



การปรับตัวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศไทย ภายใต้สภาวะการณ์โลกาภิวัตน์ Adaptation of Thailand's Human Resource Management in the Context of Globalization

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธนุต์ เอี่ยมอร่าม
- สาขาวิชาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
-
- **Assistant Professor Thanoot iam-aram**
- Department of Management
- School of Business
- University of the Thai Chamber of Commerce.
- E-mail: thanoot_iam@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการณ์โลกาภิวัตน์ได้ทวีความสำคัญมากขึ้น โดยที่ธุรกิจข้ามชาติจำเป็นต้องเข้าใจถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสำเร็จประการหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพนั้น คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาวะการณ์โลกาภิวัตน์ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในขณะเดียวกัน ภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการดูแลปัญหาหรือผลประโยชน์เกี่ยวกับพนักงานในองค์กรเท่านั้น แต่กลับกลายเป็นต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อทิศทางการดำเนินงาน ความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตอีกด้วย ในอดีตฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียงหน่วยงานเล็ก ๆ ซึ่งมีหน้าที่เพียงในการว่าจ้างและไล่พนักงานออกเท่านั้น แต่ในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา องค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญในด้านทักษะฝีมือ ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพและการทำงานที่สามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น จึงส่งผลให้ผลความสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

มีมากขึ้นโดยนับว่าเป็นหน่วยงานที่จะสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจโดยรวมแก่องค์กรได้โดย
ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายใด ๆ เพิ่มเติม

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The globalization of businesses is making it more important than ever to understand how multinational enterprises (MNEs) can operate more effectively. A major success of effective operation appears to be the field of human resource management and, in particular, the field of global human resource management. Human resource management must adapt as the business environment in which it operates changes. This paper outlines the challenges facing human resources managers as they move from simply handling personnel issues to making strategic contributions to the future directions, survival and development of an organization. Once HRM departments were considered as “mechanical” agents, helping the organization to hire and fire employees. The HRM department was an administrative necessity, but little more. Over the last 20 years, the importance of a highly skilled, well-motivated, flexible workforce has become clear. HRM departments are now expected to “add value” to the organization, not simply incur cost.

Keywords: Human Resource Management

ความเป็นมา

จากการรวมกลุ่มประชาคมภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง (Highly Competitive Economic Region) โดยเฉพาะการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเสรีในภูมิภาคทั้ง 8 สาขา ได้แก่ วิศวกรรม แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ สถาปนิก บัญชี ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว และอาชีพด้านการสำรวจ อย่างไรก็ตาม การเปิดให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในส่วนของแรงงานวิชาชีพ หรือแรงงานที่มีทักษะฝีมือ เป็นเรื่องที่ภาคธุรกิจภายในประเทศจะต้องตระหนักถึงและมีการดำเนินการที่ดีพอในการรองรับการเข้ามาแข่งขันของแรงงานจากประเทศสมาชิกต่าง ๆ ในประชาคม ที่มีการเตรียมการ มีระดับ

การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพที่เป็นระบบและมีความก้าวหน้ามากกว่าในการพัฒนาระดับสมรรถนะหรือมาตรฐานวิชาชีพให้แก่แรงงานของประชาชน โดยเฉพาะ สิงคโปร์ มาเลเซีย หรือแม้แต่ฟิลิปปินส์ ทั้งนี้ จากผลการสำรวจของกรมการจัดหางานโดยกองวิจัยตลาดแรงงานในการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีอาเซียนได้ทำการศึกษาเฉพาะนักเรียนมัธยมปลายในกรุงเทพมหานคร จำนวน 736 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 99.46 ยังไม่ทราบเรื่องการเคลื่อนย้ายเสรีในประชาคมอาเซียน แต่มีเพียงร้อยละ 0.54 เท่านั้นที่มีความรู้และเข้าใจ (อ้างศักดิ์ คังคาสวัสดิ์, 2555: 15) และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันระหว่างองค์กรก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย เมื่อการแข่งขันมีสูงขึ้น ศักยภาพของคนในองค์กร

ก็จำเป็นที่จะต้องมีความเข้มข้นเช่นกัน สำหรับองค์การที่เป็นองค์การข้ามชาติอยู่แล้ว ก็คงไม่มีปัญหาอะไรมากนัก เกี่ยวกับศักยภาพของคนในองค์การ แต่สำหรับองค์การที่เป็นรูปแบบไทยดั้งเดิมนั้น ได้มีการถกเถียงกันอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการดูแลอย่างเร่งด่วน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555)

ทั้งนี้ สภาพการณ์ของโลกาภิวัตน์จะก่อให้เกิดทั้งความท้าทายและโอกาสให้แก่ธุรกิจ ธุรกิจบางแห่งอาจพ่ายแพ้ ในขณะที่ธุรกิจบางแห่งอาจอยู่รอด และมีไม่น้อยที่ธุรกิจบางแห่งไม่เพียงแต่จะอยู่รอดแต่มีความเจริญรุ่งเรืองมากกว่าเดิม ความสำเร็จสำคัญประการหนึ่งที่จะกำหนดโชคชะตาของธุรกิจได้นั้นคือ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ทฤษฎีที่เขียนไว้เป็นบทเรียนไม่สามารถใช้ได้จริงเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติจริงในด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็แนวทางปฏิบัติในการรับสมัคร การคัดเลือก ไม่ได้ทำตามการวิจัยที่เกิดจากการปฏิบัติจริงหรือความรู้ความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่เดียวกันองค์การบางแห่งก็อาจจะละเลยการให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การไม่สามารถสัมฤทธิ์ผล

นอกจากนี้ องค์การบางแห่งให้ความเชื่อใจในการออกแบบงาน (Job Design) การจูงใจ (Motivation) รวมทั้งแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์การในการเพิ่มผลผลิตภายในองค์การ (Productivity) อยู่บนรากฐานของการคัดเลือกเครื่องมืออย่างมีแบบมีแผนเป็นเหตุเป็น

