

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่: บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง

## Modern Human Resource Management: Stakeholder Changing Roles

อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์  
Uthaiwan Pongboriboon  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย  
Faculty of Nursing, Eastern Asia University  
Received: June 18, 2018  
Revised: July 31, 2018  
Accepted: August 2, 2018

### บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เป็นการบริหารที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในอดีตการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมมีความแข็งตัว ขาดความยืดหยุ่น เป็นการบริหารตามลำดับขั้น เน้นกระบวนการจัดการ การบริหารเป็นแบบรวมศูนย์ ได้นำมาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ โดยการใช้กลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน เป็นการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งส่งผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทในการดำเนินงานให้สอดคล้อง โดยมีประเด็นการปรับเปลี่ยนทักษะ ความรู้ และความสามารถที่สำคัญ 5 ประเด็น คือ (1) กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) การวัดผลการปฏิบัติงาน (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ (5) สมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับเปลี่ยนขึ้นกับตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการยอมรับและเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และการเปิดโอกาสให้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่, การปรับเปลี่ยนบทบาท

### Abstract

Modern human resource management is changing. Formerly, human resource management was inflexible, sequential, and focused on management processes and centralized management. These concepts changed to modern human resource management that uses strategy and participation of stakeholders for management procedure. And, it considers internal and external conditions. These changes affect the stakeholders in human resources management, so they must change their role for them. The changing points about skill, knowledge and ability include 5 issues, such as (1) strategy (2) strategic human resource management (3) measuring human resource performance (4) human resource management technology and innovation (5) competency of human resource managers. Stakeholders have accepted the fact that they can depend only on themselves when dealing with their changing roles given the opportunity for potential development and opportunities to get involved with organizational strategy.



## บทนำ

การบริหารจัดการนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เป็นการบริหารในส่วนของ “มนุษย์” ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ แต่จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลก เกิดความท้าทายต่อการบริหารงานในมิติต่างๆ เช่น การตอบสนองต่อโลกการวิวัฒน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (Bohlander & Rhine, 2010, pp. 2-5) สภาพการบริหารงานในอดีตที่ เป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบแต่เพียงอย่างเดียว สามารถสร้างหรือตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพได้แค่เฉพาะภายในองค์การเท่านั้น มีความแข็งตัว ขาดความยืดหยุ่น เป็นการบริหารตามลำดับขั้น เน้นกระบวนการจัดการ การบริหารเป็นแบบรวมศูนย์ในงานกิจกรรม ซึ่งในภาพรวมแล้วการบริหารจัดการในลักษณะดังกล่าวจึง เป็นเพียงงานบริการและงานธุรการ แต่ปัจจุบันแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเช่นนี้ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารขององค์การ ที่รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของโลกยุคโลกไร้พรมแดน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการ ปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารที่เน้นในลักษณะการจัดการเชิงกลยุทธ์ สร้างความสอดคล้องกับการบริหารจัดการโดยรวมขององค์การ และสอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคมโดยรวม (Santora & Bozer, 2015, p. 245) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้เกี่ยวข้อง ควรให้ความตระหนักรและความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงตั้งกล่าว เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทการปฏิบัติหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง (วีรอดม แก้วโภภิมุนิวงศ์, 2557, น. 105) เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (recruitment and selection) การบริหารค่าตอบแทน (compensation and benefit) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)

system) การวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) กฎหมายแรงงานและสหภาพ (labor law and union) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การพัฒนาองค์กร (organization development) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (career planning and succession) การออกแบบงาน (job design) หรือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ (human resource technology)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหรือพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถนำพาองค์การของตนเองให้ดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด

