

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามพุทธวิธี

Human Resource Development according to Buddhist Methods

กาญจนา วิเศษชาติ¹
Kanchana Wisetchart

บทคัดย่อ (Abstract)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกรอบทฤษฎีที่มีส่วนสำคัญในกระบวนการเพิ่มพูนความสามารถ ความมีประสิทธิภาพ และความมั่นคงให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลผลิต และความสำเร็จให้กับองค์การได้ในที่สุดนั้น องค์การต่าง ๆ จะต้องมีการพัฒนาควบคู่ไปกับกิจกรรมหลักทั้ง 3 ด้าน คือ 1.การฝึกอบรม (Training) 2.การศึกษา (Education) และ 3.การพัฒนา (Development) นั้นเอง

คำสำคัญ (Keywords): การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; พุทธวิธี

Abstract

Human resource development is very important to the development of human resources in the organization. Because it is a theoretical framework that plays an important role in the process of increasing competence, efficiency and stability for the organization very well. Various processes that lead to the development of human resources in the organization to be efficient and can create productivity and eventual success for the organization are that Organizations must develop along with those all 3 main activities: 1. Training, 2. Education and 3. Development.

Keywords: Human Resource Development; Buddhist Methods

Received: 2021-01-14 Revised: 2021-03-17 Accepted: 2021-04-14

¹ คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Faculty of Buddhism
Mahachulalongkornrajavidyalaya University. Corresponding Author e-mail:
Kanchana.Wis@hotmail.com

บทนำ (Introduction)

เนื่องจากในปัจจุบันนี้ได้เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดนข่าวสารข้อมูลที่เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตคนในสังคมมาก ความเจริญทางด้านวัตถุ ทำให้การติดต่อสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจ การเมือง การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นในโลก สังคมรับรู้ร่วมกันหมด มีอิทธิพลครอบงำโลก ทำให้คนตกอยู่ในอำนาจของวัตถุ สภาพความเป็นอยู่ของชุมชนสังคมเปลี่ยนไป ส่งผลต่อจิตใจให้โน้มเอียงไปในทางที่ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ให้ความสำคัญเรื่องวัตถุมากกว่าจิตใจ แสวงหาวัตถุมาเพื่อความสะดวกสบายมากกว่าที่จะแสวงหาความจริงคือธรรมชาติ ขาดการขัดเกลาจิตใจ ซึ่งจากเหตุดังที่กล่าวมานี้ก็สามารถจะเป็นตัวชี้วัดศักยภาพของคนในสังคมได้ว่าขณะนี้คนส่วนใหญ่ในสังคมยังขาดการพัฒนาทางด้านจิตใจอย่างจริงจังและขาดความต่อเนื่องอยู่ ซึ่งสาเหตุนี้นับได้ว่าเป็นตัวปัญหาสำคัญที่จะส่งผลให้สภาพสังคมส่วนรวมในอนาคตต่อไปมีความเสื่อมโทรมทางศีลธรรมมากขึ้น (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2539)

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ทางสังคมในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องร่วมมือกันเร่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรของสังคม เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสังคมต่อไป โดยจะต้องมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมของสังคม เพราะ “สังคม” นั้น ก็คือที่รวมของหน่วยย่อยของสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งมนุษย์ด้วย ซึ่งนอกจากมนุษย์แล้วก็เป็นตัววัตถุ ภาวะเปียบ ประเพณี วัฒนธรรมคุณธรรม เป็นต้น ดังนั้น (พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), 2542) การที่จะพัฒนาสังคมได้ก็ต้องพัฒนาส่วนต่าง ๆ เหล่านี้นั่นเอง ซึ่งในที่นี้ก็เช่นกันหากจะพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังคมได้นั้น ก็ต้องเน้นหนักไปที่การพัฒนาที่ตัวบุคคลในสังคมก่อน เพราะบุคคลทั้งหลายนั้นแหละเป็นปัจจัยที่ใหญ่ที่สุดในสังคมและเป็นตัวปรุงแต่งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมที่สำคัญที่สุดด้วย เพราะนับได้ว่าบุคคลเป็นผู้สร้างวัตถุ สร้างภาวะเปียบในสังคม รวมทั้งเป็นผู้สืบทอดมรดกทางสังคมที่ได้รับการถ่ายทอดมาด้วย อย่างนี้เป็นต้น หรืออีกประการหนึ่งการที่จะพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลในสังคมได้นั้น จะต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลิกภาพภายในคือพัฒนาด้านอุปนิสัยใจคอ ด้านความนึกคิดและด้านอารมณ์มิใช่มุ่งไปเพื่อให้บุคคลมีการอยู่ดีกินดีเพียงอย่างเดียว นั่นคือพัฒนามุ่งไปที่ใจคนเป็นสำคัญ โดยการพัฒนาพื้นฐานในด้านต่าง ๆ

