



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

Human Resource Management in the 21st Century

จักรวาลวรรณ มีทรัพย์ทอง¹

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว จังหวัดสมุทรปราการ

E-mail : luckychat36@gmail.com

จิราวรรณ คงคล้าย²

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน³

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

ท่ามกลางการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์กรจำเป็นต้องหาทางปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำทางธุรกิจ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรืออาจพ่ายแพ้ต่อคู่แข่ง ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่ออธิบายกรอบและแนวความคิดของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของนักวิชาการ เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่กำลังจะติดตามมาในอนาคต

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, โลกาภิวัตน์

Abstract

Amid fierce competition Organizations need to adapt to survive and to become business leaders. Among all the resources that need to be used in the operation of that organization, human resource is the most valuable resource. And become the factors that



make a business successful in operating or might defeat the competitors. For this reason, efficiency human resource management is very important in conditions of globalization. The purpose of this article is to describe the role and concept of human resource management. And the proposed guidelines for the management of human resources to succeed in the 21st century, in the view of scholars is proposed. Application to amend and improve the role of human resources in the organization to keep pace with the changes in current and in future.

Keyword : Human Resource Management, Human Capital, Globalization

บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรในทุกวันนี้ จำเป็นต้องพร้อมที่จะเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง เพื่อให้สามารถรักษาความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในประเภทของธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ด้วยเหตุผลที่ด้านทรัพยากรในโลกที่มีอยู่อย่างจำกัดในขณะที่ความเป็นโลกาภิวัตน์กลับทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมแข่งขันกับผู้ประกอบการทั้งจากในประเทศและจากต่างประเทศ ทำให้จำเป็นต้องแสวงหาทรัพยากรในการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิ ภาพให้เพียงพอสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูง สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรืออาจพ่ายแพ้ต่อคู่แข่ง ชัน (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงมีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ สำหรับการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันและก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจประเภทต่างๆ วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่ออธิบายกรอบและแนวความคิดของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถนำไปพิจารณาปรับปรุงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้องค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่กำลังจะติดตามมาในอนาคต

กรอบและแนวความคิดของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตมาจนถึงปัจจุบันว่าได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและการปฏิบัติงานไปในด้านใดบ้าง Singapore Human Resources Institute (2002) ได้นำเสนอบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ช่วงระยะเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจขอบเขตและบทบาทของงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้ดังนี้

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีต



ภาพที่ 1. บทบาทและการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีต

ที่มา : Singapore Human Resources Institute (2002).

ในอดีตบทบาทและการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกแยกออกจากการทำงานของฝ่ายบริหาร โดยต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตถูกเรียกว่า ฝ่ายบุคคล มีหน้าที่หลักในการหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ดูแลค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่จำเป็น การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการขาดงาน การลา การมาสาย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ขอบเขตงานของฝ่ายบุคคลในอดีตนั้นค่อนข้างจะแคบและเจาะจงไปในเรื่องของการบริหารงานบุคคลเพียงเท่านั้น ผู้บริหารขององค์กรจึงมองฝ่ายบุคคลว่ามีหน้าที่ตอบสนองความต้องการด้านแรงงานและการควบคุมให้อยู่ในกฎระเบียบ โดยฝ่ายบุคคลนี้ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การสั่งงานของผู้บริหารในสายงานหลัก และยังไม่มียบทบาทในการเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงานให้กับองค์กร

