

แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากตัวแบบต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น ประเด็นหลักที่สำคัญคือการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ในแง่นี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจมีบทบาทเชิงรุกในการร่วมกำหนดแผนยุทธศาสตร์ หรือมีบทบาทเชิงรับในการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เมื่อองค์กรกำหนดแผนยุทธศาสตร์เสร็จเรียบร้อยแล้ว อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ควรให้ความสนใจคือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร คือการเมืองภายในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับในภาครัฐ การเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความซับซ้อนกว่าภาคเอกชน เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องมากมายเช่น ความกดดันทางการเมือง การขัดแย้งกันของเป้าประสงค์ต่างๆ การมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลากหลายกลุ่มที่จะต้องตอบสนองความต้องการ ตลอดจนการมีอุปสรรคปัญหาอันสืบเนื่องมาจากโครงสร้างและกระบวนการขององค์กรในปัจจุบัน เป็นต้น

ตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เข้ากับแผนยุทธศาสตร์องค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมียุทธศาสตร์มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ ก็ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ดังนี้ (Armstrong, 2006)

- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการ ได้ดี
- ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- มุ่งเน้นการจัดการความรู้
- การพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้และทัศนคติที่จำเป็น ในการบริการที่เป็นเลิศ
- เชื่อมโยงการให้รางวัล ค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. ตอบสนองความจำเป็นขององค์กร ได้อย่างน่าพอใจ
2. สัมเคราะห์กลยุทธ์จากการศึกษาวิเคราะห์ที่ละเอียดถี่ถ้วน ไม่ใช่เป็นแค่ความปรารถนา
3. กลยุทธ์ที่กำหนด สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้ ตลอดจนสามารถคาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ รวมทั้งปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้
4. กลยุทธ์มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์อื่นๆ ในแผนฯ
5. มีการพิจารณาถึงความจำเป็นต่างๆ ของผู้บริหารระดับกอง/ สำนัก ในสายงานหลัก ตลอดจนบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย

แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ต้องเป็นแผนที่ทำให้บุคลากรรู้สึกได้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ได้รับรู้ภารกิจขององค์กร ได้รับรู้ว่าตนเอง/ ทีมงาน มีส่วนอย่างไรต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร โดยที่แผนฯ ต้องแสดงให้เห็นชัดว่า สิ่งทีบุคลากรรายบุคคล/ ทีมงาน จะต้องทำนั้นตรงกับกลยุทธ์ใด จะได้รับรางวัล ค่าตอบแทนอย่างไร จะพัฒนาบุคลากรอย่างไร และบุคลากรจะก้าวหน้าเติบโตได้อย่างไร

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป. มท.

การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นไปตามรหัส SP 3 หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ของตัวชี้วัดการพัฒนาคูณาการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสป. มท. พ.ศ. 2551 - 2554 ไว้แล้ว แผนฯ ดังกล่าวมีกลยุทธ์ด้านต่างๆ ประกอบด้วย

1. การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
2. การมีระบบบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์/ ภารกิจ
3. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
4. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล
5. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลัก
6. การพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติราชการ
7. การกำหนดกรอบสมรรถนะข้าราชการ สป. มท.
8. การส่งเสริมความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
9. การพัฒนาคูณาชีวิตข้าราชการ สป. มท.

ทั้งนี้การใช้คำว่า ‘ทรัพยากรบุคคล’ ในที่นี้เป็นการใช้ถ้อยคำตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นการใช้คำดังกล่าวในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ในทางทฤษฎียังคงใช้คำว่า ‘ทรัพยากรมนุษย์’ เพราะตรงความหมายของคำศัพท์ human resource มากกว่า

อย่างไรก็ตาม ตามรหัส SP 3 L/I หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ของตัวชี้วัดการพัฒนาคูณาการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กำหนดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี อีกด้วย
