

(Special Articles)

How is Human Resource Important ? (Part1)*Khanuengnich Anuroj Ph.D. (HRD)**National Defence Collage, National Defence Studies Institute, Royal Thai Armed Forces**Correspondence to : anuroj48@hotmail.com*

Human resources are the key to drive the organization to its goals. Human resource planning including recruiting, developing, maintaining and utilizing human resources is therefore emphasized in most organizations. This is for the maximal benefit, stability, prosperity and sustainability of the organization.

Keywords : HR important**Royal Thai Air Force Medical Gazette, Vol. 65 No. 2 May - August 2019**

(บทความพิเศษ)

ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญไฉน (Part1)

คณินิจ อนุโรจน์

กองการเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยา วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนขององค์กรต่อไป

เกริ่นนำ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร จนเกิดภาวะ Digital Disruption อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน อีกทั้งการรวมตัวของกลุ่มอาเซียน (ASEAN Community) และนโยบายการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษในจุดต่าง ๆ เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษในภาคตะวันออก (EEC) ที่รัฐกำลังดำเนินการผลักดันอยู่ในปัจจุบัน ก่อให้เกิดกระแสการลงทุนข้ามชาติ การดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้าขายที่ถูกผลักดันผ่านองค์กรสากล มีการเคลื่อนย้ายคนทั่วโลกอย่างเสรี เกิดการแข่งขันระหว่างประเทศ การแย่งชิงเป็นประเทศมหาอำนาจ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลให้บริษัทชั้นนำต่างทุ่มงบประมาณ

ในการทำวิจัยสร้างนวัตกรรมและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich⁽⁸⁾ (2005, p. viii) ที่ว่าการจัดการสมัยใหม่จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาผลผลิต กระบวนการหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร และอานันท์ ปันยารชุน⁽⁴⁾(2543) ที่กล่าวไว้ว่าในปัจจุบันองค์กรภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นภาคราชการรัฐวิสาหกิจหรือแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศอย่างหน่วยงานทหารจะมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิธีการทำงานให้มีทิศทางและชัดเจนมากขึ้น เพื่อพยายามจะแสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กรและสร้างความสามารถในการแข่งขันในสังคมโลก

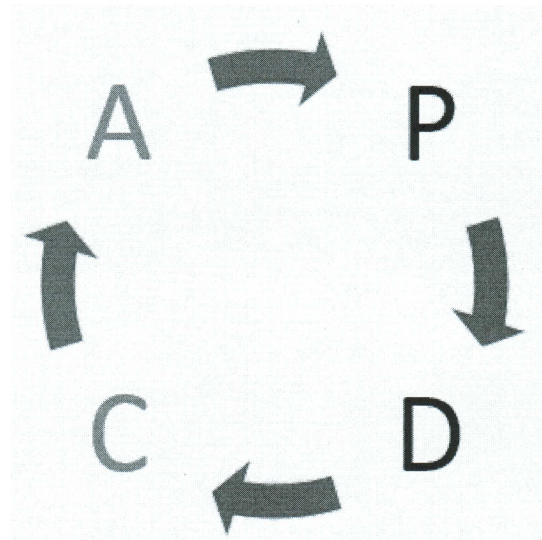
โดยมีการปรับโครงสร้างให้เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การปฏิรูประบบการทำงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกรรมและการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสู่การเป็นทุนมนุษย์ที่เข้มแข็งสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย จึงเป็นประเด็นที่ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดคุยกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเฉพาะในประเทศไทย เห็นได้จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ที่มีการประกาศใช้เมื่อปี 2561 (2561-2580) ในยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ให้เป็นทุนของประเทศชาติ ในการผลักดันยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุเป้าหมาย มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต การได้มีซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของประเทศจึงนับเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างและค้นหาคนดีคนเก่งขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญอย่างมากเพื่อค้นหาคนดีคนเก่งเข้ามาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์กร หลายองค์กรมีการนำแนวคิดการบริหารจัดการบนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency Based Management) มาใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากสามารถตอบสนองการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรสู่การแข่งขันและสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและชัดเจน⁽⁶⁻⁹⁾ (Rennie, 2003, pp.18,31; Wollard & Rocco, 2006) ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Partner) ทำให้หลายองค์กรทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชนต้องการนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพเป็นผู้นำ รอบรู้ สามารถคาดการณ์อนาคต วางเกณฑ์ความสำเร็จไว้ล่วงหน้า มาร่วมกำหนดทิศทางการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้น หลักสำคัญคือต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการ ทำความเข้าใจในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธี และมีสื่อสารให้ทุกฝ่ายในองค์กรได้รับรู้และมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรก่อน สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้วหรือยัง มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือไม่ อย่างไรอัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ ใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์วิธีใดจึงจะเหมาะสม การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใด และระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจะเป็นเมื่อใด เมื่อพิจารณาโดยครบถ้วนแล้วจึงจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ขั้นตอนในการวางแผนการทำงาน หลาย ๆ คนอาจคุ้นเคยกับวงจร Deming ซึ่งในทางปฏิบัติสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในทุกการวางแผนงาน รวมทั้งแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ วงจร Deming มีขั้นตอน ดังนี้



