

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ศึกษากรณี วิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น

The Role of Modern Human Resource Management: A Case Study of Large Enterprises in Khon Kaen Province

ตริณวลุช กองผาพา (Treenuannuch Kongphapa)* ดร.สุชุมวิทย์ ไสยโสภณ (Dr.Sukhumvit Saiyasophon)**
ดร.สุกัญญา เอ็มอัมธรรม (Dr.Sukanya Aemaimtum)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน 2. เพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ 3. เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ในจังหวัดขอนแก่น การวิจัยดำเนินตามขั้นตอนดังนี้คือ 1. ศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ 2. สร้างเครื่องมือสำหรับงานวิจัย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร บทบาทเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้สนับสนุนพนักงานและองค์กร บทบาทผู้ให้คำปรึกษาและผู้ประเมินผล บทบาทผู้นำหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์และบทบาทผู้สร้าง

ABSTRACT

This descriptive research employed the combination of qualitative methods. The objectives of this research were: 1) to examine situation the role of human resource management 2) to study trend the role of human resource management and 3) its dimension in order to indentify way for developing the human resource management in large enterprises of Khon Kaen province. The research process was divided into two main stages: 1) Examined the conceptual framework, theory and previous studies underpinning the research topic 2) Designed research instruments which were the semi-structure interviews for key personnel from the related field. The results of this research were indicated that: The Role of modern human resource management included HR administrative expert, Employee advocate and organization supporter, Consultant and evaluator, Leader or change Agent, Strategic partner and HR strategist and, Producer

คำสำคัญ : บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ วิสาหกิจขนาดใหญ่

Key Words : The role of modern human resource management, Large enterprises

* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและการเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ ต่างเป็นแรงกดดันทำให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการส่วนมาก ความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืนขององค์กรนั้น เป็นเป้าหมายของทุกองค์กรที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายในการแข่งขันทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนต่างต้องปรับตัวเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นแรงกดดันจากภายในหรือภายนอกประเทศ อาทิ ระบบเศรษฐกิจเสรีทุนนิยม โลกของการค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจในแบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การปฏิรูปทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ความผันผวนทางการเมือง รวมถึงทรัพยากรธรรมชาติที่เริ่มขาดแคลน ด้วยเหตุปัจจัยข้างต้นทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพตามไปด้วย องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากเปลี่ยนแปลงไม่ทันองค์กรก็ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะช่วยให้บุคคลและองค์กรไปสู่เป้าหมายจะต้องเผชิญกับความท้าทายตลอดระยะทางที่ไปสู่เป้าหมายนั้น เมื่อองค์การเจริญเติบโตมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงย่อมต้องการการปฏิบัติหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมากขึ้นถึงแม้ว่าความมุ่งหมายพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงเหมือนเดิม แต่วิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นย่อมเปลี่ยนไป (เกรียงศักดิ์, 2550)

เมื่อธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปผลกระทบที่ติดตามมาคือ การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างรูปแบบ และระบบการบริหารสมัยใหม่ อาทิ การลดขนาดองค์กร การปรับรื้อระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก จากสภาพความเปลี่ยนแปลงดังกล่าววิสาหกิจในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบต่อบรร

เศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ซึ่งได้ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อสถานการณ์ทางการเงิน การคลัง และการจ้างงานลงลึกเข้าสู่ทุกระบบของประเทศ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของวิสาหกิจไทยมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะธุรกิจไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน บางครั้งการร่วมลงทุนกับต่างชาติต้องขยายไปสู่ธุรกิจแบบครบวงจร มีการพัฒนาระบบภายในองค์กรไปสู่มาตรฐานสากลเพื่อต้องการฝ่าด่านการกีดกันทางการค้าที่ประเทศที่เจริญแล้วสร้างหรือกำหนดขึ้นมา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จะเห็นได้ชัดว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้น มีทั้งการลดวันทำงาน การสลับวันทำงาน การลดเงินเดือน การให้ลาออกโดยความสมัครใจ และการเลิกจ้างหรือปลดออกโดยมีทั้งจ่ายและไม่จ่ายค่าชดเชย จนทำให้เป็นปัญหาใหญ่สำหรับสังคมไทยในปัจจุบัน

