

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรศักยภาพสูง*

Strategic Human Resource Management and High Performance Organization

สุรมงคล นิมจิตต์ (Suramongkol Nimchit)**

ธีระวัฒน์ จันทิก (Thirawat Chantuk)***

บทคัดย่อ

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์กรทุกองค์การต้องการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นองค์การศักยภาพสูงที่มีผลตอบแทนในระดับสูง ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเป็นที่ยอมรับของสังคม การเป็นองค์การศักยภาพสูงสามารถพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์หลายประการ เช่น ความสามารถในการสร้างผลตอบแทน ส่วนแบ่งทางการตลาด การนำเสนอสินค้ารุ่นใหม่ และด้านการเงิน นอกจากนี้้องค์การศักยภาพสูงประกอบไปด้วย 1) การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) เน้นการเปิดใจและการกระทำ 3) คุณภาพของผู้บริหาร 4) คุณภาพของแรงงาน และ 5) การเน้นความสัมพันธ์ระยะยาว แนวทางหนึ่งในการสร้างองค์การศักยภาพสูงคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมองมนุษย์เป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เป็นการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเชื่อมโยงเข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการจัดคน การเรียนรู้และการพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร เมื่อองค์การสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรแล้วก็จะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในท้ายที่สุดก็จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจประเทศโดยรวม สินค้าและบริการที่ผลิตได้จะตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม เกิดการสูญเสียน้อย พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความสุขกับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สังคมทุกด้านดีขึ้น

* บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

This article aims for publishing academic knowledge

** อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, (Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi), Email: suramongkol_n@mail.rmutt.ac.th

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, (Faculty of Management Science, Silpakorn University)

คำสำคัญ: ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ องค์การศึกษภาพสูง

Abstract

Although environmental situation dramatically rapidly changes, every organization wants to achieve their specified targets, competitive advantages and being the High Performance Organization (HPO) with high return, reputation and sustainability. The profitability, market share, new product creation, and finance are considered to be a HPO. Additionally, the process of HPO includes continuous improvement and renewal, openness and action orientation, management quality, workforce quality, and long-term orientation. One approach to develop the HPO is the competitive advantage creation through the strategic human resource management that considers employee as the important resource. The strategic human resource management is an integration between the human resource management concept and the strategic decision making of every organization. This means there is the linkage among internal and external analysis, pros and cons of organization and the five HR practices: workforce planning and staffing, learning and development, employee relations, performance management, and organization development. When an organization efficiently aligns their human resource management with their corporate strategy, it could anticipate the competitive advantage and organizational achievement. Eventually, it can bring the opportunity to country economy. Products and services meet the customer's need. The employees have work-life balance and improve their work performance.

Keywords: Competitive Advantage, Strategic Human Resource Management, High Performance Organization

บทนำ

องค์การเกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Robbins & Coulter, 2002; Shermerhorn, 2005) เช่นการช่วยเหลือผู้ที่ประสบภัยพิบัติ การให้ความรู้ รวมไปถึงการแสวงหากำไรหรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ นอกจากการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่องค์กรคาดหวังไว้แล้วนั้น วัตถุประสงค์อีกประการหนึ่งขององค์การคือการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน (Carroll & Buchholtz, 2015) การเป็นที่ยอมรับของลูกค้าผู้ใช้บริการ และการเป็นที่ยอมรับของสังคม (สรราชัย ลีสุขสม, สุริยา คงปาน และพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2557)

ตามที่ทราบกันเป็นอย่างดีว่าสภาพแวดล้อมของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รุนแรง และรวดเร็ว เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งเทคโนโลยีการผลิตและเทคโนโลยีการสื่อสาร (สุรมงคล นิมจิตต์, 2014) ส่งผลให้ความคาดหวัง ความต้องการ และพฤติกรรมในเลือกใช้

