

บทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

Roles and Aspects of Human Resource Management Towards a Strategic Partner

♦ ปริญญา หุ่นโพธิ์

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Parinya Roonpho

Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University, E-mail: parinya.r@ms.su.ac.th

♦ ชีรวัดน์ จันทิก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Teerawat Chantuk

Assistant Professor, Ph.D., Department of Faculty of Management Science,

Silpakorn University, E-mail: thirawat@ms.su.ac.th

Abstract

Due to the conditions and competition in the business world has to change over time. Organizations need to change tactics to survive. The agency which is expected to support the organization is Human Resource Management. It has to play an important role in the development of the organization. The purpose of this paper is to review the basic knowledge about the conceptual and the theory that contribute to the strategic partnership of Human resource Management. According to literature reviews, the strategic partnership of Human Resource Management consists of 4 roles, which are 1) the role of strategic partnership 2) the roles of change agent 3) the role of administrative experts, and 4) the roles of employee champion, which the combination of four roles leads to the efficient strategic partnership of the organization.

Keyword: Role, Strategic partner, Change agent

บทคัดย่อ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด หน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กร คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ 1) บทบาท

การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 2) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) และ 4) บทบาทการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งทั้งสี่บทบาทจะก่อให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : บทบาท หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันในโลกธุรกิจ ทั้งองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดเล็ก หรือแม้กระทั่งองค์กรไม่แสวงหากำไร มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรไหนไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อาจก่อให้เกิดความเสียหายในภาพรวมขององค์กรได้ ส่งผลให้ทุกฝ่ายในองค์กรพยายามเข้ามามีบทบาทเพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Ulrich D., 1998) ดังนั้นทุกองค์กรไม่เพียงแค่แข่งขันด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพียงเท่านั้น แต่กลยุทธ์ด้านบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร (Bas A., 2012) ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญในการบริหารคน เพื่อหาวิธีและกระบวนการที่ดีที่สุดในการพัฒนาคน สร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร บริหารองค์กร รวมไปถึงรักษาผู้ที่มีความสามารถไว้ เพื่อสร้างโอกาสการแข่งขันและขับเคลื่อนผลประกอบการทางธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามที่องค์กรตั้งไว้ (จรรยาศักดิ์ ฌวีศักดิ์, 2557) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร เช่น เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นผู้ที่สามารถให้แนวทาง ทิศทาง และข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญแก่ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรได้ ทั้งในเรื่องการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและองค์กร รวมไปถึงปัจจัยที่ผลักดันผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548) และในฐานะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อให้มีความรู้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

จากการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ผู้นำหรือผู้บริหารได้พัฒนาการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการช่วยเหลือสนับสนุนให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติงานด้านบุคคลด้วยตนเอง (พิภพ อุดร และ วิทยา ดำนธำรงกุล, 2557) และมีการยกระดับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเล่นบทบาทในฐานะ “Strategic Partner” หมายถึง การทำหน้าที่ช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุน (Support) ให้คำปรึกษา (Coach) การส่งเสริม (Promote) ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรนำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการคนไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้น ๆ (จรรยาศักดิ์ ฌวีศักดิ์, 2557)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของกลยุทธ์ไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาทิเช่น สุมาลี จิระจรัส (2548) ได้นิยามความหมาย กลยุทธ์ ว่าเป็นวิธีที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ส่วน พิตส์ และ เล (Pitts and Lei, 2000) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด และแผนงานต่าง ๆ ที่องค์กรนำไปใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ที่ให้ทรรศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน อาจกล่าวสรุปความหมายของกลยุทธ์ได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่องค์กรนำไปใช้ โดยแผนกลยุทธ์จะทำหน้าที่เหมือนเครื่องมือของผู้บริหารใช้บริหารองค์กร มีเป้าหมายหลักเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ ซึ่งทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการสร้างและปฏิบัติตามกลยุทธ์

บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการเพิ่มมูลค่าหรือหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์กร (Jeanette, 2009) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสนับสนุนองค์กรโดยการให้ความร่วมมือ และส่งเสริมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร (Peretti 1998; Sahdev et al, 1999) ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่เพียงแต่ทำงานหรือกิจกรรมประจำวันของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องเข้าไปมีบทบาทหรือส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Matthew, 2006) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะไม่ได้เชี่ยวชาญเพียงแค่บทบาทของตัวเอง หรือชำนาญแค่ "คน" เพียงเท่านั้น แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทหน้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม (Ulrich et al, 1995)

ซูเลอร์ (1992) ได้ให้แง่คิดว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ต้องมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่นในองค์กร รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับองค์กร ซึ่ง อุลริช (1997) ก็มีแนวคิดที่มีลักษณะเดียวกัน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร โดย คอนเนอร์และอูลริช (1996) ได้ระบุถึงสี่บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับองค์กร คือ 1) การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) และ 4) การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน และ มาร์เทลและ แครอล (1995) ก็ได้กล่าวถึง 4 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ตามกรอบแนวคิดของอูลริชว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