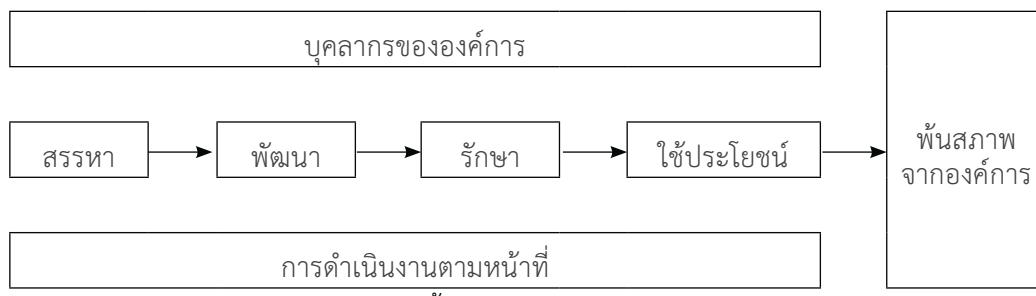
สำหรับประเทศไทยนอกจากการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากลักษณะดั้งเดิม สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่แล้ว การที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจที่ใช้การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (สุนทร ทองคำนิต, 2560, น. 3) ส่งผลให้องค์การต่างๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม ต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับแนวโน้มนโยบาย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกลไกสำคัญส่วนหนึ่งในการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวด้วย

ดังนั้นถ้าจะให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันขององค์การต่างๆ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และสอดรับกับนโยบายในการบริหารประเทศของรัฐบาล การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งจำเป็น บทความนี้ต้องการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการที่

ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเสนอให้เห็นการเปลี่ยนแปลงจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนปัจจัยในด้านนโยบายของชาติที่มาเกี่ยวข้อง และแนวทางการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในการบริหารทรัพยากรหลักของการบริหารหลักที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย 4M's ได้แก่ มนุษย์ (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) ซึ่งแต่เดิมในองค์การจะถูกเรียกว่า “การบริหารงานบุคคล (personnel management)” ต่อมาเมื่อผู้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ตามแต่ละช่วง ของการวิวัฒนาการของสังคม แต่สามารถสรุปโดยรวมได้ว่า หมายถึง นโยบาย การปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการดำเนินงานขององค์การ การบริหารความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุ เป้าหมาย ประกอบด้วยการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนา บำรุงรักษา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพ ดูแลสุขภาพ กายและจิตที่ดีในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมต่อการ ดำรงชีวิตในสังคมภายหลังการเลิกจ้าง (วสนา ศรีอัครลักษ



### การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ดังแสดงในภาพที่ 2 จะให้ความสำคัญกับมนุษย์ โดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ซึ่งมนุษย์จะเป็นกลไกที่จะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนด

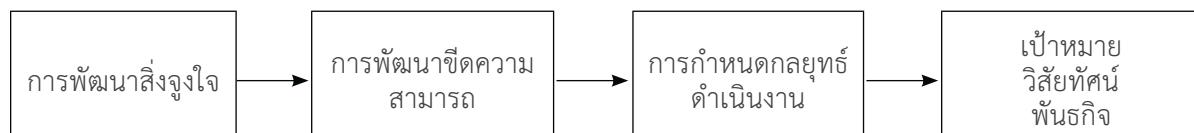
และ จิราวรรณ คงคล้าย, 2559, น. 330; ศักดิพันธ์ ตันวิมล รัตน์, 2557, น. 848; จำแลง แสงจันทร์, 2547, น. 13)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่เดิมดังภาพ 1 นั้น จะเน้นที่การปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่ เน้นกระบวนการจัดการ เป็นเพียงกลไกในการสร้าง พัฒนา รักษา และใช้ประโยชน์จากบุคลากรขององค์การจนพ้นสภาพ โดยมิได้มีการพิจารณาว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่องค์การในภาพรวมอย่างไร องค์การมีความต้องการ หรือไม่ และมีความสัมพันธ์กับภารกิจหรือเป้าหมายขององค์การอย่างไร สิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวส่งผลให้องค์การไม่สามารถดัดแปลงการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ทั้งในด้านการเจริญเติบโตขององค์การ หรือการลดต้นทุนขององค์การ และเมื่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย (ตีนวานุช กองพากา, 2552, น. 8) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะสอดคล้องกับการบริหารในภาพรวมขององค์การด้วย ซึ่งในปัจจุบันการบริหารองค์การจะเป็นการบริหารตามกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยทุกฝ่ายในองค์การก็จะมีการบริหารตามกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันทั้งองค์การ รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ดังนั้นจึงส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ดังภาพ 2

กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และจะต้องนำกลยุทธ์ขององค์การที่ได้และมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ในทุกภารกิจของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource management) รวมทั้งการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรขององค์การสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่มี