สินค้าและบริการของประชาชนเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (อิสรา ไวยเจริญ, 2558; อาภาพร จนวนกิจ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2558; ภาณุวัฒน์ รัตนดิษฐ์ และดารณี พิมพ์ช่างทอง, 2557) เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในเครือข่ายทางสังคม (Greenacre, Freeman, & Donald, 2013) เช่น ในอดีตลูกค้าคนหนึ่งจะตัดสินใจเลือกใช้บริการอาจจะเกิดจากการโน้มน้าวของพนักงานขายด้วยรูปแบบและวิธีการนำเสนอต่างๆ แต่ในปัจจุบันลูกค้าส่วนหนึ่งจะหาข้อมูล วิเคราะห์และเปรียบเทียบจุดเด่นจุดด้อยของผลิตภัณฑ์จากประสบการณ์ของผู้ใช้รายอื่นที่ปรากฏอยู่ในโลกออนไลน์ประกอบการตัดสินใจเสมอ ดังนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไป องค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อให้สามารถรักษาและยกระดับผลตอบแทน และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

นอกจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังที่กล่าวมาแล้วนั้นองค์กรยังต้องเผชิญกับความท้าทายประการอื่นๆ อีก ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ ความขาดแคลนแรงงานและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ (Christensen, 2006) แนวโน้มทางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ (Ulrich & Dulebohn, 2015) ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีผลตอบแทนที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมคือความสามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) ซึ่งประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความแข็งแกร่งทางประวัติศาสตร์ และการมีความสามารถที่ยากแก่การเลียนแบบขององค์การ (Barney & Wright, 1998) นอกจากนั้นยังต้องประกอบไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังที่กล่าวมา ส่งผลให้องค์การเกิดการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องพัฒนาตัวเองให้กลายเป็นองค์กรศักยภาพสูง (High Performance Organization: HPO) (สุรมงคล นิ้มจิตต์, 2014) เพื่อให้สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตัวแปรสำคัญที่ทำให้้องค์การเป็นองค์กรศักยภาพสูงเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในหลายๆ ด้านคือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่การวางแผน สรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ การวัดและประเมินผล การพัฒนาองค์การ และการจัดการคนเก่งใน้องค์การ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ้องค์การที่วางไว้ (Barney & Wright, 1998)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การเป็น้องค์การศักยภาพสูง และความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการเป็น้องค์การศักยภาพสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตที่กำลังจะมาถึง

้องค์การศักยภาพสูง (High Performance Organization)

Katzenbach และ Smith (1993) ได้กล่าวถึง้องค์การศักยภาพสูง (High Performance Organization: HPO) ว่าเป็น้องค์การที่ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้อย่างยาวนานประมาณ 10 ปี เป็นอย่าง

น้อย โดยที่ความสำเร็จขององค์กรนั้นสามารถแสดงได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน (de Waal & Sultan, 2012) นอกจากนั้นองค์กรที่มีศักยภาพการในทางปฏิบัติในระดับสูงก็มักจะพบว่ามีการดำเนินงานที่สูงกว่าองค์กรอื่น (Huselid, 1993)

การเป็นองค์กรศักยภาพสูงสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการสร้างผลตอบแทน ส่วนแบ่งทางการตลาด และการนำเสนอสินค้ารุ่นใหม่ ส่วนการวัดศักยภาพขององค์กรที่เป็นรูปธรรมได้แก่อัตราส่วนทางการเงิน ROA ROE อัตราส่วน Tobin's q และยอดขาย เป็นต้น (Yildiz & Karakas, 2012) นอกจากนั้นศักยภาพขององค์กรยังสามารถวัดได้จาก ศักยภาพทางบัญชี ศักยภาพทางการตลาด และศักยภาพทางด้านการปฏิบัติการ (สุรมงคล นิมจิตต์, 2014)

