

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน.....

ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้

โดย.....นายสุรติ กาญจนกฤษ

บทคัดย่อ

การพัฒนาอย่างยั่งยืนคือการพัฒนามนุษย์เพื่อตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นต่อไป ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูน สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ) ทำให้ตนเองและองค์กรก้าวหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจของทุกภาคส่วนโดยใช้ความสัมพันธ์ของแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักสู่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง

ทุนมนุษย์ในองค์กรคือทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์คือ 1. การพัฒนาความสามารถหลัก/สมรรถนะหลัก 2. ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร 3.แผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ และ 4. การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี การสร้างความผูกพันและความจงรักภักดี

การจัดการป่าไม้ คือ การดูแลและการใช้พื้นที่ป่าไม้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทางนิเวศน์ เศรษฐกิจและสังคม และคงรักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ความมีชีวิตชีวา และศักยภาพในการเติมเต็มทั้งปัจจุบันและอนาคต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้ เป็นการพัฒนาศักยภาพทางปัญญา สังคม และอารมณ์ ให้มีความสามารถในสังเคราะห์องค์ความรู้ ใช้ขีดสมรรถนะ ใช้พลังสติปัญญา ปรับ“งานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตร” ที่ต้องทำตามปกติเคลื่อนไปสู่”การใช้ความคิดสร้างสรรค์” โดยประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการตัดสินใจและสื่อสารตอบโต้กับสถานการณ์ได้อย่างดี ทั้งนี้เพื่อการจัดการป่าไม้ การดูแลและการใช้ป่าไม้ และพื้นที่ป่าไม้ที่คงความหลากหลายทางชีวภาพ ความมีชีวิตชีวา และศักยภาพในการเติมเต็มทั้งปัจจุบันและอนาคต ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ที่กำหนดและการเติบโตอย่างยั่งยืนโดยใช้ความสัมพันธ์ของแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักสู่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์

คำสำคัญ : การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทุนมนุษย์ การจัดการป่าไม้

ความคิดสร้างสรรค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

บทนำ

จากข้อมูลเอกสาร เอกสารการวิจัย และเว็บไซต์ต่าง ๆ พบว่าหลักการและแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่กล่าวถึง 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผู้นำประเทศหรือผู้บริหารองค์กร ทรัพยากรทางการเงิน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนที่ชัดเจน และ 2. ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ โลกทัศน์ สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน เพื่อให้ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจความหมายหรือคำนิยามของคำที่เกี่ยวข้อง เข้าใจวิวัฒนาการมุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน การถ่ายทอดการพัฒนาให้เป็นกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์การพัฒนา และเข้าใจการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืน.....ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้

การศึกษานี้จะศึกษา 5 ประเด็น คือ 1. คำนิยาม 2. มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันจากวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ (HRD Strategy) 4. แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร และ 5. แนวคิดการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน...ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ เช่น หนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร องค์ความรู้จากงานสัมมนาเชิงวิชาการ และ Internet โดยเน้นการค้นหาตัวอย่างองค์กรต่าง ๆ ที่หลากหลาย แตกต่างกันตามลักษณะของการดำเนินการ ทิศนคติ คำนิยามวัฒนธรรม และมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

คำนิยาม

การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) คณะกรรมการหรือสมัชชาสิ่งแวดล้อมของโลก ในปี พ.ศ. 2526 ให้ความหมายว่า รูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ส่งผลกระทบต่อคนรุ่นต่อไป กล่าวคือ รูปแบบของการพัฒนาที่ยั่งยืนซึ่งตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน จะต้องไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งยอมส่งผลกระทบต่อคนรุ่นต่อไปในอนาคต

ทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน ยกตัวอย่าง เช่น Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” หมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ

- ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

- ทูทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์

- ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ความเป็นคนดี

การจัดการป่าไม้ จากการประชุมของรัฐเรื่องการป้องกันป่าไม้ในยุโรป หมายถึงความเข้าใจในการบริหารจัดการป่าไม้ และต่อมาเปลี่ยนตามคำนิยามขององค์กรอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติที่ว่า การดูแลและการใช้ป่าไม้ และพื้นที่ป่าไม้ในด้านใดด้านหนึ่งในความเร็วคงที่นั้นทำให้ยังคงรักษาความหลากหลายของจำนวนสัตว์และพืช ความอุดมสมบูรณ์ ความสามารถในการปฏิรูป ความมีชีวิตชีวา และศักยภาพของพวกมันในการเติมเต็มทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงหน้าที่ทางด้านระบบนิเวศที่สำคัญ ด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก และการกระทำนี้ก็ไม่ได้ก่อความเสียหายต่อระบบนิเวศด้วย

ผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน....ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการบริหารจัดการป่าไม้ สามารถอภิปรายผลได้ตามคำถามการวิจัยดังนี้

1. มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน

Lewis Carroll in Alice's Adventure in Wonderland (1865) กล่าวว่า “If you don't know where are you going, any road will take you there” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ มุมมองจากอดีตมาจนปัจจุบัน รู้เป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นฐานแนวคิดการจัดการในอนาคต

Bill Gates กล่าวถึงเหตุผลการพัฒนาว่า Business is going to change more in the next ten years than it has in the last fifty.

วิวัฒนาการมุมมอง ทุนมนุษย์ในองค์กร ได้มีการปรับเปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ จากอดีตที่ผ่านมามองบุคคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องควบคุมเพื่อให้ผลงานคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการจ้างและสวัสดิการต่างๆ การบริหารงานบุคคลเน้นที่ประสิทธิภาพ

สมัยปัจจุบัน องค์กรมองบุคคลากรเป็นสินทรัพย์ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา เป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์และเกิด

ข้อได้เปรียบแก่งค์กรโดยมีการประสานการดำเนินการกับส่วนงานอื่นๆ ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน ในลักษณะของการบูรณาการความรู้และทักษะ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ ไม่ได้มองแค่ตัวบุคคลหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นการมองทุกภาคส่วนเชื่อมโยงกัน โดยใช้ความสัมพันธ์ของแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแกนหลักในการดำเนินการ

การบริหาร จัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรภายใต้แนวคิดของ “ทุนมนุษย์” จึงไม่ใช่เรื่องของฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นเรื่องของทุกภาคส่วนในองค์กรทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ ที่จะต้องนำทุนทั้งสามด้าน คือ ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

ศาสตราจารย์ริชาร์ด ฟลอริดา “นักเศรษฐศาสตร์สังคมวิทยา” และผู้อำนวยการสถาบัน the Martin Prosperity Institute ตั้งอยู่ที่ the Rotman School of Management แห่งมหาวิทยาลัยโตรอนโต ประเทศแคนาดา ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่าเราสามารถขับเคลื่อนด้วย “การสร้างสรรค์” และการสร้างระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” (Creative economy)

ปัจจุบันสหรัฐอเมริกาอยู่ภายใต้ช่วงการเปลี่ยนผ่านครั้งใหญ่ จากยุคแห่ง “กล้ามเนื้อและความแข็งแกร่ง” สู่ยุคที่ “ความรู้และทักษะ” คือหัวใจสำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระบบเศรษฐกิจของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ชนชั้น และทุนมนุษย์สร้างสรรค์บดบัง ทดลอง กล่าวคือ สหรัฐอเมริกาในหัวที่ผ่านมามีมากขึ้นอยู่กับระบบอุตสาหกรรมที่มุ่งใช้หยาดเหงื่อแรงงานและพลังทางกายภาพมากกว่าการใช้พลังสติปัญญา ความท้าทายในปัจจุบันสำหรับภาคอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาคือการต้องขับเคลื่อนจากอุตสาหกรรมที่เต็มไปด้วย “งานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตร” (Routine-oriented job) ซึ่งงานเหล่านี้มีลักษณะงานที่ต้องทำตามมาตรฐานและเป็นการทำงานที่ซ้ำๆ ไปตามมาตรฐานที่วางไว้แล้ว ดังนั้น งานพวกนี้จึงมักใช้ความแข็งแกร่งของ “มือ” และ “ร่างกาย” มากกว่า “หัว” และ “สมอง” เคลื่อนผ่านไปสู่อุตสาหกรรมที่เต็มไปด้วย “งานที่ขึ้นอยู่กับการใช้ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity-oriented occupations) ซึ่งบุคลากรที่ทำงานจะต้องประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องทำการตัดสินใจและสื่อสารตอบโต้กับสถานการณ์ได้อย่างดี