ผลเพื่อให้องค์การสามารถว่าจ้างบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ทำงานได้ ทั้งนี้จากการวิจัยของ Terpstra (1994: 13) พบว่า การที่องค์การให้ความสำคัญในการให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติจริง (Staffing Practices) จะก่อให้เกิดกำไรมากกว่าแนวทางอื่น โดยการที่องค์การมีรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานที่มีแบบแผนชัดเจนมักจะทำให้ผู้จัดการในหน่วยงานหลักต่าง ๆ ภายในองค์การสามารถบ่งบอกถึงโครงการที่ไม่มีประสิทธิภาพได้อย่างถูกต้องแม่นยำขึ้น และในขณะที่เดียวกัน ก็สามารถทำให้องค์การยังสามารถใช้ทรัพยากรด้านเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย อีกทั้งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและประสิทธิผลในภาพรวมขององค์การที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ในอดีตที่ผ่านมา ธุรกิจมักจะสำรองทรัพยากรเงินทุนไว้เพื่อใช้ในโครงการ การพัฒนาบุคลากรภายในองค์การที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าก่อให้เกิดผลประโยชน์มากนักน้อยเท่าใด แต่ในปัจจุบันนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันเกิดขึ้นอย่างรุนแรงทำให้ธุรกิจไม่สามารถจะสำรองทรัพยากรเงินทุนเพื่อโครงการการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ เพราะฉะนั้น การกำหนดรูปแบบการประเมินผลที่มีความเข้มงวด มีแบบแผนชัดเจนเป็นทางการจะเป็นหนทางออกเพียงหนทางเดียวที่จะทำให้ธุรกิจเข้าถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การได้ และหลังจากองค์การได้ว่าจ้างบุคลากรที่ดีที่สุดแล้วผู้บริหารจะสามารถเปลี่ยนความตั้งใจของบุคลากรเหล่านั้นไปสู่การประเมินผลที่ต้องใช้ความระมัดระวังเพื่อที่จะหาแนวทางในการจูงใจและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นในแต่ละคน และในขณะที่เดียวกัน ในขั้นตอนดังกล่าวนี้ องค์การอาจจำเป็นต้องนำงานวิจัยจากสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นที่ปรึกษาเพื่อให้แน่ใจว่ามีหลักฐานเชิงประจักษ์ไม่ได้คิดเอง

ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดในองค์การธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการกำหนดนโยบายหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในอันที่จะพร้อมแข่งขันภายใต้สภาวะการโลกาภิวัตน์ที่กำลังคืบคลานเข้ามา เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาค่อนข้างนานโดยเฉพาะในการพัฒนาเชิงพฤติกรรม และสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดทักษะความรู้

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็น “ตัวแทนหนึ่งในกิจกรรมภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การพัฒนาและการจัดการกับพนักงานภายในองค์การ” (Wall and Wood, cited in Edgar and Geare, 2009: 220) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นเมื่อช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) องค์การต่าง ๆ ได้มีการมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าในปริมาณมาก (Mass Production) ดังนั้น ระบบการทำงานจึงเป็นระบบที่มีการออกแบบงาน (Job Design) ให้พนักงานทำงานให้มีปริมาณมากที่สุด พนักงานจะมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ค่าตอบแทนนั้นมาจากจำนวนผลผลิตที่พนักงานผลิตได้ในแต่ละวัน (Fair Pay Day) โดยมองว่า พนักงานเป็นเพียงมนุษย์เศรษฐกิจที่ต้องการรายได้สูงสุด (Economic Man) เพราะฉะนั้นบริบทของการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์การจึงเป็นบริบทที่มีความเกี่ยวข้องเพียงแต่เรื่องการสรรหา การคัดสรร และการฝึกอบรมเท่านั้น โดยที่องค์การมิได้เน้นที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้และประสิทธิภาพในตนเอง ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิด

ความเบื่อหน่ายต่อภาระงานที่จำเจและซ้ำซาก ไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลและในท้ายที่สุดก็กลายเป็นพนักงานที่เปรียบเสมือนหุ่นยนต์ (Alienation) (มาฆะ ภูจินดา, 2551: 37)

หลังจากนั้น ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การจะมุ่งเน้นในสภาวะการณืที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น โดยองค์การได้มุ่งเน้นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Beer, et al., cited in Kane, Crawford, and Grant 1999: 496) และในช่วงทศวรรษที่ 90 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นที่ยอมรับกันว่ามาตรฐานของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง “การเพิ่มทักษะความรู้และความสามารถแก่พนักงาน (Knowledge Skills and Abilities: KSAs) ซึ่งจะส่งผลให้ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น อัตราการลาออกจากธุรกิจลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการผลิตที่มากขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ ก็ดีขึ้น ทั้งนี้ ปัจจัยทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้นไปด้วย” (Edgar and Geare, 2009: 221) จนถึงในช่วงศตวรรษที่ 21 ซึ่งเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้น องค์ความรู้ (Knowledge Economy) บุคลากรภายในองค์การถูกมองเป็นทรัพยากรและเป็นทุนที่มีคุณค่าและมีความจำเป็นต้องพัฒนาเพิ่มขึ้น ประกอบกับการมีระบบการค้าเสรีไปทั่วโลก (Free Market System) ทำให้มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวาง องค์การระดับชาติมีการขยายตลาดไปลงทุนทุกหนทุกแห่งทั่วโลก ส่งผลให้การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเกิดการไอนย้ายจากบริษัท

แม่ (Home Office) ไปยังบริษัทลูก (Subsidiary Firm) ที่ตั้งอยู่ในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งผู้จัดการที่เป็นชาวต่างชาติ (Expats) ก็ถูกส่งไปเพื่อการจัดการธุรกิจและทรัพยากรบุคคลในบริษัทลูก ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลในยุคนั้นแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ การรวมศูนย์อำนาจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ที่บริษัทแม่และการกระจายอำนาจการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังบริษัทสาขาทั่วโลก (มาฆะภูจินดา, 2551: 37) แต่ในสภาวะการณ์ปัจจุบันนั้นองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ให้แก่พนักงานภายในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิผล (Productivity) (Fojt, Cited in Sheehan, 2005: 192; Tovstiga, cited in Sheehan, 2005: 192) โดยความรู้ของพนักงานมักจะถูกพิจารณาให้เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ (Creation) การรวบรวมและการนำไปประยุกต์ใช้ของความรู้ (Packaging and Application of Knowledge) (Davenport, Jarvenpaa, and Beers, cited in Sheehan, 2005: 192) นอกจากนี้ กิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยังแสดงถึงกระบวนการเคลื่อนย้ายความรู้จากสิ่งที่เป็นกิจวัตรประจำวัน (Bodies and Routines) ให้เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเข้าไปอยู่ในสามัญสำนึกของพนักงานได้ รวมทั้งข้อความหรือสัญลักษณ์ที่ทราบกันโดยทั่วไปและสามารถสื่อสารตอบโต้กันได้ภายในองค์กร ทั้งนี้ Kane, Crawford, and Grant (1999: 496-497) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่เป็นนามธรรม (Soft) และส่วนที่เป็นรูปธรรม (Hard) โดยส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นนามธรรมจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาลักษณะของมนุษย์ (Development Humanist Approach) เช่น การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติในสถานการณ์

