

บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกระแสการเปลี่ยนแปลง



อ.ปาริฉัตร ตู่คำ

ถ้าหากจะพูดถึงบทบาท หลายคนคงนึกถึงสิ่งที่ต้องแสดงตามสถานภาพที่เป็นอยู่ บทบาทเปรียบเสมือนหัวโขนที่ต้องเล่นตามสถานภาพ บุคคลมีสถานภาพและควรต้องแสดงบทบาทตามสถานภาพนั้น อีกทั้งบทบาทยังเป็นเรื่องของความคาดหวังสิ่งที่จะเป็น คนหนึ่งคนอาจมีหลายบทบาทและต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ตามสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองหรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หรือ เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management or Personnel Administration) เป็นกระบวนการในการเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาและบำรุงรักษาคนให้อยู่ในองค์กรและทำงานในองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางการบริหารในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการบริหาร รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับบทบาท เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในบริบททางการบริหารยุคสมัยใหม่ บทความนี้ จึงเน้นนำเสนอบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกระแสการเปลี่ยนแปลง 5 ประเด็น คือ ประเด็นแรก การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการบริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

¹อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาควิชาสังคมศาสตร์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ



ประเด็นที่สอง บทบาทของฝ่าย HR ในกระแสการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่สาม การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานด้าน HR ประเด็นที่สี่ การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเด็นสุดท้าย คุณลักษณะ ของนัก HR ยุคใหม่

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการบริหารด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีผลต่อการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในหลายๆ ด้าน ปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขที่ผลักดันให้มีการ เปลี่ยนแปลงบทบาทด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยที่มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายประการ ดังนี้

1. โลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นโลกไร้พรมแดน โดย Alvin Toffler ได้แบ่ง ยุคอารยธรรมโลกตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โดยเปรียบเป็นระลอกคลื่น 3 ลูก (โกวิท วงศ์สุรวัฒน์, 2548, หน้า 156) ดังนี้ คลื่นลูกที่ 1 เป็นสังคมเกษตรกรรม มีการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตจากการเร่ร่อน สลัดตัว มาเป็นการเพาะปลูก เลี้ยงสัตว์อยู่กับที่ การผลิตเป็นการผลิตเพื่อบริโภคอยู่ภายในครัวเรือน ยังไม่ใช่ การผลิตเพื่อจำหน่าย คลื่นลูกที่ 2 เมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการประดิษฐ์ เครื่องจักรไอน้ำมาใช้ในการผลิต เนื่องจากมีประชากรเพิ่มขึ้น เกิดเมืองใหญ่ ขึ้นมากมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบการผลิตเพื่อใช้บริโภคภายในครัวเรือน เป็นการผลิตขนาดใหญ่ ครั้งละมากๆ เรียกว่า Mass Production เพื่อลดต้นทุน การผลิต คลื่นลูกที่ 3 เกิดขึ้นเมื่อมีการผลิตคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่มีประสิทธิภาพเข้าใช้ในการดำรงชีวิต มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) โลกกลายเป็นโลกไร้พรมแดน การส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมโยงทุกมุมโลกเข้าด้วยกัน

เมื่อโลกเป็นโลกไร้พรมแดน เกิดการลงทุนข้ามชาติเป็นบริษัทข้ามชาติมีการ ถ่ายโอนการดำเนินงานไปยังประเทศต่างๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิตโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ความยุ่งยากในการดำเนินการด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาณาเขต วัฒนธรรม กฎหมายระหว่างประเทศลดน้อยลง ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับ



บทบาทใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ทั่วโลกและสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

2. เทคโนโลยี (Technology) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้การทำงานง่ายขึ้น สามารถลดงานบางอย่างลงและลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ที่เข้ามาช่วยในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีระบบถูกต้อง ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งานมากขึ้น ซึ่งระบบข้อมูลสารสนเทศทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบข้อมูลที่ช่วยผู้บริหารในการควบคุมและตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบข้อมูลที่ใช้มาก ได้แก่ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน การหยุดการลา การเก็บบันทึกประวัติ เป็นต้น