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์นับได้ว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารชนิดหนึ่งที่มีค่ามาก เพราะมนุษย์ หรือคนนั้นสามารถที่จะใช้ทักษะและความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรมาเป็นสินค้าและบริการในการสร้างผลงานและประโยชน์ให้กับองค์กรได้ ดังนั้น จะต้องมีการลงทุนในมนุษย์ แล้วให้สิ่งที่ลงทุนไปนั้นกลับมาตอบแทนต่อองค์กรประเทศชาติและสังคม ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงเป็นประการแรก ก็คือทรัพยากรมนุษย์ หรือคนในองค์กรและสังคมประเทศชาติเหล่านั้นเป็นผู้มีคุณภาพแล้วหรือยัง ส่วนคนที่มีคุณภาพแล้วก็สามารถเพิ่มคุณภาพได้อีก เพราะฉะนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นทุนที่มีค่าและสามารถให้ผลตอบแทนได้ ซึ่งหากมองโดย

องค์รวมแล้วเราจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าประเทศไทยในอดีตนั้นไม่ค่อยมีการลงทุนในด้านของทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรนัก แม้แต่นโยบายของประเทศหรือนโยบายขององค์กรในอดีตก็ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรเช่นกัน ซึ่งการลงทุนในมนุษย์นั้นสามารถทำได้ทั้งในส่วนของพัฒนาทางการศึกษา สาธารณสุข อาหารเครื่องอุปโภคบริโภค และระบบการจ้างงานให้กับคนในประเทศ อย่างนี้เป็นต้น ตลอดจนเมื่อเข้ามาทำงานยังต้องมีการลงทุนกันต่อไป อัลเฟรด มาร์แชล (Alfred Marshall) ได้กล่าวว่า การศึกษาเป็นการลงทุนระดับชาติ และมูลค่าทั้งหมดของการลงทุนก็คือการลงทุนในมนุษย์นั่นเอง

อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพด้านทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2546)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ (Human Resource Development) นั้นเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งหากจะถามว่าปัจจัยด้านใดที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาทำให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันได้ในตลาดแรงงานภายนอก และทำให้องค์กรสามารถดำรงคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ก็สามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยนั้นมีใช้เพียงแค่การมีเงินลงทุนที่มาก มีเทคโนโลยีที่ดี มีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย แต่ปัจจัยที่สำคัญนั้นก็คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ดังนั้น การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพที่เทียบพร้อมได้ ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยปัจจัยและกระบวนการต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551)

ทั้งนี้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1969 โดย Leonard Nadler ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่ประชุมสมพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) และในปี ค.ศ. 1970 Nadler ได้กำหนดความหมายของคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยได้นิยามไว้ว่าเป็นประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

นิยามและความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากคำนิยามดังที่ นาดเลอร์ (Nadler) ได้กล่าวไว้ข้างต้น พบว่า คำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังได้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากนักคิดชาวตะวันตกอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างแพร่หลาย ดังตัวอย่างเช่น

ธัญญา ผลอนันต์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาพนักงานเป็นกรรมวิธีเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ นับรวมถึงการทำให้สมรรถนะเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานมุ่งไปในทางเดียวกันกับองค์กร (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552)