จริง เป็นต้น

นอกจากนี้ Legge (1995 cited in Kane, Crawford, and Grant, 1999: 497) ได้แนะนำถึงแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านนามธรรมภายในองค์กรที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยธุรกิจสามารถสร้างระบบอุปถัมภ์ การจูงใจพนักงาน (Employee Motivation) การให้ความผูกพันแก่บุคลากรด้านผลประโยชน์และสวัสดิการ (Commitment) และการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path Development) โดยธุรกิจต้องยอมรับถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อจุดมุ่งหมายของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็จะสะท้อนถึงความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะสามารถสร้างสรรค์บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่จะเน้นไปถึงการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ เช่น การฝึกสอนพนักงาน การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น การมีส่วนร่วมและการสื่อสาร ความสำคัญในการมีนวัตกรรมภายในองค์กร ความยืดหยุ่น การสัญญากับพนักงานที่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรให้ดำรงคงอยู่กับองค์กรตลอดไป ส่วนนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่เป็นรูปธรรมนั้น กลับมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนต่ำภายในองค์กรเท่านั้น ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนด กลยุทธ์หลักของธุรกิจหลายแห่ง โดยเฉพาะกลยุทธ์ที่ใช้ในการประเมินผลสำเร็จของนโยบายนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องการประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจจากต้นทุนค่าจ้างที่ต่ำที่สุดมากกว่าการลงทุนอย่างจริงจังในด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะฉะนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรภายในองค์กรที่นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างมีการวางแผนที่รัดกุมมากที่สุด มีเหตุผลและมีแบบแผนแน่นอนโดยปราศจากอคติ (Storey, 1992 cited in Kane, Crawford, and Grant, 1999: 497) ยกตัวอย่าง เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่าง

มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการประเมินจากต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่ต่ำที่สุดมากกว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะธุรกิจหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนั้น มีการแข่งขันทางด้านราคาอย่างรุนแรง ธุรกิจส่วนใหญ่จึงจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีค่าจ้างแรงงานต่ำซึ่งกลับส่งผลร้ายสะท้อนกลับไปยังธุรกิจโดยธุรกิจได้แรงงานที่ไม่มีทักษะฝีมือในการผลิตส่งผลให้สินค้าไม่มีคุณภาพตามไปด้วย

ทั้งนี้ Drucker (1993 cited in Sheehan, 2005: 192) ได้กล่าวไว้ว่าในองค์กรหลายแห่งนั้น ความรู้ของพนักงานนับว่าเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรที่บ่งบอกถึงการผลิตและทรัพยากรที่เป็นฐานสนับสนุนภายในธุรกิจ (Resource Based) โดย Edgar และ Geare (2009: 223) พบว่า ความต้องการกิจกรรมภายในองค์กรและการตอบสนองในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความแตกต่างกันตามแต่ละระดับชั้นบังคับบัญชาของพนักงานภายในองค์กร โดยเฉพาะค่านิยมร่วมภายในองค์กร (Shared Values) ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2555: 112) จะประกอบกันให้มีคุณค่าอยู่ใน “กล่องดำ” ที่บางครั้งพนักงานในองค์กรไม่สามารถบอกได้ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง แต่มีความสัมพันธ์ในการรับรู้แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม ภาระผูกพันขององค์กรและความพึงพอใจในภาระงานนับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร

สำหรับประเทศไทยแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาจากอดีตถึงปัจจุบันเป็นอย่างมาก โดยองค์กรได้มีการส่งเสริมให้นักจัดการทรัพยากรบุคคลให้สร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น (HR Strategic Partner) ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็น

ต้องคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความประหยัดจากความเร็ว (Economy of Speed) เน้นความประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) เน้นความสมดุล (HR Niche) เน้นความยืดหยุ่น (HR Flexibility) และเน้นการกระจายอำนาจ (HR Decentralization) ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Age) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากขึ้นและบุคลากรในหลาย ๆ องค์กรก็สามารถพัฒนาตนเองจนกลายเป็นผู้บริหารที่เน้นที่การบริหารและการพัฒนาบุคคลได้เป็นอย่างมากซึ่งพนักงานแต่ละคนในองค์กรสามารถพัฒนาความเป็นมืออาชีพได้เช่นกัน (มาฆะ ภูจินดา, 2551: 37)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ล้าสมัยประสพการณ์มาอย่างเชี่ยวชาญภายในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้นยังไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติบุคลากรภายในองค์กรที่กระทำโดยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมภายใต้พื้นฐานทักษะของเขาเหล่านั้น และในบางครั้งเหตุผลของความล้มเหลวของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Partners) โดยในบางครั้งประสพการณ์ในการทำงานในอดีตที่ผ่านมาของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ก่อให้เกิดความแตกต่างในประสิทธิผลที่เกิดขึ้นด้วย (Losey, 1999 cited in Sheehan, 1994: 194) และในประเด็นเดียวกัน Beer (1997) Ulrich (1997) และ Lawler (1995) (cited in Sheehan, 1994: 194) ยังสนับสนุนอีกว่าประสพการณ์การทำงานที่ผ่านมาของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดความแตกต่างในประสิทธิผลที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะประสพการณ์ทำงาน

ที่หลากหลายจะก่อให้เกิดไหวพริบความฉลาดเฉียบแหลมซึ่งนับว่ามีความจำเป็นต่อผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารอาวุโสที่ต้องตัดสินใจชะตาชีวิตขององค์กรนั้น ๆ

การบูรณาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทุกระดับทุกภาคส่วนในองค์กร และในขณะเดียวกันต้องให้ความสำคัญในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ยกตัวอย่าง เช่น ผู้อำนวยการหรือระดับคณะกรรมการอาวุโสต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมาก หากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดนโยบายที่อาจจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หลักขององค์กร (Poole and Jenkins, 1997 cited in Sheehan, 2005: 194; Shipton and McAuley, 1993 cited in Sheehan, 2005: 194) ทั้งนี้ การดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่จะมีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องมีส่วนร่วมและเป็นตัวจักรกลฟันเฟืองที่สำคัญตัวหนึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นอยู่กับนโยบายที่ถูกกำหนดจากคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ยกตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูงต้องการผลการดำเนินงานปลายปีที่มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว แต่ปรากฏว่าในองค์กรเองยังไม่มีระบบพัฒนาหรือระบบจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้เลย ทั้งนี้ หน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นยังคงจำเป็นที่จะต้อง มีขอบเขตที่ชัดเจนในภาระงาน ยกตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relation: IR) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยและสุขภาพในวิชาชีพ (Occupational Health and Safety: OHS) รวมทั้งการสรรหาและการคัดเลือก

ซึ่งจำเป็นต้องทำงานประสานงานควบคู่เอื้อกันไปกับผู้จัดการสายงานหลัก เช่น การผลิต การตลาด ที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านมากกว่าเป็นภาระความรับผิดชอบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่หากจำเป็นต้องมี “ความเป็นหุ้นส่วนกัน” ระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และสายงานหลักต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วย นอกจากนี้ Sheehan (2005: 202) ได้ทำการวิจัยตัวอย่างธุรกิจในประเทศออสเตรเลียโดยศึกษาถึงปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จและอุปสรรคในการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พบว่า ธุรกิจ 13 ธุรกิจที่ศึกษามีโครงการที่ดีที่สุดเนื่องจากการคำนึงถึงข้อผูกมัดเกี่ยวกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และจากผลจากวิจัยแสดงให้เห็นว่าธุรกิจ 11 แห่งจาก 13 แห่งมีโครงสร้างขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ในการสนับสนุนการบูรณาการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดย Sheehan (2005: 203) ได้เสนอแนะว่า ตัวแทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องอยู่ในระดับคณะกรรมการอาวุโสและจะต้องมีรูปแบบในการรายงานตรงต่อประธานกรรมการบริหารซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กรในความพยายามที่จะถ่ายทอดภาระหน้าที่ทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปสู่หน่วยงานหลักต่าง ๆ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า มีปัจจัยที่สำคัญอื่น ๆ อีกที่ส่งผลกระทบต่อเกิดการบูรณาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Integration) บัจุบันดังกล่าวได้แก่ ภาระความผูกพันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Commitment) ค่านิยมทางธุรกิจและไหวพริบความฉลาดหลักแหลมของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การได้รับแรงสนับสนุนจากประธานกรรมการบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งความผูกพันของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องหลายปัจจัย ดังรูปที่ 1 ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน อาทิ เช่น Hendry and Pettigrew (1990) Legge (1995) และ Storey (1995) (cited in Kane and Palmer, 1995: 8) โดยนำเสนอถึงความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มส่งผลกระทบต่อนโยบายและแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แม้แต่นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็ต่างประจักษ์ว่าเป็นมุมมองหรือความเห็นที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยสามารถแยกได้เป็นทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศและภายในประเทศ

Dyer and Holder (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ได้กล่าวถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจระดับจุลภาคที่มีต่อการดำเนินธุรกิจและทัศนคติด้านทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจคู่แข่งและทัศนคติของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้มีการกล่าวอ้างถึงธุรกิจไนสหรัฐอเมริกาจำนวนหนึ่งพบว่า “การใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แบบการปกครองอย่างบิดามารดาอันสมาชิกในครอบครัวนั้น (Paternalistic HR Strategies) ไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันที่มีแรงกดดันสูงอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้รายได้ของธุรกิจลดลง” โดยเฉพาะผลกระทบจากการตกต่ำเสื่อมถอยทั่วโลกในด้านการรับสมัครสรรหา (Recruitment) การฝึกอบรมรวมทั้งการบรรจุพนักงานเข้าทำงานตามความเหมาะสม

ในสถานประกอบการ (Training and Staffing) นอกจากนี้ ยังได้มีการถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดย Giles (1992 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ได้ทำการสำรวจธุรกิจในประเทศออสเตรเลีย พบว่าร้อยละ 75 ของธุรกิจที่ทำการสำรวจมีการลดจำนวนพนักงานโดยผ่านการไม่รับสมัครหรือรูปแบบที่ซ้ำซ้อนกัน

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในส่วนของ การแพร่กระจายในการรับเอาเทคโนโลยีด้านการประมวลผลของคอมพิวเตอร์ (Microprocessor) ที่มีผลกระทบต่อนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งบุคลากร (Staffing Levels) ความรู้ (Knowledge) ทักษะฝีมือ และทัศนคติ (Skills and Attitudes) ของพนักงานในองค์กร (Fisher and Shaw, 1992 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ยกตัวอย่าง เช่น การรีเอ็นจิเนียริงภายในองค์กรทำให้ธุรกิจสามารถลดลำดับขั้นของตำแหน่งบุคลากรลงซึ่งเป็นผลมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร

3. วัฒนธรรม ประเพณีของแต่ละชาติ

เศรษฐกิจภายใต้สภาวะการณโโลกาภิวัตน์ และการเพิ่มขึ้นของธุรกิจข้ามชาติที่นำไปสู่ความตื่นตัวด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจากการสำรวจพบว่า วัฒนธรรม ประเพณีในแต่ละประเทศจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติด้านนโยบายและแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย เนื่องจากจะมีแรงงานที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนาเพิ่มมากขึ้นภายในองค์กร (Sparrow, Schuler, and Jackson, 1994 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ

วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา หรือแม้แต่ความคิดและความเชื่อที่แตกต่างกัน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมโดยศึกษาว่าปัจจุบันวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร และมีส่วนไหนบ้างที่อาจจะกลายเป็นอุปสรรคในการทำงานในอนาคต จากนั้นจึงค่อยปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดังกล่าวเสีย ยกตัวอย่างเช่น การจ่ายผลตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่มองตามความอาวุโส แม้คนไทยส่วนใหญ่จะชอบให้เป็นเช่นนั้น แต่เมื่อเปิดการค้าเสรีแล้ววัฒนธรรมนี้ จะทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแต่อาวุโสน้อยทยอยออกจากองค์กรได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2555)

4. ลักษณะเฉพาะของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมแต่ละประเภท

ธุรกิจแต่ละประเภทจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์กรแตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลต่อแนวนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่แตกต่างกันไปด้วย และจากการศึกษาได้บ่งบอกถึงหลักฐานของแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายกันในประเภทธุรกิจ

5. กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้มีการออกพระราชบัญญัติโดยรัฐบาลมักจะมีผลกระทบโดยตรงต่อนโยบายและแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Moon (1991 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ได้ให้ข้อสังเกตว่าผลกระทบของกฎหมายในหลายด้าน เช่น โอกาสในความเท่าเทียมกันของแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานหรืออุตสาหกรรมสัมพันธ์ในออสเตรเลีย

ทั้งนี้ Stablein และ Geare (1993 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ได้บ่งชี้ถึงปัจจัยดังกล่าวที่เกิดขึ้นในออสเตรเลียเหมือนกับในประเทศนิวซีแลนด์ รวมทั้ง Moore and Devereaux Jennings (1992 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) กล่าวไว้ว่า ในประเทศแคนาดาได้มีการพิจารณากฎหมายและกฎระเบียบมีผลในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร นอกจากนี้ Dyer and Holder (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 9) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า ผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างมากตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษที่ 70 ก่อนรัฐบาลของนายโรนัลด์ รีแกน โดยกฎระเบียบของรัฐบาลในยุคนั้น นับเป็นตัวเร่งเร้าส่งเสริมสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเมื่อช่วงทศวรรษที่ 80

6. กลยุทธ์ของธุรกิจคู่แข่ง

นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ข้อสังเกตถึงแนวโน้มขององค์กรในอันที่จะน่านโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจคู่แข่งมาปรับใช้กับองค์กรของตน ทั้งนี้ Dyer and Holder (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า “ผลกระทบของการป่าวประกาศอย่างแพร่หลาย” ซึ่งเป็นการบ่งบอกว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรต้องการหรือสามารถสร้างสรรคอะไรได้บ้าง หรือจะเก็บงำสิ่งใดไว้เบื้องหลังบ้าง โดย Wright, McMahan, and McWilliams (1994 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้สนับสนุนความคิดเห็นเพิ่มเติมของ Dyer and Holder ว่า นโยบายและ

แนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถจะดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยตัวมันเองได้ เพราะมันง่ายที่จะถูกลอกเลียนแบบจากธุรกิจคู่แข่ง

7. สหภาพแรงงาน

ในระยะเวลาที่ผ่านมา ได้มีการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่มีต่อนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะไม่มีวันสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ ถ้าหากปราศจากซึ่งผลกระทบของสหภาพแรงงาน โดยเฉพาะข้อถกเถียงที่เกี่ยวกับค่าจ้างแรงงาน ผลประโยชน์และสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ข้อสรุปเป็นที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้ ผลกระทบจากสหภาพแรงงานจะแปรผันตามนโยบายของรัฐบาลและสภาวะทางเศรษฐกิจที่รุ่งเรืองหรือถดถอย ยกตัวอย่าง เช่น Dyer and Holder (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้กล่าวถึงการถดถอยจากอิทธิพลของสหภาพแรงงานระหว่างช่วงรัฐบาลของนายโรนัลด์ รีแกน และนางมากาเรต แทตเชอร์

นอกจากนี้ แนวโน้มจากปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมากอีกด้วย โดยสามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. ขนาดขององค์กร (Size of Organization) จากการวิจัยหลายฉบับพบว่าขนาดขององค์กรมีแนวโน้มความสัมพันธ์ต่อนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Delery, 1994 cited in Kane and Palmer, 1995: 10)

2. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) โครงสร้างขององค์กรนับเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการ

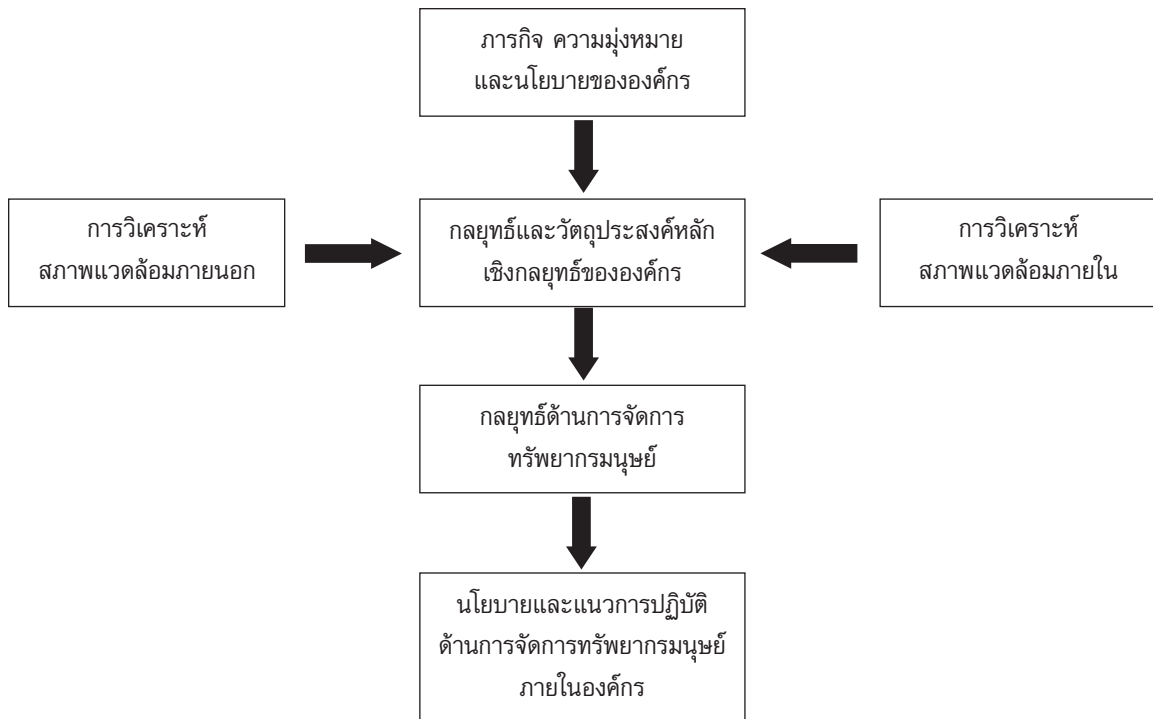
จัดการทรัพยากรมนุษย์ ยกตัวอย่าง เช่น Limerick (1992 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network) ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าโครงสร้างองค์กรแบบดั้งเดิม โดยจะมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานหลักแต่ละหน่วยไว้ด้วยกัน รวมทั้ง Delery (1994) และ Jackson, Schuler, and Rivero (1989) cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