รูปที่ 1 Deming Cycle

P: Plan การวางแผน

เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญที่สุดและใช้ต้องใช้ทั้งเวลาและมืออาชีพเข้ามาเป็น Key Man ในการวางแผน เนื่องจากขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล (Before Action Review) โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กร คาดการณ์อนาคต ระบุปัญหาหรือโอกาสพัฒนา เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และระบุแนวทางปฏิบัติออกมาเป็นแผนงาน กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้ความสำเร็จ เพื่อใช้ในการ

ตรวจสอบประเมินผลและติดตามงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก ผู้ให้การสนับสนุน และกรอบงบประมาณ

D: Do การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

เป็นการดำเนินการตามแผนและกรอบเวลาที่วางแผนไว้ในขั้นตอน Planning

C: Check การตรวจสอบผลการปฏิบัติ

การตรวจสอบการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบได้เป็นระยะ ๆ (Action Review) ตามแผนงานและกรอบเวลาที่วางแผนไว้ กรณีที่มีปัญหาหรืออุปสรรคอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมของแผนงาน เพื่อการดำเนินการจะได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

A: Act การปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนนี้เป็นการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) ว่าการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่ โดยมุ่งเน้นผลผลิตที่ได้ต้องมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และคุ้มค่าคุ้มทุน โดยพิจารณาเป็น 2 กรณี คือ

หากการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องทบทวนว่าอะไรคือปัญหา สาเหตุ และได้ดำเนินการแก้ไขอย่างไร ถ้าจะดำเนินการแผนนี้อีกในปีต่อ ๆ ไปอีก ควรปรับแผนงานในเรื่องใดบ้าง อย่างไร เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด สรุปผลการทบทวนออกมาเป็นบทเรียนการทำงาน

หากแผนงานที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้อย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ ก็จะต้องทบทวนว่า อะไรเป็นปัจจัยความสำเร็จของแผนงาน สรุปเป็นบทเรียนไว้เป็นแนวทางปฏิบัติในการทำงานในครั้งต่อไปด้วยเช่นกัน ในขั้นตอนนี้เป็นการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) ซึ่งจะส่งผลให้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อไป

วงจร Deming นี้สามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

ในลำดับต่อไปนี้จะขอขยายรายละเอียดในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอน Planning ครอบคลุมทั้งการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตามที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าขั้นตอน Planning เป็นขั้นตอนที่ซับซ้อนและ

มีขั้นตอนย่อยหลายขั้นตอน ขั้นตอนในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน โดยการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ จะมีขั้นตอนการวางแผนย่อย 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์นโยบายและแผนงานของ

องค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การพยากรณ์ความต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนที่ครอบคลุมทั้งการสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบและประเมินผล

ในบทความนี้ ดิฉันจะนำเสนอแนวคิดและแนวทางเฉพาะขั้นตอนที่ 1 ส่วนขั้นตอนที่เหลือจะนำเสนอในบทความครั้งต่อไป

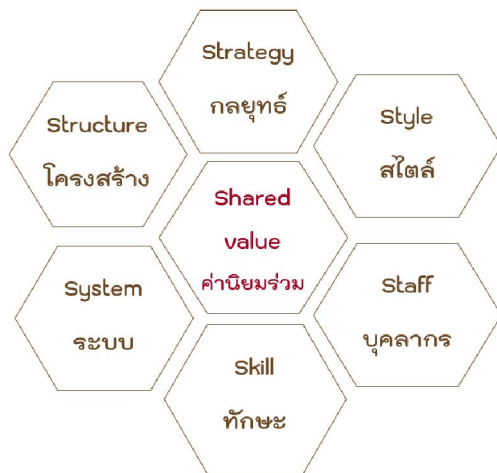
ขั้นตอนในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ด้วย SWOT Analysis เพื่อทบทวนองค์กรของว่ามีศักยภาพและความพร้อมเพียงใด (Where are we now) หลักในการทำ SWOT Analysis นั้น แบ่งเป็น

