วิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

TheEvolution of Strategic Human Resource Management

วันที่รับบทความ : 05/07/2019
วันที่แก้ไขบทความ : 05/02/2020
วันที่ตอบรับบทความ : 15/05/2020

*กรรนภัทร กันแก้ว**
*Kannapat Kankaew**
*พงศภัค ตรีรัตนเศรษฐ์***
*Pongsapak Trerattanaset***

บทคัดย่อ

บทความการศึกษาเรื่องวิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (The Evolution of Strategic Human Resource Management: SHRM) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลำดับความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยในระยะเริ่มแรกเป็นการจัดการบุคคล (Personnel Management) ได้มีการมองมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่สามารถพัฒนาได้ซึ่งก่อให้เกิดเป็นแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์จนถึงยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารและการจัดการจึงได้มีการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Bahuguna, Kumari & Srivastava, 2009) โดยการศึกษาในครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในยุคของพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด

---

*บธ.ม. (การจัดการการบิน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551), ปัจจุบันเป็นผู้ช่วยศาตราจารย์ประจำสาขาธุรกิจการบิน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาเขตนครปฐม

*M.B.A. (Aviation Management) Chulalongkorn University, Thailand (2008). Currently an Assistant Professor in Department of Airline Business, International College; Suan Sunandha Rajabhat University Nakhon Pathom Campus.

**ปร.ด. (การจัดการภาครัฐ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2550), ปัจจุบันข้าราชการบำนาญกรมศุลกากรและอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาเอก

**Ph.D. (Public Administration) Ramkhamhaeng University, Thailand (2007). Currently a retirement Customs Bureau of Thailand, and Ph.D. candidates' advisor.

ขึ้นได้ในอนาคต ดังเช่นการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) หรือสงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐและสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ต่างส่งผลกระทบต่อองค์กรและธุรกิจหลายประเภท หากองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็จะไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรืออาจล่มสลายได้ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลจะเป็นการบูรณาการให้สอดประสานกันทั้งด้านโครงสร้างองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบกล่าวคือการบูรณาการแนวคิดทรัพยากรมนุษย์โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System-HRIS) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและสมรรถนะของพนักงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะที่มีอยู่ในตัวพนักงานซึ่งปัจจุบันนิยมเรียกว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลและองค์กร และการจัดสรรตำแหน่งปฏิบัติงานตามกลยุทธ์แต่ละส่วนขององค์กรเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน (Job Fit) บทบาทและหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Professional) และผู้จัดการฝ่าย (Line Manager) ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High Performance) เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรอันจะส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในสถานการณ์ที่เป็นพลวัตร

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิวัฒนาการ

Abstract

The evolution of strategic human resource management (SHRM) aims to disclose the progression of strategic human resource management. The concept of SHRM, firstly, started from personnel management then organization recognized that the workforces were crucial asset and be able to improve. To date, the advancement of technology has whirled in the managing and administrating of human resources. Therefore, the human resource management has been integrated to organization's strategic

(Bahuguna, Kumari & Srivastava, 2009). This article was administered content analysis the related concepts and theories of strategic human resource management, and synthesize for public and private to adapt and implement in its organization in the unpredictable dynamic changes. Such as, a disruptive technology, a trade war between USA and China, or the outbreak of COVID 19.These phenomenal are affecting to various businesses and organizations. If the organization cannot adapt according to the changes, the consequence might affect to the competitive advantages or destitution. The result from this study found that strategic human resource management in the digital era is the alignment of human resource practices throughout the organizational structure, organizational culture, work performance, andthe internal and external environments. It is the integration of human resource management with organization's strategy by applying human resource information system (HRIS), pay for performance management, the employees' competences in terms of knowledge, skills, abilities, that is also known as human capital. It is include training and development, recruit and select the right person for job fit. The roles of human resource professional and line manager was changed for high performance in consonance with the vision, mission, and strategy of organization to deliver the competitive advantages in the dynamic environment.

Keywords : Strategic Human Resource Management, Strategy, Theories Concerning SHRM, Evolution

บทนำ

วิวัฒนาการของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการพัฒนามาตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ในศตวรรษที่ 19 มีการใช้แรงงานคนและเครื่องจักรเข้าช่วยในการผลิต โดยที่องค์กรมุ่งเน้นการผลิตสินค้าเป็นหลัก จากนั้นจึงเข้าสู่ยุคของการมุ่งเน้นด้านตลาดและการแข่งขันด้านการบริการในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตส่งผลให้องค์กรต่างสามารถแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีและคุณภาพเท่าเทียมกันได้ อย่างไรก็ตามถึงแม้การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กรแต่ก็ไม่สามารถทดแทนทักษะทางอารมณ์หรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Soft Skills) ที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์ได้ นอกจากนี้พนักงานที่ควบคุมการทำงานของ

เครื่องจักรและเทคโนโลยีก็คือมนุษย์นั่นเอง (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018) เพื่ออำนวยความสะดวกในการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าในศตวรรษที่ 20 โลกโลกาภิวัตน์ซึ่งส่งผลให้คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Bahuguna, Kumari & Srivastava, 2009) องค์กรไม่ได้มองทรัพยากรมนุษย์เป็นต้นทุนอีกต่อไปแต่กลับมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรว่าจะทำอย่างไรจึงจะสรรหาคนดี คนเก่งพร้อมด้วยทักษะและความรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้ เมื่อได้มนุษย์เข้ามาในองค์กรก็ต้องมีการพัฒนา สร้างให้เกิดความผูกพันและรักษาให้คงอยู่กับองค์กร บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี การบริหารบุคคล (Personnel Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการทุนทนุษย์ (Human Capital Management) จนกระทั่งพัฒนาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ที่นำหลักการทรัพยากรมนุษย์เชื่อมต่อกับกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีรูปแบบเป็นอย่างไรเพื่อนำมาสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคคลทั่วไปและบุคคลในองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรไม่หวังผลกำไร นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์กร (High Performance) และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร รวมทั้งความอยู่รอดได้ในสภาวะพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ในอนาคต

การสังเคราะห์เนื้อหาวิวัฒนาการ

การวิวัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ได้แบ่งออกตามลักษณะการบริหาร เวลาและสภาพแวดล้อมการแข่งขันอย่างรุนแรงและกระแสโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนขององค์กร วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง การแข่งขันปรับเปลี่ยนได้ง่ายเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอด การเรียนรู้และส่งต่อความรู้ด้วยระบบอินเทอร์เน็ตเป็นไปอย่างแพร่หลาย ความต้องการของลูกค้าสูงขึ้นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงมีการพัฒนาแนวคิดการจัดการและทฤษฎีต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) ที่องค์กรเน้นในการสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่หายากและเลียนแบบยากด้วยกลไกขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงมุ่งเน้นการบูรณาการกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรหรือที่เรียกว่าระบบการทำงานสมรรถนะสูง (High-Performance Work System: HPWS) ระยะแรกเริ่มของวิวัฒนาการเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1911 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้มองว่าคนเปรียบเสมือนเครื่องจักร ไม่มีชีวิตจิตใจสามารถสั่งให้ทำงานอย่างไรก็ได้จากแนวคิดของเทย์เลอร์ (Taylor) ด้วยการแบ่งหมวดหมู่งาน การแบ่งคนตามประเภทงานที่ถนัด มีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิดและคิดเป็นรูปแบบการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ต่อมาปี ค.ศ. 1930 มาโย (Mayo) และทีมงานได้ทำการทดลองในโรงงานฮอว์ธอน (HawthorneStudy) พบว่าการให้ความใส่ใจในสภาพความเป็นอยู่ของพนักงานส่งให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอารมณ์ ความรู้สึกของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จากการศึกษานี้จึงเกิดแนวคิดใหม่ขึ้นมาเรียกว่า แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Relations Movement) โดยมีฐานคติประกอบด้วย 1) องค์การประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสังคม 2) แรงงานเป็นกิจกรรมกลุ่ม 3) กลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างมาก 4) แรงจูงใจไม่ได้มาจากเงินเพียงอย่างเดียวแต่ความสัมพันธ์ในสังคมก็มีความสำคัญเช่นกัน 5) ไม่มีความขัดแย้งอย่างแท้จริงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และ 6) ความขัดแย้งเกิดจากปัญหาการสื่อสาร (Boselie, 2011; Pathranarakul, 2017)