3. ธรรมเนียมปฏิบัติที่กระทำสืบต่อกันมาภายในองค์กร (History, Traditions and Past Practices) ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมากก็คือแนวธรรมเนียมปฏิบัติที่ผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในระดับต่าง ๆ ภายในองค์กรปฏิบัติสืบทอดต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นและในขณะที่เดียวกันก็มีแนวโน้มของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรส่วนใหญ่ที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดย Dyer and Holder (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการต่อต้านภายในองค์กรท่ามกลางความพยายามที่จะบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดวางแผนไว้ในสหรัฐอเมริกาเช่นเดียวกับ Kramar (1992 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) พบว่า อิทธิพลของแนวปฏิบัติที่กระทำสืบต่อกันมาในอดีตเป็นปัจจัยหนึ่งที่ขัดขวางนโยบายใหม่ไม่ให้เกิดประสบความสำเร็จตามที่ได้นับการไว้

4. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) นักวิชาการจำนวนมากได้ตระหนักถึงอิทธิพลของ

ผู้บริหารระดับสูงว่ามีผลอย่างมากในการพัฒนาและการนำไปใช้ของนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดย Buller (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจะประสบความสำเร็จจากการ

สนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงแต่ยังเกี่ยวพันกับค่านิยมและทักษะฝีมือรวมทั้งประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้ง Dyer and Holder (1988 cited in Kane and Palmer, 1995: 10) ก็กล่าวสนับสนุนว่า ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ปัจจัยที่ทรงพลังที่สุดในการเผชิญต่อการดำเนินกลยุทธ์ภายในองค์กร



ภาพที่ 1 รูปแสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร
ที่มา: Kane and Palmer, 1995: 7

จากภาพที่ 1 แสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร จะเห็นว่าทิศทางของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในค่อนข้างจะมีอิทธิพลสำคัญพอ ๆ กับการกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าจะส่งผลโดยตรงต่อนโยบายและแนวการปฏิบัติด้าน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ทั้งนี้ มีข้อสันนิษฐานว่านโยบายและแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจะเป็นไปตามกลยุทธ์หลักขององค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

การบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ภายในองค์กร

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยพบว่า ในบางครั้งธุรกิจก็ไม่ได้ประสบผลตามผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถควบคุมปัจจัยหลายอย่างที่เกิดขึ้น ดังนั้น Schein (1985, 1992 cited in Sheehan, 2005: 203) ได้แนะนำถึงการปรับเปลี่ยนที่สะท้อนถึงภาวะผูกพันต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มากขึ้น ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ของธุรกิจนั้นจะเกิดประสิทธิผลได้ เมื่อองค์กรต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบที่มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงแคให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงการรายงานต่อหน่วยงานหลัก ทั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีตำแหน่งในคณะกรรมการอาวุโส

2. ภาวะผูกพันของประธานกรรมการบริหารขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างจริงจัง Beer and Spector (1985 cited in Sheehan, 2005: 204) ได้พยากรณ์ล่วงหน้าไว้แล้วว่า “พลังที่ทรงพลังที่สุดของแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงอาจจะมาจากระดับบริหารสูงสุดขององค์กร”

ดังนั้น เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการกำหนดนโยบายด้านการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

ที่เคยกำหนดบทบาทเป็นผู้ตรวจการขององค์กรหรือคอยจับผิดการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ มาเป็นการกำหนดนโยบายร่วมกันกับหน่วยงานหลักต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยมีพันธะสัญญาาร่วมกันในผลลัพธ์ของเป้าหมายองค์กรที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ ได้มีแนวทางที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

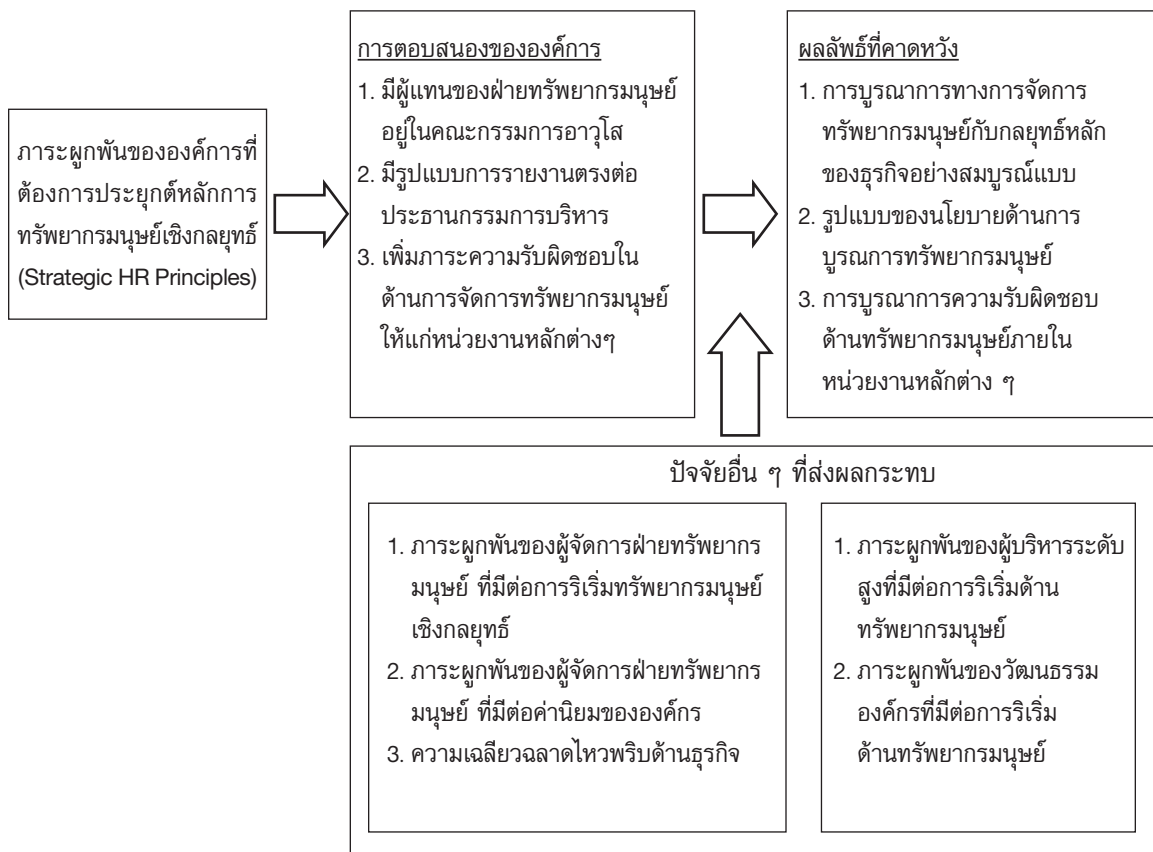
- 2.1 การผลักดันนโยบายขององค์กรโดยร่วมมือกับผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานหลักต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่สามารถใช้ได้จริงกับสถานการณ์ที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่