นราธิป ศรีราม ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (นราธิป ศรีราม, 2552)

จากความหมายดังที่นักวิชาการทั้งหลายได้อธิบายไว้แล้วนั้น สามารถสรุปได้โดยภาพรวมว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง การนำหลักการและวิธีการ รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ทางการบริหารจัดการมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา หรือเพิ่มศักยภาพทางด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร จนสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความชำนาญที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งสามารถสร้างงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ในที่สุด

กิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำต้องมีการจัดชุดของกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่จะนำมาดำเนินการภายในช่วงเวลาหนึ่งที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมดังกล่าวนี้ได้ออกแบบไว้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น Nadler and Nadler ได้อธิบายว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ 3 กิจกรรม ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นในงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงาน โดยเป็นความพยายามในการวางแผนขององค์กรสำหรับช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมุ่งหวังให้บุคลากรได้นำความรู้ ทักษะ ความสามารถไปใช้ในการทำงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การประกาศยกย่องและการชมเชย เป็นต้น ในปัจจุบันการฝึกอบรมถูกมองเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management process) เพื่อสร้างความมั่นใจแก่องค์กรว่า บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรควบคู่ไปกับการจัดการฝึกอบรม การประเมินผลและการให้รางวัล โดยองค์กรจะมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น ก็ต่อเมื่อเล็งเห็นความสำคัญต่อสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1.1 บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำ (performance Deficiencies) อันเนื่องมาจากการรับบุคลากรใหม่ การที่บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 องค์กรมีสินค้าหรือบริการใหม่ หรือมีกระบวนการในการทำงานใหม่ (new products and processes) ทำให้องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นและมีประสิทธิภาพมากกว่าหากปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองแบบลองผิดลองถูก

1.3 องค์กรมีนโยบายใหม่ (new policies) องค์กรจะจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อชี้แจงนโยบายใหม่ให้บุคลากรทราบ เพื่อที่จะได้รับทราบและปฏิบัติไปในแนวทางที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งเน้นงานในอนาคต เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาสายอาชีพ โดยการศึกษาเป็นระบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางปัญญา แนวคิด ความเข้าใจสังคมและผลการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ และนอกจากนั้น การศึกษา อาจหมายถึง การส่งเสริมให้มีการดูงานในองค์กรหรือสถานที่อื่น ๆ ที่มีความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สูง และการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาต่อ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ ๆ เข้ามา (สุจิตรา ธนารักษ์, 2550)

3. การพัฒนา (Development) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งนี้จึงเป็นสิ่งที่พิจารณาแยกเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาที่ให้ผลลัพธ์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวนี้ อาจเป็นการมองระยะไกลในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต และงานในอนาคต โดยปกติการพัฒนาเป็นศัพท์ที่ใช้โดยมีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรมระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การแนะนำงาน การศึกษา เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้แก่บุคลากร ซึ่งมีจุดหมายทั้งองค์กรและบุคลากร ดังนี้

3.1 จุดหมายขององค์กร กิจกรรมการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจะช่วยเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การพัฒนาการจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ โดยประเมินความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการในปัจจุบัน และพัฒนาผู้จัดการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.2 จุดหมายของบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาช่วยให้บุคลากรขององค์กรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดี รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความสามารถภายในออกมา

ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากตารางเปรียบเทียบที่ได้ชี้ให้เห็นภาพรวมของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามองค์ประกอบทั้ง 3 ดังกล่าว จึงสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า กิจกรรมการ

ฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้นและระยะยาวทั้งระดับองค์การ ระดับงาน และระดับบุคคล ดังนี้ คือ (1) ผลกระทบระยะสั้น เช่น ปฏิบัติการต่อกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น (2) ผลลัพธ์ระยะยาว ระดับองค์การ เช่น การปรับปรุงผลิตผลการลดต้นทุน การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า การปรับปรุงอัตราการรักษาบุคลากรไว้ เป็นต้น และระดับบุคคล เช่น การเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการมีความสามารถในการทำงานตามท้องที่การต้องการได้ทันที เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการแบ่งแยกการฝึกอบรม การเรียนรู้ การศึกษา สามารถกล่าวได้ว่าบางครั้งยังมีการคาบเกี่ยวกันอยู่ เช่น การศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนที่คาดหวังว่าจะนำไปสู่การพัฒนาที่ประกอบไปด้วยเทคนิคการฝึกอบรม โดยเมื่อพิจารณาในเรื่องของสมรรถนะการแบ่งแยกระหว่างการศึกษาและการฝึกอบรมยังมีความคลุมเครือมากขึ้น ทั้งนี้ จึงไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอีกมากมาย ซึ่งในการที่จะดำเนินกิจกรรมการพัฒนาคนนั้น องค์การจำเป็นต้องมีวิธีการที่หลากหลายผสมผสานกันไป ดังจะได้กล่าวต่อไปในส่วนของรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเหมาะสม

แนวทางการแก้ไขกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

จากการศึกษากระบวนการต่างและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นได้ว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินไปอย่างราบรื่นได้นั้น จำต้องอาศัยความสอดคล้องกันหลาย ๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของกระบวนการที่ใช้ กิตติบุคลากร กิตติ ลักษณะและสภาพแวดล้อมขององค์การ กิตติ รวมไปถึงเครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในงานด้านดังกล่าวนี้ กิตติ จะเห็นได้ว่าทุกส่วนนั้นจะต้องมีความสมดุลและสอดคล้องกัน จึงจะสามารถทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดำเนินไปได้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเรียนรู้อย่างรอบด้าน และหากเห็นว่าสภาพขององค์การกำลังจะเข้าสู่วิกฤติที่อาจจะยากต่อการแก้ไข ก็ควรมีการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้ในองค์การ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและนำไปสู่ทางออกที่ดีขององค์การได้

ซึ่งหลักการจัดการสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ จะมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

- ด้านที่ 1 การปรับปรุงงานและนวัตกรรมการบริหาร (Work Simplification and managerial Innovation)
- ด้านที่ 2 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM)
- ด้านที่ 3 การรีออกแบบ (Re-engineering)

1. การปรับปรุงงานและนวัตกรรมการบริหาร

1.1 การปรับปรุงงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาและสามัญสำนึกอย่างมีระบบระเบียบในการคิด วิเคราะห์ค้นหาวิธีการงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะมีผลเกื้อกูลให้การดำเนินงานองค์การเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และประหยัด โดยยึดหลักการที่สำคัญ 4 ประการคือ

- ประการแรก การกำจัดตัดทอนหรือยุบเลิกส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป เพราะถือว่าไม่มีความจำเป็น เพราะหากยังคงให้มีอยู่จะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรในการจัดการไปโดยเปล่าประโยชน์ หรือได้ไม่คุ้มเสีย ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการลดขนาดองค์การให้เล็กลงหรือการ Downsizing

- ประการที่สอง การรวมส่วนที่จำเป็นที่ยังคงเหลืออยู่จากการตัดทิ้งไปแล้วเข้าด้วยกันหรือจัดทำใหม่ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการรวม (Merging) กิจการเข้าด้วยกัน

- ประการที่สาม การเปลี่ยนสถานที่ ลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือพนักงานใหม่ เพื่อให้เกิดความสะดวก มีความคล่องตัว เหมาะสม รัดกุม ซึ่งจะพบได้ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานให้เกิดความเหมาะสม หรือ Rightsizing ซึ่งเป็นความกะทัดรัดและมีความคล่องตัวสูงกว่าเดิม

- ประการสุดท้าย การทำให้ง่าย หรือปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น งานใดที่มีขั้นตอนมาก ยุ่งยากซับซ้อน ก็หาทางทำให้มีความง่ายขึ้น สั้นลง และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดได้ภายในจุดเดียว (One-stop services)