สิ่งที่น่าเป็นห่วงคือการลดลงประมาณด้านการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมของบรรดาประเทศต่างๆ ในขณะที่เศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรมการผลิตแบบเดิมให้ความสำคัญกับทักษะเชิงกายภาพ แต่ในเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์จะมีทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่จำเป็นมากขึ้นคือ

- ทักษะเชิงวิเคราะห์ (Analytical skills) เช่น การรับรู้และแก้ปัญหาอย่างมีแบบแผน (Pattern recognition and problem solving) สาขาวิชาที่ต้องใช้ทักษะการวิเคราะห์ขั้นสูง (เช่น แพทย์

และวิศวกรรมชีวภาพ) และสาขาวิชาที่ต้องใช้ความฉลาดทางสังคม (เช่น จิตเวชและการบริหารจัดการ) ถือเป็นสาขาที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และ

- **ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social intelligence)** เช่น การมีความรู้ลึกที่ไวต่อสถานการณ์และความสามารถในการโน้มน้าวใจซึ่งเป็นฐานสำคัญในการสร้างการทำงานและการขับเคลื่อนเป็นทีม

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันจากวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ถ่ายทอดลงสู่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ (HRD Strategy)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD: Human Resource Development) เป็นการต่อยอดองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM: Human Resource Management) การต่อยอดองค์ความรู้ได้ถูกพัฒนาเป็นเครื่องมือ เพื่อใช้เป็นแนวทางและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร

จากการศึกษา พบว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลมีหน้าที่กำหนดนโยบายความรับผิดชอบ อธิปไตยร่วมป่าไม้ และผู้บริหารทำหน้าที่กำหนดทิศทาง การดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลมีทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และให้มีความยั่งยืน โดยที่องค์กรจะต้องสร้างปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ด้วย ดังนี้

- ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งของโลกในปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และไม่เคยหยุดนิ่ง ดังนั้นการดูแลและการพัฒนาบุคลากรตามแนวทางที่เคยปฏิบัติ ไม่เพียงพอต่อการเติบโต และการแข่งขัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัว และเปลี่ยนแนวทางการดูแลบุคลากรให้สอดคล้อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของสังคมโลก

- ทุนมนุษย์ขององค์กร หมายถึงผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถปรับตัวได้เร็ว และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน ตลอดจนภาวะผู้นำตนเองในการลงมือทำเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร ที่ส่งผลถึงการเจริญเติบโตขององค์กรด้วย สรุปได้ว่า **ทุนมนุษย์ขององค์กร** คือ ส่วนสำคัญ ที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง

การสร้างทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อแข่งขันกับองค์กรอื่น ด้วยการสร้างคุณสมบัติของทุนมนุษย์ที่แตกต่าง เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรให้มากที่สุด ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสมชัดเจน เพื่อให้การพัฒนานั้นได้ทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุด

การลงทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า และมีลักษณะเฉพาะ ที่เรียกว่า ทูนอนค์กร เป็นการสร้างคุณลักษณะขององค์กร ที่องค์กรอื่น ๆ ไม่สามารถลอกเลียนได้ ซึ่งความสำคัญของการสร้างความแตกต่างนี้ เป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร

เมื่อบุคลากร คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการประยุกต์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ เพื่อใช้ในงานที่ตนรับผิดชอบได้ จึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนด และการเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กรแบบยั่งยืนต่อไป

3. แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า มีปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

- ความสามารถหลัก (Core Competency) หรือสมรรถนะหลัก หมายถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน(อาทิเช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การปรับเปลี่ยน การควบคุมตน การสอนงานและการมอบหมายงาน เป็นต้น) รวมถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (อาทิเช่น การใช้เทคโนโลยี ภาษา คำนวณ และการจัดการข้อมูล เป็นต้น)

- ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเคารพในศักดิ์ศรี ช่วยยกระดับความสามารถของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และส่งเสริมให้ทำงานเต็มศักยภาพ

- แผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

- สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่ดี การสร้างความผูกพันในองค์กร และความจงรักภักดี

ปัจจัยด้าน “ทุนมนุษย์” เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่ข้างต้นเข้าด้วยกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องเสริมความรู้และทักษะให้กับบุคลากรควบคู่ไปกับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากร ให้อำนาจบุคลากรในการตัดสินใจ มอบรางวัลเป็นผลตอบแทนเมื่อทำงานชิ้นสำคัญประสบความสำเร็จ ยิ่ง “ทุนมนุษย์” มีความสามารถในการสร้างคุณประโยชน์มากขึ้นเท่าใด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรก็ยิ่งมีประสิทธิภาพและโอกาสในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น