การกำหนดไว้ในกลยุทธ์ ด้วยการมีและใช้ระบบการวัดผล การปฏิบัติงาน (measuring HR performance) มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (modern technology) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์เองนั้น ก็จะ

ต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ (competency) ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอต่อการบริหาร เพื่อนำพาองค์การให้สามารถบรรลุผลตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (เกื้อจิต ชีรากัญจน์, 2557, น. 335)



ภาพ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ดังตาราง 1 ซึ่ง เป็นการนับในส่วนของหน้าที่ (function) เป็นหลัก และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระต่อกัน แต่การบริหารยุคใหม่ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้บริหาร และจากเดิมที่ประธานหรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วจึงจะมอบหมายให้ผู้บริหารในระดับรองลงมาที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์รับไปดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่อไป เช่น การเพิ่ม-ลดบุคลากร เป็นต้น แต่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะเดิมไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน ที่จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกในปัจจุบัน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบันรวมถึงในอนาคตผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์การจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วย (เกื้อจิต ชีรากัญจน์, 2557, น. 325) และนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการในฝ่ายของตน โดยในส่วนของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบในระดับองค์การนั้น เป็นการใช้เพื่อการดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และรักษา (maintain) ทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง (high-performing workforce) และ

มุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์การ รวมทั้งสมดานความต้องการความก้าวหน้าและการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

สำหรับประเทศไทยนั้น ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาไปพร้อมๆ กับการพัฒนาประเทศ ตามกระแสของการพัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่นั้น เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา (ตรีนวนิช กองพากฯ, 2552, น. 22) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภาคธุรกิจข้ามชาติและแพร่หลายเป็นวงกว้างสู่ภาคธุรกิจภายในประเทศไทยและภาคธุรกิจในเวลาต่อมา ซึ่งการแพร่หลายที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลจากความสำเร็จของการนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่มาใช้ภายในหน่วยงาน และมีการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน (เกื้อจิต ชีรากัญจน์, 2557, น. 327-328)

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่นั้น ได้ซึ่งให้เห็นถึงความแตกต่างในประเด็นสำคัญระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการของไทยอีกหลายท่าน (จำแลง แสงจันทร์, 2547, น.11-13; ปริญญา หรุ่นโพธิ์, ชีรัวฒน์ จันทึก และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2560, น. 298-299) สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

## ตาราง 1

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรัฐบาลแบบดั้งเดิมและการบริหารทรัพยากรัฐบาลแบบใหม่

