

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง

Human Resource Management in the Business Sector in the Rapidly Changing World

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร

Saowanee Samantreeporn

สาขาวิชาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

e-mail : film.phd5@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการตื่นตัวของการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิดเพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานและบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษามูลค่าบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การเปลี่ยนแปลง

ABSTRACT

The rapid change and the uncertainty of the business environment of today have brought about change in the operation of business organizations as well as the business strategy. And without exception the resource human development receives the impacts from the rapid change. As is well known, the Government is geared up for the model titled Thailand 4.0. It is aimed at changing the Thai economic structure driven by innovations. As the economic context changes, the human resource management

is bound to change as well so that the business organization could strongly grow and prosper with efficiency. The business is forced to compete with the help of knowledge, wisdom, initiatives and innovations. Human resource development continually receives great attention along with the awareness of adopting the innovation for use in enhancing the organizational structure, job designs and human resource development base on the idea that the production of human resource must be compatible with the social and market needs. This can be done by selecting the persons with high caliber to work, making use of information technology innovation for human resource management and administration, keeping good people and making them strongly committed to the organization. Finally, the organization administration practices must keep up with the rapidly changing world situations.

Keywords : human resource management; change of economic context

บทนำ

การนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” มุ่งเน้นพัฒนากลุ่มอาหาร เกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ ในปัจจุบันถึงแม้เทคโนโลยีนวัตกรรมจะมีความเจริญก้าวหน้าเพียงใด ล้วนอยู่ภายใต้ความรู้ความสามารถของมนุษย์เพราะเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นและกำหนดเงื่อนไขในการ

ใช้เทคโนโลยี การได้รับผลประโยชน์จากความเจริญ เกิดการแข่งขันที่ซับซ้อนและรุนแรง (นิติธรรม. 2559) สำหรับนักเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์เป็นการรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพ และค่านิยมในตัวบุคคลหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นการลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่นๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์กร (สมพิศ ทองปาน. 2559) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Noe, et al., 2012) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจ (ฉัตรนรินทร์ เมธีกุล. 2559)

ในยุค THAILAND 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเน้นคุณค่า (Value-Based Economy) มีการมุ่งเน้น Startups และทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะสูง แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบันมักพบในรูปแบบการส่งฝึกอบรมทางวิชาการหรืออบรมเชิงปฏิบัติการแต่ยังขาดการพัฒนาส่วนที่เป็นสมรรถนะแกน (Core competencies) โดยเฉพาะในมิติด้านกรอบแนวคิด (Conceptual framework) และผังระเบียนความคิด (Mindset) การนำหลักนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผังระเบียนความคิด (Mindset) และสร้างสมรรถนะแกน (Core competencies) จึงเป็นสิ่งที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จพยายามขับเคลื่อน

จากการที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป บทความนี้ได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจซึ่งส่งผลต่อองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ในบริหารบุคลากร เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กรในสถานการณ์ความท้าทายของโลกในปัจจุบันและอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (2556) ปัจจุบันกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดมุ่งเน้นที่การวางแผนกลยุทธ์ให้มุ่งสู่การเจริญเติบโตของกำลังคนและความเจริญของธุรกิจ ที่ผ่านมามีการนำเสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะที่องค์กรมีการขยายธุรกิจ

เพิ่มยอดขาย กำลังการผลิต องค์กรจะต้องมีการเตรียมกำลังคน และพัฒนากำลังคนให้พร้อม แต่แทบจะไม่มีกรกล่าวถึงแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ในช่วงที่องค์กรอยู่ในภาวะถดถอยและกำลังประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์กรจะใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้สามารถฝ่าฟันภาวะวิกฤติ รักษาองค์กรให้รอดและสามารถรักษานักงานที่มีความสามารถเอาไว้ให้ได้มากที่สุด การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม ถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ บัณฑิตด้านอื่นๆ ก็จะดีตามมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีภารกิจหลักได้แก่ การวางแผน การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบ

สมบัติ กุสุมาวสี (2547) ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

1. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (developmental humanism) เป็นแนวคิดหลักที่ทรงอิทธิพล และแพร่หลายที่สุด มีรากฐานมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้

ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้้องค์การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ้องค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรใน้องค์การให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใ้ส่สมฤทธิ์ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายใน้องค์การ

2. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ บริหารจัดการนิยม (managerialism) เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่้องค์การจะได้รับ โดยที่เรื่องของคนและการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการทำให้บรรลุสู่เป้าหมายของ้องค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดนี้ว่า เป็นพวก อัตถประโยชน์-กลไกนิยม (utilitarian-instrumentalism)

ประเวศน์มหารัตน์สกุล (2551) เป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในทางธุรกิจ้องค์การเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 เป้าหมายของการสร้างความมั่นใจว่า้องค์การจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอซึ่งเกี่ยวโยง ไปถึงหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2 แสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้้องค์การอยู่รอด และมีกำไรที่ต่อเนื่อง

ประการที่ 3 การดำรงอยู่ของ้องค์การต้องให้ความสนใจกับผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย นั่นคือ้องค์การ

จะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมของ้องค์การด้วย

เมื่อ้องค์การธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับ้องค์การมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่า้องค์การจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ นั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายใน้องค์การ นั้นย่อมหมายถึงเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลใน้องค์การ

2. ในแง่ของการที่้องค์การประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้้องค์การพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้้องค์การมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการ

3. ในแง่ของการที่้องค์การประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้าง้องค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายใน้องค์การ

และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะไปมีผลต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับกลุ่มต่าง ๆ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขันในปัจจุบันนั้นจะต้องนำศาสตร์อื่นๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นหลักการตลาด การวิจัย และพฤติกรรมองค์กร

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 6 ภารกิจที่สำคัญดังนี้ คือ (Pucki, Tichy, & Barnett, 1992)

1. การออกแบบงานในองค์การ (organization design) การจัดโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่อง queการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การออกแบบ และจัดระบบงานต้องสอดคล้องกับคน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ปริมาณงานกับปริมาณคนต้องสมดุลกัน

2. การสรรหา (staffing) กระบวนการคัดเลือก บรรจุตลอดจนกล่อมเกลานักบุคคลเหล่านั้นมีวัฒนธรรม การคัดเลือกคนในแนวคิดใหม่ มุ่งเน้นเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การมากที่สุด ถ้าสามารถเลือกคนที่สอดคล้องกับองค์การได้ คนก็จะทำงานอย่างมีความสุข ปัญหาของการออกจากงานก็จะน้อยลง กระบวนการของการสรรหาได้ครอบคลุมไปถึงการกล่อมเกลานักงานใหม่ด้วย ซึ่งจะแบ่งได้ 2 ส่วน คือ การปฐมนิเทศ ให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์การ การเรียนรู้กฎระเบียบ ในส่วนที่สององค์การต้องช่วยให้นักงานใหม่สามารถปรับตัว

เข้ากับสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมขององค์การ

3. ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน (reward system) ถือเป็นวิธีการดึงดูดคนดี มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์การ ด้วยการที่จะรักษาคคนเก่าและดึงดูดคนใหม่ไว้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน และต้องมีความเป็นธรรม การให้รางวัลควรมีความหลากหลายในรูปแบบ คือ มีทั้งแรงจูงใจ หรือตอบแทนทั้งในระยะสั้น เช่น เงินเดือน ระยะกลาง เช่น โอกาสในการศึกษาอบรมระยะยาว นอกจากนี้รูปแบบของรางวัล หรือเครื่องจูงใจต่างๆ ควรนำเข้ามาใช้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกิจกรรมในการหาเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของ ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่ถูกประเมิน มีการวางแผนเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลร่วมกัน การประเมินผลจะทำโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการเหล่านี้ ก็จะลดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือตัวพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบ หรือให้บริการกับลูกค้าดีขึ้น

5. การพัฒนาการบริหาร (management development) เน้นการพัฒนาพนักงาน และพัฒนาองค์การ ด้วยวิธีการอบรมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆ โดยหน่วยงานให้การสนับสนุนทั้งด้านการเป็นผู้จัดการศึกษาให้เอง หรือให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย เวลา และสนับสนุนทางด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาทั้งในด้านการศึกษา และการอบรม

นี่เป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร การพัฒนาสายงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงาน และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

6. การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (communication) ในทุกระดับ พนักงานทุกคนควรมีสติที่ได้รับทราบ การส่งผ่านข้อมูล นอกเหนือจาก ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในเชิงธุรกิจแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรต่อผู้บริหาร ก็จะต้องถูกส่งผ่านมาให้ผู้บริหาร ได้รับทราบด้วย ช่องทางที่พนักงานสามารถเสนอแนวความคิดได้ อาจเป็นการพบปะกันโดยตรง หรือผ่านทางสื่อ

