

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร*
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES
TO CREATE CORPORATE ENGAGEMENT

วีรภัทร สภากาญจน์

Weerapat Sapakarn

บริษัท เอฟดับบลิวดี ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

FWD Life Insurance Public Company Limited

Corresponding Author E-mail: sapakarn@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นการนำเสนอแนวคิดแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของทรัพยากรบุคคล ซึ่งการกลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาว 4) การดำเนินกลยุทธ์ เป็นเป็นการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยบุคลากรกับองค์กรนั้นต้องได้รับการบริหารจัดการผ่านกิจกรรมร่วม หรือโครงการร่วมกันจนทำให้เกิดความผูกพัน ความรักความสามัคคีขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร จึงเป็นกลยุทธ์การสร้างความผูกพันภายในองค์กรในอีกรูปแบบหนึ่ง

คำสำคัญ: กลยุทธ์; การจัดการทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

The academic article on Human Resource Management Strategies for Building Relationships with organizations presents the concept of organizational engagement of human resources. Participation strategies consisted of 1) determining the direction of personnel towards the organization 2) assessment of the organization and the internal and external environment 3) setting the strategy Make short- and long-term plans or projects. 4) Implement strategies. How many strategies are put into action? Personnel and organization must be managed through joint activities. Or a joint project until a bond, love and unity grow

*Received May 5, 2021; Revised July 9, 2021; Accepted July 11, 2021

between people and people. Or between departments and organizations is a strategy for creating a bond within the organization in another form.

Keywords: strategy; Human resource management; Corporate commitment

บทนำ

ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น ทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบขององค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งปัจจุบันนี้สังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรดำเนินการอย่างล่าช้าคือ “ความผูกพัน” หรือ “Engagement” ในองค์กรที่เริ่มลดลง แต่ในขณะเดียวกันองค์กรให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาศักยภาพบุคลากรมากกว่าการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

ประเด็นนี้มีความแตกต่างจาก “เดล คาร์เนกี” บริษัทพัฒนาศักยภาพผู้นำระดับโลกที่เน้นความสำคัญกับปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อยุติวิกฤตแรงงานที่เกิดจากการเปื้อนงาน ผลเช่นนี้จึงทำให้ “ปรียกร มิมะพันธุ์” กรรมการผู้จัดการ เดล คาร์เนกี (ประเทศไทย) บอกว่า ปัญหาสำคัญที่องค์กรธุรกิจไทยควรหันมาให้ความสนใจมากที่สุดคือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร “โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ อย่าง Gen Y เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันเขาก็ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่าการอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ต้องการ ปัจจัยเช่นนี้จึงทำให้การสร้าง ความผูกพันของพนักงานและองค์กรในปัจจุบันเป็น ไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้อัตราการเปลี่ยนงาน (turnover rate) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย” สอดคล้องกับผลสำรวจจากสถาบันวิจัยแรงงานและการจ้างงานแห่ง สหรัฐอเมริกาที่ระบุว่า การเกิดอัตราการเปลี่ยนงานจะทำให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายในการสรรหาและอบรมพนักงานใหม่เพื่อทดแทนพนักงานในตำแหน่งเดิม ถึง 150% ของเงินเดือนที่จ่าย และส่งผลต่อผลิตผลขององค์กรเป็นอย่างมาก (Jobs, 2564)

ดังนั้นบทความวิชาการเรื่อง กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยการประยุกต์หลักแนวคิดของนักปรัชญาต่างๆ ทั้งตะวันออกและตะวันตกมาบูรณาการเพื่อปรับใช้สำหรับการพัฒนาบุคลากรผ่านขั้นตอนและกลไกขององค์กรที่ได้กำหนดแบบแผนให้บุคลากรได้ไปปฏิบัติจนนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์เบื้องต้น

เบื้องต้นผู้เขียนจะนำเสนอหลักการทั่วไปเบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือการพัฒนาวิธีการในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546) และเป็นวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลด้วยวิธีที่ถูกต้อง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์ แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไรขึ้น 2) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด โดยเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนร่วม ส่วนวัตถุประสงค์จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความรับผิดชอบเฉพาะเจาะจงกว่า 3) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้ 4) แผนการดำเนินงาน (Operation Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานเพื่อเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (เสนาะ ตีเยวาร์, 2544)

สำหรับกลยุทธ์ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อีก ซึ่งความหมายของกลยุทธ์โดยใช้หลัก 5 P ได้แก่ (Mintzberg, 1994)

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy of plan = p1) กล่าวคือ กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future)