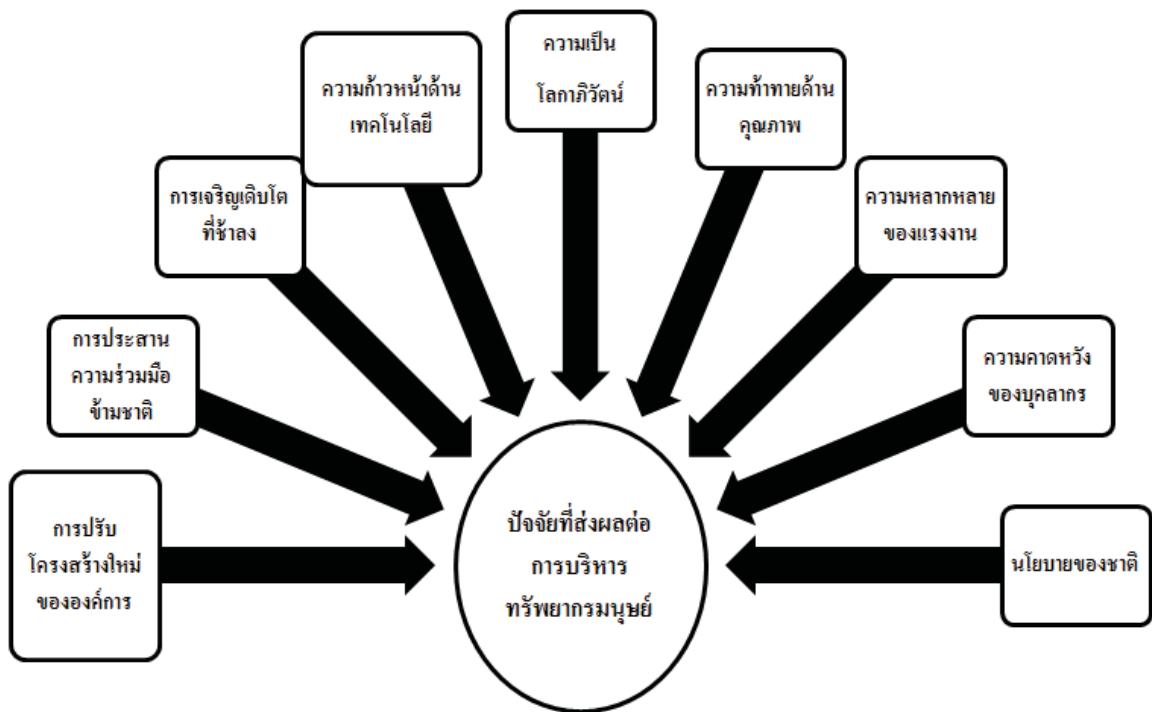
ประเด็น	การบริหารทรัพยากรัฐบาล	
	แบบดั้งเดิม	แบบใหม่
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การ และการกำหนดภารกิจการบริหารทรัพยากรัฐบาลให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน
อำนาจ	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลุ่ม สำนักงานดำเนินการฝ่ายเดียว	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ดำเนินการฝ่ายเดียวสูงสุดมีภารกิจเรียกว่า รองประธานฝ่ายทรัพยากรัฐบาล
ขอบเขตของการกิจกรรม	ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ	เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหาร
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
การบริษัทการกับการกิจจิจีน ฯ ขององค์กร	การกิจของ การบริหารทรัพยากรัฐบาล ต้องสนองต่อการกิจจิจีนในระดับค่า	การกิจด้านการบริหารทรัพยากรัฐบาลต้องสนองต่อการกิจด้านอื่นๆ ขององค์กรในระดับสูง
การประสานงาน	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน
การควบคุม	เป็นผู้ถูกควบคุม	เป็นการควบคุมตนเอง
การแก้ไขปัญหา	เน้นการแก้ปัญหาตามสถานการณ์	เน้นการป้องกัน เป็นการทำงานเชิงรุก
การวางแผน	วางแผนระยะสั้น	วางแผนระยะยาว
บทบาทหน้าที่	มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่จำกัด	มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
รูปแบบการบริหาร	มีรูปแบบการบริหารงานขนาดใหญ่ หลากหลายขั้นตอน	มีรูปแบบการบริหารงานที่กระชับ คล่องตัว
การตัดสินใจของบุคลากร	ไม่คำนึงถึงสิทธิของบุคลากร	คำนึงถึงสิทธิของบุคลากร

ที่มา. จาก “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรัฐบาล ผู้สื่อความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร” โดย ปริญญา หรุ่นโพธิ์, วีระวัฒน์ จันทึก และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2560, วารสารวิทยาลัยดุลิตธานี, 11(3), 296-311.

การบริหารทรัพยากรัฐบาลในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโลกในยุคไร้พรมแดน โดยเป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่สร้างความท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรัฐบาล (สันถวิล, ยศสมศักดิ์, 2549, น. 29-31; Santora & Bozer, 2015, p. 245; Figurska, 2017, p. 23) ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญสามารถสรุปได้ ดังนี้ (1) การปรับโครงสร้างใหม่

ขององค์การ (2) การประสานความร่วมมือข้ามชาติ (3) การเจริญเติบโตที่ช้าลง (4) ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี (5) ความเป็นโลกาภิวัตน์ (6) ความท้าทายด้านคุณภาพ (7) ความหลากหลายของแรงงาน (8) ความคาดหวังของบุคลากร และ (9) นโยบายของประเทศ ปัจจัยเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญส่งผลให้การบริหารทรัพยากรัฐบาลต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทาง โดยนำการดำเนินงานด้านกลยุทธ์เข้า

### มาเกี่ยวข้องมากขึ้น ดังภาพ 3



ภาพ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา. จาก รัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและทฤษฎี, โดย สันมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.

### การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ เน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการบริการระดับสูง ซึ่งแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองการดำเนินงานในปัจจุบันได้ เมื่อประกอบกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะใช้ในการขับเคลื่อนประเทศไทยในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวตามเทคโนโลยี 4.0 (อาภาด พัฒน์เรืองไล, 2560, น. 128; สุนทร ทองกำเนิด, 2560, น. 4) โดยรัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านแรงงานไว้ 4 ระยะ (เริ่มจากการสร้างกำลังคนที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากล (productive manpower) สู่แรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทันสมัย (innovative workforce) มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา (creative workforce) จนถึงยุคสังคมการทำงานแห่งปัญญา (brainpower) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานตามแนวโน้มนโยบายนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้มากขึ้น มีความสามารถในการปรับตัว มีความรู้ในกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ และที่สำคัญ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ (Santora & Bozer, 2015, p. 246) ตามแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

power) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านแรงงานตามแนวโน้มนโยบายนี้ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้มากขึ้น มีความสามารถในการปรับตัว มีความรู้ในกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การ และที่สำคัญ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ (Santora & Bozer, 2015, p. 246) ตามแนวทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

ดังนั้นเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ มีทักษะและความสามารถตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในเรื่องดังต่อไปนี้ (Dessler, 2012, p. 11; Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2012, p. 221; Wang & Wei, 2012, pp. 12-16, ปริญญา หรุ่นโพธิ์, อธิรัตน์ จันทึก และ พิทักษ์ ศิริวงศ์, 2560, น. 301)

1. กลยุทธ์ (strategy) โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วมกับแผนกลยุทธ์ขององค์การใน 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) แผนกลยุทธ์ระดับองค์การ (corporate strategy) (2) แผนกลยุทธ์ระดับการแข่งขัน (competitive strategy) และ (3) แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource management) ซึ่งจากบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะและพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องและตรงตามเป้าหมายขององค์การ ตามกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขององค์การ

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน (measuring human resource performance) เป็นการวัดและประเมินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสร้างคุณค่าให้กับองค์การว่ามีมานะอย่างเพียงใด และคุณค่าที่เพิ่มขึ้นนั้นนำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริงในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม (human resource management and technology/innovation) ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้ขององค์การ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาบูรณาการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่หลากหลาย ในแต่ละขั้นตอนของการบริหาร จะเป็นการช่วยสร้างเสริมประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้ใน 4 แนวทางด้วยกัน คือ (1) การบริการตนเอง (self service) (2) การเป็นศูนย์กลางการรับโทรศัพท์ (call center) (3) การปรับปรุงผลผลิต (productivity improvement) และ (4) การจ้างงานจากภายนอก (out sourcing) นอกจากนี้ จากการนำไปใช้ใน 4 แนวทางข้างต้นนี้แล้ว การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ในอนาคตมีการนำไปใช้ในแนวทางอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นก็ได้

5. สมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (competency of human resource manager) จะต้อง

มีสมรรถนะหลักสามัญ 3 ด้าน ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านความรู้ (knowledge) (2) สมรรถนะด้านทักษะ (skill) และ (3) สมรรถนะด้านความสามารถ

ทักษะ ความรู้ และความสามารถดังกล่าวเป็นแนวทางหลักที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการบริหารในยุคใหม่ จะต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ ซึ่งการปรับเปลี่ยนอาจใช้การพัฒนาศักยภาพในประเทศที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ความท้าทายในการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์การ ลักษณะ และประเทศชาติ ได้นั้น นอกจากความรู้ ทักษะและความสามารถทั้ง 5 ด้านข้างต้นแล้ว อีกส่วนหนึ่งผู้บริหารสูงสุดต้องส่งเสริมหรือเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้สามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่

นอกจากแนวทางในการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความเห็นสอดคล้องเกี่ยวกับทิศทางบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (ตรีวนลุนช กองพากพาก, 2552, น. 148-149; Wang & Wei, 2012, p. 35) ดังนี้

1. บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร คือ การมีบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รู้ลึก รู้จริง และเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพ

2. บทบาทผู้สนับสนุนองค์การและบุคลากรขององค์การ คือ การเป็นผู้ช่วยพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถ และความยืดมั่นผูกพันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ กับองค์การ การบริหารจัดการให้บุคลากรขององค์การเกิดความรัก ความผูกพัน และอุทิศตนให้กับองค์การ หรือไม่เป็นปฏิปักษ์กับองค์การ