ถ้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีครบทั้งสี่บทบาท จะก่อให้เกิดพันธมิตรในองค์กร สามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้างองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Ulrich, 1997)

คอนเนอร์และอูลริช (1996) นำเสนอรูปแบบและบทบาทที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์กรดังนี้

1. บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner)

โจนเนท (2009) กล่าวว่า ในการดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์กร และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อูลริช และ บล็อกแวงค์ (2005) ได้กล่าวถึงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ว่า การดำเนินกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหน่วยงานแรกที่เข้าไปสนับสนุน และผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มากไปกว่านั้น อูลริช (1998) ได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า วัตถุประสงค์หลักของการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี เพื่อที่จะรองรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร (นุชเจียมรณานนท์, 2551) เนื่องจากองค์กรต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานบุคคลใหม่ โดยเชื่อมโยงฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับคนในหน่วยงาน รวมทั้งคนหรือองค์กรภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมความเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วถึง

2. บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)

โคลด์เวล (2003) กล่าวถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญเพราะปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง อูลริช (1997) ได้กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ว่าผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ทั้งส่วนบุคคล กลุ่ม ทีม รวมถึงทั้งองค์กร โดยอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาองค์กร เช่น Balanced Scorecard, Competency Base, Performance Management System, Talent Management, Organization Design เป็นต้น (Jeanette, 2009) และที่สำคัญยิ่งสำหรับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ คุณลักษณะของตัวผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การสื่อสาร การพูด การแก้ปัญหา การตัดสินใจ รู้จักและเข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ มีความน่าเชื่อถือและ ความเป็นมืออาชีพ การเรียนรู้อยู่เสมอ และต้องสามารถปรับตัวเองตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบุคคลผู้ที่มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสภาพขององค์การให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างไร ผู้นำอีกแบบหนึ่งคือ ผู้นำเชิงปฏิรูป หรือผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leader) กล่าวคือ ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถทำให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตาม เป็นผู้นำที่ทำงานท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) หรือการเปลี่ยนรูป (Transform) ภารกิจ วิธีการทำธุรกิจ โครงสร้างองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ไปเป็นภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเหมือน การปรับเปลี่ยนทุกรูปแบบ ทุกแง่มุม การบริหารองค์การทั้งระบบ รวมทั้งโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงรูปจะทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทัศนคติ ลักษณะพฤติกรรม และวิธีการบริหารจัดการ (สุธรรม รัตนโชติ, 2552) ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรบุคคลนั้นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริม (HR Champion) สร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Brand) ความเข้มแข็งให้กับองค์การ

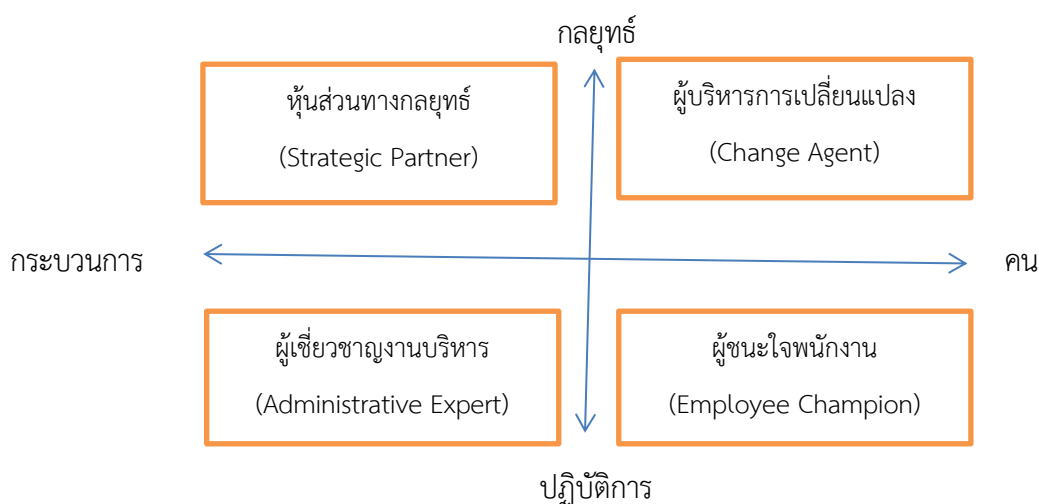
3. บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert)

เนื่องจากการบริหารงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สมัยใหม่มุ่งเน้นเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์การ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องให้ความสำคัญกับงานประจำของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารงานบุคคลภายในองค์การ กล่าวคือ การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผล (Ulrich and Brockbank, 2005) มากไปกว่านั้นการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม แต่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ (Ulrich, 2001) เพื่อให้เกิดบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำการศึกษาวิเคราะห์องค์การและยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงปัจจัยภายนอก เปรียบเทียบกับ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขององค์การ

4. บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion)

โจน และ คณะ (2011) กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้ชนะใจพนักงานว่า การที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ชนะใจพนักงานนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน และเป็นผู้ฟังที่ดี คอยรับฟังปัญหา