- 2.2 การร่วมกันกำหนดแนวทางในการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรแต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพที่ให้แก่องค์กรและลูกค้า และในที่สุดก็จะทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

- 2.3 การสร้างความเป็นเลิศให้แก่บุคลากรโดยการสนับสนุนช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานที่มีภาวะผูกพันกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

- 2.4 การเป็นหน่วยงานรับผิดชอบในการถ่ายทอดสิ่งที่ได้เรียนรู้ภายในองค์กรแล้วสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงได้อย่างเหมาะสมทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ภายในองค์กร

ทั้งนี้ Sheehan (2005: 203) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จำเป็นที่องค์กรต้องมีภาวะผูกพันในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติซึ่งประกอบปัจจัยที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่



ภาพที่ 2 รูปแสดงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
ที่มา: Sheehan, 2005: 203

1. การตอบสนองขององค์การที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้างขององค์การให้สามารถตอบสนองแนวทางในการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการแต่งตั้งผู้จัดการฝ่ายหรือผู้แทนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการอาวุโสที่จะทำให้มีสิทธิมีเสียงสำคัญในการกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์และมีการสื่อสารตรงต่อระดับบริหารขององค์กร รวมทั้งมีการะงานร่วมกับหน่วยงานหลักต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์หลักขององค์การ

2. ภาวะผูกพันของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนสำคัญการผลักดันให้เกิดความสำเร็จในการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เคยปฏิบัติมาก่อนว่า จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของภาวะผูกพันขององค์การในการประยุกต์หลักการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

หน่วยงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยปัจจัยภายนอกนั้นจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ส่วนปัจจัยภายในจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่เป้าหมาย ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้จัดการฝ่ายรวมทั้งบุคลากรภายในฝ่าย

อุปสรรคในการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร

แม้ว่าธุรกิจจะทราบถึงปัจจัยที่จะช่วยเอื้อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จก็ตามแต่ในบางครั้ง ปัจจัยภายในองค์กรเองกลับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ โดย Kane, Crawford, and Grant (1999: 497) การสำรวจพบปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้องค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประการแรกผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในลำดับท้าย ๆ และในขณะเดียวกันก็มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างแคบไม่กว้างไกลนัก แต่กลับไปให้ความสำคัญเกี่ยวกับอำนาจและระบบการควบคุมตรวจสอบภายในองค์กรแทน

ประการที่สอง ผู้บริหารระดับสูงไม่เคยทราบเลยว่า ความรู้ความสามารถของผู้บริหารหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างเพียงพอหรือไม่ที่จะสามารถนำไปใช้ในการอบรม ฝึกสอนบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

ประการที่สาม เหตุจากการขาดการยอมรับในความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่มีความสามารถในการนำเสนอแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจและโปรแกรมระยะยาวด้านทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดความเคลือบแคลงสงสัยถึงความคุ้มค่าของการริเริ่มด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะความสงสัยที่เกิดกับผู้บริหารระดับกลางและสูงทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้นโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เสื่อมถอยและทำให้ขาดความผูกพันกับผลที่เกิดขึ้นจากความไม่มีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สรุปแล้ว อุปสรรคในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ประกอบด้วย

1. ทศนคติของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร
2. ความบกพร่องหรือความไม่พร้อมของพนักงานผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมักจะขาดในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) อำนาจในการให้คุณให้โทษ (Influence) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) และความมุ่งมั่นในการพัฒนาและการดำเนินการกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. ความยากลำบากของการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ ปัจจัย 2 ประการแรกเกี่ยวข้องกับความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะ

เป็นการสนับสนุนภาระงานที่มีความเร่งด่วนเสียก่อน ในขณะที่ปัจจัยหลังนั้น มีความจำเป็นการพิจารณาถึงข้อตกลงในถึงบทสรุปของการขาดแคลนความรู้และความยากลำบากในการวัดผลสำเร็จที่ได้จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สรุป

ในปัจจุบันนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้นในการกำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรให้ดำรงความได้เปรียบในการแข่งขันและคงอยู่ในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจในการระดมทุนที่ได้รับมอบหมายจากระดับบริหาร รวมทั้งการพัฒนาทักษะและฝึกฝนเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถไม่ว่าจะจะเป็นทักษะในการถ่ายทอดสื่อสาร ทักษะในการตัดสินใจ โดยบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำเสนอให้หน่วยงานหลักต่าง ๆ ภายในองค์กรมองเห็นและรับรู้ได้ถึงภาพรวมขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จภายในองค์กรต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

“AEC Change Thailand towards AEC 2015.” 2012, May 28-30. **Prachachartdhurakij:** 2-3. (in Thai).