จากนั้นในปี ค.ศ. 1949 เฮ็นรี่ ฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอแนวคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ซึ่งคล้ายกับเทย์เลอร์ โดยได้รับแรงบันดาลใจมาจากอุตสาหกรรมเหมืองแร่ด้วยการประยุกต์การจัดหมวดหมู่งานให้มีความเป็นระเบียบและแบ่งคนตามประเภทของงานตามความถนัด การจ่ายค่าแรงต่อชิ้นงานเป็นการกระตุ้นให้คนงานต้องขยันทำงานเพื่อให้ได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การทำงานเกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีการจัดการและการจัดการองค์กร

ในระยะต่อมาระหว่างปี ค.ศ. 1950-1960 ได้มีแนวคิด การปฏิรูป (Revisionistic) มุมมองใหม่โดยการบูรณาการความแตกต่างในความสัมพันธ์ของแรงงานและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแมคเกรเกอร์ (McGregor) (1960) ได้เสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y มีสองมิติดังนี้ 1) ทฤษฎี X ธรรมชาติของคนเกียจคร้านต้องใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ไร้ความรับผิดชอบองค์กรจึงต้องปกครองอย่างมีแบบแผนปฏิบัติ 2) ทฤษฎี Y คนควบคุมตนเองได้ การควบคุมตนเองหมายถึงการปรับปรุงองค์กรในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกระจายอำนาจ การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ การขยายงาน การมีส่วนร่วม และการบริหารงาน โดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลักดังนั้นในการจัดการองค์กรตามทฤษฎี Y จึงมีความไว้เนื้อเชื่อใจพนักงานในการทำงานเรียกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralized) ซึ่งมุ่งเน้นในผลปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าแนวคิดของมาโย แนวคิดการปฏิรูปใหม่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในยุคต้นปี ค.ศ. 1980 ตามแนวคิดปฏิรูปใหม่ของ McGregor คือองค์กรสมรรถนะสูง ได้นำแนวคิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การให้อิสระกับพนักงาน การมอบหมายภาระหน้าที่ เป็นต้น (Hoy & Miskel, 2005)

อย่างไรก็ตามในช่วงปี ค.ศ. 1960 ได้เกิดทฤษฎีระบบสังคมและเทคนิค (Socio-Technical System Theory: STS Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการรวมปัจจัยด้านการผลิตและปัจจัยด้านสังคมเพื่อให้พนักงานทำงานดีขึ้น และเป็นการสร้างความยืดหยุ่นในองค์กร ทฤษฎีระบบสังคมและเทคนิคมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาการทำงานในเหมืองแร่ แหล่งผลิตน้ำมัน อุตสาหกรรมสิ่งทอ และอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นระบบการทำงานแบบไลน์ผลิตตามกระบวนการและหน้าที่ ซึ่งเป็นการทำงานแบบซ้ำ ๆ ทฤษฎีระบบสังคมและเทคนิคสร้างมาจากการพิจารณาด้านสังคมและเทคโนโลยี โดยมุมมองจากลักษณะการทำงานในโรงงาน เช่น ด้านการทำงานเป็นทีมและการหมุนเวียนหน้าที่ (Teamwork and Rotation) โดยมีฐานคติ คือพฤติกรรมมนุษย์และเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทางสังคม และทัศนคติที่เกี่ยวกับงานจะย้อนมามีผลกระทบต่อผลที่ได้จากเทคโนโลยี

จากรายละเอียดข้างต้นเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดการบุคคล (Personnel Management) สามารถสรุปออกเป็น 3 ระยะคือ 1) ระยะแรกมาจากฐานคติทางการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ รูปแบบการจัดการองค์กรอย่างเป็นทางการ เน้นความมีเหตุและผลเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีเป้าหมายหลักที่วัตถุประสงค์ขององค์กร จุดเด่นของการจัดการแบบวิทยาศาตร์ คือการแบ่งงานกันตามแผนกที่นำมาซึ่งความเชี่ยวชาญของพนักงาน ความมีมาตรฐานของการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การมีรูปแบบการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการช่วยพัฒนาความมีประสิทธิภาพด้วยขั้นตอนของการทำงานก่อให้เกิดระเบียบวินัยในหน้าที่ รวมทั้งสามารถออกแบบการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นได้ นอกจากนี้การควบคุมอย่างใกล้ชิดส่งผลให้เกิดระบบการให้คำแนะนำซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหาร การตัดสิน การเลื่อนขั้นพนักงาน อย่างไรก็ตามการจัดการอย่างมีรูปแบบเป็นขั้นตอนอาจจะก่อให้เกิดความล่าช้าได้และยังเป็นการสร้างอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวพนักงานจะรู้สึกถูกควบคุมกดดันทำให้ขาดความรักและผูกพันต่อองค์กรได้ 2) ระยะต่อมาเริ่มมีการพัฒนาสู่แนวคิดมนุษยสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นที่ตัวพนักงานเป็นหลักด้วยการสร้างแรงจูงใจตอบสนองความต้องการของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสังคมในองค์กรเป็นระบบที่มองว่ามนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรอีกต่อไปซึ่งการสร้างแรงจูงใจเป็นหลักการพื้นฐานที่ส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์กรเนื่องด้วยพนักงานระดับปัจเจกบุคคลมีความสำคัญในการ