ยุคการเปลี่ยนแปลง

นิติธรรม (2559) รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” แน่นนอนว่า เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่างๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HR จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน โดยแนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้นได้แก่

ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อบริษัท ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลา

เกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่รวมทั้งอาจยืดเวลาเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องผูกกับตัวเลข “60 ปี” เท่านั้น

รูปแบบของเศรษฐกิจยุคการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้นนัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) มากขึ้น เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมาก นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy

ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology เช่น นโยบายพร้อมเพย์ (Promtpay) หรือ National e-Payment ของรัฐบาล นับจากนี้เรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อยๆ นัก HR ต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน

วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลาเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลมีเดียส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

สังคมของการมีส่วนร่วม มีมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนความคิด สินค้านั้นจะขายดี นัก HR จึงต้อง

พร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้า สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The ‘e’ decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book, e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The ‘s’ decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เราสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกหาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

Caldwell (2004) ผลการรับรู้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้ทำการสำรวจการรับรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกิจกรรมของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนในประเทศอังกฤษ พบว่า การปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มองไปที่ผลลัพธ์ของงานนั้นยังไม่สามารถดำเนินการอย่างจริงจังได้ เนื่องจากความขัดแย้งระหว่างบทบาทหน้าที่เฉพาะด้านกับบทบาทหน้าที่ในเชิงกลยุทธ์ ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังทำหน้าที่ในบทบาทเฉพาะด้านที่มีความสำคัญลดลงมากกว่าบทบาทในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับในภาคเอกชน ภาคราชการและรัฐวิสาหกิจของไทย

Siengthai และ Bechter (2004) พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทเชิงตั้งรับเน้นความเชี่ยวชาญในงานบริหารและการเป็นที่พึ่งพาของบุคลากรมากกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การและธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมไทย

Ulrich et al (2013) เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้ทั้งในเชิงปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์และจะต้องเตรียมความพร้อมของคนในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง HR จะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์การเป็นอย่างดี พร้อมทั้งแสดงบทบาทเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การและเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์การประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต

Daft & Marcic (2013) และ Noe, et al.

(2012) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารบุคลากร คือ

1. ความเป็นโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีมากขึ้นจนพรมแดนระหว่างประเทศค่อยๆ ลดความสำคัญลงจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ทำให้ธุรกิจมีการดำเนินงานขยายตัวไปยังตลาดทั่วโลก มีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังแหล่งที่มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า รวมทั้งการเกิดลักษณะของการทำงานข้ามประเทศในลักษณะของธุรกิจบริการ (Business Process Outsourcing: BPO) ซึ่งส่งผลให้แรงงานต้องเพิ่มศักยภาพเพื่อรองรับธุรกิจบริการจากภายนอก (Outsourcing)

2. ความหลากหลายของบุคลากร เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิดรูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่ การงาน ส่งผลกระทบต่อ แนวทางในการบริหารบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคลากร องค์การต้องไม่นำความแตกต่างนั้นมาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน

โครงสร้างอายุของบุคลากรในองค์การมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เริ่มมีบุคลากรอายุน้อยกลุ่ม Generation Y เพิ่มมากขึ้น ผสมผสานกับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่ม Baby Boomer และผู้บริหาร ระดับกลางในกลุ่ม Generation X ผู้บริหารองค์การจึงต้องมีการวางนโยบายเพื่อลดช่องว่างในแต่ละ Generation

และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรแบบที่เหมาะสมในแต่ละ Generation นอกจากนี้ ในอีก 1-3 ปี ข้างหน้า การเกษียณอายุของผู้บริหารกลุ่ม Baby Boomer จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรทำให้หลายองค์การเริ่มให้ความสนใจ ในเรื่องการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ก็เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการพูดถึงและดำเนินการในองค์กรต่างๆ ของไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพ ความคล่องตัว ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร เพราะทำให้มีงานและอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารทำให้มี การจัดการธุรกิจแบบ e-Business หรือ e-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้การเรียนรู้ผ่าน eLearning/ Webinar/Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ก็ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่างๆ ที่จัดทำไว้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย (Multi-skilled) ให้แก่ บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

4. แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน

การทำงานเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมเวลาในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้แม้แต่ที่บ้าน การใช้การสื่อสารทางไกล (Telecommuting) เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการค้าบนเครือข่าย และระบบ Tele-education ก็มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่ง และตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ การใช้บุคลากร Part Time สำหรับงานชั่วคราว และการใช้บริการจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานธุรการ รวมทั้งงานด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ ตลอดจนการจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

5. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) การเติบโตและผลกำไรขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่เพียงพอที่จะให้องค์กร ธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนด้วย (Sustainable Development)

กล่าวโดยสรุป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อกำหนดงาน

อย่างยั่งยืนของธุรกิจ บนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยส่วนรวม นอกจากนี้แต่ละองค์การต้องพิจารณาในส่วนของการสร้างการบริหารให้เหมาะสมตามสถานการณ์ มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์การ ความต้องการของตลาดและสังคมด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมบัติ นพรัก (2558) การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การโดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่และจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (external factors) ได้แก่ 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบทางด้านการตลาดและฐานลูกค้า (Markets & Customers) และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ (Products & Services)

2. ปัจจัยภายใน (internal factors) ได้แก่ 4 องค์ประกอบหลัก คือ นโยบายขององค์กรและกระบวนการการทำงาน (policies and business processes) โดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์การ โครงสร้างขององค์การ (organization structure) การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งาน (new technology)

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้หากปราศจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์การ (People and culture)

การที่หน่วยงานจะเลือกวิธีใดเพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงานขององค์การ ก็สุดแล้วแต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หลายหน่วยงานเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การโดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพซึ่งบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานที่ถูกต้องและเที่ยงตรงทันต่อเวลาเพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือบางหน่วยงานต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทางการตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนอินเทอร์เน็ต (E-Business) เป็นต้น

อย่างไรก็ดี องค์การต้องตั้งเป้าไว้ว่าหน่วยงานของตนสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่ภาวะแวดล้อมใหม่ (Targeted environment) โดยมีความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ (Critical Success Factor) ที่จะนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จในช่วงของการปรับเปลี่ยน ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาใช้

นักวิชาการได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่หลากหลายดังนี้

Kurt Lewin (1951) รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การคลายตัว (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหา จึงต้องเปลี่ยนแปลง (changing) คือ การเปลี่ยน จากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการ กลับคงตัวอย่างเดิม (refreezing) เพื่อหล่อหลอม พฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

Larry Greiner (1972) รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงแบบ 2 ปัจจัย ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก กับการกระตุ้นผลักดันภายใน ปัจจัยทั้งสอง เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการโดย ศึกษา การเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่าทดลอง วิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน

Harold J. Leavitt (1973) ที่เชื่อว่าการ เปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะมีผลกระทบเกี่ยวพันกันซึ่งบางเรื่องอยู่เหนือ การควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่จะ เปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิด

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) การ เปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่สร้างความคิดเครียด ความสับสน ความขัดแย้ง และอาจส่งผลต่อ การลดประสิทธิภาพของงานลงได้ กระบวนการ เปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผลของการ เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้หรือประยุกต์ ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งข้างต้น และอาจใช้ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มากำหนดเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ ต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมเราถึงต้อง เปลี่ยนแปลง?”

2. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่า “จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่ออะไร?”

3. สร้างและกำหนดทางเลือก คือ “การคิดหาวิธีหรือหนทางไปสู่เป้าหมาย”

4. วางแผน ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ ต้องมีการวางแผน โดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย และผลกระทบอันเกิด จากการเปลี่ยนแปลง

5. ปฏิบัติการตามแผน เพื่อไม่ให้ เป้าหมายเบี่ยงเบนโดยติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้า และปรับเปลี่ยนเป้าหมาย และแผนตามสภาพความเป็นจริง

6. เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง

7. ประเมินผล คือการนำสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ และนำไปปรับปรุง

นิธินาถ สินธุเดชะ (2554) การสนับสนุน จากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมาก ต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการ ดำเนินธุรกิจ การวางกลยุทธ์ รวมถึงการ สนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (management styles) ในกรณีที่จำเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ถือว่า เป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหาร การเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทที่สำคัญคือ

1. การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (change vision) เป็นการจัดการที่องค์กรต้องการมุ่งสู่ กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ ประโยชน์ (benefits) ที่ได้รับผู้บริหารต้องสื่อสาร ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะพนักงานทราบในเรื่อง ของเป้าหมายขององค์กรและกิจกรรมที่พนักงาน รวมถึงผู้บริหารจะต้องดำเนินการ

2. การออกแบบองค์การ (organization design) กิจกรรมของการออกแบบองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา (reporting structure) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของงานที่เกิดขึ้นใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (roles and responsibilities) การกำหนดทักษะ (skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นหรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurers) และรวมถึงการกำหนดความต้องการอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่

3. การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (communications) ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีอยู่ที่ระดับของการไหลเวียนของข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อไปยังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน รวมทั้งระดับของความเข้าใจในสารที่ถูกสื่อนอกจากนี้ผู้บริหารขององค์การยังต้องคำนึงถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร (communication vehicles) ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อคุณค่า (values) พฤติกรรมและความคิดของพนักงาน

ปัญรส มาลากุล ณ อยุธยา (2554) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยน

ข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้านบริหารองค์การ ไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้น

สรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัญหาในเชิงเทคนิค เชิงการเมือง เชิงวัฒนธรรมองค์การ และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในแต่ละช่วงให้เหมาะสม โดยโครงสร้าง มีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบใหม่ๆ เป็นองค์การแบบไร้พรมแดน ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม สร้างจริยธรรมใหม่ของการทำงาน การเรียนรู้และองค์ความรู้ มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมาก องค์การต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์การต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูง ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลงบริหารและพัฒนาในด้านต่างๆ ควบคู่กันไปดังนี้

1. การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ถ้าสามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรได้จะมีโอกาสคัดเลือกมากขึ้น ปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากความสามารถหลัก ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงานและความสามารถด้านการบริหารจัดการ

4. ดูแลใส่ใจและรักษามูลค่าบุคลากร ซึ่ง แนวทางในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบ

ของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม การให้คำชื่นชม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5. สร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างผลงาน และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้าง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจขององค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงใจในการสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร

6. บริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนในระยะยาว และกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตาม เช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ที่ธุรกิจ จะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการตื่นตัว ของการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุง โครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงานและ การพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิด เพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและ สังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูง มาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้บริหารงานและบุคลากร การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป

บรรณานุกรม

จิตติมา อัครนิติพงศ์. (2556). **การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.

ฉัตรนรินทร์เมธีกุล. (2559). **การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในยุค THAILAND 4.0**. กรุงเทพฯ: สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2546). **ธุรกิจของ HR B2E : Business to Employee**. กรุงเทพฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด.

นิติธรรม : HR Society Magazine. วารสารฉบับ เดือนสิงหาคม 2559.

นิธินาถ สินธุเดชะ. (2549). **คู่มือเทคนิคและ วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่แนวทาง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). **การพัฒนา องค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. (พิมพ์ ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). **การบริหาร การเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .

สมบัติ กุสุมาวลี. (2547). **บริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ไป เพื่ออะไร? .โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์**. สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.

สมบัติ นพรัก. (2558). **การบริหารการ เปลี่ยนแปลง**. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

สมพิศ ทองปาน. (2559). **HR เชิงรุกในยุค ของการเปลี่ยนแปลง**. วารสารบัณฑิต ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2559.

Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: Exploring practitioner's perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*, 35(3), 196-215.

- Daft, R. & Marcic, D. (2013). **Management: The new workplace**. 8th ed. Canada: South-Western Cengage Learning
- Greiner Larry E., (1972) **Evolution and Revolution as Organizations Grow**, President and Fellows of Harvard College, s. 39.
- Pucki, V., Tichy, N. M., & Barnett, C. K. (Eds.). (1992). **Globalizing management: Creating and leading the competitive organization**. New York: Wiley.
- Leavitt, Harold J. (1973). **Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches in Handbook of Organizations**, Ed James G. March, Chicago : Rand McNally and Company.
- Lewin, Kurt. (1951). "Field. Theory and Leaning" Ind. Cartwright **Field theory in Social Science: Selected Theoretical**. New York: Harper and Row.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2012). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. 8th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Siengthi, S. & Bechter, C. (2004). HRM in Thailand. In Budhwar, P. (Ed.), **Managing Human Resource in Asia-Pacific**. (pp. 141-172). London: Routledge.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. **Human Resource Management**. 52(3), 457-471.