3. งานที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge –based Workforce) ลักษณะการทำงานในอนาคตเปลี่ยนจากการใช้กำลังแรงงานมาเป็นการใช้ความรู้ เป็นแรงงานที่ใช้ความรู้เป็นหลักในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ต้องแข่งขันกันที่ศักยภาพของคน องค์กรต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะความสามารถ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับการลงทุนด้านเครื่องจักร เทคโนโลยี ดังนั้นคนจึงเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร หรือเป็นทุนมนุษย์ที่องค์กรสามารถพัฒนาและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคลากรภายในองค์กร จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. การเปลี่ยนแปลงของกำลังแรงงาน กำลังแรงงานในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านเพศ เชื้อชาติ วัฒนธรรม และการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงด้านเพศ แรงงานสตรีก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น การจัดการแรงงานสตรีมีขั้นตอนและรายละเอียดมากกว่าแรงงานชาย ดังนั้น องค์กรต้องปรับนโยบายเพื่อให้เพศหญิงได้รับความเท่าเทียมกับเพศชาย เช่น ยกเลิกการกีดกันไม่ให้ผู้หญิงดำรงตำแหน่งระดับสูงขององค์กรบางแห่ง หรือให้การดูแลกรณีคลอดบุตร ตั้งครรภ์ เป็นต้น



การเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา กำลังแรงงานมีการศึกษาสูงขึ้น คนที่ไม่จบ การศึกษาระดับปริญญาตรีในปัจจุบันหางานทำได้ยาก นอกจากนี้ การมีระดับ การศึกษาที่สูงขึ้นทำให้คนมีการเลือกงานและปฏิเสธงานที่ใช้แรงงาน หลายองค์การ จึงจำเป็นต้องนำแรงงานจากต่างประเทศเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะแรงงานในกิจการ บางประเภท เช่น ประมง โรงงานอุตสาหกรรม เมื่อมีคนต่างสัญชาติต่างวัฒนธรรม เข้ามาทำงานร่วมกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน มากขึ้น เนื่องจากแต่ละคนจะมีความเชื่อ ทศนคติ วัฒนธรรม ประเพณีที่ต่างกัน ฝ่าย HR ต้องมีแนวทางการบริหารเพื่อให้คนต่างเชื้อชาติเหล่านั้นสามารถทำงาน ร่วมกันได้ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงด้านระดับการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับระดับ ค่าตอบแทนในการทำงาน กล่าวคือ ระดับการศึกษาจะสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทน ที่ได้รับ

การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ทำให้องค์การต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดและวิธีการที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงาน ร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งสร้างความสามัคคี และความร่วมมือ ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

5. การแข่งขันทางการค้า แนวคิดทุนนิยมของ Adam Smith สนับสนุน ให้มีการค้าเสรี โดยใช้กลไกตลาดเป็นตัวควบคุมการผลิต การกีดกันทางการค้าและ ข้อจำกัดภาษีระหว่างประเทศลดลง ทำให้องค์การธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขัน ทางการค้าที่รุนแรง ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ประกอบกับความต้องการ ของลูกค้าที่มีความต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว เรียกร้องให้มีการผลิตสินค้าและ บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีความหลากหลาย ทำให้การแข่งขันทางการค้าใน ปัจจุบันยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถ อยู่รอด มีผลกำไร และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้น การบริหารทรัพยากร มนุษย์ต้องคำนึงถึงผลการดำเนินธุรกิจขององค์การควบคู่กันไปด้วย ทำอย่างไร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจะสนับสนุนผลการดำเนินธุรกิจขององค์การได้

6. องค์การและแนวคิดการจัดการ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้อง ปรับตัวให้อยู่รอดและแข่งขันได้ในตลาดการค้าในระดับต่างๆ แนวคิดการบริหาร



องค์การในสถานการณ์ปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร โดยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารลง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดหลัก ดังนี้

6.1 มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การ โดยนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM), ระบบมาตรฐานการผลิตระดับสากล (International Organization for Standardization : ISO), Balanced Scorecard, IT ฯลฯ มายกระดับวิธีการปฏิบัติงานและการบริหารงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

6.2 โครงสร้างองค์การในอนาคต จะมีการลดขนาดองค์การให้เล็กลง (Downsizing) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย มีการรื้อปรับระบบ (Reengineering) เพื่อปรับระบบการบริหารทั้งหมดภายในองค์การ โดยรูปแบบแนวโน้มองค์การในอนาคตจะเป็นองค์การแบบแนวราบ(Flat Organization) มีลักษณะโครงสร้างองค์การเป็นองค์การแบบโครงการ (Project Structure) ซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่น ไม่ตายตัว ไม่เน้นสายการบังคับบัญชา เพื่อให้คล่องตัวในการบริหารและมีความสามารถในการปรับตัวสูง