ศักยภาพทางบัญชี วัดได้จาก อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current ratio) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio) อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (Inventory turnover) ระยะเวลาเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้ (Debtors to sales ratio) อัตราส่วนการชำระหนี้ (Creditors to purchases ratio) (Otley, 2002) **ศักยภาพทางการตลาด** วัดได้จาก ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) คุณค่าของตราสินค้า (Brand equity) และการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback loops) (Clark, 2002) และ**ศักยภาพทางด้านการปฏิบัติการ** วัดได้จากผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) ต้นทุน (Cost) และความยืดหยุ่น (Flexibility) (Neely & Austin, 2002)

de Waal (2012) ได้ระบุถึงปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่ต้องมีอยู่ในองค์กรศักยภาพสูงประกอบด้วย 1) การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and Renewal) หมายถึงการมีนวัตกรรมทางกระบวนการผลิต รวมถึงสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 2) เน้นที่การเปิดใจและการกระทำ (Openness and Action Orientation) ทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องมีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานสำคัญๆ 3) **คุณภาพของผู้บริหาร** (Management Quality) ผู้บริหารจะต้องมีความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิก กล้าตัดสินใจ เป็นผู้ฝึกสอน มีความมั่นใจในตนเอง และมีความเป็นผู้นำ เป็นต้น 4) **คุณภาพของแรงงาน** (Workforce quality) พนักงานได้รับการฝึกฝนให้สามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น มีความรับผิดชอบ และสามารถสับเปลี่ยนงานระหว่างกันหรือทำงานทดแทนกันได้ และ 5) **การเน้นความสัมพันธ์ระยะยาว** (Long-term Orientation) เน้นสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน (Stakeholders) เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตสินค้า (Supplier) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้พนักงานภายในองค์กร และสร้างสถานประกอบการให้มีความปลอดภัย

เพื่อให้ได้องค์กรศักยภาพสูง องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองในหลายๆ ด้าน ได้แก่ การออกแบบงาน การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับลูกค้า และการจัดการเพื่อความคิดสร้างสรรค์ (สุรมงคล นิมจิตต์, 2014)

การออกแบบงาน องค์กรต้องมีการจัดขอบเขตการควบคุม (Span of Control) โดยระบุขอบเขตความรับผิดชอบที่เหมาะสม จัดขอบเขตการประเมินผล (Span of Accountability) ตำแหน่งงานนั้นควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างไร กำหนดขอบเขตการมีอิทธิพลกับความสำเร็จ (Span of Influence) พนักงานจะต้อง

ทราบว่าถ้าต้องการให้งานสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องให้ความสำคัญกับสิ่งใด และขอบเขตการสนับสนุน (Span of Support) โดยกำหนดความกว้างและความแคบของแต่ละด้านให้เหมาะสม (Simons, 2006)

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในทางปฏิบัติ องค์การต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจรวมถึงกลยุทธ์ที่วางไว้ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ (Mankins & Steel, 2006)

การให้ความสำคัญกับลูกค้า บ่อยครั้งที่คุณค่าของบริษัทเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้า ดังนั้นองค์กรต้องปรับปรุงคุณภาพของพนักงานในระดับปฏิบัติการให้มีความแปรปรวนน้อยที่สุดและมีการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น (Fleming, Coffman, & Harter, 2006)

การจัดการเพื่อความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ขององค์การถือเป็นทุนที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สามารถเปลี่ยนความคิดให้กลายเป็นสินค้าและบริการที่มีคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้ องค์การต้องพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร (Florida & Goodnight, 2006)

ดังนั้นหากจะกล่าวได้ว่าองค์การใดเป็นองค์กรศักยภาพสูงได้นั้นต้องพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพด้านต่างๆ กับองค์กรอื่นในกลุ่มหรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน และหากองค์การต้องการเป็นองค์กรศักยภาพสูงควรพัฒนาตนเองอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกและภายใน ซึ่งการปรับปรุงจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้นั้นต้องอาศัยศักยภาพของผู้บริหารและบุคลากร และความร่วมมือระหว่างกัน มีการจัดระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกหรือเชิงกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