และความคิดเห็นจากพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร การเป็นผู้ชนะใจพนักงานมุ่งเน้นเพื่อให้พนักงานในองค์กรพึงพอใจในงาน สภาพความเป็นอยู่ และสภาพการจ้างงาน เพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานทุ่มเทและรักองค์กร และมากกว่านั้น การเป็นผู้ชนะใจพนักงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงานในองค์กร (Ulrich, 1997) ดังนั้นบทบาทและกระบวนการของผู้ชนะใจพนักงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การให้รางวัล การประเมิน และการรักษาพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้ผู้ชนะใจพนักงานเป็นศูนย์กลางให้กับองค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กร (Jeanette, 2009) เช่นนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันยังต้องทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในองค์กร



ภาพที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่เพื่อมุ่งสู่ความเป็น Strategic Partner

แหล่งที่มา : Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions, Boston, Harvard Business School Press.

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์กรนั้นพบว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรมี 4 บทบาท คือ บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (HR Champion) และบทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลมี 4 บทบาทประกอบกัน และทำงานสอดคล้องกัน จะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในทุกบทบาทไม่เพียงเฉพาะบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เท่านั้น เพราะบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการชนะใจพนักงานก็ยังคงมีความสำคัญ และจะต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้องมียุทธศาสตร์และรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อที่จะรองรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนวคิดที่ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้รับการยอมรับและชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ ในองค์กรทุกระดับ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร จากนั้นนำไปสร้างแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่รองรับคำสั่งจากฝ่ายต่าง ๆ ว่าต้องการกำลังคนเท่าไร หรือขอให้มีการจัดอบรมเรื่องต่าง ๆ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าไปเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนทุกฝ่ายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร บทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ปรึกษาทุกฝ่ายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีเทคนิคการให้คำแนะนำและการสื่อสารเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสวมบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนทุกฝ่ายในองค์กร เป็นผู้คอยแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายในองค์กร และบทบาทสุดท้ายคือ เป็นผู้ให้บริการทุกฝ่ายในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการให้บริการ เพราะฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหน่วยสนับสนุน เพื่อจำได้เข้าถึงพนักงานในองค์กรได้ง่าย ซึ่งจะทำงานรักองค์กร ส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรก็จะดำเนินงานได้อย่างดี ซึ่งบทบาททั้งหมดที่กล่าวมานั้น เมื่อหล่อหลอมรวมกันจะทำให้องค์กรเข้มแข็งและเป็น “HR as a strategic partner” ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์. (2557). “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล : คู่คิดธุรกิจ”: 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2548). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น.
- _____. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- พิภพ อุดร และ วิทยา ด่านธำรงกุล (2557). 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธรรม รัตนโชติ.(2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ท้อป.
- Bas, A.. (2012). Strategic ฝ่ายทรัพยากรบุคคล Management : Strategy Facilitation Process by ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. *Procedia-Social and Behavior Sciences* 58: 313-321.
- Caldwell, R. (2003). “The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties”, *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.

- Conner, J. and Ulrich, D., (1996). "Human resource roles: creating value, not rhetoric", Human Resource Planning, 19(3), 38-49.
- Jeanette, L. (2009). "From administrative expert to strategic partner", Employee Relation, 31 (2): 182-196.
- Joseph, C. S. and Gil. B.. (2015). "How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make HR a strategic partner in the process". Strategic Review, 14: 6.
- Martell, K. and Corroll, S.,(1995). "How strategic is HRM?", Human Resource Management, 34 (2), 253-267.
- Matthew, B.. (2006). "Making the HR business partner transition at Vodafone". Strategic HR Review, 5(3), 8-9.
- Pitts, R. A. and Lei, D. (2000). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. 2nd USA: South-Western Publishing.
- Peretti, J.M.. (1998). "La performance de la fonction ressources humaines: 1978-1998", Economies et Societe, Sciences de Gestion, 8, 479-493.
- Scherhorn, J. R.. (2002). Management. 7th ed. USA: John Wiley & Sons.
- Schuler, R.. (1992). "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business", Organizational Dynamics, 21(1),18-31.
- Ulrich, D.. (1998). Delivering Results. A New Mandate for Human Resource Professionals, Harvard Business School Press, Boston.
- _____.(1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results, Harvard Business School Press, Boston.
- _____. Human Resource Champions. Boston. Harvard Business Press. 1996.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). "Role call", People Management, 111(2), 24-28.
- _____.(2005). The HR Value Proposition, Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich, D. Brockbank, W. Yeung, A.K. and Lake, D.G. (1995). "Human Resource Competencies: an empirical assessment", Human Resource Management, 34(4), 473-495.
- _____. (2009). "HR's strategic panacea", Human Resource Management International Digest, 17,29-31.



Parinya Roonpho, M.B.A., General Management, Charles Sturt University, Australia, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.



Assistant Professor Theerawat Chantuk, Ph.D., Ph.D., Research and Statistics in Cognitive Science, Burapha University, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.