1.2 นวัตกรรมการบริหาร เป็นการคิดค้นและดำเนินการทางด้านการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา โดยอาศัยความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ ไม่ว่าจะในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักร เป็นต้น จนทำให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่ได้ดีกว่าเดิมโดยสิ้นเชิง เช่น

- เพื่อให้มีต้นทุนต่ำลง
- เพื่อให้มีคุณภาพสูงขึ้น
- เพื่อให้มีรูปแบบการใช้งานที่หลากหลายมากขึ้น
- เพื่อสร้างรูปแบบการใช้งานใหม่ ๆ
- เพื่อสร้างรูปแบบการใช้งานได้ดีกว่าเดิม

ฉะนั้น นวัตกรรมการบริหารจึงเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การอย่างแพร่หลาย

2. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับการประเมินความไม่ปกติของผลิตภัณฑ์และบริการ แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข การจัดวางมาตรการป้องกันมิให้เกิดความผิดปกติของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น โดยการตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมจากการออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตตามรูปแบบที่กำหนดไว้ กระบวนการผลิต การฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน

องค์การ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีคุณภาพที่สูงขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยจะต้องยึดหลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ

- ประการแรก การมุ่งเน้นที่ตัวลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อสินค้าและบริการขององค์การ (Customer focus)
- ประการที่สอง การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)
- ประการสุดท้าย การบริหารงานที่คนทั้งองค์การจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ (Company wide involvement)

3. การปรับรื้อระบบ เป็นการนำกลับมาคิดใหม่ ในขั้นพื้นฐานและการออกแบบระบบการดำเนินงานใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างใหญ่หลวง โดยพิจารณาจากตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ เงินลงทุน การบริหาร และความรวดเร็ว ซึ่งในการปรับรื้อระบบนั้น มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็คือ เพื่อปรับปรุงให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นในเรื่องกระบวนการดำเนินงาน ทั้งนี้การจะปรับรื้อระบบให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น จำต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเกี่ยวพันและส่งเสริมต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อให้พนักงานเป็นทั้งผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน (Specialist) และผู้เชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน (generalist) ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จเร็วขึ้น และสามารถให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว หรือ (One-stop services) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2548)

อย่างไรก็ตาม การจัดการสมัยใหม่จะไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จได้เลย ถ้าหากว่ามิได้นำไปใช้ในองค์การที่มีความเหมาะสม สำหรับองค์การที่สามารถจะรองรับระบบการจัดการสมัยใหม่ได้ดี ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ นับได้ว่าเป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การในที่สุด

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้นำหลักดังกล่าวไปใช้ในการบริหารจัดการระบบการปฏิบัติงานภายในองค์การอย่างแพร่หลาย โดยการประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ ความรู้ และทักษะ ความชำนาญ ให้กับตัวบุคคลากร

ในการปฏิบัติงาน กิติ หรือเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร กิติ รวมทั้งการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กิติ นับได้ว่าจัดอยู่ในกรอบทฤษฎีหลักทางตะวันตกทั้ง 3 นี้ทั้งสิ้น

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า นอกจากองค์การต่าง ๆ จะได้วางเป้าหมายไว้อย่างสูงสุด คือเพิ่มผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และความสามารถที่สูงในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย โดยจะให้ความสำคัญต่อคนในองค์กรมากขึ้น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ ก็คือ องค์การต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการทั้ง 3 ส่วน กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร (ทรัพยากรมนุษย์) การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร โดยทุกส่วนจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ซึ่งแนวคิดที่จะทำให้้องค์การต่าง ๆ พัฒนาทั้ง 3 ส่วนไปอย่างควบคู่กันได้นั้น ผู้บริหาร หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้ง 3 ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง (References)

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต). (2539). *พระพุทธศาสนาในยุคโลกาภิวัตน์*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). (2542). *หลักการพัฒนาตน*. กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2546). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. พิมพ์ ครั้งที่ 15. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.

นราธิป ศรีราม. (2550). *การวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุจิตรา ธนารักษ์. (2550). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2548). การบริหารองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ โดยใช้ HR Scorecard. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 3(2), 82-83.