แนวคิดการจัดการพื้นฐานของทรัพยากร (Resource-Based View Management)

องค์การต่างๆ จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการดำเนินการที่สูงกว่าองค์การอื่นได้นั้นต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่งและองค์การอื่นๆ ในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรขององค์การด้านต่าง ได้แก่ 1) ทรัพยากรเชิงกายภาพ เช่น เทคโนโลยี เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต และระบบการเงิน 2) ทรัพยากรเชิงองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การวางแผน การควบคุม การประสานงานและระบบบริหารงานบุคคล และ 3) ทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทักษะด้านต่างๆ การตัดสินใจ และความชำนาญลาดของพนักงานในองค์การ (Barney & Wright, 1998) นอกจากนั้นมนุษย์ยังสามารถระดมองค์ความรู้ต่างๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

จากวรรณกรรมต่างๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มองว่าสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การคือทรัพยากรมนุษย์ และระบบหรือกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ (Huselid, 1993; Karami, Analoui, & Cusworth, 2004) ซึ่งรู้จักกันว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR functions) หรือการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) เช่น การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและการให้รางวัล

จากงานวิจัยของ Huselid, Jackson และ Schuler (1997) สรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์กับความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ของบุคลากรในฝ่าย HR งานวิจัยนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระแสเงินสด และคุณค่าทางการตลาดด้วยเช่นกัน และ Barney (1998) ได้แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร

ดังนั้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและมีศักยภาพสูง องค์การจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการแข่งขันและความสามารถขององค์การในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การจัดโครงสร้างองค์การในอดีตหรือแบบดั้งเดิมจะให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำ (Williams, 2009) มองพนักงานเป็นทรัพยากรทางการบริหาร มองเป็นค่าใช้จ่าย (ทวีศักดิ์ สุททวาทิน, 2551) ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคแรกหรือยุคของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management: SM) เป็นเพียงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจเป็นหลัก เช่น การทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อจัดพนักงานให้เหมาะกับงาน และการปรับปรุงสวัสดิการ เป็นต้น (Ulrich & Dulebohn, 2015)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ (Karami, Analoui, & Cusworth, 2004) เป็นแนวทางที่จะส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพสูงขึ้นและมีความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Gannon, Doherty, & Roper, 2012) เป็นการมองบุคลากรในองค์การว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและศักยภาพขององค์การ

สฤกษ์ ลิ้มโพธิ์ทอง (2550) ได้ให้ข้อสรุปว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะหสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค ค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็ง กำหนดเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเชื่อมโยงเข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อคุณภาพของผลงานที่สูงขึ้น โดยกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้หลายชนิดเช่น กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies) กลยุทธ์ในการปรับโครงสร้าง (Restructuring Strategies) กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) และกลยุทธ์แบบคงที่ (Stability Strategies) เป็นต้น (Belcourt & McBey, 2010)

องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านมุมมองเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ประการ ได้แก่ มองบุคลากรว่าเป็นต้นทุนโดยจะคำนวณออกมาในรูปร้อยละของงบประมาณ และมองว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ต้องการการจัดการและปรับปรุง (Ulrich, 1987) จากมุมมองที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดแนวทางปฏิบัติงานด้านบุคลากรในองค์การแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความแตกต่างของแนวทางในการปฏิบัติงานด้านบุคคลขององค์การ