ดร. อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2552) กล่าวว่า

รู้ตน คือ มีคุณธรรม นำชีวิต

รู้ถูกผิด รู้ชอบ รู้ศักดิ์ศรี

รู้วินัย ใจสัตย์ซื่อ ถือความดี

รู้วิถี มีจรรยา นำพาตน

รู้งาน คือ มีอาชีพ ในทุกสิ่ง

รู้ให้จริง รู้แก่กัน ทนเหตุผล

รู้คุณภาพ รู้มาตรฐาน งานสากล

รู้ผ่อนปรน รู้จังหวะ กะแนววาง

4. แนวคิดการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน.....ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อจัดการป่าไม้

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน ในองค์กรที่กำหนดให้เป็นกลยุทธ์ และใช้เป็นเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในรูปผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

เมื่อจินตนาการถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ ที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competencies) และมีระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีระบบจัดการคนเก่ง (TMS: Talent Management System) ด้วยการสรรหา (หาคนดี คนเก่ง) พัฒนา (ให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้น) และรักษาคคนเก่ง (Talent People) ให้มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ ร่วมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning) ด้วยการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรที่สามารถสร้างความยั่งยืนทางการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืนของประเทศได้

บทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ที่แท้จริงคือ การช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่า เป็นทุนมนุษย์ที่ดี ที่เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร ให้เกิดในเชิงรูปธรรมมากขึ้น เช่น

1. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (New Generation Leader) ตามคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ตามนิยามขององค์กรนั้นกำหนดไว้ โดยการพัฒนาศักยภาพในทุก ๆ ด้าน อย่างมีระบบชัดเจน ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือที่หลากหลาย เช่นการสร้าง Training Road Map เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือกำหนดดัชนีชี้วัดรายบุคคล IDP (Independent Development Plan) ที่ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้ผู้นำเหล่านี้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขององค์กรต่อไป

2. การสร้างบุคลากรสัมพันธ์แบบใหม่ (New ERs) โดยการบริหารทุนมนุษย์ด้วยการให้บทบาทกับหัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้ดูแลสายงาน ส่วนในองค์กรใหญ่ ๆ อาจมีการใช้ในลักษณะของ Contract Manager เพื่อดูแลระหว่างหน่วยงาน Outsourcing หรือ Partnering กับบุคลากรและองค์กร ซึ่งผลลัพธ์คือ ความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรมีมากขึ้น เนื่องจากการดูแลที่ใกล้ชิด และตรงความต้องการของบุคลากรมากที่สุด

3. การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Result Management: SRM) ด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน จัดระบบการวัดผลงานด้วยดัชนีวัดผลสำเร็จ KPIs หรือ HR Scorecard การวัดความสามารถที่ทำได้เพื่อผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กรที่เป็นรูปธรรมในการวัดโมเดลการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทนตามผลสำเร็จ และการให้

สวัสดิการที่มีคุณภาพ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของบุคคลากร รวมถึงการพัฒนาผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการจัดการป่าไม้ ผ่านการพัฒนาตนเองของบุคคลากรในทุกระดับนั่นเอง

ปรัชญา ชุมนาเสียว (ไม่ปรากฏปี) ได้จัดทำตารางสรุปแนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง “ทุนมนุษย์” ในองค์กร

กลุ่มใน แผนพัฒนา	ระดับการ พัฒนา	ระดับการสร้าง ความรู้	แนวทางการสร้างกลยุทธ์
1. ผู้ ปฏิบัติกร	Data	รับรู้	พัฒนาระดับ Data เพื่อสร้างการรับรู้โดย กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากลุ่มนี้ให้เกิด ทักษะและความชำนาญในงานที่ตน รับผิดชอบ
2. ผู้บริหาร ระดับต้น	Information	เข้าใจ	พัฒนาระดับ Data + Information เพื่อสร้าง การเข้าใจโดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา ให้สามารถสอนงานได้ เป็นระดับที่มี ความรู้ ทักษะ และความชำนาญในงานเป็น อย่างดี
3. ผู้บริหาร ระดับกลาง	Knowledge	วิเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge เพื่อให้วิเคราะห์เป็น โดย กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มี ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน อย่างดีเลิศ พัฒนาทักษะด้านการบริหาร สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์กร ของตนเองได้
4. ผู้บริหาร ระดับสูง	Wisdom	สังเคราะห์	พัฒนาระดับ Data + Information + Knowledge + Wisdom เพื่อให้สังเคราะห์ เป็น โดยกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาให้มี ความสามารถในการวางแผนงานและจัด ระบบงานเป็น และสามารถกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