นำพาองค์กรประสบความสำเร็จมากกว่าโครงสร้างขององค์กรด้วยการทำงานเป็นทีม และมีรูปแบบโครงสร้างของสังคมในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการที่ส่งผลต่อความมีอิสระในการสอนงานทั้งนี้ในการยอมรับให้เกิดสังคมแบบไม่เป็นทางการในองค์กรอาจจะส่งผลต่อการรวมกลุ่มเพื่อเรียกร้องต่อรองกับองค์กรเมื่อเห็นว่าตนเองและพรรคพวกไม่ได้รับความชอบธรรม ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีระบบการจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี และ 3) ระยะของการเข้าสู่แนวคิดระบบสังคมศาสตร์ที่มีการบูรณาการองค์กรเป็นระบบเปิดมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และด้วยมุมมองที่ว่าองค์กรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมการบริหารงานองค์กรจึงมีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งแนวคิดระบบสังคมศาสตร์นี้เป็นการบูรณาการระหว่างเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของพนักงาน องค์กรเป็นองค์กรระบบเปิดที่มีการจัดการที่ผันแปรตามสภาพแวดล้อมโดยกิจกรรมในองค์กรมีทั้งการวางแผนล่วงหน้าและไม่ได้วางแผนไว้รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในองค์กรมีทั้งแบบที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในมุมมองการบริหารด้วยระบบสังคมศาสตร์เห็นว่าไม่มีการบริหารจัดการแบบใหนดีที่สุดทุกอย่างขึ้นอยู่กับบริบทต่าง ๆ ด้วยตามทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์อย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ต้องดูแลพนักงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากปัจจุบันองค์กรไม่ได้แข่งขันทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวเพราะเทคโนโลยีสามารถหามาทดแทนหรือสร้างได้เหนือกว่ากันได้แต่องค์กรเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าด้วยการบริการและพนักงานที่จะส่งมอบการบริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจนั้นหามาทดแทนกันยากกว่าเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตามในช่วงปีค.ศ. 1960-1970 ทวีปเอเชียได้เกิดแนวคิดระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมเรียกว่า TQM หรือ (Total Quality Management) เกิดขึ้นที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นหลักการผลิตคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกแนวคิด TQM คือการทำงานเป็นทีมการตั้งเป้าหมายการทำงานเช่นการลดจำนวนของเสียเป็นศูนย์การพัฒนาพนักงานการสร้างความผูกพันการตัดสินใจและสิ่งสำคัญที่สุดคือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผลพวงจากแนวคิด TQM เกิดการแข่งขันรุนแรงขึ้นเนื่องจากต้นทุนการผลิตต่ำและคุณภาพของสินค้าดีจากการนำแนวคิด TQM มาใช้จึงก่อให้เกิดอิทธิพลต่อการจัดการบุคคลแบบดั้งเดิมสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) Legge (1995, อ้างใน Boslie, 2011) ทางด้านอุตสาหกรรมในประเทศฝั่งตะวันตกจึงได้มีการปรับตัวด้วยการสร้างกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การนำปัจจัยนำเข้าที่ดีมีคุณภาพด้วยการมุ่งเน้นสรรหาคนดีแล้วพัฒนาทักษะความรู้พนักงาน

การจ่ายค่าจ้างตามผลงานการให้อำนาจการตัดสินใจและการประเมินโดยวัดจากเป้าหมายองค์กรเป็นหลักแทนการสรรหาคนหลากหลายประเภทที่มีความรู้สูงด้วยวิธีการดังกล่าวจึงมีการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการบุคคลสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ต้นยุคปี ค.ศ. 1980 มีการตระหนักว่าHRM เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมสมรรถนะสูง (High-Performance Culture: HPC) หมายถึงองค์กรที่มีค่านิยมขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายฝังรากลึกอยู่ในใจและความคิดของพนักงานทุกคนสู่การเป็นองค์กรที่มีระบบผลการปฏิบัติงานสูง (High-Performance Working System: HPWS) ซึ่งปัจจุบันนี้ระบบผลการปฏิบัติงานสูงในองค์กรบทบาทของผู้บริหารมีส่วนสำคัญดังที่ Pistrui & Dimov (2018) แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้จัดการในยุคปัจจุบันว่าหลังจากช่วงศตวรรษที่ผ่านมาการจัดการได้ปฏิบัติด้วยระบบการวางแผนการจัดระบบการวางกำลังคนการกำกับและการควบคุมของเฮนรีฟาโยมาใช้เข้าสู่การคิดวิเคราะห์การสอนงานเมื่อองค์กรนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ทำงานแทนมนุษย์บทบาทของผู้จัดการจะเปลี่ยนเป็นผู้สอนงานในสิ่งที่เทคโนโลยีไม่สามารถทำได้การเรียนรู้ผ่านการทดลองเพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติงานใหม่กระตุ้นให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับคู่แข่งบูรณาการแนวคิดใหม่และจินตนาการนวัตกรรมใหม่โดยรวบรวมความคิดเห็นที่หลากหลายภายในองค์กร

จากแนวคิดการจัดการคุณภาพส่งผลให้เกิดวิวัฒนาการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1950 จากนั้นในช่วงปี ค.ศ. 1960 แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการสนับสนุนจาก Maslow, Argyris และ Herzberg ด้วยการให้คุณค่าแก่คนในองค์กรโดยการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีภายใต้หลักพฤติกรรมศาสตร์ เนื่องจากการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในประเทศที่พัฒนาแล้ว ศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการพัฒนาและยอมรับในวงกว้างมากขึ้น เพราะนักวิชาการมีความเชื่อว่าศาสตร์การจัดการนี้จะช่วยพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Aston Centre for Human Resources Management, 2008) ในช่วงเวลาดังกล่าวการบริหารทรัพยากรมนุษย์มองว่ามนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่พัฒนาได้ โดยแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับอุตสาหกรรม (Human Capital and Industrial Relations Theories) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงหลังสถานการณ์เริ่มเปลี่ยนแปลงจากเดิม เนื่องจากการค้าระหว่างประเทศเกิดขึ้นมากจึงมีแนวคิดทฤษฎีที่มีมุมมองมนุษย์เปลี่ยนไป

จากการรวบรวมความหมายของคำว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย Amstrong (2013) ได้รวบรวมจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงแสดงให้เห็นความแตกต่างของการจัดการบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังเช่น Beer กล่าวถึงเห็นความแตกต่างการจัดการงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการจัดการทุกเรื่องและในทางปฏิบัติจะส่งผลต่อธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน แรงกดดันทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตมากขึ้น มีมุมมองด้านกลยุทธ์ ส่วนความน่าเชื่อถือของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับผู้จัดการแผนก (Line Manager) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ช่วยองค์กรในจัดทำนโยบายการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ส่วน Boxall and Purcell ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการที่มีความสัมพันธ์กับการจ้างงานในองค์กร เป็นกระบวนการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเติบโตไปพร้อมกับองค์กร เช่น การจัดการทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้ การออกแบบและพัฒนาองค์กร การจัดการทรัพยากรต่าง ๆ (การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การจัดการพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) การบริหารผลการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัล แรงงานสัมพันธ์และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน Boxall, Purcell & Wright (2007, อ้างใน Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009) ได้มีการแบ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภทย่อย คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับย่อย (Micro Human Resource Management: MHRM) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ (International HRM: IHRM) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับย่อย ประกอบด้วยงานส่วนย่อยของนโยบายทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีสองประเภท คือ การจัดการระดับปัจเจกบุคคลและคนกลุ่มเล็กในองค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน อีกประเภทหนึ่ง คือ การจัดการการปฏิบัติงานในองค์กรและการจัดการความสัมพันธ์ของสหภาพแรงงาน 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติเป็นการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรครอบคลุมสำนักงานขององค์กรที่ตั้งอยู่ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการประยุกต์กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์การออกแบบกลยุทธ์ การนำไปใช้และการตรวจสอบให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็น

กระบวนการวิเคราะห์และจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์องค์กรตามนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับคนในมุมมองของการจัดการรวมทั้งการสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการประเมิน (Coyle-Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, &Richardson, Walker, 2013: Inyang, 2010)