	มองเป็นต้นทุน	มองเป็นทรัพยากร
จุดเน้นของ HR	● ประสิทธิภาพงานธุรการ ● การออกแบบการทำงานของฝ่าย HR ● เชื่อมโยง HR เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ	● HR จะเป็นผู้สร้างคุณค่าภายในองค์การร่วมกับพนักงาน และสร้างคุณค่าภายนอกพร้อมกับลูกค้า ผู้ร่วมทุน และชุมชน
ความสัมพันธ์ของ HR กับองค์การ	● ใช้ HR เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพภายใน	● เข้าใจบริบทขององค์การ ● สร้างคุณค่าของ HR ผ่านมุมมองของลูกค้าและผู้ลงทุน
เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของ HR	● สร้างคนเก่งและพัฒนาผลผลิตของพนักงาน	● ยกระดับความสามารถของพนักงาน (สมรรถภาพ ความผูกพัน และความทุ่มเท) ● ยกระดับความสามารถขององค์การ (วัฒนธรรม และกระบวนการทำงาน) ● เสริมสร้างภาวะผู้นำ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นที่ HR ให้ความสำคัญ	● การปรับโครงสร้างหน้าที่ของ HR ● การเปลี่ยนวิธีการทำงานของ HR (Re-engineer HR Practices) ● ยกระดับความเชี่ยวชาญของ HR ● ติดตามและวัดผลความก้าวหน้าของ HR	● สร้างหน่วยงาน HR ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริการในองค์การ ● เสนอให้มีการจัดเรียง บุคลากร และใช้วิธีการทาง HR ใหม่ ๆ เข้ากับบุคลากร การปฏิบัติงาน สารสนเทศ และงานที่ต้องดำเนินการ ● มั่นใจว่าผู้เชี่ยวชาญด้าน HR มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการส่งต่อคุณค่า และมีแนวทางแบบปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก
----------------------------	--	---

ที่มา: ปรับปรุงจาก Ulrich & Dulebohn (2015)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะเป็นการเกี่ยวพันระหว่างฝ่าย HR และกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่ฝ่าย HR สามารถมีส่วนร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) เป็นผู้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร 2) ให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ แก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนมาปฏิบัติ และ 3) เป็นหนึ่งในผู้วางแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Partner) ขององค์กร เป็นทั้งผู้สร้างและปฏิบัติตามแผนนั้น (Ulrich & Dulebohn, 2015) โดยความเชื่อมโยงทั้ง 3 รูปแบบ มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเป็นองค์กรศักยภาพสูง ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในหัวข้อถัดไป

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Christensen (2006) ได้แนะนำแนวทางในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของฝ่าย HR ไว้ 10 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประเมินความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง เป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าองค์กรจะสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2. สร้างและทำให้กรอบการทำงานและภาษาของงาน HR เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ผู้นำของงาน HR จะมีบทบาทเป็นนักออกแบบขององค์กร ฝ่าย HR จะมีอิทธิพลต่อองค์กรได้เมื่อผู้บริหารฝ่าย HR เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในองค์กร ดังนั้นโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

4. ทำบทบาทของผู้บริหารระดับล่างสุดให้กระจ่าง และดึงดูดผู้บริหารระดับสูงให้สร้างและเป็นเจ้าของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับล่างจะมีส่วนช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ของ HR และกลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

5. กำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จากการสำรวจพบว่าหลายๆ องค์กรจะมีเพียงแผนการทำงานของฝ่าย HR แต่ไม่มีแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นองค์กรจึงต้องกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

6. มองงาน HR ทั้ง 5 ประการในมุมมองเชิงกลยุทธ์ งาน HR ทั้ง 5 ประกอบด้วย 1) การวางแผน อัตรากำลังและการจัดคน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา 3) แรงงานสัมพันธ์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 5) การพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปเพื่อสนับสนุนความสามารถหลัก (Core Competencies) สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพแวดล้อมขององค์กร

7. ทำความเข้าใจบทบาทของผู้ที่มีความสามารถหลายด้านและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์กร การทำงานของคนทั้ง 2 กลุ่มต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