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

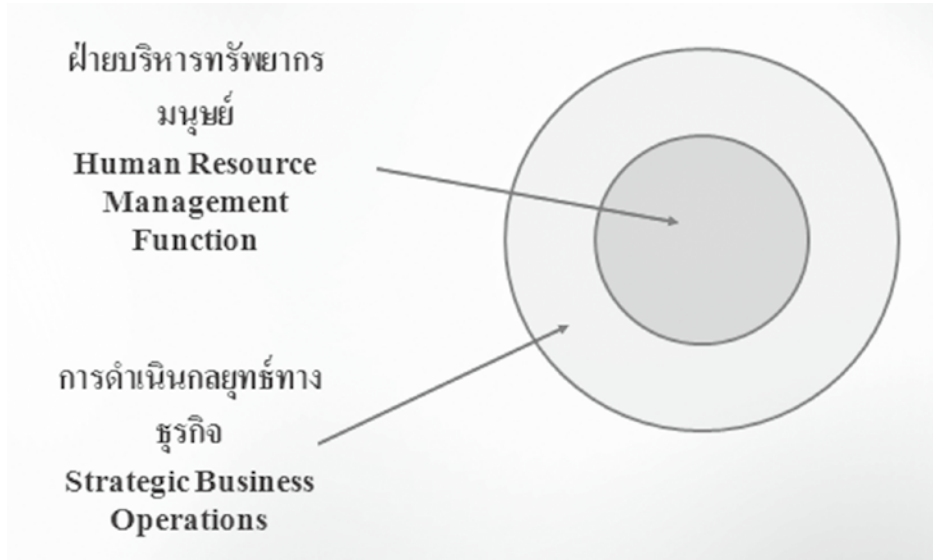


ภาพที่ 2. บทบาทและการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ที่มา : Singapore Human Resources Institute (2002).

สำหรับขอบเขตงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้ามาดำเนินบทบาทการเป็นส่วนส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นภาพรวมของการดำเนินงาน ต้องมีความเข้าใจในลักษณะของธุรกิจอย่างชัดเจน กลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้สามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อการชี้นำให้กับผู้บริหารขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดหาทุนมนุษย์ให้เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร ด้วยเหตุนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเสมือนกาวและน้ำมันหล่อลื่นขององค์กรในการที่จะประสานงานและขับเคลื่อนองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการแข่งขัน และยังต้องทำหน้าที่ในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ด้วยการกำหนดผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ต้องการจะบรรลุในมุมมองของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แต่ในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังคงทำงานแบบพื้นฐาน คือ การเข้าไปปรับรู้การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร รับรู้เป้าหมาย แล้วนำมาปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ยังมีไม่เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางให้กับองค์กรอย่างในยุคต่อไป

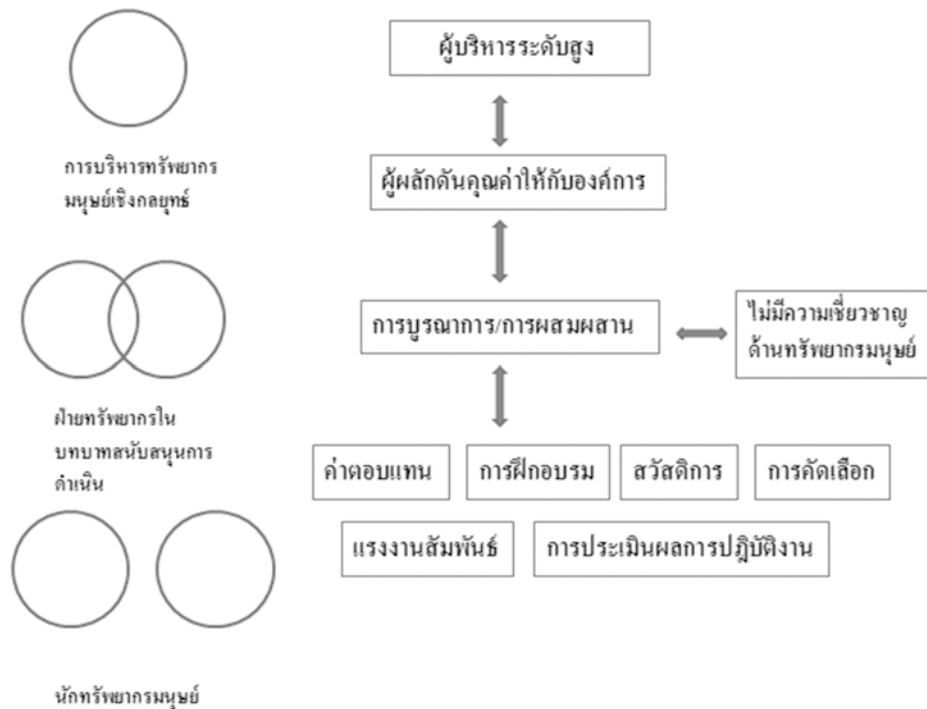
บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต



ภาพที่ 3. บทบาทและการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ที่มา : Singapore Human Resources Institute (2002).

บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คือ การยกระดับจากงานที่เคยทำหน้าที่ประสานงานเฉพาะเรื่อง มาเป็นการมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในระดับสูงขององค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องผันตัวเองจากผู้บริหารงานประจำด้านทรัพยากรมนุษย์ มาเป็นนักกลยุทธ์ที่ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้บริหารระดับสูง เพราะนอกจากจะต้องเข้าร่วมประชุมแผนกลยุทธ์ เตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของธุรกิจแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ยังต้องสามารถประเมินทิศทางของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำมาชี้แนะกลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จเปรียบให้กับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าบทบาทในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ Singapore Human Resources Institute (2002) ยังได้นำบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละยุค มาเปรียบเทียบกับกระบวนการบริหารงานในแต่ละระดับขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถให้การสนับสนุนด้วยบทบาทที่แตกต่างกันตามลำดับชั้นการบริหารจัดการ ดังภาพที่ 4.



ภาพที่ 4. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา : Singapore Human Resources Institute (2002).

บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้ง 3 ระดับ คือ บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ บทบาทฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำหน้าที่แตกต่างกัน โดยที่นักทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบงานพื้นฐาน เช่น งานด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แผนสวัสดิการ วันหยุด และการลาออก รวมไปถึงการให้การสนับสนุนผู้บริหารในสายงานหลักเพื่อการบรรจุพนักงานลงในตำแหน่งที่ว่างและการแก้ไขปัญหาประจำวันที่เกิดขึ้นกับแผนกต่างๆ ขององค์กร ซึ่งงานขั้นพื้นฐานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามารับผิดชอบดูแลแทนได้ บทบาทที่สองคือ บทบาทฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสนับสนุนการดำเนินงานนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการสนับสนุนการดำเนินงานของแผนกต่างๆ และ บทบาทที่สาม คือบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นบทบาทที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางยุทธศาสตร์ในสนามธุรกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบและการอยู่รอดให้กับองค์กร และเป็นบทบาทที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (ธงชัย สันติวงษ์, 2546)



การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

Lundy (1994) และ Greer (2001) ได้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ไว้ว่า คือวิธีการที่จะดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งอาจไม่แตกต่างกันมากนักไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือองค์กรในภาครัฐ ถ้าเป้าหมายร่วมกัน คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Purcell (1989) กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ไว้โดยสังเขปว่า มุ่งเน้นที่การดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในให้กับองค์กร

Dessler (2006) ให้ความหมายว่า คือการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและสร้างนวัตกรรม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งหมายเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นไปเพื่อยุทธศาสตร์การอยู่รอดและการเป็นผู้นำขององค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในสายงานหลัก จำเป็นต้องตรวจวิธีการดำเนินงานในองค์กรว่าได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้วหรือไม่ โดยสามารถตรวจสอบ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้จากประเด็นดังต่อไปนี้

สำหรับผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในระดับกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมั่นใจว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับบทบาทที่สำคัญในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. จัดให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนรับผิดชอบต่อผลกำไรขององค์กร

ความรับผิดชอบแรกของผู้บริหารระดับสูงคือ การทบทวนให้มั่นใจว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ทำหน้าที่ในบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เพียงพอแก่นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพเพื่อดำเนินบทบาททางกลยุทธ์ และ



เมื่อนักทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบถึงวาระดังกล่าวแล้วผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องให้ความรับผิดชอบแก่พวกเขาในการจัดเตรียมแผนการให้แก่องค์กร

2. ทำการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรรวมถึงความหมายของวิสัยทัศน์ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การกำหนดบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการตั้งคำถามว่าพนักงานขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

3. นำเสนอฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายหลักๆของธุรกิจรวมถึงผู้บริหารด้านการตลาดจะเป็นฝ่ายผูกขาดในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจให้กับองค์กร ซึ่งพวกเขาได้วางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจจากมุมมองของตนเอง ทำให้ขาดมุมมองจากด้านของพนักงานที่สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว แผนธุรกิจไม่ควรที่จะมีแนวความคิดแค่เรื่องมุมมองของการสร้างรายได้ แต่ควรให้ความสำคัญกับขีดความสามารถและการพัฒนาของพนักงานเพื่อให้บรรลุและต่อยอดเป้าหมายของแผนธุรกิจนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. อำนวยความสะดวกให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทต่างๆ

ผู้บริหารต้องจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะเริ่มบทบาทใหม่ นั่นคือ การประเมินบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเสียใหม่ และจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อให้มาช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องพื้นฐานและเบ็ดเตล็ดต่างๆ