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

เป็นการวิเคราะห์ จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร สามารถใช้กรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ซึ่งเป็นตัวแปรในการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยวิเคราะห์จากตัวแปรทั้ง 7 ถ้าในองค์กรมีการจัดการตามกรอบในแต่ละตัวแปรถือเป็นจุดแข็ง ไม่มีถือเป็นจุดอ่อน

จากการที่ได้มีโอกาสอ่านบทความวิจัยของกรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี⁽¹⁾(2561, 1419-1435) ที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยทำการสัมภาษณ์การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม จึงขอสรุปแนวคิด 7s ของ McKinsey และเชื่อมโยงผลงานวิจัยของท่านทั้งสอง ดังนี้

รูปที่ 2 แนวคิด 7s ของ McKinsey⁽⁵⁾

ที่มา : ปรับมาจาก McKinsey 7s Framework by EMP,
2019, Retrieved July 25, 2019,
from <https://expertprogrammanagement.com/2018/11/mckinsey-7s-framework/>

กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ในการทำงานเป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจน มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามสำคัญ ๆ ขององค์กร เช่น ขณะนี้องค์กรของเราอยู่ที่ไหนและมีเป้าหมายอะไร อะไรคือพันธกิจขององค์กร ใครเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการ บริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้ชัดเจน โดยเฉพาะการเพิ่มมูลค่าธุรกิจด้วยนวัตกรรม “Value Creation Through Innovation” ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในปัจจุบันเพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้เหนือองค์กรหรือบริษัทอื่น ๆ โดยแท้จริง การมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร

โครงสร้างองค์กร (Structure)

จุดแข็งหรือจุดอ่อนพิจารณาจากการจัดระบบระเบียบบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันร่วมนำพาองค์กร

มุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ องค์กรขนาดใหญ่ถ้ามีการจัดโครงสร้างที่ดี บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบของตนชัดเจน โดยเฉพาะการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ และยังมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน การแบ่งปันทรัพยากรขององค์กรให้ได้ใช้ประโยชน์สูงสุดและส่งเสริมการสร้างการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบที่มีการกระจายอำนาจจากศูนย์กลาง (Decentralize Organization) มีระดับชั้นบังคับบัญชาน้อย จะเป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น โดยมีผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นโค้ชอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารในแต่ละระดับสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และยังช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบยังช่วยให้ความคิดใหม่ ๆ จากระดับปฏิบัติการ ได้รับการขออนุมัติใช้ได้อย่างรวดเร็ว

ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ภายใต้กลยุทธ์ที่ดีและการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ร่วมกันตามการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมแล้ว จุดแข็งขององค์กรยังอยู่ที่การจัดระบบการทำงาน (Working System) ที่ดีควบคู่ไปด้วย อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีระบบที่ไม่เป็นทางการที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยปลูกฝังลงไปในชีวิตประจำวันของการทำงาน เช่น ระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เชิงบวกหรือการชมเชย เมื่อเห็นพนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์เพื่อตั้งศักยภาพของผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ออกมาพัฒนาองค์กร และเห็นคุณค่าของทุกคน ทุกความคิดในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร

บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นจุดแข็งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จ

หรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และมีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง จากผลการศึกษาของ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี⁽¹⁾ สรุปแนวทางที่ได้จากการสัมภาษณ์ไว้ที่น่าสนใจคือ

การคัดเลือก เน้นทัศนคติที่สามารถเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และสามารถทำงานเป็นทีมได้ โดยองค์กรจะมีหน้าที่พัฒนาความสามารถด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เช่น โค้ชจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร การอบรม การส่งไปดูงาน รวมทั้งการซื้อหนังสือให้อ่าน เป็นต้น

จัดสรรคนให้ตรงกับงาน “Put the Right Man on the Right Job” มอบหมายงานและพัฒนา พนักงานตามจุดแข็งของแต่ละบุคคล เมื่อพนักงานแสดงความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ตนถนัด ก็จะสนับสนุนให้ไปรับผิดชอบงานในส่วนนั้น

จัดสรรงานให้ตรงกับคน “Put the Right Job on the Right Man” เพื่อใช้ความสามารถที่พนักงานมีได้อย่างเต็มที่

ในขณะเดียวกันองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีการกำหนดเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เป็นแนวทางให้พนักงานมองเห็นความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอย่างชัดเจน มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ทั้งนี้นอกจากพนักงานจะเห็นเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพแล้วยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

เป็นอีกจุดแข็งสำคัญ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้รับมอบหมายตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการ

อบรมเพิ่มเติมในด้านนั้น ๆ รวมทั้งเฉพาะทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้น ๆ ปฏิบัติงานได้โดดเด่นและมีผลงานดีกว่าคนอื่น สามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว หากต้องการสร้างศักยภาพขององค์กรให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน องค์กรจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการทำงาน การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาเป็นตัวช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพงานลดและแก้ปัญหาของลูกค้าอย่างครบกระบวนการทั้งนี้จากผลการสัมภาษณ์ของ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี พบว่ารูปแบบการทำงานแบบไม่ตีกรอบให้ตนเอง ไม่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่มองที่ลูกค้าเป็นหลัก เน้นพัฒนาตนเองให้สร้างผลผลิตและบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าสูงสุด ร่วมกับการวางระบบสารสนเทศที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแทนการทำงานโดยมนุษย์ในโรงงานหลัก จะสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้สนับสนุนการเกิดนวัตกรรมได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานทั้งผู้บริหารและพนักงาน ต้องมีทัศนคติพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ⁽²⁻³⁾

รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจากการศึกษาที่ผ่านมาส่วนพบจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญคือผู้นำขององค์กรเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร และยังเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้กลายเป็นองค์กรนวัตกรรม หากผู้นำสามารถสะท้อนจากทัศนคติและพฤติกรรมของการให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างนวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการติดตามความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ การเป็นแบบอย่างในการเลือกเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในองค์กร การใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างองค์กรแบบยั่งยืน และจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นในองค์กรของผู้นำองค์กร จะเป็นจุดแข็งขององค์กร

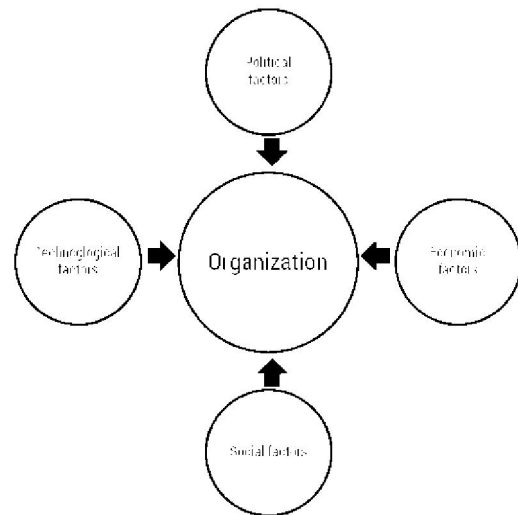
สำหรับหัวหน้าทีมทุกคนหัวใจสำคัญ คือ ต้องมีศักยภาพในการสร้างทีมงาน สร้างมือซ้ายและมือขวาให้สามารถรับผิดชอบงานแทนตนได้ ต้องเก่งในการทำงานเป็นทีม เก่งในการสร้างคนเก่งให้กับองค์กร

ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันจนกลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของทุกคนภายในองค์กร อาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเป็นจุดแข็งขององค์กร

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

เป็นการวิเคราะห์ โอกาสและภัยคุกคามองค์กร ซึ่งสามารถใช้กรอบ PEST Analysis Model⁽⁷⁾ (โดย "P" คือ Politics, "E" คือ Economic, "S" คือ social และ "T" คือ Technology) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์นี้ทำให้สามารถทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การเติบโตหรือหดตัวของตลาดหรือธุรกิจต่าง ๆ ตำแหน่งธุรกิจและความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจหรือทิศทางของธุรกิจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนหาประโยชน์จากโอกาสและลดภัยคุกคามลง โดยสามารถแบ่งปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 4 ปัจจัย (Toolhero.2019) และแนวคิดในการประเมินเหมือนการประเมินปัจจัยภายในองค์กร คือถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งหรือทั้งสี่ปัจจัย ส่งผลดีต่อองค์กรถือเป็นโอกาส ถ้าส่งผลเสียถือเป็นภัยคุกคาม



รูปที่ 3 PEST Analysis Model

ที่มา : Toolhero 2019 <https://www.toolshero.com/marketing/pest-analysis/>

ปัจจัยทางการเมือง (P: Political Factors)