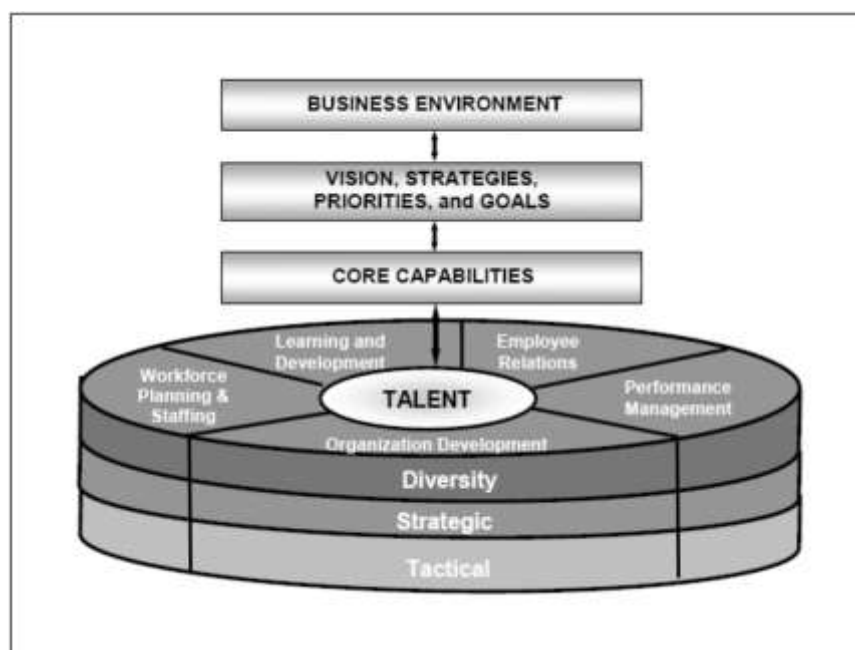
8. ออกแบบโครงสร้างของหน่วยงาน HR ในรูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพแวดล้อมขององค์กร

9. ประเมินและยกระดับคนเก่งในองค์กร

10. ตระหนักรู้ว่าสิ่งใดเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงเป็นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการสร้างองค์การศึกษายภาพสูง

จากแนวคิดการสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการเป็นองค์การศึกษายภาพสูงตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การศึกษายภาพสูงได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การศึกษายภาพสูง

ที่มา: สังเคราะห์ขึ้นจาก Christensen, 2006

จากภาพที่ 1 ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในปัจจุบัน เพื่อให้้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถดึงดูดศักยภาพสูงสุดของบุคลากร สร้างและรักษาคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการจัดคน การเรียนรู้และการพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร (Christensen, 2006) จะต้องรองรับความหลากหลายในองค์กร (Diversity) สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic) และต้องมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่างๆ (Tactical) ภายใต้กระบวนการหลักที่สอดคล้องกลมกลืน

ตัวอย่างเช่นองค์กรมีเป้าหมายที่จะขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มคนรุ่นใหม่ เมื่อองค์กรวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและสภาพแวดล้อมต่างๆ เสร็จสิ้น กำหนดที่จะใช้กลยุทธ์การเติบโตและความหลากหลาย (มีสินค้า

ใหม่ รูปแบบถูกใจวัยรุ่นเพิ่มขึ้น) และสมรรถนะหลักขององค์การคือเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดสรรบุคลากรก็จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่มากขึ้น มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีทันสมัย โดยต้องคำนึงให้สามารถจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ให้ได้ตามจำนวนและเวลาที่ต้องการ การสรรหาบุคลากรในปัจจุบันต้องอาศัยช่องทางที่หลากหลาย บุคคลที่มีความสามารถหลายด้าน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าต้องสอดคล้องกันไปในทุกๆ ระดับดังภาพที่ 1

เมื่อองค์การสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การแล้วก็จะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

สรุป

องค์การทุกองค์การมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้วางเอาไว้และแสวงหาผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ อีกประการหนึ่งองค์การต้องการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีผลตอบแทนที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์การอื่นๆ เป็นองค์การที่มีศักยภาพสูง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลดังที่กล่าวมานั้นคือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีความผูกพันและมีความทุ่มเทให้กับองค์การ

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารขององค์การควรมองว่าบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มิใช่มองเป็นวัตถุดิบหรือค่าใช้จ่ายดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในทุกด้านของงาน HR

หากองค์การทั้งหลายในประเทศไทยสามารถพัฒนาตนเองให้กลายเป็นองค์การศักยภาพสูง และมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แล้ว ก็จะสามารถต่อเศรษฐกิจประเทศโดยรวม บริษัทห้างร้านต่างๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม มีการสูญเสียน้อย พนักงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น มีความสุขกับการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สังคมโดยรวมดีขึ้นได้ในทุกๆ ด้าน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: หจก. ทีพีเอ็น เพรส.