“ทุนมนุษย์” ที่สร้างขึ้นตามกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาคัดกรองและแปลง Tacit Knowledge ของบุคลากรให้เป็น Explicit Knowledge ให้เร็วและมากที่สุด

{หนังสือ ฉางต่วนจิง (ศาสตร์แห่งการยึดหยุ่นพลิกแพลง) บทที่ 1 เขียนไว้ว่า อันเก่าจู่ฮ่องเต้ (หลิวปิง) ตรัสว่า “.....ข้าไม่อาจเทียบกับจางเหลียงในด้าน ‘วางแผนในกระโจม คว่ำชัยไกลพันลี้’ข้าไม่อาจเทียบกับเซียวเหอในด้าน ‘ทำนุบำรุงสุข’ ราษฎร สนองธัญญาหารแก่แนวหน้า และรักษาความสงบของชาติบ้านเมือง.....ข้าไม่อาจเทียบกับหานซันในด้าน ‘ศิลปะแห่งการนำทัพ คุ่มกำลังพลนับล้านรบทุกครั้งชนะทุกครั้ง’จางเหลียง เซียวเหอ และหานซัน ล้วนเป็นยอดคนในแผ่นดิน” “.....แต่ข้าฯ ช่วงใช้พวกเขาได้..... ‘นี่คือสาเหตุ ที่ข้าฯ สามารถยึดครองแผ่นดิน’”

หนังสือดังกล่าวได้สรุปไว้ว่า 1. ใช้ปราชญ์เป็น.....คือวิถีแห่งขัตติยราช (ใช้คนเป็น.....คือแนวทางของผู้บริหาร ผู้นำ 2. ทำงานเป็น.....คือวิถีแห่งขุนนาง 3. ผู้ใดรู้สำนักในเหตุทั้งสองข้อต่อไปนี้อย่างแท้จริง ผู้นั้นครองแผ่นดินได้.....สามารถใช้อำนาจของผู้อื่น ประหนึ่งข้อเด่นของตนเอง.....ใช้‘สิ่งที่มีใช้ของตน’ให้เป็นประโยชน์ <คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ.....1. ใช้คนเป็น.....ใช้คนมีความรู้ความสามารถ.....2. ขอบการวางแผน.....โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย.....3. จิตใจกว้างขวาง.....ชนะใจคนทั้งปวง.....มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ>}

อภิปรายผลการวิจัย

สรุปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน คือการมุ่งพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า สามารถสร้างคุณประโยชน์ได้ทั้งต่อตัวเอง องค์กร และสังคม สามารถตอบสนองและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน และให้งานนี้เป็นนวัตกรรมแห่งการป่าไม้ยุคใหม่ได้อย่างแท้จริง

หากนำเอาภูมิปัญญาของศาสตราจารย์ฟลอริดา ในเรื่องของการขับเคลื่อนด้วย “การสร้างสรรค์” และการสร้างระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เรียกว่า “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” (Creative economy) มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน.....ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้นั้น ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์เพื่อการจัดการป่าไม้ โดยเฉพาะในการใช้พลังสติปัญญา ความท้าทายในปัจจุบันที่เต็มไปด้วย “งานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตร” (Routine-oriented job) ซึ่งงานเหล่านี้มักมีลักษณะงานที่ต้องทำตามมาตรฐานและเป็นการทำงานที่ซ้ำๆ ไปตามมาตรฐานที่วางไว้แล้ว เคลื่อนผ่านไปสู “งานที่ขึ้นอยู่กับการใช้ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity-oriented occupations) ซึ่งบุคลากรที่ทำงานจะต้องประยุกต์ใช้ความรู้ด้านการจัดการป่าไม้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องทำการ

ตัดสินใจและสื่อสารตอบโต้กับสถานการณ์ได้อย่างดี และทักษะเชิงสร้างสรรค์ที่จำเป็นมากสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ให้เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าเพื่อการจัดการป่าไม้ คือ