สำหรับผู้บริหารในสายงานหลัก

องค์กรที่มีโครงสร้างแบบใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ใหม่ๆ การเกิดองค์ความรู้จากการข้ามสายงาน และการเก็บรักษา ซึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการขององค์กรนั้น ดังนั้นแนวคิดแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับหน่วยงานหลักเพียงด้านเดียวควรถูกยกเลิกไป เพราะกรอบแนวความคิดขององค์กรแบบใหม่นี้ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายปฏิบัติงานหลักสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่าของตัวองค์กร ผลงานที่ทั้งสองฝ่ายได้ช่วยกันสร้างขึ้นจะนำไปสู่คุณค่าที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมถึงรายได้ที่เพิ่มมากขึ้นขององค์กรอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารในสายงานหลักควรให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้



1. ผสมผสานผู้บริหารในสายงานหลักกับกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารในสายงานหลักควรยินดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่ากระบวนการและขั้นตอนของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ พวกเขาไม่ใช่แค่ผู้บริหารเท่านั้นแต่เป็นนักกลยุทธ์อีกด้วยแน่นอนที่สุดว่าผู้บริหารในสายงานหลักมีหน้าที่ที่จะต้องสนใจและจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน วิธีการบริหารแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารในสายงานหลักพยายามผลักดันของพนักงานให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างรอยร้าวให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร อย่างนี้แล้วผู้บริหารจะสามารถสนใจและจัดการกับพนักงานได้อย่างไร

การให้ผู้บริหารในสายงานหลักนำกระบวนการและวิธีการของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ร่วมกับบทบาทของตนเองเป็นสิ่งที่เกิดประโยชน์ ผู้บริหารจะสามารถเข้าใจและพัฒนาพนักงานได้ดียิ่งขึ้นผ่านการรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของลูกน้องและเงื่อนไขต่างๆที่ลูกน้องต้องการ เมื่อมีการฝึกอบรมเขาจะสามารถเติมเต็มสิ่งที่ขาดไปได้อย่างถูกต้อง พนักงานย่อมรู้สึกมั่นใจและเชื่อใจผู้บริหารมากยิ่งขึ้นเมื่อได้รับการเอาใจใส่ที่ถูกต้อง

2. นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาสู่สายงานหลัก

ผู้บริหารในสายงานหลักจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งทั้งหมดนี้ยังครอบคลุมงานทรัพยากรมนุษย์ได้ไม่หมด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำด้วย ยกตัวอย่างเช่นการให้แนวโน้มในการจัดการพนักงานขององค์กรที่มีความคล้ายคลึงกัน พนักงานลักษณะใดที่เป็นที่ต้องการขององค์กรในอนาคต คนเก่งแบบไหนที่องค์กรต้องการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องแนะนำผู้บริหารในสายงานหลักว่าควรมีการฝึกอบรมและการพัฒนาในเรื่องใดที่จำเป็นต่อองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารในสายงานหลักสามารถนำงานทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในขอบเขตและทิศทางที่องค์กรต้องการ

3. เพิ่มบทบาทที่มีคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหารในสายงานหลัก

ผู้บริหารในสายงานหลักสามารถเพิ่มคุณค่าในการทำงานด้วยการสนใจแล้วจึงจัดการพนักงานด้วยวิธีนี้จะสามารถลดแรงเสียดทานจากพนักงานและยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

4. ใช้บทบาทเชิงรุกด้านแรงงานสัมพันธ์

วิธีปฏิบัติแบบเดิมนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องแรงงานสัมพันธ์ แต่ผู้บริหารในสายงานหลักควรดึงหน้าที่นี้มาทำเสียเองซึ่งสำคัญมากๆ เพราะเครือข่ายที่ได้จากแรงงานสัมพันธ์