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มผนวกเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการเกี่ยวกับการจัดการคนในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานแต่ละหน่วยงานย่อยเชื่อมโยงสู่กลยุทธ์รวมขององค์กร เป็นกิจกรรมการบริการสนับสนุนการบริหารงานองค์กรในด้านพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการวิเคราะห์ การออกแบบพัฒนาและจัดการพนักงานในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กรโดยมีพื้นฐานแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับอุตสาหกรรม ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้สามระดับประกอบด้วยระดับย่อย คือการจัดการระดับบุคคลและกลุ่มพนักงานขนาดเล็กในองค์การ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับนานาชาติ คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทุกสาขาทั่วโลกที่องค์การดำเนินธุรกิจ และระดับกลยุทธ์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร จากรายงานวิจัยของ Boxall (2003) Huselid, Jackson & Schuler (1997) และ Richard & Johnson (2001) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่มีระบบผลปฏิบัติงานสูงมีการเชื่อมโยงของกิจกรรมด้านการออกแบบระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความสามารถ แรงจูงใจและการให้โอกาสบุคคลในการปฏิบัติงานจะช่วยขยายขีดความสามารถและศักยภาพที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งส่งผลต่อความพยายามในการปฏิบัติงานซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นก็คือการพัฒนาผลปฏิบัติงานขององค์กรและผลปฏิบัติงานของพนักงานไปพร้อมกัน ทั้งนี้ในบริบทขององค์กรเองต้องมีการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างศักยภาพบุคลากรด้วย

แนวคิดกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาที่องค์กรได้นำเทคโนโลยีมาใช้ส่งผลให้เกิดแนวคิดการปฏิรูปองค์กรเพื่อให้ระบบเชื่อมโยงกันและส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่สะดวกรวดเร็ว

ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและส่งต่อเทคโนโลยีต่อลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ใหม่และความสะดวกสบายซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ขององค์กร นอกจากแนวคิดการบริหารการประเมินแบบสมดุลย์ (Balance Scorecard) ซึ่งเป็นการประเมินผลทั่วทั้งองค์กรและยังเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดลงสู่การปฏิบัติทั่วองค์กรให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกโดยใช้การประเมินผล 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านระบบภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 2007) นอกจากนี้ยังมีการนำแนวคิดสมรรถนะโดย Spencer & Spencer (1993) ให้ความหมายว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้หรือการปฏิบัติงานที่ได้ประโยชน์ ซึ่งลักษณะเฉพาะของบุคคลประกอบด้วยแรงจูงใจ การตอบสนองต่อข้อมูลของบุคคล ทัศนคติที่มีต่อตนเอง ความรู้และทักษะที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ลักษณะของสมรรถนะจะต้องเกิดจากความปรารถนา ความเต็มใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผล และสามารถในการถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่อีกงานได้ และจะต้องสามารถวัดได้ตามมาตราฐานที่ยอมรับ สามารถปรับเปลี่ยนได้ด้วยการฝึกอบรมและสามารถพัฒนาได้ซึ่งความหมายของสมรรถนะและตัวอย่างของแรงจูงใจที่นำไปสู่ความสำเร็จสามารถแสดงออกให้เห็นได้ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการมีผลงานสูงจึงต้องการบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเพื่อเพิ่มผลผลิต ทำกำไรสูงสุด องค์กรจึงต้องสรรหา คัดเลือกบุคลากรที่เก่งและมีศักยภาพเข้าร่วมงานเพื่อบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้อีกประเด็นหนึ่ง คือการเรียนรู้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของมนุษย์ ความรู้เปรียบดังสินทรัพย์ขององค์กรและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าถือได้ว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งสามารถสร้างผลงานในระดับสูง (High Performance) ให้องค์กรได้ เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่มาของแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

คำว่ากลยุทธ์ คือแผน แนวทางปฏิบัติตามที่มุ่งหมายเป็นเครื่องชี้แนะเพื่อจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ กลยุทธ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือการกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ โดยที่การกำหนดกลยุทธ์จะเป็นการกระทำก่อนการที่จะเกิดขึ้นส่วนการพัฒนาจะเป็นการกระทำโดยมีเจตนาและมุ่งวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ คือทัศนะการรับรู้ต่อโลกภายนอกหมายถึงการถ่ายทอดลักษณะทางบุคลิกภาพขององค์กรไปสู่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์กันและกลยุทธ์เป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงหรือการวางแผนสำหรับอนาคต ซึ่งการคิดเชิงกลยุทธ์นั้นได้เกิดขึ้นมาอย่างยาวนานแล้ว

(Wechyanon, 2011) ในขณะที่ Hofer & Schendel (1986, อ้างใน Boselie, 2011) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือมุมมองภาวะวิกฤติของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการวางแผนสมรรถนะขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้านความเสี่ยง อุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากภายนอกองค์กร และจะใช้ทรัพยากรองค์กรอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลลักษณะกลยุทธ์ที่ดีต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยที่ซับซ้อนทั้งภายในและภายนอกที่จะต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนพัฒนาเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ สร้างสมรรถนะหลักและความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรเหนือคู่แข่ง ด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านนวัตกรรม ด้านการตลาด หรือด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์และด้านการเงิน

ดังนั้นกลยุทธ์จึงหมายถึง ระเบียบแบบแผนที่องค์กรได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีจะต้องสามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาวะแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า กลยุทธ์ต้องมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยซับซ้อนต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร การวางแผนพัฒนากลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทรัพยากรมนุษย์สามารถเป็นทรัพยากรที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กรมากขึ้นวิธีที่ดีที่สุดคือการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ องค์กรต้องพึ่งพาทุนมนุษย์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดขึ้นอยู่กับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ สมรรถนะหลักและศักยภาพขององค์กร องค์กรต้องเพิ่มระดับความชำนาญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการวางนโยบายธุรกิจ กลยุทธ์และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เพราะสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จากการศึกษานักทรัพยากรมนุษย์ส่วนมากจะยึดติดอยู่กับภาระงานบริหารทั่วไปมากกว่าการทำหน้าที่เพิ่มมูลค่ากลยุทธ์ที่สนับสนุนปัจจัยนำเข้าให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Lawler, 2005)

ซึ่ง Dave Ulrich กล่าวในงาน Transformation and Change – Managing Culture for Success ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนกระจกที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมายของธุรกิจ และเป็นเสมือนช่องหน้าต่างที่เชื่อมโยงการทำงานระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับลูกค้าและนักลงทุนปัจจุบันองค์กรมีความตื่นตัวด้าน HR ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดในเรื่องการกำกับดูแล (Governance) แนวทางการปฏิบัติ (Practices) สมรรถนะของพนักงาน (Competencies) หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) องค์กรจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลที่ดีผ่านทีมนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีความสามารถในการแปรข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) เพื่อให้ผู้จัดการแผนก (Line Manager) นำเอาไปใช้

ต่อได้ (Thansettakij, 2015) ดังที่ (Becker & Huselid, 2006) ระบุว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้นในผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่าการมุ่งเน้นพนักงานเป็นรายบุคคล

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของธุรกิจส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและนำองค์กรสู่ความสำเร็จแนวคิดนี้มีสองมิติหลัก คือการพัฒนาหัวหน้างาน (Line Manager) ให้เป็นบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารบุคคล เนื่องจากหัวหน้างานมีความใกล้ชิดกับพนักงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานและควบคุมงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที อีกมิติหนึ่งคือการบูรณาการให้มีความสอดคล้องเหมาะสมภายนอก (External Fit หรือ Vertical Fit) คือความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารคนกับสภาพแวดล้อม และความเหมาะสมภายใน (Internal Fit หรือ Horizontal Fit) คือความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Wechyanon, 2011; Wright & McMahan, 1992; Way & Johnson, 2005)

จากการทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการจัดการที่เกิดขึ้นตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาต่อยอดมาเรื่อย ๆ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อเพิ่มผลผลิตจนกระทั่งเข้าสู่การจัดการบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กรมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเห็นชัดเจนมากยิ่งขึ้นในระยะ 25-30 ปีที่ผ่านมา มีนักวิชาการหลายคนได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร เช่น Richard & Johnson (2001) ได้ทำการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลลัพธ์ทางการตลาดและเพิ่มอัตราการผลิต ทางด้าน Way & Johnson (2005) ศึกษาหาทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์เนื่องจากศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีทฤษฎีที่แข็งแกร่งมารองรับ นักวิชาการทั้งสองได้ทบทวนรูปแบบการศึกษาของนักวิชาการหลายคนที่ทำการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในระยะ 3 ทศวรรษ เช่น Wright & McMahan (1992) ศึกษามุ่งเน้นการประเมินความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ส่วน Becker&Huselid (1996) ศึกษากระบวนการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อการสร้างคุณค่าและส่งเสริมความมีประสิทธิภาพขององค์กร

อย่างไรก็ตาม Rogers & Wright (1998) พบว่าจากการศึกษาความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อองค์กรจากใน 29 กรณีศึกษามีเพียงแค่ 3 กรณีเท่านั้นที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรแสดงให้เห็นว่าการวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรยังมีมุมมองที่แคบซึ่งไม่สามารถสร้างมาตรวัดคงที่ต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้ แนวคิดด้านกลยุทธ์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลโดยตรงตามวิธีการที่นักวิจัยต้องการศึกษาความมีประสิทธิภาพในด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นเพื่อความแม่นยำในการศึกษาการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายนักวิจัยต้องประเมินระดับของกระบวนการที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุเพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมาย (Goal-Directed Process) (Way & Johnson, 2005)

ส่วน Way & Johnson (2005) ได้กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้กันแพร่หลายประกอบไปด้วย 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory: RBV) เป็นทฤษฎีที่มองถึงทรัพยากรขององค์กรครอบครองมีองค์ประกอบ 4 มิติ ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ลอกเลียนแบบไม่ได้หรือลอกเลียนแบบได้ยากและต้นทุนในการเลียนแบบสูง (Inimitability) และกระบวนการภายใน (Organization) หรือกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ทฤษฎีไม่ได้อธิบายวิธีการที่องค์กรจะต้องทำอย่างไรเพื่อเกิดผลลัพธ์ดังกล่าว สำหรับทฤษฎีมุมมองผู้มีส่วนได้เสียหลากหลาย (The Multiple Stakeholder Perspective) เป็นทฤษฎีให้กรอบแนวคิดในการกำหนดและวัดประสิทธิภาพขององค์กรผ่านมุมมองผู้มีส่วนได้เสียเป็นทฤษฎีระบบที่เน้นว่าองค์กรเป็นระบบเปิดมากกว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระอยู่ได้ด้วยตนเองไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอก ส่วนทฤษฎีการเชื่อมโยงแบบแนวนอนและแนวตั้ง (The Concepts of Vertical and Horizontal Linkage) เป็นแนวคิดการเชื่อมโยงกิจกรรมในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกันทั้งภายในภายนอกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมีมุมมองด้านทฤษฎีความตกลงอย่างเป็นระบบ (Systematic Agreement Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้กรอบแนวคิดในการสอดประสานของการออกแบบองค์กร กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป้าหมายเดียวกัน การสอดประสานในองค์กรประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) การสอดประสานด้านโครงสร้าง (Structural Alignment) เป็นการสอดประสานด้านเป้าหมายของกิจกรรมหรือกระบวนการที่แตกต่างกันในองค์กรซึ่งประกอบด้วย

โครงสร้างแนวตั้ง คือเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์หลักขององค์กรทั้งหมดสอดคล้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างแนวนอน คือกิจกรรมภายในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันสอดคล้องกันเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร 2) การสอดประสานด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Alignment) เกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์กรที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรต่อการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร 3) การสอดประสานด้านการปฏิบัติงาน (Performance Alignment) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ณ เวลานั้น ๆ ขององค์กรที่สอดประสานกับผลลัพธ์ที่จำเป็นขององค์กรเพื่อจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ และด้านสุดท้าย 4) การสอดประสานด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Alignment) ซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสอดคล้องอย่างเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร

และทฤษฎีจุดอ้างอิงกลยุทธ์ (Strategic Reference Points Theory) ประกอบด้วย สภาพภายในที่มีผลต่อองค์กร (Conditions Internal to the Organization) สภาพภายนอกที่มีผลต่อองค์กร (Conditions External to the Organization) และ เวลา (Time) ซึ่งตามทฤษฎีนี้องค์กรจะต้องมีความสอดคล้อง (Fit) ทั้งภายใน ภายนอก และความสอดคล้องของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละแผนก หากมองจากมุมมองทฤษฎีพฤติกรรม Cyert & March (1963) เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของทรัพยากรมนุษย์ เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกมา ณ เวลาหนึ่งของคนในองค์กรส่งผลต่อผลิตผลขององค์กร โดยที่ Arthur, 1994; Batt, 2002 และ Guthrie 2001 เห็นด้วยว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงสู่มิติความมีประสิทธิภาพด้านอื่น ๆ ขององค์กร ทางด้าน Dyer & Reeves (1995) ได้เสนอแนวทางศึกษาเพื่อทดสอบความมีประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการวัดผลลัพธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้สี่ด้านประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น พฤติกรรมของพนักงาน 2) ผลลัพธ์ด้านองค์กร เช่น ผลผลิตที่ได้ คุณภาพและการบริการ 3) ผลลัพธ์ด้านการเงินการบัญชี เช่น รายรับจากการลงทุนและกำไร 4) ผู้มีส่วนได้เสีย หรือผลลัพธ์ในตลาดทุน เช่น มูลค่าของหุ้น เป็นต้น จากข้อเสนอแนะดังกล่าวได้มีนักวิชาการหลายคนได้นำไปศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของผลลัพธ์ทั้งสี่ด้านว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ดังเช่น Batt, Batt, Colvin & Keefe (2002 อ้างใน Way & Johnson, 2005) ได้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่ออัตราการหยุดงานของพนักงานซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านการเงินและบัญชีคืออัตราการเติบโตของยอดขาย ทางด้าน Gutherie,Huselid (2001; 1995, อ้างใน Way & Johnson, 2005) ได้ศึกษาการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานไว้และอัตราการลาออกลดลงซึ่งส่งผลโดยรวมต่อองค์กรด้านผลผลิต อัตราผลตอบแทนรวมและผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของผู้มีส่วนได้เสียเป็นต้น