6.3 วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความผูกพันกับองค์การ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ในที่นี้ ได้แก่ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ เพื่อให้คนในองค์การมีความจงรักภักดีและยอมรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

เมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดด้านการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ จำเป็นต้องปรับตัวด้วย ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้องค์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้หยุดและเจริญเติบโตต่อไป

บทบาทของฝ่าย HR ในกระแสการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เดิมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายสนับสนุน ไม่ได้เป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์การ แต่ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นผู้มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทเสียใหม่ Ulrich ได้เสนอบทบาทใหม่แบบ HR Champion ซึ่งประกอบด้วยบทบาทสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้



1. บทบาทการเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่เน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของฝ่าย HR ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ฝ่าย HR กลายมาเป็นงานหลักขององค์กร มีบทบาทช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นฝ่าย HR เปรียบเสมือนมือขวาของผู้บริหารเหมือนกับฝ่ายการตลาดที่สร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจ การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์คนควบคู่ไปกับการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร บทบาทใหม่นี้เกิดขึ้นเนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานในปัจจุบัน คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทำให้งานด้าน HR กลายเป็นงานหลักและมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. บทบาทด้านผู้เชี่ยวชาญการบริหาร (Administrative Expert) เป็นบทบาทที่เน้นการบริหารเพื่อให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ สุขภาพ อนามัยและความปลอดภัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เหล่านี้เป็นงานประจำที่ฝ่าย HR ต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว บทบาทนี้จึงเน้นวิธีการเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น แต่มีต้นทุนต่ำ เช่น มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการให้บริการด้าน HR ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดค่าใช้จ่ายลง

3. บทบาทด้านผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคลากร (Employee Champion) เป็นบทบาทเน้นการทำงานปกติ เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งสร้างความรัก ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร ช่วยแก้ปัญหาของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นตัวแทนพนักงานในการเจรจากับผู้บริหารและเสนอแนะข้อเสนอต่างๆ สู้อำนาจบริหาร

4. บทบาทด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ช่วยพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรให้ดีขึ้น ในที่นี้ ฝ่าย HR จะเป็นผู้มีบทบาทหลักในการดำเนินการพัฒนาองค์กร ตั้งแต่กระบวนการตรวจวินิจฉัยสถานการณ์ขององค์กรว่ามีสภาพการณ์เป็นอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน เลื่อนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมเข้ามาใช้



รวมทั้งประสานงาน สร้างความร่วมมือภายในองค์กรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลตามเป้าหมาย

นอกจากแนวคิดของ Ulrich ที่ได้เสนอบทบาทใหม่ของฝ่าย HR แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีการเปลี่ยนแปลงในหลายลักษณะ โดยแบ่งตามลักษณะของงานได้ 3 ระดับ คือ ระดับงานธุรการ ระดับงานบริการ และระดับงานกลยุทธ์

ระดับงานธุรการ เป็นงานประจำด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น เก็บแฟ้มประวัติ แบบฟอร์ม กฎระเบียบ รวบรวมและประมวลผลข้อมูล

ระดับงานบริการ เป็นงานที่ให้บริการเกี่ยวกับด้าน HR ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา ฝึกอบรม ให้บริการด้านคำปรึกษา สร้างทีมงาน การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

ระดับงานกลยุทธ์ เป็นงานเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้าน HR เช่น การวางแผนกำลังคน การกำหนดงบประมาณด้านกำลังคน กลยุทธ์การฝึกอบรม กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน เป็นต้น

ดูภาพประกอบ 1

บทบาทงาน HR	ปัจจุบัน	อนาคต
งานด้านกลยุทธ์	10%	25%
งานด้านบริการ	25%	50%
งานด้านธุรการ	65%	25%

ภาพประกอบ 1 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามบทบาทงานด้านกลยุทธ์ งานด้านบริการ และงานด้านธุรการ (Tomorrow 's HR Management, 1997 อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546, หน้า 25)

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นถึง การปรับเปลี่ยนบทบาทงานด้าน HR จากเดิมงาน HR เน้นงานธุรการเป็นหลักคิดเป็นระยะเวลาทำงานประมาณ 65% ของงาน ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงงาน HR ลดงานธุรการลงเหลือ 25 % แล้วมาเพิ่มบทบาทในงานด้านกลยุทธ์โดยเน้นสร้างประสิทธิภาพให้เกิดในการพัฒนาองค์กร ในที่นี้ ฝ่าย HR พยายามลดงานประจำที่ไม่จำเป็นลงและมาสร้างงานที่



เพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เช่น การพัฒนาองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานด้าน HR

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะมีการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทแล้วยังมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานด้าน HR หลายลักษณะในที่นี่จะแยกพิจารณาตามระดับของงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น โดยมีวิธีการดำเนินงานในแต่ละระดับ ดังนี้

1. งานด้านธุรการ เป็นงานประจำด้าน HR เกี่ยวกับการเก็บ รวบรวม และประมวลผลข้อมูล มีการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) เข้ามาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล HRIS เป็นการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศมาแก้ปัญหาในการทำงานด้าน HR ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลกำลังคน ลดขั้นตอนการทำงาน ลดเอกสาร ทำให้การจัดการเก็บข้อมูลมีความถูกต้องทันสมัย และสะดวกในการใช้งาน นอกจากนี้ยังช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการใช้งานระบบ HRIS ควรระมัดระวังเรื่องการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากระบบเก็บข้อมูลพนักงานไว้มากมาย องค์กรจำเป็นต้องมีระบบป้องกันการเข้าถึงระบบฐานข้อมูลพนักงาน เพื่อมิให้เกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล

2. งานด้านบริการ เป็นการให้บริการด้าน HR ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษา การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการ โดยมี 2 แนวคิด ดังนี้

2.1 Service Center มีการรวมศูนย์งานให้บริการด้าน HR ไว้ที่ใดที่หนึ่งเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย รวดเร็ว ลดงานซ้ำซ้อน มีมาตรฐานการทำงานเดียวกัน ในที่นี้ Service Center ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำพนักงาน ตอบสนองความต้องการของพนักงาน ช่วยเหลือพนักงานเมื่อมีปัญหาด้าน HR โดยช่วยแก้ปัญหาให้กับพนักงานแต่ละคน นอกจาก Service Center จะมีส่วนช่วยให้งานด้าน HR มีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานในองค์กรด้านการให้บริการด้าน HR อีกด้วย



2.2 Outsourcing การจ้างเหมาบริการ หรือการให้ผู้อื่นดำเนินการแทน ฝ่าย HR งาน HR ที่มักใช้ Outsourcing ได้แก่ การบริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรม การสรรหาบุคคล งานวิจัยและการพัฒนา งานข้อมูลกำลังคน ฯลฯ การนำระบบ Outsourcing เข้ามาใช้ในงาน HR จะช่วยให้ฝ่าย HR มีเวลามากขึ้นในการพัฒนา กลยุทธ์ HR หรือปรับบทบาทไปช่วยองค์กรในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากกิจกรรม HR บางกิจกรรมไม่จำเป็นต้องให้ฝ่าย HR ดำเนินการเอง สามารถให้ผู้อื่นเข้ามา ดำเนินการแทนได้เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายรวดเร็ว และได้มาตรฐาน เช่น การฝึกอบรม ในปัจจุบันมีองค์การภายนอกหลายองค์การจัดฝึกอบรมที่ได้มาตรฐานและมี คุณภาพ องค์การสามารถส่งพนักงานเข้าร่วมฝึกอบรม โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าที่ องค์การจะดำเนินการจัดฝึกอบรมเอง อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังในการใช้ระบบ Outsourcing คือ การเลือกบริษัทหรือองค์การมาดำเนินการ Outsourcing ต้องกระทำ อย่างระมัดระวังและรอบคอบ เนื่องจากหากเกิดความผิดพลาดหรือมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น ความรับผิดชอบขององค์การที่มีต่อพนักงานยังคงมีอยู่

3. งานด้านกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหาร HR ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์การ การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ แต่การจะจัดการให้เป็นไป ตามแผนกลยุทธ์ได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ฝ่าย HR จึงเข้าไปมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การ
- 3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 3.3 การกำหนดภารกิจขององค์การ
- 3.4 การกำหนดกลยุทธ์
- 3.5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

งานด้านกลยุทธ์ดังกล่าว มีรายงานการวิจัยของดนัย เทียนพุฒและคณะ เรื่อง "ทิศทางและบทบาทการบริหาร HR ในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550)" ศึกษา เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตพบว่าแนวโน้มจะมุ่งเน้น ในเรื่องการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจ การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นเพิ่มทักษะในงาน/เพิ่มผลผลิต/เลื่อนตำแหน่ง การพนักงาน



สัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือรับสิทธิประโยชน์ การประเมินบุคคลด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อน/ระหว่างปฏิบัติงาน ต้องทราบและสร้างนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลและสามารถใช้เทคโนโลยีช่วย

กล่าวได้ว่า วิธีการดำเนินงานด้านHRนอกจากจะให้ความสำคัญกับงานด้านธุรการ ด้านการบริการ และงานด้านกลยุทธ์แล้ว ยังเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพและการประเมินประสิทธิผลของงานทั้งสามด้านอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไป มีกิจกรรมที่สำคัญหลายกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้เป็นบทบาทที่นัก HR ต้องปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อนัก HR มีการปรับเปลี่ยนบทบาท กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1. การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การเข้ามาทำงาน โดยจะมีการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีการใช้เกณฑ์ความสามารถ (Competency) เป็นหลักในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล พร้อมกับใช้เครื่องมือในการคัดเลือกที่มีความหลากหลายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพและตรงตามความต้องการขององค์การมากที่สุด

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งพัฒนาความรู้ศักยภาพของคนที่มีอยู่ในตัวพนักงาน เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถนั้นอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นพัฒนาให้พนักงานพัฒนาตนเอง มีจิตสำนึกต้องการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในขณะที่การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นเพิ่มทักษะในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

3. การรักษาคนให้อยู่กับองค์การ เมื่อได้คนเก่งมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การแล้ว องค์การต้องรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การนานๆ ในที่นี้ การจะรักษาคนให้อยู่ในองค์การได้ ต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดี (Compensation



Management) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมีระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management) และส่งเสริมให้คนเก่งมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในอาชีพของแต่ละคน โดยเน้นกระบวนการบริหารดังนี้

2.1 การบริหารค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนในอนาคต เน้นจ่ายตามความสามารถ (Competency Based Pay) มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดและรักษาคคนไว้กับองค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจพนักงาน ทั้งนี้ มีการเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจากผลลัพธ์ของงานและความสามารถ (Competency Based) เป็นหลัก และนำแนวคิดการประเมินสมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็นการประเมิน 360 องศา , Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 Talent Management องค์กรจะมีระบบบริหารคนเก่งและส่งเสริมให้คนเก่งได้พัฒนาและใช้ศักยภาพในตัวอย่างเต็มที่ มีระบบการพัฒนาคนเก่งแต่ละคนให้สามารถก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตนได้ (Career Path) เพื่อให้คนเก่งมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพและรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไป

คุณลักษณะของนัก HR ยุคใหม่

จากการเปลี่ยนแปลงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR จำเป็นต้องปรับบทบาทของตน รวมทั้งบทบาทเพื่อพัฒนาคุณสมบัติของตน เพื่อจะได้ก้าวสู่การเป็นนัก HR ยุคใหม่ โดยคุณลักษณะของนัก HR ยุคใหม่ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กร ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ นัก HR ทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมนั้นได้ พฤติกรรมองค์กรเน้นศึกษาพฤติกรรมในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กรโดยรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกอบรมบรรจุ การส่งเสริมศักยภาพและแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของคน ยิ่งฝ่าย HR มีความรู้ด้านพฤติกรรมองค์กรมากขึ้น การส่งเสริม จูงใจและพัฒนาพนักงานจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



2. มีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้นัก HR มีบทบาทใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ HR ให้มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์อื่นขององค์กร ดังนั้นฝ่าย HR ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย การมีความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แท้จริงขององค์กร

3. มีความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร บทบาทของนัก HR ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทสำคัญบทบาทหนึ่งของนัก HR ในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารในปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหาร องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงหรือปิดกั้นผลกระทบจากสภาพแวดล้อมได้ เนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ ลักษณะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรง มีลักษณะเป็นพลวัต ไม่สามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่ออยู่รอด และเจริญเติบโต หากองค์กรไหนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ องค์กรนั้นจะเสื่อมถอยและตายในที่สุด นัก HR ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร เพื่อตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ความเป็นภาวะผู้นำ นัก HR ต้องมีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ มีความคิดเชิงรุก มีความสามารถในการวิเคราะห์

