

## เหตุผลและเป้าหมายหลักในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน HRD

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

p\_arporn11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ สาขาการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยบูรพา

กลยุทธ์ที่ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง เชกเช่นเดียวกับแผนกลยุทธ์ด้าน HRD ที่ดีย่อมนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของทั้งหน่วยงานและองค์กร จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ด้าน HRD ขององค์กรแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ

หากถามว่า จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน HRD ขึ้นมา เป็นเพียงแค่แผนดำเนินการ (Action Plan) ประจำปีได้หรือไม่ พบว่าแผนงานกับกลยุทธ์การทำงานจะแตกต่างกัน แผนงานถือว่าเป็นเป้าหมายการทำงานที่กำหนดขึ้นว่าในแต่ละปีจะคิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างไร แผนงานบางครั้งก็ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีกลยุทธ์ นั่นก็คือ มิได้ถูกกำหนดขึ้นมาจากการวิเคราะห์และเชื่อมโยงต่อไปยังเป้าหมายหรือความต้องการที่แท้จริงขององค์กร ทั้งนี้แผนงานที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีกลยุทธ์นั้นจะต้องสามารถตอบโจทย์ที่ท้าทายซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ให้ได้

ดังนั้นนักพัฒนาบุคลากรอย่างมืออาชีพจึงควรตระหนักไว้เสมอว่า แผนงานด้าน HRD จะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลและเป้าหมายหลัก ดังต่อไปนี้

### การลงทุนที่ถูกต้องและถูกทาง

ผู้เขียนมีโอกาสพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงหลายแห่ง มีผู้บริหารระดับสูงเคยปรึกษาหารือว่าโครงการด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีขึ้นมานั้นไม่เห็นจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นมากนัก สูญเสียงบประมาณไปตั้งมากมาย พนักงานยังคงมีความสามารถเหมือนเดิม ผู้เขียนจึงชี้แจงไปว่าโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากรจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรหากขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางการดำเนินงานให้ชัดเจนก่อนว่าองค์กรต้องการอะไร โครงการหรือกิจกรรมในงาน HRD จึงถูกกำหนดขึ้นตามมา ทั้งนี้การเป็นนักพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพจำเป็นต้องดูความต้องการขององค์กรด้วยเช่นกัน เช่น องค์กรหนึ่งอาจจะต้องนำเสนอให้มีการจัดทำ Competency ของตำแหน่งงาน เนื่องจากต้องการเน้นถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น แต่ในขณะที่บางองค์กรต้องการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators มาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาปัจจัยวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม สามารถนำไปโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานได้อย่างยุติธรรม