“AEC เปลี่ยนประเทศไทย ก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2558.” 28-30 พฤษภาคม 2555. **ประชาชาติธุรกิจ:** 2-3.

Beer, M. 1997. “The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role.”

Human Resource Management 36, 1: 49-56.

Beer, M., et al. 1984. **Managing Human Assets.** New York: Free Press.

Blackler, F. 1995. “Knowledge, Knowledge Work and Organisations: An Overview and Interpretation.” **Organization Studies** 16, 6: 1021-1046.

Buller, P.F. 1988. “Successful Partnerships: HR and Strategic Planning at Eight Top Firms.” **Organizational Dynamics** 17, 2: 27-43.

Davenport, T., Jarvenpaa, S., and Beers, M. 1996. “Improving Knowledge Work Processes.” **Sloan Management Review** 37, 4: 53-65.

Drucker, P. 1993. **Post-Capitalist Society.** Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dyer, G. 1999. “Training Human Resource Champions for the Twenty-First Century.” **Human Resource Management** 38, 2: 119-24.

Dyer, L., and Holder, G.W. 1988. “A Strategic Perspective of Human Resource Management.” In L. Dyer, (ed.), **Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities**, pp. 1,1-1,46.

Washington, DC: Bureau of National Affairs.

Edgar, F., and Geare, A. 2009. “Inside the “Black Box” and “HRM”.” **International Journal of Manpower** 30, 3: 220-236.

Fisher, C.D., and Shaw, J.B. 1992. “Establishment Level Correlates of Human Resource

- Practices.” **Asia Pacific Journal of Human Resources** 30, 4: 30-46.
- Fojt, M. 1995. “Leading the Knowledge of Workers of the 1990s.” **Journal of Services Marketing** 9, 3: 5-6.
- Giles, P. 1992, September. “The HR Policies You Are Using in the 1990s.” **HR Monthly**: 8-10.
- Gill C., and Meyer D. 2011. “The Role and Impact of HRM Policy.” **International Journal of Organizational Analysis** 19, 1: 5-28.
- Kane B., and Palmer I. 1995. “Strategic HRM or Managing the Employment Relationship?” **International Journal of Manpower** 16, 5: 6–21.
- Kane, B., Crawford, J., and Grant D. 1999. “Barriers to Effective HRM.” **International Journal of Manpower** 20, 8: 494-516.
- Kongkasawad, Thamrongsak. 2012, May 28-30. “Wages Administration in AEC.” **Prachachartdhurakij**: 15. (in Thai).
- ฉำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 28-30 พฤษภาคม 2555. “การบริหารค่าตอบแทนในยุค AEC.” **ประชาชาติธุรกิจ**: 15.
- Kramar, R. 1992. “Strategic Human Resource Management: Are the Promises Fulfilled?” **Asia Pacific Journal of Human Resources** 30, 1: 1-15.
- Lawler, E. 1995. “Strategic Human Resource Management: An Idea Whose Time Has Come.” In B. Downie and M. Coates, (eds.), **Managing Human Resources in the 1990s and Beyond**, pp. 46-70.
- Kingston: IRC Press. Limerick, D. 1992. “The Shape of the New Organization: Implications for Human Resource Management.” **Asia Pacific Journal of Human Resources** 30, 1: 38-52.
- Losey, M.R. 1999. “Mastering the Competencies of HR Management.” **Human Resource Management** 38, 2: 99-102.
- Moon, O. 1991. “Future Roles of Human Resource Specialists and Managers: The Task Ahead.” **Asia Pacific Human Resource Management** 29, 1: 121-130.
- Moore, L.F., and Devereaux Jennings, P. 1993. “Canadian Human Resource Management at the Crossroads.” **Asia Pacific Journal of Human Resources** 31, 2: 12-25.
- Phoojinda, Maka. 2008, August 1-7. “Human Power, Global Power.” **Matichon Weekly**: 37. (in Thai).
- มาฆะ ภูจินดา. 1-7 สิงหาคม 2551. “กระแสคนกระแสโลก.” **มติชนสุดสัปดาห์**: 37.
- Poole, P., and Jenkins, G. 1997. “Responsibilities for Human Resource Management Practices in the Modern Enterprise: Evidence from Britain.” **Personnel Review** 26, 5: 333-56.
- Sheehan, C. 2005. “A Model for HRM Strategic Integration.” **Personnel Review** 34, 2: 192-209.
- Shipton, J., and McAuley, J. 1993. “Issues of Power and Marginality in Personnel.” **Human Resource Management Journal**

- 4, 1: 1-13.
- Sparrow, P., Schuler, R.S., and Jackson, S.E. 1994. "Convergence or Divergence: Human Resources Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide." **International Journal of Human Resource Management** 5, 2: 267-299.
- Storey, J. 1992. **Developments in the Management of Human Resources**. Oxford: Basil Blackwell.
- Terpstra, D. 1994. "HRM: A Key to Competitiveness." **Management Decision** 32, 9: 10-14.
- Thailand Productivity Institute. 2012. **Personnel Administration in AEC Era** [Online]. Available : <http://www.ftpi.or.th/ProductivityCorner> (in Thai).
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2555. **การบริหารงานบุคคล เมื่อเข้าสู่ยุค AEC** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก : <http://www.ftpi.or.th/ProductivityCorner>
- Tovstiga, G. 1999. "Profiling the Knowledge Worker in the Knowledge-Intensive Organisation: Emerging Roles." **International Journal of Technology Management** 18, 5-8: 731-744.
- Ulrich, D. 1997. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. 1998. "A New Mandate for Human Resources." **Harvard Business Review** 76, 1 : 124-134.
- Wiriyaipat, Nipa. 2012. "KM Problems in Organizations: Issues that Need to be Reviewed." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 32, 2: 101-119. (in Thai).
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. 2555. "ไขปัญหา KM ในองค์กร: ประเด็นที่ต้องทบทวน." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 32, 2: 101-119.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective." **International Journal of Human Resource Management** 5, 2: 301-326.



Assistant Professor Thanoot Iam-aram is currently a lecturer in the Entrepreneur Department, School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce (UTCC). He graduated with a Master of Business Administration in International Business (English Programme) from UTCC, and a Bachelor of Business Administration in International Business, from Chulalongkorn University. His main interests are in strategy management, entrepreneurship and international business.