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = p2) กลยุทธ์ในความหมายของ P2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือดำรงตำแหน่ง (Strategy is position = p3) กลยุทธ์ในความหมายของ p3 เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน

4) กลยุทธ์ คือ ทศนิยมภาพ (Strategy is a perspective = p4) ทศนิยมภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing thing)

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy = p5) ในความหมายของ p5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือชัยชนะ

ดังนั้นผู้เขียนเล็งเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการบริหารจัดการอย่างมีระบบ โดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น

ยุคก่อนที่จะมีการบริหารจัดการบุคคลนั้น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียง “แรงงาน” ซึ่งเป็นแค่หนึ่งปัจจัยในการผลิตเท่านั้น แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการยกระดับแรงงานให้กลายเป็น “ทรัพยากร” ที่มีคุณค่าและความสำคัญขึ้น แนวคิดหลักส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ 1.กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา และ 2.กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร มีดังต่อไปนี้ (HR note.asia, 2564)

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา มองว่าตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดสาย “มนุษยสัมพันธ์” ที่เน้นเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างระบบทำงานแบบทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแก่นของแนวคิดนี้ก็คือการต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกน (The Michigan School) เป็นแนวความคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม (Managerialism)” เน้นบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในกระบวนการทำงาน แนวความคิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก แต่ก็มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร มีกลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft) กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง และกลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard) ให้ความสำคัญที่การบริหารจัดการมากกว่าคน ซึ่งการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดสามารถใช้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด จึงเน้นที่ระบบการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้ระบบบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อนึ่งคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (human resource management) แต่เดิมเคยใช้คำว่าการบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการ วางแผนกำลังคน การจัดหา

และคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสาน สัมพันธ์เพื่อการดำรงรักษากำลังคนและการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้ คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

มอนดี และโน (Mondy & Noe, 1996) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และคลาร์ค (Clark, 1992) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการบริหารขององค์กรที่จะดำเนินวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบคอบ เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรและบุคลากรก้าวไปสู่เป้าหมายอย่างพร้อมกัน

หลักการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

Employee Engagement นั้นหมายถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุกๆ ด้านอย่างสมัครใจและเต็มใจ ความหมายในวงที่กว้างขึ้นนั้นยังหมายถึงความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงด้วย ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด โดยมีประเด็นที่สำคัญคือ

1) การสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในองค์กร จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรใส่ใจดูแลเป็นอย่างดี นั้นทำให้บุคลากรอยากร่วมงานในระยะยาว และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด

2) Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานค้นพบปัญหาและ Feedback กลับสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันทั่วถึง และชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน ตรงจุด แก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

3) เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดีและชัดเจน เป็นแก่นสำคัญที่จะช่วยสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ ช่วยสร้างความมีส่วนร่วม ความสุขในการทำงาน ความภาคภูมิใจในการทำงาน ตลอดจนความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวได้ เพราะต่างก็ยึดถึงในอุดมการณ์และมีเป้าหมายร่วมกัน (HR note.asia, 2564)

หากจะกล่าวถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือ การแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติเพราะเป็น ความสัมพันธ์ที่แนบแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดี (Mungkata, 2005) ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่าง บุคคลกับองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

อนึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่าเป็น สภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ และสิ่งที่ลงทุน เหล่านั้น ได้แก่ การศึกษา อายุ สถานภาพ สมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้ว บุคคลก็ต้อง หวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ดังนั้น ระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป (Siriwut, 2005) และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความ ผูกพันของพนักงานต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ 1) ความแนบแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและ ค่านิยมต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน 2) ความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่าง เต็มที่ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกรัก ซื่อสัตย์ และผูกพันต่อองค์กร (Bunjongkaew, 2005)

ดังนั้นผู้เขียนจึงกล่าวสรุปเบื้องต้นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องแสดงออกถึงการกระทำในเชิงบวกต่อองค์กร มีความเต็มใจที่จะพยายามพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันหรือทัดเทียมกับองค์กรอื่นๆ อนึ่งความก้าวหน้าในองค์กรนั้นต้องอาศัยศักยภาพของทรัพยากรภายในองค์กรที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายทิศทางเดียวกันผ่านระบบและกลไกที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งความผูกพันของบุคลากรนั้นมีทั้งผลดีและผลร้ายขึ้นอยู่กับการแสดงออกทางเจตนารมณ์ของบุคคลในองค์กร ดังนั้นการสร้างความผูกพันก็เป็นการเชื่อมโยงระหว่างจิตนาการของบุคลากรในองค์กรกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่วางเป้าหมายให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามดำเนินงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