- **ทักษะเชิงวิเคราะห์ (Analytical skills)** เช่น การรับรู้และแก้ปัญหาอย่างมีแบบแผน (Pattern recognition and problem solving) ต้องใช้ทักษะการวิเคราะห์ขั้นสูง ใช้ความฉลาดทางสังคมเพื่อส่วนรวม และ

- **ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social intelligence)** เช่น การมีความรู้สึกที่ไวต่อสถานการณ์และความสามารถในการโน้มน้าวใจซึ่งเป็นฐานสำคัญในการสร้างการทำงานและการขับเคลื่อนเป็นทีม . ใช้การบูรณาการสร้างส่วนร่วมในการดำเนินการ

หากเราจะประสบความสำเร็จในการจัดการป่าไม้ เราจะต้องเจาะลึก เข้าถึงและบริหารจัดการทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของเรา นั่นคือ “ทรัพยากรมนุษย์” ในเรื่อง “จิตสมรรถนะและความสามารถในการสร้างสรรค์” (Creative capability) เพื่อช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์การด้านการจัดการป่าไม้ให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่น ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดคำว่า กล้าหาญ เข้มแข็ง อดทนเมื่ออยู่ในป่า งามสง่าเมื่ออยู่ในเมือง และใช้แนวทางของปรัชญา ชุมชนเสียว ในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติสู่การรับรู้ พัฒนาผู้บริหารระดับต้น สู่การเข้าใจ พัฒนาผู้บริหารสู่การวิเคราะห์ พัฒนาผู้บริหารระดับสูงสู่การสังเคราะห์

เมื่อใดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ดีขึ้น และให้ได้ตระหนักถึงทุนความสร้างสรรค์ในตนเอง เมื่อนั้นหวังได้ว่ารุ่งอรุณของการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืนจะบังเกิดอย่างเป็นรูปธรรม?

นี่คือความท้าทายที่สำคัญที่จะต้องฉกฉวยโอกาสนี้ทำให้ได้ หรือจะโยนโอกาสนี้ทิ้งไป... นั่นคือทางเลือกที่ “ต้องเลือก”

[Change your thinking.....

Change your life.....

Change your future..... (จาก Spiderman II)]

[จิตินาถ ณ พัทลุง กล่าวว่าต้นทุนความสุข 4 อย่าง ที่ไม่ได้ใช้เงินซื้อ.....ครอบครัว คนที่เรารักและรักเรา ธรรมชาติที่อยู่รอบตัวเรา สิ่งที่เราทำ....ไม่ว่าในสถานการณ์ใด ทำแต่ละขณะให้ดีที่สุดใจที่ตื่นรู้.....พร้อมกับเห็นโลกตามความเป็นจริง]

[คำสอนของท่านปัญญานันทภิกขุ.....หน้านอกบอกความงาม หน้าในบอกความดี หน้านอก.....แต่ให้พอดี หน้าในและหน้าที่.....แต่ให้มากๆ.....]

บรรณานุกรม

Florida, R. and Martin, R. (2009) We can ride the crisis out – on a wave of our own Inventiveness. Online document in www.creativeclass.com.

บทความการประชุมทางวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2552 ทุนมนุษย์กับการพัฒนา Human Capital and Development สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เอกสารเผยแพร่บน www.rc.nida.ac.Th

ประภัสสร เจียมบุญศรี, 2554. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรการบริหารความหลากหลาย เรื่อง การพัฒนา EQ MQ AQ และทักษะที่จำเป็น เพื่อทักษะการบริหารความหลากหลายของกำลังคน

ประภัสสร เจียมบุญศรี, 2554. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรการบริหารความหลากหลาย เรื่อง การปรับกระบวนการทัศนคติ สภาพทางความคิด สุขภาพจิตกับชีวิต

มนูญ สรรค์คุณากร, 2552. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 5 เรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2552. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ รุ่นที่ 7 เรื่องภาพรวมและทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สมบัติ กุสุมาวดี, 2552. เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ชนชั้น และทุนมนุษย์สร้างสรรค์ บททดลองนำเสนอความคิดเพื่อเตรียมการวิจัย

สุภาวดี ฉายวิมล, 2555. เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขั้นสูง เรื่อง Strategy Change by Technology Driven