บทบาทในอดีตที่ผ่านมาของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคล มักจะถูกมองว่าเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่ได้สร้างผลกำไร แต่จะเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดต้นทุน (Cost Center) แก่องค์กร และในขณะเดียวกัน ผู้ที่ทำงานในด้านนี้มักจะยอมรับในสภาพและความหวังสูงสุดของผู้ที่ทำงานด้านการบริหาร “คน” มักจะสิ้นสุดลงที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเพียงไม่กี่คนที่สามารถก้าวขึ้นไปอยู่ในระดับสูงสุดขององค์กร ด้วยเหตุผลนี้ จึงมีส่วนทำให้บุคคลที่เลื่อนขึ้นไปจนถึงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แล้ว มักจะไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะคิดหาแนวทางในการที่จะทำให้บทบาทของผู้บริหาร “คน” ในองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น สิ่งนี้ถือเป็นการตอกย้ำให้ผู้บริหารระดับสูงเพิ่มความมั่นใจมากยิ่งขึ้นต่อความคิดที่ว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนที่ไม่ได้สร้างกำไรให้กับองค์กร งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตซึ่งเป็นลักษณะของงานประจำ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัด เน้นบทบาทการควบคุมการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ บริหารงานแบบตั้งรับ

มากกว่าเชิงรุก และเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (คมคาย, 2542) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจะเน้นที่การทำงานประจำตามหน้าที่ โดยไม่ได้มองว่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวมอย่างไร องค์กรต้องการหรือไม่ และมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับธุรกิจอย่างไร ทำให้ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นรูปธรรมว่าการปฏิบัติงานเหล่านั้นจะส่งผลให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นอย่างไร จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดและตระหนักในบทบาทของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ในการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่จะนำปัญหาของทรัพยากรมนุษย์ และปัญหารุทกมาบูรณาการเข้าด้วยกันที่จะนำไปสู่ภาวะความได้เปรียบในการแข่งขันการที่จะดำเนินสิ่งนี้ให้บรรลุได้ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องประเมินบทบาทและพัฒนาปรับปรุงบทบาทการบริหารจัดการเสียใหม่

ดังนั้น วิสาหกิจขนาดใหญ่จึงถือได้ว่ามีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม มีศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของระบบเศรษฐกิจและธุรกิจในประเทศ โดยมีส่วนของการจ้างงาน การส่งออก การกระจายรายได้ และผลิตภัณฑ์มวลรวมโดยส่วนใหญ่ของประเทศ รวมทั้งเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจไทยในทศวรรษใหม่ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในเวทีโลก การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาจัดทำระบบให้องค์กรมักจะจ้างบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาเรียนรู้เพื่อใช้งานระบบเท่านั้น ไม่นิยมคิดและพัฒนากระบวนการขึ้นมาเอง หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็กจำนวนบุคลากรด้านนี้ไม่มาก เพราะงานส่วนมากจะจ้างให้หน่วยงานภายนอก (Out-Source) เป็นผู้ดำเนินการ

จากการสำรวจสำมะโนอุตสาหกรรม พ.ศ. 2550 พบว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีวิสาหกิจกระจายตัวอยู่ในปัจจุบันมากที่สุดของประเทศไทย โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 467,074 แห่ง คิดเป็นร้อยละ

41.3 ของวิสาหกิจทั้งหมดทั่วประเทศ มีการจ้างงานอยู่ถึงจำนวน 2,770,746 อัตรา โดยแบ่งเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่ 2,120 แห่ง พบว่า จังหวัดขอนแก่นมีวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวนทั้งสิ้น 41 แห่ง เป็นอันดับสองของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการจ้างงานจำนวนทั้งสิ้น 28,586 อัตรา (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2550)