ปัจจัยทางการเมือง สภาพของรัฐและนโยบายของรัฐ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องของการแทรกแซงของนโยบายรัฐที่มีผลต่อธุรกิจ เช่น นโยบายการคลัง การเก็บภาษี การควบคุมการค้า การซื้อขาย นโยบายการเปิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานทดแทน อาจรวมถึงสินค้าและบริการที่รัฐบาลต้องการให้หรือไม่ต้องการให้จัดหา (เช่น เงินอุดหนุน) นโยบายด้านความมั่นคงทาง การเมือง นโยบายการดูแลสุขภาพ การเปิดเสรีเรื่องกัญชา นโยบายด้านการศึกษา นโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจและเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E: Economic Factors)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลกที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่มีต่อระบบเศรษฐกิจในวงกว้าง รวมถึงการเติบโต อัตราดอกเบี้ยและอัตราเงินเฟ้อของเศรษฐกิจ ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจ เช่น อัตราดอกเบี้ยอาจมีผลต่อต้นทุนของเงินทุนขององค์กร

หรือบริษัท และอาจส่งผลกระทบต่อการบินและขยายตัวขององค์กรหรือบริษัท รวมถึงสภาวะทางเศรษฐกิจของพื้นที่โดยรอบ การเปลี่ยนแปลงแนวโน้มทางเศรษฐกิจ การผันผวนของค่า GDP ของประเทศ อัตราการแลกเปลี่ยน ความสามารถในการกระจายสินค้าและการเข้าถึงสินค้าของผู้บริโภค ซึ่งปัจจัยทางด้านนี้มีการเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยทางสังคม (S: Social Factors)

เป็นปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมและประชากร ซึ่งปัจจัยด้านนี้จะเป็นตัวกำหนดค่านิยม ความเชื่อ และการใช้ชีวิตประจำวัน พิจารณาถึงค่านิยมในวัฒนธรรมของกลุ่มและการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม กลุ่มสังคม รวมถึงการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของประชากร เช่น การเป็นสังคมผู้สูงอายุ สังคมก้มหน้า เป็นต้น

ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T: Technological Factors)

ในปัจจุบันปัจจัยทางเทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบหรือเสียเปรียบทางการแข่งขัน โดยสามารถนำมาสร้างกระบวนการและผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่าง ปัจจัยทางเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจึงเป็นได้ทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อองค์กรหรือธุรกิจอย่างมากในปัจจุบัน

ผลของการทำ SWOT Analysis จุดแข็งและโอกาส จะเป็นตัวสนับสนุนให้แผนยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย ในขณะที่จุดอ่อนและภัยคุกคามจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้อำนาจขององค์กร

สรุป

การทำ SWOT Analysis เป็นเพียงการหาคำตอบว่าในตอนนี้องค์กรอยู่ตรงไหน ข้อมูลที่ได้จะเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการขั้นต่อไป ของการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ลงรายละเอียดยิ่งขึ้นในส่วนของ Staff และ Skill ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ของขั้นตอนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์

ดังกล่าวทั้งหมด จะนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคาดการณ์อนาคต กำหนดทิศทาง นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งดิฉันจะนำเสนอแนวคิดและแนวทางต่อไปใน Part 2

เอกสารอ้างอิง

1. กรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม. กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ, 11(3):1419-35.
2. คณินิจ อนุโรจน์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กองทัพอากาศ. คุชฎินพนธ์ศึกษาศาสตร์คุชฎินพนธ์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
3. คณินิจ อนุโรจน์. (2562). Human Resource Management: Strategy formulation. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ กองสัณนิกรรม โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ. วันที่ 13 มิถุนายน 2562.
4. อานันท์ ปันยารชุน. (2543). อานันท์เผยกลยุทธ์สร้างไทยแข่งเวทีโลก. คั่นเมื่อ 23 ตุลาคม 2550, จาก <http://www.2poto.com/vision1.html>
5. EMP. (2019). McKinsey 7s Framework. Retrieved July 25, 2019, from <https://expertprogrammanagement.com/2018/11/mckinsey-7s-framework/>
6. Rennie, W. H. (2003). The role of human resource management and the human resource professional in the new economy. Pretoria, South Africa: University of Pretoria.
7. Toolhero. (2019). PEST Analysis. Retrieved July 24, 2019, from <https://www.tools-hero.com/marketing/pest-analysis/>
8. Ulrich, D. (2005a). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.
9. Wollard, K. K., & Rocco, T. S. (2006). Creating memories: The interaction process of service delivery. Retrieved October 23, 2007, from <http://coeweb.fiu.edu/Research-Conference/SUIE-2006/Wollard+Rocco-COERC-2006.pdf>