สรุป

สำหรับแนวทางกลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้นำหลักแนวคิดของ Porter, M.E. มาประยุกต์เป็นแนวทางซึ่งมีหลักการปฏิบัติ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy

Implementation on) 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) (Porter, 1987) ซึ่งมีรายละเอียดกลยุทธ์ดังนี้

1) กำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการกำหนดงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร โดยประกาศข้อความขององค์กรว่าปัจจุบันมีภารกิจอะไรที่ต้องกระทำร่วมกัน ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกระทำร่วมกันอันแสดงออกถึงพันธะของบุคลากรในองค์กร โดยสร้างเป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุร่วมกัน

2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในหลักการสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบสวอต (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength – S) คือบุคลากรในองค์กรมีวุฒิ วิทยุติที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกหรือกลั่นกรองมาเป็นอย่างดีแล้ว การสร้างความผูกพันหรือการสร้างมิตรภาพในองค์กรของแต่ละบุคคลย่อมสร้างเกิดขึ้นได้โดยง่าย เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทั้งสิ้น สำหรับการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness – W) เป็นการวิเคราะห์ข้อด้อยลักษณะของแต่ละบุคคล เนื่องจากแต่ละคนมีความคิดหรืออารมณ์ ความรู้สึกเป็นส่วนตัว ดังนั้น ธรรมชาติของการตัดสินใจในการสร้างความผูกพันหรือสร้างความรักต่อองค์กรจึงมีระดับที่แตกต่างกันออกไป ในส่วนของการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity – O) ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรย่อมเป็นผู้มีใจรักต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นโอกาสที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรหรือเพื่อนร่วมงานจึงเป็นไปได้สูง และการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat – T) สำหรับภัยคุกคาม แบ่งออกเป็น 2 ประการหลัก คือ ปัจจัยภายนอก เป็นการเล็งเห็นองค์กรอื่นที่ดีกว่าหรือสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้สูงขึ้น และปัจจัยภายใน เป็นภัยคุกคามจากสิ่งแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย หรือเพื่อนร่วมงาน แม้แต่ความกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลงตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการพัฒนาแผนหรือโครงการระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้มีการสร้างระบบความผูกพันต่อกันและกันในองค์กรโดยผ่านกิจกรรมหรือโครงการที่กระทำร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด

4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation on) เป็นความต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การดำเนินงานหรือการสร้างคามผูกพัน โดยกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการการควบคุมกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ผ่านการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ทั้งนี้การติดตามและประเมินผลนั้นอาจเกิดจากการสังเกต หรือวัดระดับจากตัวชี้วัดที่องค์กรกำหนดขึ้น

หากจะกล่าวโดยภาพรวม กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรหรือวิธีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นๆ จะมีการวางกลยุทธ์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง บางครั้งอาจบริหารจัดการผ่านกิจกรรมร่วม หรือโครงการร่วมกันจนทำให้เกิดความผูกพัน ความรักความสามัคคีขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร จึงเป็นกลยุทธ์การสร้างความผูกพันภายในองค์กรในอีกรูปแบบหนึ่ง

เอกสารอ้างอิง

- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภาณุสนธิ์วัฒน์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- Bunjongkaew, T. (2005). *Organizational Commitment: Case Study of Revenue Bangkok AreaRegion7 Office* (Master of Arts in Political). Science Ramkhamhaeng University.
- Clark, R. (1992). *Human Resources Management: Framework and Practice* (2nd ed). Sydney: McGraw-Hill.
- HR note.asia. (2564). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน*. สืบค้น 15 มีนาคม 2564, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117>
- Jobs, D. B. (2564). *การสร้างคามผูกพันต่อองค์กร*. สืบค้น 12 มีนาคม 2564, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/การสร้างคามผูกพันองค์กร>
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*. (January-February).

- Mondy, W. R. (1996). *Human resource management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Mungkata, K. (2005). *Factors Affecting Engagement to School of Teachers in Schools under The Office of Khon Kaen Educational Service Area, Region 1* (Master Thesis of Education Faculty of Management Studies). Loei: Loei Rajabhat University.
- Porter, M.E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business.
- Siriwut, P. (2005). *The Study of Organizational Commitment Employees of Phinix Pulp and Pur Public Company Limited, Lam Nam Phong District Khon Kaen Province*. (Master Thesis Educational Administration) Loei: Loei Rajabhat University.