สำหรับจังหวัดขอนแก่นนั้นถือได้ว่าเป็นพื้นที่ที่มีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ เป็นศูนย์รวมองค์การธุรกิจทั้งอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ พาณิชยกรรม และรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่หลายแห่ง วิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่นเป็นอุตสาหกรรมประเภทการผลิตมีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.6 อันดับรองลงมาเป็นสถานประกอบการด้านการบริการ ได้แก่ การค้าปลีก และค้าส่ง เป็นต้น ซึ่งจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท และห้างหุ้นส่วน สถานประกอบการเหล่านี้มีการนำเอาระบบบริหารแบบใหม่ เข้ามาใช้ในการบริหารงาน ความท้าทายในองค์กรมีผลให้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงบทบาทครั้งยิ่งใหญ่ การแข่งขันในระบบการค้าเสรีต้องเพิ่มกำลังการผลิตและใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันดังกล่าว โดยศึกษากรณีวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถนำแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งนำเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การมาใช้เพื่อปรับตัวให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาบทบาทการปรับตัวให้เหมาะสม ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเข้มแข็งและสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การจนบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมและประเทศชาติ ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น
3. เพื่อแสวงหาแนวทางในการพัฒนาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ ในจังหวัดขอนแก่น เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนาใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นตัวแทนขององค์การประชากรและกลุ่มตัวอย่างคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่มีความเข้าใจในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 16 คน จากสถานประกอบการชั้นนำวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2550 สิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2552 มีวิธีการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ และแนวทางการพัฒนาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ศึกษาจากกรอบแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารการวิจัย แล้วนำมาปรับปรุงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา แล้วนำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อเข้าสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2551 - มีนาคม 2552 โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 16 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการณ์บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ส่วนที่ 3 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญใช้การสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและวิธีวิเคราะห์อุปนัยใช้วิธีการพรรณนาตีความหมายหรือหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์อย่างมีเหตุผล

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวมลักษณะกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ลักษณะทั่วไปของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้อำนาจในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเชิงรุกในการเป็นนักกลยุทธ์ให้กับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับธุรกิจ และคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนในแต่ละกิจกรรมของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด

ชั้นที่ 2 การเตรียมการและการคัดเลือกการวิเคราะห์และออกแบบงาน มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการให้ข้อมูลในการ

ทำงาน กำหนดมาในรูปแบบของนโยบายบริษัทอย่างชัดเจน การออกแบบงาน (Job Design) กำหนดภาระงาน มีหลายกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้องในการออกแบบงาน และมีการพัฒนากระบวนการคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มองว่าองค์กรมีการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ คำนึงถึงเป้าประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ การสรรหาและการคัดเลือก องค์กรใช้ความพยายามอย่างมากที่จะคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดเข้าสู่ องค์กร

ขั้นที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การฝึกอบรมและการพัฒนา องค์กรวิเคราะห์เป้าหมาย และ กลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการสิ่งใด ขณะเดียวกันมีการประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการสนองตอบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ โดยการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรม/หลักสูตรจะต้องตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กรและของพนักงาน ผลลัพธ์ ที่ออกมาจะต้องเอื้อประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่ายให้ คมค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 4 ค่าตอบแทนและการคุ้มครอง ป้องกันการบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถในการ กระบวนการและหลักการบริหารค่าตอบแทนของ องค์กร มีการกำหนดบนพื้นฐานหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือค่าตอบแทนบนฐานของผลงาน ผลตอบแทนจะ ออกมาในรูปแบบของสวัสดิการหรือค่าตอบแทนใน รูปของเงินตราและไม่ใช่เงินตรา การจ่ายค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้ พนักงานอยู่กับองค์กร ความปลอดภัยและสุขภาพ ถูกควบคุมโดยกฎหมายในการจ้างงานเป็นหลัก เพื่อ เป็นการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ ไว้กับองค์กร

ขั้นที่ 5 แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองการบริหารแรงงานสัมพันธ์ การทำงานความ สัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

บนพื้นฐานของข้อกำหนดกฎหมายด้านแรงงาน สัมพันธ์ กิจกรรมการ บริหารแรงงานสัมพันธ์ มีการ แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิด ความเข้าใจในนโยบาย เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ลดความขัดแย้งทางด้านแรงงาน

1.2 ผลการศึกษาบทบาทการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มี 4 บทบาทสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็น ผู้เชี่ยวชาญในระบบงาน กระบวนการ และการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. บทบาทเชิง “นักกลยุทธ์” บทบาท ในการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อม ภายนอก และสามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ ทางการแข่งขันได้

3. ฝ่ายสนับสนุนพนักงาน บทบาท การสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายและการทุ่มเทให้กับการทำงานอย่าง เต็มที่เพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตน

4. นักพัฒนาบุคลากรและองค์กร ที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ดียิ่งขึ้น รวมถึงการ ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอีกด้วย

1.3 ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ เริ่มจาก ปัญหาอุปสรรคด้านนโยบายและกลยุทธ์ ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านการ บริหารจัดการสมัยใหม่และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สุดท้ายคือ ปัญหาด้านการสื่อสารและวัฒนธรรม องค์กร ปัญหาอุปสรรคบทบาทนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ มี 3 ประเด็น ดังนี้ ปัญหาอุปสรรคจากความ คาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงปัญหาจากความก้าวหน้า ในสายอาชีพ และสุดท้ายปัญหาจากคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์

1.4 ข้อเสนอแนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐที่จะเข้ามามีบทบาทในการช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการไปได้ด้วยดีโดยอาศัยความร่วมมือจากทั้งสองฝ่าย ต่อภาคธุรกิจในการมีส่วนร่วมในการรวมกลุ่มเพื่อช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคในการทำงานสามารถผ่านพ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้ 2 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะต่อผู้นำ ในการเปิดใจรับรู้ และรับฟังให้โอกาสสนับสนุนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบทบาทที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และข้อเสนอแนะต่อตัวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการปรับใช้บทบาทให้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ส่วนที่ 2 ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

2.1 ทิศทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ มุ่งเน้นการใช้ขีดความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนแนวคิด และปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน/กลยุทธ์ในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร มี 4 ประเด็น เริ่มจากทิศทางแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต รูปแบบและโครงสร้างทางการบริหารงานบุคคล และประเด็นสุดท้าย ทิศทางสารสนเทศและเทคโนโลยีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ทิศทางบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ดังนี้

1. บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร คือบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้รู้ลึกและรู้จริงในงานนั้นๆ รวมทั้งการเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพ

2. บทบาทผู้สนับสนุนพนักงานและองค์กร การเป็นผู้ช่วยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถและความยืดหยุ่นผูกพันระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับองค์กร จัดการให้พนักงานขององค์กรเกิดความรัก ความผูกพันและอุทิศตนให้กับองค์กร หรือไม่เป็นปฏิปักษ์กับองค์กร

3. บทบาทผู้ให้คำปรึกษาและผู้ประเมินผล ในการให้คำปรึกษาหารือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางในการรักษาประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเป็นที่ปรึกษาให้กับทุกระดับในองค์การ การบริหารคนให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์หาข้อมูลสนับสนุนเพื่อหาวิธีการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4. บทบาทผู้นำ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละบทบาทเป็นการประสานความร่วมมือกับผู้จัดการสายงานและผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดด้านกลยุทธ์และการพัฒนาให้เป็นระบบการจัดการที่ดี

5. บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในองค์กรและลักษณะการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์และวางแผนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้บริหารระดับสูง

6. บทบาทผู้สร้าง (Producer) แนวคิดทางการบริหารจัดการงานยุคใหม่ที่มองธุรกิจนอกเหนือจากงานธุรกิจเพียงด้านเดียว ตามกระแสความต้องการของโลกในอนาคต ประกอบด้วย

6.1 ผู้สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนสถานะของตนไปตามแรงกดดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพ

แวดล้อมของโลกที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้น้อยแต่หวังผลมาก ในการเปลี่ยนสถานะของตนจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้กับตนเองนั่นเอง

6.2 ผู้สร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำพาองค์กรไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศเพื่อรองรับการแข่งขันในโลกธุรกิจ

6.3 การสร้างธุรกิจเพื่อสังคม แนวทางการดำเนินกิจกรรมของกิจการอย่างรู้หน้าที่และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความรอบคอบอย่างต่อเนื่อง มีเหตุมีผลตามหลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่สร้างผลกระทบในทางลบ องค์กรตอบสนองต่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อธุรกิจเพื่อสังคมต้องเริ่มต้นจากความรับผิดชอบต่อสังคมภายในเสียก่อน เป็นการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อพนักงานขององค์กร ซึ่งจะมีผลดีต่อองค์กรในระยะยาวมาก

ส่วนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ แบ่งเป็น 2 แนวทางพัฒนา ดังนี้

