

# การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้าน HRD อย่างมีประสิทธิภาพ

อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ

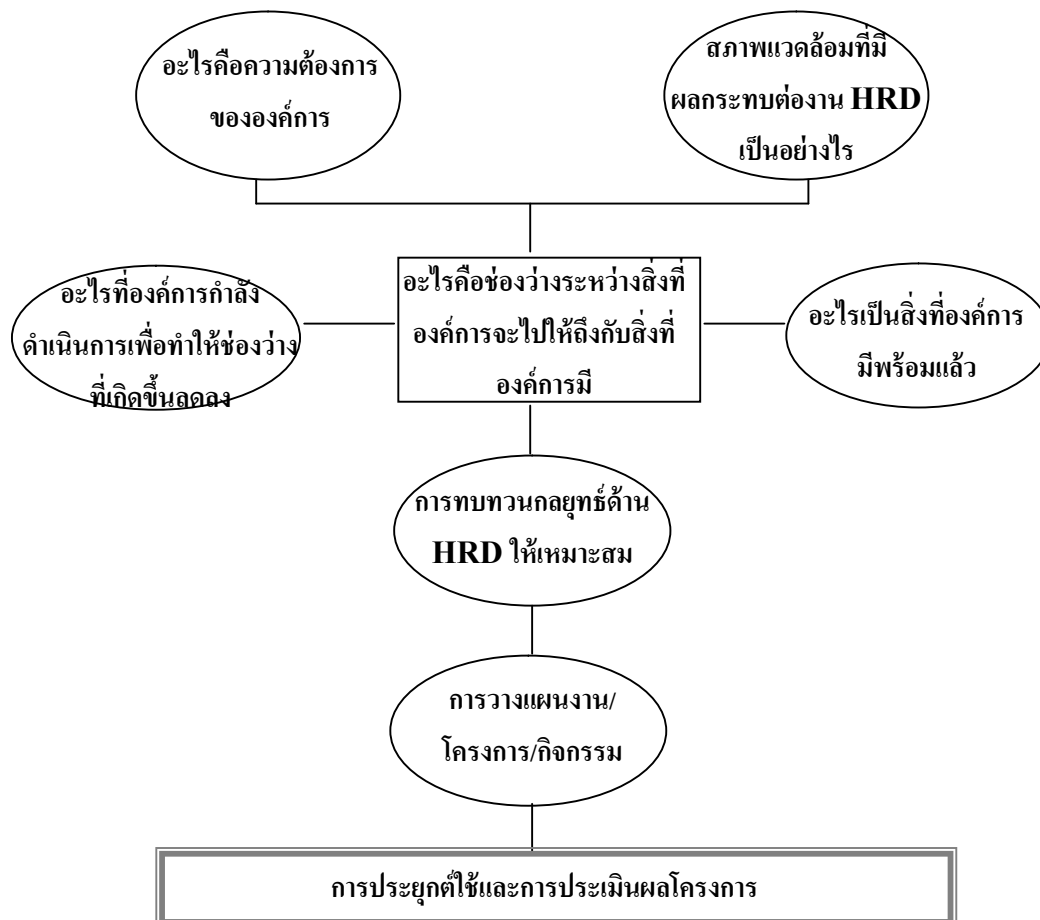
p\_arporn11@yahoo.com

โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ สาขาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยบูรพา

ระบบการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นระบบใหญ่ ซึ่งนักพัฒนาบุคลากรจะต้องวางแผนว่าในแต่ละปี จะเน้นการวางแผนเพื่อดำเนินการในเรื่องใดก่อนหลัง จากกรอบ HRD ที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงโดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนารายบุคคล (Individual Development ) 2) ด้านการพัฒนารอาชีพ (Career Development) 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และ 4) ด้านการพัฒนารองค์กร (Organization Development )

พบว่ากรอบแนวคิดด้าน HRD ทั้งสี่เรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการไปพร้อม ๆ กันในช่วงระยะเวลาเดียวกันได้ นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้นว่า จะเน้นการพัฒนาในเรื่องใดก่อนตามลำดับความสำคัญ โดยกำหนดขึ้นมาเป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้แผนงานด้านกรพัฒนารบุคลากรที่ถูกเลือกขึ้นมาประสบความสำเร็จ

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ด้าน HRD เป็นไปอย่างถูกต้องและตรงตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ และพนักงาน ผู้เขียนจึงขอเสนอโมเดลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดในการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ David Hussey (2002) ดังนี้



ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HRD ที่เหมาะสม นั่นก็คือ การตอบคำถามว่า อะไรคือความต้องการขององค์กร สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องาน HRD เป็นอย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรมีพร้อมแล้ว อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง และอะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรจะไปให้ถึงกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ในแต่ละประเด็นคำถามเหล่านี้จะเป็นการจุดประกายให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญในแต่ละข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

**อะไรคือความต้องการขององค์กร** – ข้อมูลที่สำคัญคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ระดับองค์กร และนโยบายคุณภาพเป็นอย่างไร ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถรวบรวมข้อมูลดังกล่าวนี้ได้จากการเข้าร่วมประชุมระดับบริหาร การประชุมกับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ

**สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องาน HRD เป็นอย่างไร** – กลยุทธ์ด้าน HRD ที่สมบูรณ์แบบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการวิเคราะห์ S-W-O-T ที่มีผลต่องาน HRD นั่นก็คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ว่าปัจจัยภายในที่เป็นอยู่ภายในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อะไรคือจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ถือว่าเป็นการวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ผลต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้าน HRD ให้เหมาะสม

**อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรมีพร้อมแล้ว** – เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลว่าระบบที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระบบใดบ้างที่องค์กรได้ดำเนินการไปแล้ว ระบบงานนั้นเป็นอย่างไร สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และสามารถช่วยทำให้องค์กร หน่วยงาน และพนักงานบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

**อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง** – เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดบ้างที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้บ้างเพื่อตอบสนองและสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร หัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งระบบงานสามารถทำให้เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และปัจจัยใดที่เป็นสาเหตุต่อการนำระบบงานด้าน HRD มาใช้ไม่ประสบความสำเร็จ

**อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรจะไปให้ถึงกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน** – นักพัฒนาบุคลากรจะต้องสามารถระบุได้ว่าระบบงานด้าน HRD ใดบ้างที่ควรนำมาใช้แต่ยังไม่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรควรจะนำระบบงานด้าน HRD ใดมาใช้เพื่อช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จบ้าง

**ตัวอย่างเช่น :**

**อะไรคือความต้องการขององค์กร** – ต้องการเป็นที่หนึ่งในธุรกิจน้ำมัน ในเขตภูมิภาคเอเชีย ออสเตรเลีย

**สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่องาน HRD เป็นอย่างไร** – ทีมงาน HRD มีความรู้ ความสามารถ (จุดแข็ง) ทีมงาน HRD มีน้อย ประมาณ 2 คน (จุดอ่อน) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนงบประมาณด้าน HRD (โอกาส) และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ เน้นเรื่องงานมากกว่าเรื่องคน (ภาวะคุกคาม)

**อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรมีพร้อมแล้ว** – ปัจจุบันองค์กรมีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description : JD) โดยเชิญบริษัทที่ปรึกษามาช่วยทำโครงการดังกล่าวนี้

**อะไรเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังดำเนินการเพื่อทำให้ช่องว่างที่เกิดขึ้นลดลง** – องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ (Training Road Map) เนื่องจากเท่าที่ผ่านมาการจัดฝึกอบรม

ไม่ถูกกระทำอย่างต่อเนื่อง จัดทำเป็นแผนเฉพาะการ เน้นการจัดฝึกอบรมตามความต้องการของผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา

**อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรจะไปให้ถึงกับสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน** – องค์กรควรเริ่มต้นจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ของตำแหน่งงานก่อน เพื่อนำมาใช้จัดทำผังการฝึกอบรมพนักงานระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์ด้าน HRD** – กลยุทธ์ด้าน HRD ที่เหมาะสมในปี 25xx คือ การจัดทำ Training Road Map โดยเริ่มต้นจากการจัดทำ Competency ของตำแหน่งงานก่อน ซึ่งสามารถใช้ข้อมูลจาก JD ประกอบในการหา Job Competency โดยจ้างบริษัทที่ปรึกษาช่วยจัดทำโครงการดังกล่าวนี้ขึ้น เนื่องจากนัก HRD มีจำนวนไม่มากนัก โดยมุ่งเน้นการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันของกลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับแนวคิด Training Road Map และ Competency

ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน HRD จำเป็นจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญก่อน เพื่อให้การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน HRD สามารถตอบโจทย์ที่ท้าทายขององค์กรให้ตรงจุดตรงประเด็นมากที่สุด