จะช่วยให้ผู้บริหารในสายงานหลักวิเคราะห์ประเด็นปัญหาภายใต้ความร่วมมือที่ได้รับ ในบทบาทของ ผู้บริหารระดับสูงหรือซีอีโอ ผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการจัดทำทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถ้าหาก เขาต้องการจงใจพนักงานและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทประหนึ่งเป็น หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ด้วยการให้คำปรึกษาที่ทำให้เกิดคุณค่าในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะมีความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากตัวงานและปัญหาที่ไม่ได้มาจากตัวงานของ พนักงาน และผู้บริหารจะสามารถก้าวเข้าสู่แผนกลยุทธ์ธุรกิจในฐานะของผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากร มนุษย์ได้เมื่อถึงเวลาอันเหมาะสม และเมื่อได้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทร่วมกับผู้บริหาร ในสายงานหลักแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินบทบาทด้านกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ตัวแบบในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : หลักเกณฑ์ 14 ประการของงานบริหารทรัพยากร มนุษย์ในอนาคต

Ulrich และ Brockbank (2005) ได้นำเสนอตัวแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน อนาคตว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึง หลักเกณฑ์ 14 ประการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : ตัวแบบในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : หลักเกณฑ์ 14 ประการของงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์ที่มีคุณค่า ของฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์	ส่วนที่ 2 องค์ประกอบ ของเป้าหมายในการ เป็นฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่า	ส่วนที่ 3 การดำเนินการ และหลักเกณฑ์ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
ทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จเมื่อสามารถสร้าง คุณค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร	ทราบความเป็นจริงที่ เกิดขึ้นภายนอกธุรกิจ	1. ตระหนักถึงสภาพความเป็นจริง ภายนอกของธุรกิจและสามารถ ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมรวมถึงการจัดสรร ทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผล



	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจทั้งภายในและภายนอก	2. สร้างคุณค่าทางการตลาดให้กับผู้ลงทุนด้วยการเพิ่มคุณค่า 3. เพิ่มส่วนแบ่งลูกค้า ด้วยการเชื่อมโยงกับลูกค้าเป้าหมาย 4. ส่งเสริมผู้บริหารในสายงานหลักด้วยการสร้างความสามารถให้กับองค์กร 5. ระบุและสร้างคุณค่าของพนักงาน และสร้างความมั่นใจว่าพนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้
	สร้างความเชี่ยวชาญให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	6. บริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร 7. บริหารกระบวนการและผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร 8. บริหารข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร 9. บริหารกระบวนการไหลของงานการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร
	สร้างทรัพยากรมนุษย์	10. มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายของธุรกิจ 11. จัดรูปแบบขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ



	สร้างความเป็นมืออาชีพให้กับทรัพยากรมนุษย์	12. จัดให้พนักงานมีบทบาทที่เหมาะสมและชัดเจน 13. สร้างความสามารถให้กับพนักงานเพื่อทำให้เกิดจิตความสามารถในการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 14. ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์
--	---	--

ที่มา : David Ulrich and Wayne Brockbank. (2005).The HR Value Proposition. p.16.

ในช่วงสาม ทศวรรษที่ผ่านมา การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายรวมถึง การย้ายจากการปฏิบัติงานในระดับล่างๆ ขยับขึ้นมาเป็นงานบริหาร และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และก้าวสู่การปฏิบัติงานในส่วนงานหลักของธุรกิจและการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ ในที่ประชุมวิชาการหลายแห่งยังคงเสียดายกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่แ่่งงานบริหารและการจัดการทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรเพียงเท่านั้น สายงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา ด้วยการเป็นแกนกลางในการดำเนินธุรกิจ การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของธุรกิจ และความเป็นมืออาชีพในระดับสูง (Ulrich and Dulebohn, 2015)

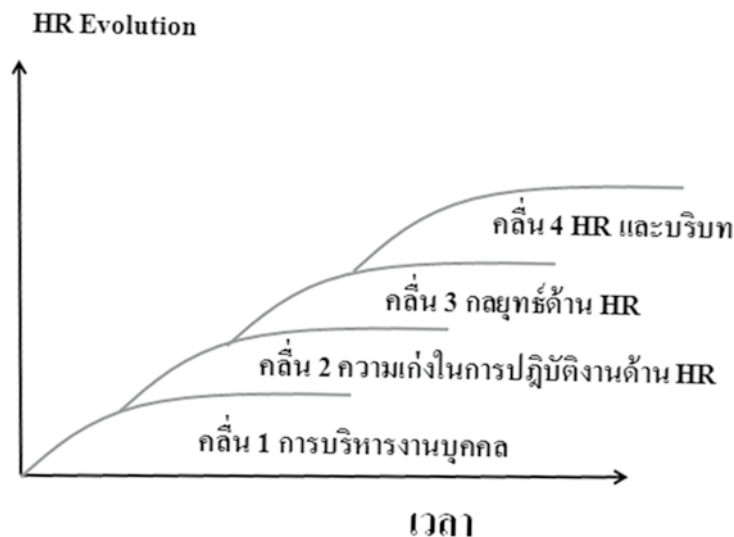
ทั้งนี้ Ulrich ได้อธิบายถึงการปฏิรูปงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า แบ่งออกเป็นสี่ช่วง โดยเปรียบเหมือนกับคลื่น 4 ลูกในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน ดังแสดงใน ภาพที่ 5.