3.1 แนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ดังนี้ ลักษณะทั่วไปของงานทรัพยากรมนุษย์ การเตรียมการและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและการคุ้มครองป้องกัน รวมถึงแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง แนวทางในการพัฒนาต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับฝ่ายบริหารระดับสูง เป้าหมายโครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ คน และวัฒนธรรมขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การควรเสริมสร้างให้เกิดความสอดคล้องระหว่างงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายขององค์การเพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต

3.2 แนวทางพัฒนาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ บทบาทผู้สนับสนุนพนักงานและองค์กร บทบาทผู้ให้คำปรึกษาและประเมินผล บทบาทผู้นำ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทผู้สร้างที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร สร้างความเป็นเลิศ รวมถึงสร้างธุรกิจเพื่อสังคม แนวทางพัฒนาเน้นไปที่ตัวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แสดงบทบาทในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับการยอมรับจากสายงานและผู้บริหาร

สรุปและอภิปรายผล

1. สภาพการณ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

1.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ลักษณะทั่วไปของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้อำนาจในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเชิงรุกในการเป็นนักกลยุทธ์ให้กับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับธุรกิจ และคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนในแต่ละกิจกรรมของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด ดังแนวคิดของ Felix and Loyd (1981) เชื่อว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลจะสมบูรณ์ไปไม่ได้ หากไม่ได้มีการพิจารณาเรื่องความต้องการและความมุ่งหมายขององค์การควบคู่ไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich (1997) ที่มองปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ โลกาภิวัตน์ การเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มในสายโซ่แห่งคุณค่าและการบริการทรัพยากรมนุษย์ กำไรที่ได้จากการเจริญเติบโตของรายได้ การมุ่งสนใจสร้างความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง เทคโนโลยี ความสามารถและทุนทางปัญญา และการเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรจากกรอบเดิม ๆ

การเตรียมการและการคัดเลือก

การวิเคราะห์และออกแบบงาน มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการให้ข้อมูลในการทำงาน กำหนดมาในรูปแบบของนโยบาย บริษัทอย่างชัดเจน การออกแบบงาน (Job Design) กำหนดภาระงาน มีหลายกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้องในการออกแบบงาน และมีการพัฒนากระบวนการคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พยอม (2542) และ ธงชัย (2546) มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกันในประเด็นการวิเคราะห์และออกแบบงาน อธิบายว่า ปริมาณงานและโครงสร้างของงานมีความสัมพันธ์กับการผลิต แรงจูงใจ และขวัญกำลังใจของพนักงานเป็นอย่างมาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มองว่าองค์การมีการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ คำนึงถึงเป้าประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผลสืบเนื่องจากการออกแบบและวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นผลดีต่อองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมและการพัฒนา องค์การวิเคราะห์เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การว่าต้องการสิ่งใด ขณะเดียวกันมีการประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการสนองตอบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ โดยการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรม หรือหลักสูตรจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ออกมาจะต้องเอื้อประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่ายให้คุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ ผลิน (2547) และ เสนาะ (2546) กล่าวถึง การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน นำการบริหารจัดการโดยใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินผลเพื่อให้เกิดความรวดเร็วเที่ยงตรงในการวัดผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตัวเองควบคู่กับการประเมินผลผ่านสายบังคับบัญชา สอดคล้อง

กับงานวิจัยของ สุกฤษฎี (2550) กล่าวถึง กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์การสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ การวางแผนและกำหนดวิธีในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้บุคคลมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ในอนาคต สุนันทา (2546) กล่าวว่า โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการตั้งแต่ การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา การสร้างหลักสูตรและการออกแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ค่าตอบแทนและการคุ้มครองป้องกัน

การบริหารค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถในกระบวนการและหลักการบริหารค่าตอบแทนขององค์การมีการกำหนดบนพื้นฐานหน้าที่ความรับผิดชอบหรือค่าตอบแทนบนฐานของผลงาน ผลตอบแทนจะออกมาในรูปแบบของสวัสดิการหรือค่าตอบแทนในรูปของเงินตราและไม่ใช่เงินตรา การจ่ายค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ (2546) ทฤษฎีความคาดหวังที่มีสมการค่าของการจูงใจ คือ $M = E \times I \times V$ นั่นคือ ค่าของการจูงใจขึ้นอยู่กับ ความคาดหวัง การกระตุ้น และค่าของผลตอบแทน สอดคล้องกับงานวิจัย ญญฐพันธ์ (2548) ได้กล่าวถึงความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงานว่ามีความสำคัญต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง

การทำงานความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง บนพื้นฐานของข้อกำหนดกฎหมายด้านแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมการบริหารแรงงานสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบาย เพิ่ม

ประสิทธิภาพขององค์การ ลดความขัดแย้งทางด้านแรงงาน สอดคล้องกับ สราวุธ (2527) ที่สรุปได้ว่า คณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายแรงงาน ให้ความเห็นว่า เมื่อรัฐบาลได้ตราบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และบัญญัติเรื่องคณะ กรรมการลูกจ้างขึ้น ควบคุมกับระบบการร่วมเจรจาต่อรอง ทำให้เห็นได้ว่า ประเทศไทยเริ่มมีแนวความคิดที่จะให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการของนายจ้างได้

ผลการศึกษาปัญหาอุปสรรคบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องกัน เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประเด็น ดังนี้ ประการแรกปัญหาอุปสรรคจากความคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูง ประการที่สองปัญหาจากความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสุดท้ายปัญหาจากคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ เยาวพรรณ (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคล มีหลายขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีไหวพริบและความรู้เชิงธุรกิจอีกทั้งความเป็นมืออาชีพ ความสามารถในการปรับตัวและ ความสามารถในการให้คำปรึกษา ส่วนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาลูกอุปสรรคเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้ 2 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะต่อผู้นำ ในการเปิดใจรับรู้ และรับฟังให้โอกาสสนับสนุนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีบทบาทที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และ ข้อเสนอแนะต่อตัวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการปรับใช้บทบาทให้เหมาะสมต่อเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

2.1 ทิศทางบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ มี 6 บทบาท ดังนี้

1) บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น ผู้รู้ลึก รู้จริง ในงานนั้นๆ การเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพ จากผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับความเป็นจริงว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญในบทบาทดังกล่าวเพราะเป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงและปฏิบัติอยู่เป็นประจำซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สัญชัยพร (2546) ที่พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงานในระดับมากที่สุด

2) บทบาทผู้สนับสนุนพนักงานและองค์การ (Employee Advocate and Supporter) การเป็นผู้ช่วยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถและความยึดมั่นผูกพันระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับองค์การ การจัดการให้พนักงานขององค์การเกิดความรัก ความผูกพันและอุทิศตนให้กับองค์การ หรือไม่เป็นปฏิปักษ์กับองค์การ ดังที่ผลการศึกษาของ ภูษิต (2545) พบว่า บทบาทนี้ช่วยให้พนักงานได้รับความสำเร็จตามความต้องการของพนักงานแต่ละคน และสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ตรง ความต้องการมากยิ่งขึ้น

3) บทบาทผู้ให้คำปรึกษาและผู้ประเมินผล (Consultant and Evaluator) ในการให้คำปรึกษาหารือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกลางในการรักษาผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย เป็นที่ปรึกษาให้กับทุกระดับในองค์การการบริหารคนให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์หาข้อมูลสนับสนุนเพื่อหาวิธีการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เยาวพรรณ (2545) ที่พบว่า บทบาทในการให้คำปรึกษา สามารถช่วยแก้ไขและขจัดปัญหาทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับในองค์การ

4) บทบาทผู้นำ /ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader /Change Agent) เป็นการประสานความร่วมมือกับผู้จัดการสายงานและผู้บริหาร

ระดับสูง ในการกำหนดด้านกลยุทธ์และการพัฒนาให้เป็นระบบการจัดการที่ดี ดังคำกล่าวของ Henry Kissinger (อ้างถึงในทายาท, 2549) ที่ว่า ภารกิจของผู้นำ คือการนำพาผู้คนเดินทางจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งที่ยังไม่เคยไป ผู้คนส่วนใหญ่จะไม่เข้าใจถึงโลกที่กำลังเป็นไป ดังนั้น ผู้นำต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอันยิ่งใหญ่ สอดคล้องกับ ทายาท (2549) ที่ได้จำแนกการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ เช่น การเสริมทักษะ การฝึกอบรมพนักงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมและการเปลี่ยนแปลงแบบทั้งของเก่าและนำของใหม่เข้ามา เป็นการเอาระบบเก่าออกไปและนำระบบใหม่เข้า สุดท้ายคือการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป หรือบูรณาการเป็นความเปลี่ยนแปลงที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่หลีกเลี่ยงไม่ได้

5) บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Partner and HR Strategist) บทบาทนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในองค์กรและลักษณะการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร รวมถึงความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์และวางแผนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับที่ ธงชัย (2546) ได้กล่าวว่า ภายใต้เงื่อนไขการปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์และพัฒนาขีดความสามารถใหม่ให้เกิดขึ้น งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นศูนย์กลางของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในวันนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงต้องแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ให้มากขึ้น

6) บทบาทผู้สร้าง (Producer) แนวคิดทางการบริหารจัดการงานยุคใหม่ที่มองธุรกิจ

นอกเหนือจากงานธุรกิจเพียงด้านเดียว ตามกระแสความต้องการของโลกในอนาคต ดังนี้

6.1) ผู้สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนสถานะของตนไปตามแรงกดดันความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมของโลก ในการเปลี่ยนสถานะของตนจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการสร้างและเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างคุณค่าของ Ulrich and Wayne (2005) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องการรักษางาน และเพิ่มอิทธิพลของพวกเขาให้สูงขึ้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องลดความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและระบบ แต่มุ่งเน้นความสนใจไปในเรื่องคุณค่าที่สร้างให้กับธุรกิจ จึงจะทำให้ให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถเข้าถึงผู้ที่เกี่ยวข้องได้ง่าย

6.2) ผู้สร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำพาองค์กรไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดอภิชัย (2550) กล่าวถึง HR กับการพัฒนาสู่องค์การเป็นเลิศ ในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนา ปัจจัยที่ทำให้้องค์การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศขึ้นอยู่กับการออกแบบหรือกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับองค์การ

6.3) การสร้างธุรกิจเพื่อสังคม การดำเนินกรรมของกิจการอย่างรู้หน้าที่ และแสดงความรับผิดชอบต่อความรอบคอบอย่างต่อเนื่อง ต้องเริ่มต้นจากความรับผิดชอบต่อสังคมภายในเสียก่อน เป็นการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อพนักงานขององค์กร ซึ่งจะมีผลดีต่อองค์การในระยะยาวมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ พิพัฒน์ (2551) ที่กล่าวถึง บรรษัทภิบาล วิถีเศรษฐกิจใหม่ เป็นเรื่องของคนเป็นหลัก ที่จำเป็นต้องอาศัยผู้สร้างและส่งเสริมให้เกิดคุณธรรม และจริยธรรมในองค์การผ่านกลไกการอบรมด้านการสร้างสมรรถนะซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน

3. แนวทางในการพัฒนาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ แบ่งเป็น 2 แนวทางพัฒนา ดังนี้

3.1 แนวทางพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กับฝ่ายบริหารระดับสูง อาทิ เป้าหมาย โครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ คน และวัฒนธรรม ขององค์กร เพื่อรองรับการแข่งขันในอนาคต ดังที่ ผลการศึกษาของ ดนัย และคณะ (2541) ที่พบว่า ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ทศวรรษหน้า (2550) แบ่งเป็น 3 ระดับ เริ่มจาก ระดับกลยุทธ์ (Strategies) คือ ให้ฝ่ายบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ มากขึ้น การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ต้องมี มุมมองที่กว้างและไกล ความแตกต่างของกลยุทธ์ ด้านการบริหารบุคคลระหว่างองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่อมาคือระดับ บริการ (Service Delivery) คือ งานบริการใช้แหล่ง ภายนอกมากขึ้น งานบริหารบุคคลมีบทบาทด้านการ ให้คำปรึกษากับผู้จัดการสายงาน และทำหน้าที่ให้ ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานมากขึ้น ผู้บริหารสายงาน มีบทบาทในการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากขึ้น และมีระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหาร งานทรัพยากรบุคคล สุดท้ายคือระดับงานธุรการงาน บุคคล งานธุรการลดความสำคัญลง เทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาทดแทน คงไว้เฉพาะงานกฎระเบียบ

3.2 แนวทางพัฒนาบทบาทนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเน้นไปที่ตัวนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แสดงบทบาทในการทำงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับการยอมรับจากสายงานและ ผู้บริหาร ดังที่ Christensen (2006) กล่าวว่า จุดหมาย ปลายทางของการเดินทางของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ในการเปลี่ยนกลยุทธ์ทางธุรกิจและขององค์กร ให้เป็นการปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพียงพอที่ จะรับมือบทบาทของตนเองที่เปลี่ยนไปจากการเป็นฝ่าย ธุรการมาเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงบทบาท

การทำงานของตนเองที่กำลังเปลี่ยนไป สอดคล้อง กับ Jac (2001) กล่าวถึง ความจำเป็นในการวัด ประสิทธิภาพงานบริหารบุคคล การได้รับการยอมรับ จากสายงาน และผู้บริหารในการยื่นเคียงข้างผู้บริหาร ในฐานะคู่คิดทางธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับนโยบายและกลยุทธ์

มีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร คือ นักบริหารทรัพยากร มนุษย์ควรเข้าไปมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในการวางแผนธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากร มนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจมากยิ่งขึ้น มีมุมมอง และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่มุ่งเน้น เชิงปริมาณ แต่จะมุ่งเน้นการบริหารคนเชิงคุณภาพ เป็นนักกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์อย่างเหมาะสม สร้างกลยุทธ์ทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างมี ประสิทธิภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจ อย่างถ่องแท้ในธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่

1.2 ระดับปฏิบัติการ

การสร้างระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในองค์กร เนื่องจากหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางระหว่างพนักงานกับองค์กร ควรมีการ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยการนำเอาเทคโนโลยี สารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อ ความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากยิ่งขึ้น เปลี่ยน แนวคิดแบบเดิมในการทำงานเชิงรับ (Reactive) และ หันมาทำงานเชิงรุก (Proactive) และสร้างความเชื่อมั่น ในคุณค่าของ “คน” ที่เราบริหารอยู่ มีลักษณะของ ผู้นำเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ

และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมหรือใช้วิธีการวิจัยเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาก็หรือพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ การริเริ่มเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยริเริ่มในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองรัตน์ พรินต์ติ้ง จำกัด.
- คมคาย รอดลอยทุกข์. 2542. เหลียวหน้าแลหลังนักบริหารงานบุคคลไทย. วารสารการบริหารคน ฉบับที่ 20.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2546. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- दनัย เทียนพุ่ม และคณะ. 2541. รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ทศวรรษหน้า (ปี 2550). กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการงานบุคคล.
- ทนายาศ ศรีปลั่ง. 2549. มองให้ลึกบทบาท HR ภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กร. วารสารการบริหารคน ปีที่ 27 ฉบับที่ 2 หน้า 38-41.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง จำกัด .
- ผลิน ภูเจริญ. 2547. การจัดการร่วมสมัย. กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไทย.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. 2551. บทความบรรษัทภิบาล: เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารการบริหารคน ปีที่ 29 ฉบับที่ 2/2551 หน้า 10-16.
- ภูศิษ น้อยแสง. 2545. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เยาวพรรณ ศรีอำไพ. 2545. บทบาทใหม่และขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคล วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. 2546. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญาพร อุทัยพันธ์. 2546. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สรารัฐ ศิริภาณุรักษ์. 2527. คณะกรรมการลูกจ้างตามกฎหมายแรงงาน. วิทยานิพนธ์ นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนันทา เลาहनันท์ . 2546. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2550. สำนะโนอุตสาหกรรมการ. พ.ศ. 2550 ทัวราชอาณาจักร. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- อภิชัย ศรีเมือง. 2548. บทบาทของ HR ในประเทศไทยกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. วารสารการบริหารคน ปีที่ 16 ฉบับที่ 4/2548.
- Christensen, R. 2006. Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality. AMACOM.
- Felix, AN., and Loyd, GN. 1981. The New Public Personal Administration. Hasca, III., F.E.Peacock.
- Jac Fitz-Enz. 2001. How to Measure Human Resources Management. 3rd.ed. McGraw-Hill.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions:
The Next Agenda for Adding Value,
Boston, Harvard Business School Press.

Ulrich, D., and Wayne, B. 2005. The HR Value
Proposition. Boston, Harvard Business
School Press.