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษาและผู้ประเมินผล ใน การให้คำปรึกษานั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย และการเป็นที่ปรึกษาให้กับทุกระดับในองค์การ การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำหน้าที่ในการบริหารเพื่อสร้างความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งจะ

ต้องมีการประเมินและวิเคราะห์หาข้อมูลสนับสนุน เพื่อให้ได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสมมากที่สุด

4. บทบาทผู้นำ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยความเป็นผู้นำของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาสู่ระบบการจัดการที่ดี

5. บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นบทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในองค์การ และลักษณะการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งความเคลื่อนไหวและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การตลอดเวลา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goal) ขององค์การได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การร่วมกับผู้บริหารระดับสูง

6. บทบาทผู้สร้าง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีบทบาทของผู้สร้างในลักษณะดังนี้

6.1 ผู้สร้างคุณค่าให้แก่องค์การ (value proposition)

6.2 ผู้สร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ (high performance organization)

6.3 การสร้างธุรกิจเพื่อสังคม (corporate social responsibility)

บทบาททั้ง 6 ข้างต้นจะเป็นบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะต้องพิจารณาในการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับบทบาทข้างต้น แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าบทบาทเหล่านี้จะมีความสอดคล้องกับ ความรู้ ทักษะและความสามารถ ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ด้วยเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาปรับเปลี่ยนตามแนวทางข้างต้นจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์การ และการปรับตัวของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแล้ว การยอมรับและเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจะสามารถนำพาองค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้

สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่พร้อมต่อการดำเนินงานในสถานการณ์ปัจจุบัน

## บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้า พัฒนาตลอดเวลา ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่นั้น เป็นการเน้นการบริหารในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองการดำเนินงานและมีความยืดหยุ่น สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในแต่ละระดับ เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การ เมื่อผนวกกับปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะในด้านนโยบายของประเทศไทย จึงทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ จะต้องมีการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีประเด็นหลักที่จะต้องพิจารณาเพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยนบทบาท ความรู้ ทักษะ และความสามารถใน 5 ประเด็น ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ (2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) การวัดผลการปฏิบัติงาน (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม และ (5) สมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนเหล่านี้ นอกจากจะเกิดขึ้นกับตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแล้ว การยอมรับและเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจะสามารถนำพาองค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้



## References

Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2010). *Managing human resources* (15<sup>th</sup>ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.

Cheerakan, K. (2014). In modern human resource management (present to future). *Suthiparithat*, 28(86), 322-337. (in Thai)

Dessler, G. (2012). *A framework for human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.

Figurska, I. (2017). Dignity management as a new approach to human resources management. *Human Resources Management & Ergonomics*, 11(2), 23-37.

Kaewkomintawong, V. (2014). The essential competencies of human resource professionals responded to the ASEAN economics community era. *HROD Journal*, 6(2), 103-116. (in Thai)

Kongphapa, T. (2014). *The role of modern human resource management: A case study of large enterprises in Khon Kaen province*. Master of Arts in Development Administration Thesis, Khon Kaen University. (in Thai)

Roonpho, P., Chantuk, T., & Siriwong, P. (2017). The development of human resource management pattern enhancing human resource strategic partnership of non-profit organization. *Dusit Thani College Journal*, 11(3), 296-311.

Saengchan, C. (2004). *Human resource management*. Songkhla: Songkhla Rajabhat University. (in Thai)

Santora, J. C., & Bozer, G. (2015). How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: Make HR a strategic partner in the process. *Strategic HR Review*, 14(6), 245-246.

Sriakaralarp, W., & Kongklai, C. (2015). Human resource management in the information age organization, step through the new era of organization. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 328-338. (in Thai)

Thonggumnerd, S. (2017). *The human resource management in Thailand 4.0*. Individual Study, Royal Thai Army War College. (in Thai)

Tonwimonrat, S. (2014). Human resource management in education: Concept theory and education laws. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 7(3), 845-862. (in Thai)

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222.

Wang, Y., & Wei, B. (2012). *The need of a HRM change from tradition to strategic with organizational transition*. Master of Science Thesis, Halmstad University.

Yossomsak, S. (2006). *Human resource management: Principle and concept*. Bangkok: World Trade. (in Thai)