เริ่มต้นด้วยคลื่นลูกที่ 1 คือ คลื่นของการบริหารงานบุคคล (Administrative wave of HR) ซึ่งประกอบไปด้วยงานพื้นฐานของฝ่ายบุคคล และกฎระเบียบต่างๆขององค์กร

คลื่นลูกที่สอง คือ ความเก่งในการปฏิบัติงานด้าน HR (HR practices wave) ซึ่งหมายถึง การนวัตกรรมในการออกแบบงานด้าน HR สำหรับองค์กร เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดการสายงานอาชีพ การบริหารค่าตอบแทนและรางวัล รวมไปถึงการออกแบบขององค์กร การออกแบบการปฏิบัติงาน และนโยบายต่างๆ ซึ่งเป็นการยกระดับงาน HR ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

คลื่นลูกที่สาม คือ กลยุทธ์ด้าน HR (HR strategy) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของ HR ที่สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ของธุรกิจ บทบาทของ HR ในที่นี้คือ การออกแบบงาน HR ให้สามารถแก้ไขปัญหาของธุรกิจและการมีส่วนร่วมในพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์และเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงาน

คลื่นลูกที่สี่ HR และ บริบท (HR and context) คือ การเชื่อมโยงงาน HR กับบริบทแวดล้อมของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บริหารของ HR ได้สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหารในสายงานหลัก และร่วมกันสร้างการลงทุนเพื่อช่วยให้ธุรกิจไปถึงเป้าหมาย และสามารถคาดการณ์การตอบสนองจากเงื่อนไขต่างๆ ภายนอกธุรกิจเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและนักลงทุนต้องการ ซึ่งหมายถึงการที่ HR ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรและนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง (outside/inside approach) HR สร้างคุณค่าด้วยการส่งมอบงาน HR ภายในองค์กรที่สอดคล้องกับความคาดหวังจากภายนอกองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การที่มหาวิทยาลัยต่างๆ จำเป็นต้องผลักดันให้นักวิชาการสาขาวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและตอบสนองความต้องการในระดับชุมชนและระดับประเทศ เป็นต้น



ภาพที่ 5. คลื่นแห่งการปฏิรูปการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: David Ulrich and James H. Dulebohn (2015).



สรุป

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน HR อย่างลึกซึ้งแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์เป็นหนึ่งในผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอง ในขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ในการดึงความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็น

นอกจากนี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมทั้งติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกทั้งที่มีความเชื่อมโยงต่อองค์กรโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่ฝังอยู่ในกระบวนการของ HR นับตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ตอบโจทย์ การวางแผนกำลังคน ซึ่งหมายถึงการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ตำแหน่ง ของคนที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดไปจนถึงเรื่องการปรับสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งถ้าทุกอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจได้จริงแล้ว ผลสำเร็จในการประกอบการย่อมไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป





บรรณานุกรม

- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ:บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน).
- Dessler, G. (2006). *A Framework for Human Resource Manangmt.* 4th edition. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Greer, C. R. (2001), *Strategic Human Resource Management, A General Managerial Approach*, New Jersey: Prentice Hall.
- Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (3): 687-720.
- Purcell, J. (1989). The Impact of Corporate Strategy and Human Resource Management. In J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge: London, 67–91.
- Singapore Human Resources Institute. (2002). *HR 21 MANAGING HUMAN CAPITAL IN THE 21ST CENTURY*. Singapore. ISBN No. 981-04-7986-7.
- Ulrich David and Dulebohn James H. (2015). ARE WE THERE YET?WHAT’S NEXT FOR HR?. *Human Resource Management Review* 25 : 188–204.
- Ulrich, David and Wayne Brockbank. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press. Cambridge.