ภาณุวัฒน์ รัตนดิษฐ์, และ ดารณี พิมพ์ช่างทอง. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจออนไลน์.

วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 1(1), 101-113.

สรชัย ลิ้มสุขสม, สุริยา คงปาน, และ พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2557). การให้ความหมาย รูปแบบ และกลยุทธ์การดำเนิน

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท เครือเบทาโกร จำกัด. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 7(1), 611-624.

สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ การผลิตเครื่องไฟฟ้าและ*

อิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุรมงคล นิ้มจิตต์. (2014). องค์การศักยภาพสูงและองค์การแห่งความสร้างสรรค์. *ICT Silpakorn Journal*, 1(1), 115-127.

อาภาพร จนวนกิจ, และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). อิทธิพลของกลยุทธ์การจัดการส่วนประสมการค้าปลีกและกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(2), 1566-1583.

อิสรา ไวยเจริญ. (2558). การโฆษณากับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัล. *วารสารนิเทศศาสตร์ธุรกิจบัณฑิตย์*, 11-35.

ภาษาต่างประเทศ

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Belcourt, M., & McBey, K. (2010). *Strategic Human Resource Planning* (4th ed.). Toronto: Nelson Education Ltd.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Stamford: Cengage Learning.

Christensen, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*. New York: AMACOM.

Clark, B. (2002). Measuring performance: The marketing perspective. In A. Neely, *Business Performance Measurement* (pp. 22-40). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambridge.

de Waal, A. (2012). Characteristics of High Performance Organisations. *Journal of Management Research*, 39-71.

de Waal, A., & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 213-223.

Fleming, J. H., Coffman, C., & Harter, J. K. (2006). Manage Your Human Sigma. *Harvard Business Review on the High-Performance Organization*, pp. 113-134.

Florida, R., & Goodnight, J. (2006). Managing for Creativity. *Hardvard Business Review on the High-Performance Organization*, pp. 153-170.

Gannon, J. M., Doherty, L., & Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding

- strategic human resource management. *Personnel Review*, 41(4), 513-546.
- Greenacre, L., Freeman, L., & Donald, M. (2013). Contrasting social network and tribal theories: An applied perspective. *Journal of Business Research*, 948-954.
- Huselid, M. A. (1993). The Impact of Enviromental Volatility on Human Resource Planning and Stratergic Human Resource Management. *Human Resource Planning*, 16(3), 35-51.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. New York: McKinsey & Company, Inc.
- Mankins, M. C., & Steel, R. (2006). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review on the High-Performance Organization*, pp. 23-44.
- Neely, A., & Austin, R. (2002). Measuring performance: The operations perspective. In A. Neely, *Business Performance Measurement* (pp. 41-50). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambridge.
- Otley, D. (2002). Measuring performance: The accounting perspective. In A. Neely, *Business Performance Measurement* (pp. 3-21). Cambridge: The press syndicate of the University of Cambride.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Shermerhorn, J. J. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Simons, R. (2006). Designing High-Performance Jobs. *Harvard Business Review on the High-Performance Organization*, pp. 1-22.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Ulrich, D. (1987). Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning*, 10(1), 37-56.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 188-204.
- Wernerfel, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.

Williams, C. R. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Yıldız, S., & Karakaş, A. (2012). Defining Methods and Criteria for Measuring Business Performance: A Comparative Research Between the Literature in Turkey and Foreign. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1091–1102.