สำหรับ John (n.d.) ได้ศึกษาแนวคิดของวิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยแบ่งตามกระบวนทัศน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ยุคประกอบด้วยยุคคือ 1) ยุคคนเหมาะสมกับงาน (The Era of Person-Job Fit) 2) ยุคคนเหมาะสมกับระบบ (The Era of Systemic Fit) และ 3) ยุคศักยภาพในการแข่งขัน (The Era of Competitive Potential) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากยุคคนเหมาะสมกับงานมีลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง มุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและผลิตผล ส่วนการบริหารจัดการเป็นลักษณะการทำงานตามมาตรฐาน แบ่งงานตามหน้าที่ จากนั้นจึงเข้าสู่ยุคที่ 2 และ 3 หรือยุคปัจจุบันและอนาคตตามลำดับที่เน้นการแข่งขันในด้านพื้นฐานความรู้ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความเป็นเอกลักษณ์ ความรวดเร็วและการสร้างทุนมนุษย์ที่ชาญฉลาดเนื่องด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคและวงจรของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลงองค์กรที่มีข้อมูลและสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์และพัฒนาสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เท่าทันกับสถานการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีองค์ความรู้จะสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี เช่นการบริหารความเสี่ยงและการรับมือกับภาวะวิกฤติด้วยการปรับกลยุทธ์ขององค์กรและการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจากลักษณะความสอดคล้อง (Fit) ดังกล่าว Wechyanon (2011) ได้อธิบายผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงทั้งแนวนอนและแนวตั้งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จเรียกว่า ความเหมาะสมของบุคคลกับสภาพแวดล้อม (Person-Environment Fit) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ความเหมาะสมของคนกับงาน (Person-Job Fit) ความเหมาะสมของคนกับกลุ่ม (Person-Group Fit) และความเหมาะสมของคนกับองค์กร (Person-Organization Fit) ซึ่งความเหมาะสมทั้งสามประเภทจะมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากคุณลักษณะและผลปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มและส่งผลต่อสมรรถนะ ศักยภาพขององค์กร โดยรวมซึ่ง Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Andrade, Drake, (2009) ได้ทบทวนองค์ความรู้การพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1920s ในระยะแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่เน้นการเปลี่ยนแปลงตาม

สถานการณ์และการปรับนโยบายและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับรายละเอียดของกลยุทธ์ ต่อมามีการขยายครอบคลุมถึงเรื่องรูปแบบการแข่งขัน การประเมินความเหมาะสมต่อปัจจัยบริบทที่แตกต่างตามสถานการณ์ จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนทัศน์ที่มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญในการส่งเสริม

กลยุทธ์เปรียบเทียบกับการมุ่งเน้นในจัดการบุคคล ในระยะต่อมาเป็นการศึกษาเรื่องมนุษย์และทุนทางสังคมทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในกลยุทธ์แต่ละบุคคลและทุนทางสังคมทำให้เห็นภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นตั้งแต่ต้นปี 1980 เป็นต้นมา ช่วงต่อมาเป็นช่วงของการพัฒนาในการขยายขอบเขตของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นอกเหนือขอบเขตขององค์กรสู่ระดับนานาชาติ จากงานวิจัยของ Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Andrade, Drake, (2009) ได้แบ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็น 7 ประเภทดังนี้ 1) การอธิบายมุมมองตามสถานการณ์และความเหมาะสม (Explaining Contingency Perspectives and Fit) 2) การเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการจัดการคนสู่การสร้างกลยุทธ์ (Shifting from a Focus on Managing People to Creating Strategic Contributions) 3) การปรับระบบองค์ประกอบและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์ (Elaborating Human Resource System Components and Structure) 4) การขยายขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Expanding Scope of SHRM) 5) การบรรลุผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Achieving Human Resource Implementation and Execution) 6) การวัดผลลัพธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Measuring Outcomes of SHRM) 7) วิธีการประเมิน (Evaluating Methodological Issues)

สรุปบทวิเคราะห์และข้อเสนอแนะ

จากยุคแรกสภาพแวดล้อมทั่วไปไม่มีผลกระทบต่อองค์การมากนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์เรียกว่าการจัดการบุคคล (Personnel Management) เน้นการบริหารงานด้านบุคคลโดยทั่วไปและการนำกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาใช้ แต่ต่อมาสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนการจัดการบุคคลโดยมีมุมมองว่ามนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าพัฒนาได้สู่ยุคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีกระบวนการวิเคราะห์ ออกแบบ นำองค์ความรู้ด้านการจัดการเข้ามาพัฒนาทักษะสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันในองค์กร การสรรหาและการคัดสรรเพื่อตอบโจทย์เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการจัดการคนในองค์กร มีการส่งเสริมการเรียนรู้

และพัฒนาต่อมาในปี 1980 โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์เนื่องด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีการเชื่อมโยงข้อมูลกันได้ทั่วโลกเป็นเครือข่ายจากอินเทอร์เน็ตส่งผลให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเป็นพลวัตองค์กรไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีสิ่งใดเกิดขึ้นที่ใดที่หนึ่งจะส่งผลกระทบไปทั่วโลกไม่ว่าเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบทางการค้าสูงขึ้นอย่างมากจึงมีแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เกิดขึ้น เช่น แนวคิดที่โด่งดังของ Michael E. Porter และแนวคิดการจัดการเชิงสมดุลย์ (Balance Scorecard) ของ Norton และ Kaplan ในเรื่องมุมมอง 4 มิติได้แก่ด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น ผลกำไร มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจจากลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เช่น เวลาเฉลี่ยในการทำงาน และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เช่น การอบรมพัฒนาทักษะความรู้พนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงถูกมองเป็นเพียงระบบที่คำนึงถึงการคัดสรร การให้ผลประโยชน์และค่าตอบแทน ส่งผลให้การพัฒนาคนที่ไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้มีแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการสู่เป้าหมายขององค์กร (Goal-Directed Process) คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีการสอดประสานด้านโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรทั้งหมดและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งกระบวนการแล้วเชื่อมโยงสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำในแต่ละส่วนขององค์กร รวมทั้งด้านสิ่งแวดล้อมองค์กรโดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการแข่งขัน การสร้างพันธมิตร และการสร้างห่วงโซ่คุณค่าระหว่างกันที่มีผลต่อองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยองค์กรมีความสอดคล้องทั้งภายใน ภายนอกและสอดคล้องกับผู้บริหารระดับสูงในแต่ละแผนก ทั้งนี้ทุนมนุษย์ที่ได้จากการพัฒนาในองค์กรเป็นผู้นำกลยุทธ์องค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูงเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรทั้งด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กรนั่นเอง

ดังนั้นจึงต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์ระหว่างเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน โดยพัฒนาตั้งแต่การคัดสมรรถนะคนเข้ามาทำงานว่าคุณลักษณะสอดคล้องกับกับองค์กรเพียงใด สามารถตอบสนองกลยุทธ์ในแต่ละด้านหรือไม่ เมื่อได้บุคคลที่มีสมรรถนะตามต้องการเข้ามาในองค์กรโดยจัดคนให้เหมาะกับงานและดำเนินการอบรมบุคลากรเหล่านั้นให้มีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ

ตามที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับทุกส่วนขององค์กรอย่างเป็นระบบ พนักงานที่ได้รับการฝึกฝน ศึกษา อบรมจนเกิดความเชี่ยวชาญนั้นเปรียบเสมือนทุนมนุษย์ (Human Capital) ขององค์กรที่องค์กรต้องทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาเพื่อผลลัพธ์ด้านองค์กรในส่วนของผลิตผลและคุณภาพให้สอดประสานกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อหลอมรวมให้บุคลากรเป็นหนึ่งเดียวทั้งด้านโครงสร้าง (Structural Alignment) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Alignment) ที่สนับสนุนกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงาน (Performance Alignment) ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก (Environmental Alignment) ที่สอดคล้องเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อบุคลากรมีผลการปฏิบัติงานแล้วต้องนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาให้สอดคล้องกันทั้งระบบเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันจึงเกิดแนวคิดการจัดการสมดุลย์องค์กร (Balance Scorecard) ทั้งองค์กรเองก็ต้องคิดกลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดและเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเกิดการบูรณาการ การมองภาพรวมทั้งองค์กรการสอดประสานในทุกกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์และก้าวเข้าสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ดังที่ Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Andrade, Drake, (2009) ได้กล่าวว่าในยุคแรกเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นเพื่อความเชื่อมั่นว่าพนักงานมีความสามารถและแรงจูงใจที่จะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรมีพนักงานที่มีทักษะที่จำเป็นพอเพียงที่องค์กรต้องการหรือไม่ จากนั้นก็เข้าสู่ยุคเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วยการศึกษาถึงด้านทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อศักยภาพกลยุทธ์องค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นพลวัต ซึ่ง Watson & Nelson (2014) กล่าวว่า เทคโนโลยีนำมาซึ่งจำนวน (Volume) ของข้อมูลมหาศาล รวดเร็ว (Velocity) และข้อมูลมาจากหลากหลายแหล่ง (Variety) เช่นในปัจจุบันนี้ระบบเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกพร้อมกับการระบาดของโรคสายพันธุ์ใหม่โควิด 19 ที่แพร่ไปอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดวิกฤตกับธุรกิจต่าง ๆ โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยว นอกจากระบบเศรษฐกิจและธุรกิจแล้วยังส่งผลด้านสังคมที่ต้องเว้นระยะห่างกัน (Social Distancing) ทำให้หลายองค์กรต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงระบบทำงานใหม่เป็นการทำงานจากที่บ้านแทนซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนและดูศักยภาพของงานและคนเป็นหลักเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่ง Vardarher (2016) ได้นำเสนอการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการจัดการภาวะวิกฤติซึ่งทุกองค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤติพนักงานจะขาดขวัญกำลังใจและ

แรงจูงในในการทำงาน อย่างไรก็ตามกระบวนการการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินตามเป้าหมายค่านิยม สมรรถนะหลักและพันธกิจขององค์กรต่อไปให้ได้ นักวิจัยได้เปรียบเทียบการจัดการทรัพยการมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมด้วยการตัดสวัสดิการและการลดคนแต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการเชิงรุกด้วยการวางแผนเตรียมเงินทุนสำรองไว้ล่วงหน้าและทำการเจรจาต่อรองการลดสวัสดิการด้วยวิธีการละมุนละม่อม โดยหลักการแล้วฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายที่สำคัญอย่างมากในการสนับสนุนผู้บริหารในการวางแผน เตรียมการและลงมือปฏิบัติรับมือกับภาวะวิกฤติในทุกรูปแบบด้วยการแบ่งการจัดการภาวะวิกฤติออกเป็น 3 ระยะประกอบด้วยก่อนเกิดภาวะวิกฤติ ขณะเกิดภาวะวิกฤติและหลังเกิดภาวะวิกฤติ โดยช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤติฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพของทุนมนุษย์ให้พร้อมรวมทั้งการเตรียมความพร้อมการดูแลพนักงานด้านความปลอดภัยสุขภาพทางกายและทางจิตใจในขณะที่ภาวะวิกฤติเกิดขึ้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และประเมินค่างานใหม่ การดูแลรักษาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ การปรับทบทวนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวใหม่ เป้าหมายของกลยุทธ์ต้องทำให้กระชับเป็นขั้นตอนและกระบวนการอย่างละเอียด พร้อมกับตรวจสอบอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างภาวะวิกฤติ เช่น จัดเวลาการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามการสร้างขวัญกำลังและแรงจูงใจช่วงภาวะวิกฤติและช่วงเวลาปกติเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน หลังจากภาวะวิกฤติต้องมีการทบทวนและเรียนรู้จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสขององค์กร สำหรับ Stiles (2020) ได้กล่าวถึงบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานระยะไกลหรือที่เรียกว่า (Work From Home: WFH) เพิ่มมากขึ้นองค์กรต้องพิจารณาถึงแนวโน้มเศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม สังคม นโยบายและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร การจัดโครงการทำงานเป็นทีม ระบบพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่จะรองรับ ทัศนคติของพนักงานและผู้จัดการ ความยืดหยุ่นด้านนโยบายของสถานที่ทำงานเป็นต้น **ดังนั้นผู้เขียนเห็นว่าการปฏิบัติด้านกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนถ่ายสู่การทำงานระบบใหม่ในระยะยาวโดยเฉพาะนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นผู้นำลงสู่การปฏิบัติในทุกแผนก และหลังจากการผ่อนปลนภาวะฉุกเฉินโรคระบาดหายไประบบเศรษฐกิจที่ถดถอยแน่นอนว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่นักทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องพิจารณากำลังคน สมรรถนะ** วิเคราะห์งานและค่าจ้างหรือการสรรหาที่สอดคล้องบูรณาการกับกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งการจัดการด้านกำลังคนที่เกิน (Surpluses workforce) จะแก้ไขอย่างไร

ส่วน Zehir, Gurol, & Karaboga, Kole (2016) ทำการวิเคราะห์บทบาทของการมุ่งเน้นแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยตัวแปรแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรม การรับมือกับความเสี่ยง การทำงานเชิงรุกและความมีอิสระในการตัดสินใจพบว่าแนวคิดการเป็นผู้ประกอบการเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในความคิดเห็นของผู้เขียนเห็นว่าในการสร้างแนวคิดผู้ประกอบการให้กับพนักงานองค์กรต้องได้รับความรู้สึกเชื่อใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างสูงและพนักงานต้องได้รับแรงจูงใจทั้งจากภายนอกที่สามารถจับต้องได้เช่น ค่าตอบแทน และแรงจูงใจภายในจากการได้รับการยอมรับชื่นชมในสังคมการทำงานในองค์กรซึ่งผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Human Resources Business Partner: HRBP) จะต้องร่วมกันวางกลยุทธ์และสร้างความเป็นผู้ประกอบการให้กับพนักงาน

ในบริบทของสังคมไทยซึ่งเป็นสังคมอุปถัมภ์สามารถเห็นได้ทั่วไปในองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจซึ่งจากทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยมีปัญหาเรื่องระบบพรรคพวกค่อนข้างสูง การนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้อาจประสบกับความล้มเหลวได้ ดังเช่นเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนได้นำสมุดบันทึกผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้แต่ละฝ่ายจัดทำการบันทึกผลงานของข้าราชการในทุกหกเดือนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อนำมาเรียงลำดับในการกำหนดความดีความชอบของขั้นเงินเดือน แต่ปรากฏว่าการดำเนินการดังกล่าวเป็นเพียงแค่พิธีกรรมเพื่อสร้างให้เสมือนเป็นกระบวนการยุติธรรมในระดับราชการเท่านั้นในความเป็นจริงเมื่อถึงขั้นพิจารณาการเลื่อนขั้นผู้มีอำนาจมิได้ใช้เกณฑ์สมุดบันทึกเลยและยังคงเป็นระบบอุปถัมภ์ที่ผู้มีอำนาจสั่งมาเป็นส่วนใหญ่ ในระยะต่อมาสมุดบันทึกผลการปฏิบัติงานในระบบราชการก็ได้หายไปซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณในการฝึกอบรมการใช้สมุดบันทึกผลการปฏิบัติงานเป็นจำนวนมหาศาล ดังนั้นการนำระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในระบบราชการหรือ กพร. ต้องมีมาตรการที่ชัดเจนและมีการขจัดระบบเอื้อผลประโยชน์ต่อกันให้หมดไปหรือน้อยที่สุดด้วยการออกกฎหมายหรือกำหนดในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนให้ชัดเจน รวมทั้งบทลงโทษสำหรับการให้สิทธิประโยชน์ในทางมิชอบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อระบบราชการในที่สุด เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในบริบทของโลกและสังคม ทรัพยากร