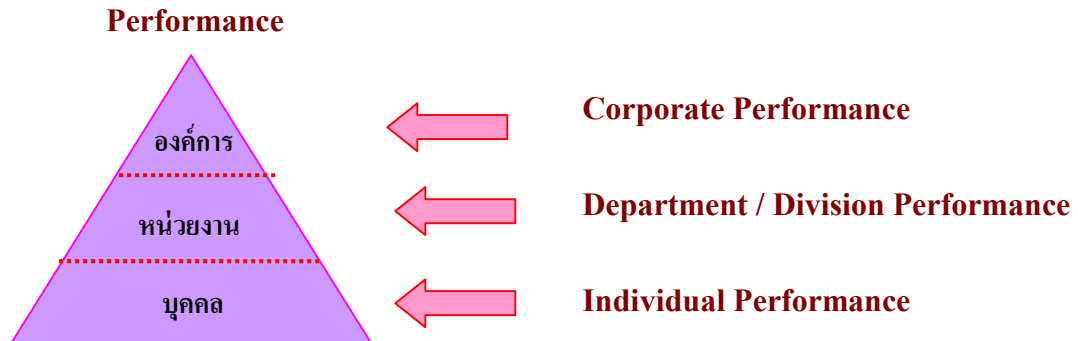
### ความคุ้มค่าในการลงทุน

คำว่า “คุ้มค่า” มิใช่มองเพียงแค่ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) โดยพิจารณาเฉพาะแต่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น เป็นการเปรียบเทียบจากเงินที่ได้ลงทุนไปกับผลตอบแทนที่ได้รับกลับคืนมาในรูปของตัวเงิน ทั้งนี้การลงทุนขอให้มองไปที่ระยะเวลา จำนวนบุคลากร ความรู้ ความสามารถที่ถูกลำเอียงใช้ในโครงการหรือกิจกรรมงานด้าน HRD จะเห็นได้ว่าแผนงานด้าน HRD ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างมีกลยุทธ์จะนำไปสู่การลงทุนที่คุ้มค่า พบว่ามีองค์กรหลายแห่งไม่ได้มองว่าการทำกิจกรรมด้าน HRD เป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายประมาณ แต่องค์กรเหล่านั้นกลับมองว่าไม่ยอมเสียเวลา กลัวใช้เวลาไปแล้ว แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะไม่คุ้มค่างบกับเวลาที่สูญเสียไป ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักไว้เสมอว่ากิจกรรมหรือโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อ

พัฒนาบุคลากรนั้นหากทำขึ้นอย่างมีกลยุทธ์ย่อมส่งผลให้เกิดขึ้น แต่ผลลัพธ์นั้นมิใช่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การลงทุนที่คุ้มค่า ไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด บางโครงการหรือกิจกรรมอาจจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อสร้างผลลัพธ์ให้คุ้มค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนไป

### การส่งเสริมและสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

พบว่าผลการดำเนินงาน (Performance) จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่



วัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือกิจกรรมด้าน HRD คือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร และหากพนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานของหน่วยงานและองค์กรย่อมเกิดขึ้นตามลำดับขั้น ทั้งนี้การวัดผลลัพธ์จากโครงการด้าน HRD นั้นควรจะวัดจากปัจจัยวัดผลการดำเนินงาน หรือ Key Performance Indicators ที่ถูกกำหนดขึ้นของแต่ละตำแหน่งงาน เช่น

ตำแหน่งพนักงานขาย -- ควรจะวัดผลลัพธ์จากยอดขาย จำนวนครั้งในการออกเยี่ยมลูกค้า จำนวนลูกค้าใหม่ที่หามาได้ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า และจำนวนครั้งที่จัดทำรายงานยอดขายผิดพลาด

ตำแหน่งพนักงานบัญชี/การเงิน - ควรจะวัดผลลัพธ์จากจำนวนครั้งที่จัดทำเอกสาร/รายงานบัญชีการเงินผิดพลาด จำนวนครั้งที่จัดส่งเอกสาร/รายงานบัญชีการเงินล่าช้า และจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

### การสร้างความมั่นใจในการสื่อสารที่ชัดเจน

การสื่อสารถือว่าเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ที่สำคัญที่จะชักชวนให้ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานมีส่วนร่วมต่อโครงการหรือกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรที่ถูกกำหนดขึ้น หากระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี แต่ไม่มีใครเห็นด้วยและปฏิบัติตาม ระบบงานนั้นย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรควรจะหาวิธีการที่จะสื่อสารให้ชัดเจนถึงประโยชน์ที่ผู้บริหารและพนักงานจะได้รับจากการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาบุคลากร การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน HRD ที่สามารถเชื่อมโยงให้เกิดผลการดำเนินงานทั้งระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ย่อมทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความมั่นใจในการตอบคำถาม ชี้แจง และอธิบายให้พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาเป็นอย่างดี คำถามที่มักจะถูกถามถึงจากพนักงานก็คือ โครงการหรือกิจกรรมด้าน HRD นั้นจะทำให้พนักงานได้รับประโยชน์อย่างไร แล้วพวกเขาจะต้องมีบทบาทอย่างไรต่อโครงการดังกล่าวนี้ รวมถึงโครงการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดขึ้นจะช่วยตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของพนักงานได้อย่างไร

สรุปว่า การกำหนดกลยุทธ์ด้าน HRD จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพราะกลยุทธ์ที่ดีย่อมจะนำพาองค์กร  
หน่วยงาน และพนักงานไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังที่กำหนดขึ้น และเชื่อมโยงผลประโยชน์สอดคล้องประสานซึ่ง  
กันและกัน