5. มีความรู้ด้านธุรกิจ มีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การตลาด ระบบการผลิต ความต้องการของลูกค้า ข้อจำกัดในการแข่งขันทางการค้า แนวโน้มทางเศรษฐกิจ เพื่อสามารถเชื่อมโยงความรู้ทางด้านธุรกิจกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

6. มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้ หมายถึง นัก HR ยุคใหม่ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานด้าน HR อย่างลึกซึ้งในทุกกระบวนการ ทั้งการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก



การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ ในอนาคต HR ต้องพัฒนาให้มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น ดังเช่นสาขาวิชาบัญชี นิติศาสตร์ แพทย์ ฯลฯ

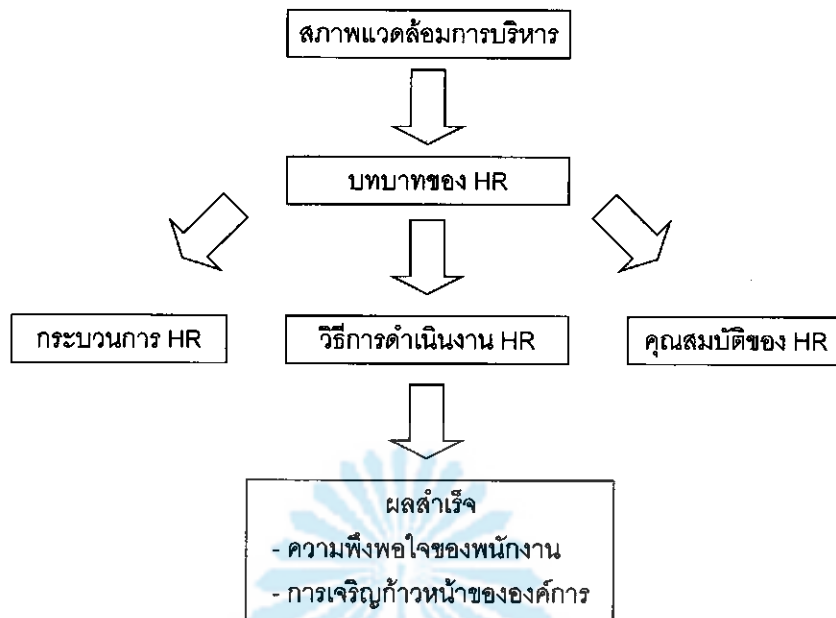
สรุป

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท แนวทาง กระบวนการในการบริหาร โดยมีการเปลี่ยนแปลงใน 4 มิติ คือ บทบาทของฝ่าย HR วิธีการดำเนินงานด้าน HR กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และคุณสมบัติของนัก HR

ในเวลาเดียวกันมีการปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเดิมซึ่งเป็นฝ่ายสนับสนุนองค์การไปสู่ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก และช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในฐานะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงบทบาทดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อรองรับภารกิจหรือบทบาทใหม่ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงบทบาทด้าน HR ไม่เพียงเพื่อให้งานด้าน HR มีประสิทธิภาพและช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เท่านั้น หากแต่ฝ่าย HR ยังต้องตอบคำถามให้ได้ว่าบทบาทของ HR ที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพราะถ้าการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่าย HR ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การได้ ถือว่าการดำเนินงานของฝ่าย HR บรรลุผลสำเร็จ

ท้ายที่สุด แม้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทด้วยการให้ความสำคัญกับคนในองค์การมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ประการสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ หลักคุณธรรม (Merit System) ทั้งนี้เพราะความเป็นองค์การยังคงต้องยึดหลักคุณธรรมเป็นแก่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงานทุกคนในองค์การ (ดูภาพประกอบ 2)



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระแสการเปลี่ยนแปลง

บรรณานุกรม

- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2548). หลักรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : ศูนย์กฎหมายธุรกิจ อินเตอร์เนชั่นแนล.
- ชูชัย สมบัติไกร. (2547). การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2546). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.



ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งอนาคต.

กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพชว.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 6).

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2550). ใน รายงานการประชุม
Thailand HR Forum 2007 : The HR Value Proposition Blueprint for
HR Professional in the Future 17-18 กรกฎาคม 2550

ณ ห้องวิภาวดีบอลรูม โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทรัล พลาซ่า กรุงเทพมหานคร.

กรุงเทพฯ : สมาคมฯ.

เสนาะ ดิยาวาร์. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