ค่านิยม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นสิ่งผลักดันและกลไกในการพัฒนาองค์กรและประเทศซึ่งในระดับประเทศประชาชนสามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างทั่วถึงและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารพัฒนาประเทศมากขึ้นอาจส่งผลให้เกิดภาวะความไร้ระเบียบได้หากระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีความไร้ซึ่งธรรมาภิบาลและเห็นแก่พวกพ้อง (Pathranarakul, 2017)

หากมองในระดับมหภาคประเทศไทยกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนมนุษย์ของประเทศให้มีศักยภาพสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้อันประกอบด้วยทุนมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้สำหรับโลกในศวรรษที่ 21 พร้อมทั้งการมีคุณธรรมและจริยธรรมซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากดังเช่น Boonkong (2006) กล่าวว่าทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพนอกจากมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีพแล้วจะต้องประกอบไปด้วยความดีงาม การเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น มีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย ผู้เขียนได้นำเสนอบทความเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคกระบวนทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยการบูรณาการแนวคิดทางศาสนาพุทธและทฤษฎียู (U Theory) ในงานประชุมวิชาการระดับนานาชาติ ณ กรุงปราก สาธารณรัฐเช็กเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศที่จะนำพาองคาพยบก้าวข้ามประเทศรายได้ปานกลางสู่รายได้สูง แต่กลับพบว่าคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศขาดซึ่งความคิดวิเคราะห์ ความสามัคคีและสติยั้งคิดที่จะหยุดการกระทำอันนำมาซึ่งผลลัพธ์ด้านลบ ข้อเสนอแนะจากบทความเห็นว่าควรนำหลักคำสอนทางศาสนาเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ขัดเกลาจิตใจเยาวชนให้เกิดสำนึกที่ดีต่อชุมชน สังคมและประเทศสิ่งที่พึงระวังตามหลักพุทธศาสนาคือ กรรมอันประกอบด้วยกายกรรม วจีกรรมและมโนกรรม ซึ่งมโนกรรมจะส่งผลร้ายแรงที่สุดเนื่องจากออกมาจากจิตใจที่จะนำสู่ความประพฤติและการกระทำ ส่วนทฤษฎียู (U Theory) นั้นมุ่งเน้นการใช้สติไตร่ตรองในสิ่งเร้าที่เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ข่าวสารหรือการกระทำของผู้อื่นโดยการรีบตัดสินใจจากประสบการณ์ที่เคยพบเจอมาเพียงแต่ในทฤษฎียูแนะนำให้แค่เฝ้าสังเกตด้วยสติสัมปชัญญะไปเรื่อย ๆ จนถึงจุดก้นบึ้งของตัวยูก็จะเกิดความคิดใหม่ที่สร้างสรรค์นำไปใช้แก้ไขปัญหาได้ ซึ่ง Scharmer ผู้คิดค้นทฤษฎียูได้เปรียบเสมือนการนั่งสมาธิแล้วเกิดปัญญา (Wisdom) ที่ออกมาจากข้างในนั่นเอง ซึ่งสามารถเข้าถึงความฉลาดทางปัญญาความฉลาดทางอารมณ์และความฉลาดทางจิตวิญญาณ หากทุนมนุษย์ในประเทศไทยได้รับการอบรมฝึกฝนจากสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ แล้วสังคมหัวร้อนรุนแรง การขาดสติและการคดโกงคงจะลดน้อยลง ในทางตรงกันข้ามอาจจะเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้และเมื่อประชากรในประเทศมีคุณภาพกลยุทธ์ที่รัฐบาลได้วางไว้ก็จะสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี (Kankaew, 2019)

References

Armstrong, M. (2013). **Amstrong's handbook of strategic human resource management**. 5th ed. Hong Kong: Graphicraft Limited.

Aston Centre for Human Resources. (2008). **Strategic human resource management**. London: CIPD.

Barney, B, J., Clark, N, D. (2009). **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford : Oxford Press.

Bahuguna, P.C., Kumari, P., Srivastava.(2009). Changing face of human resource management: A strategic partner in business. **Management Insight**. 5(2), 96-109.

Becker, B.E., Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. **Journal of Management**. 32(6), 898-925.

Boonkong, T. (2006). **Economics of human resources** 3rd ed. BKK: O. S Printing House. (in Thai).

Boselie, P., (2011). **Strategic human resource management** : A balanced approach. New Delhi : Tata McGraw-Hill.

Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. **Human Resource Management Journal**. 13(3), 5-20.

Chatchanan. (2010). **Strategic human resource management and implementation plan**. Stabundamrongrajanuphap, Ministry of Interior.15.1-24. (in Thai).

Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). **Human resource management**. London : London School of Economic and Political Science.

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Humanresources strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?. **International Journal of Human Resource Management**. 6(3), 656-670.

Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2005). Education administration: Theory, research, and practice. Singapore: McGrawHill.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. **Academy of Management Journal**. 40(1), 171-188.

Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. I**nternational Bulletin of Business Administration**. 7, 23-36.

John, K. (n.d.). Strategic hrmanagement: The past, the present and the future faces. **National Monthly Referred Journal of Research in Commerce & Management**. 2(2), 17-30.

Kankaew, K. (2019). **The integration of religious theory and theory u in educational: Ahuman capital development in the business disruptive paradigm.** International Academic Conference on Educational and Social Innovation, Prague. Retrieved January 8, 2020, from http://www.conferace.com/kopiya-ac-emi-2018.

Kaplan, R., Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**.

Lawler, E. E. (2005). From human resource management to organization effectiveness. **Human Resource Management**. 44(2), 165-169.

Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**. 19, 64-85.

Pathranarakul, P. (2017). **Contemporary public administration theory**. Bangkok : Rattanatrai. (in Thai).

Pistrui, J., Dimov, D. (2018). **The role of a manager has to changes in 5 key ways**. Harvard Business Review. Retrieved January 8, 2020, from http://www.hbr.org.

Richard,. C. O., Johnson, B. N. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. **International Journal of Human Resource Management**. 12(2), 299-310.

Rogers, E. W., Wright, P. M. (1998). **Measuring organizational performance in strategic human resource management : Problems and prospects**. Retrieved January 8, 2020, from http://www.digitalcommons.ilr.cornell.edu.

Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). **Strategic human resource management: Theory and practice: A reader** 2nd ed. New Delhi: SAGE Publication.

Spencer, M. L., Spencer, M. S. (1993). **Competence at work**. Singapore: John Wiley & Sons. Stiles, J. (2020). Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as groundwork for an incremental transformation. Environmental Innovation and Social Transitions. 34, 139-150.

Thansettakij. (2015). **Management human resource trend in 2017**. Retrieved January 4, 2020, fromhttp://www.thansettakij.com/2015/12/26/22852 .

Vardarher, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. **Social and Behavioral Sciences**. 235, 463-472.

Watson, M., Nelson, D. (2014). **Managerial analytics: An applied guide to principles, methods, tools, and best practices**. New Jersy: Pearson.

Way, A. S., Johnson E. D. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**. 15, 1-19.

Wechyanon, N. (2011). **Strategic human capital management**. Bangkok: Golden Time Printing. (in Thai).

Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of Management**. 18(2), 295-320.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2018). **Services marketing** 7th ed. New York : McGrawHill.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance : the mediating role of Entrepreneurial orientation. **Social and Behavioral Sciences**. 235, 372-381.