

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นายวันชัย สุขตาม  
อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์

ในรอบ ๒๐ ปีที่ผ่านมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากครั้งแรกที่มีมุมมองทางด้านเน้นการควบคุม ใช้นโยบายเป็นการควบคุมพฤติกรรมพนักงาน รวมศูนย์กระจายอำนาจในการตัดสินใจและมองคนเป็นปัจจัยการผลิตปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ซึ่งมองคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามนุษย์จะควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และต่อมาได้มีการบริหารคนในเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resources Management) ซึ่งถือว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigms shift) ซึ่งการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ครั้งนี้ไม่ได้เป็นการแทนที่แนวคิดเดิมแต่เป็นการเพิ่มเติมในส่วนของบูรณาการ (Integration) กล่าวคือ ทำให้กรอบความคิดในการบริหารคนถูกผนวก และบูรณาการแทรกซึมไปในทุกระดับของแผนงานขององค์กร ได้มีการศึกษาแนวคิดเรื่องนี้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Miller ได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า “การตัดสินใจและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนในทุกระดับขององค์กรซึ่งนำไปสู่การรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร”<sup>๑</sup> โดยระบุรายละเอียดได้ดังนี้

๑. กลยุทธ์ คือสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุในอนาคตซึ่งยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
๒. การเกิดขึ้นของกลยุทธ์สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์กร ไม่จำเป็นจะต้องเกิดในระดับสูงหรือตามที่ผู้บริหารกำหนดเท่านั้น
๓. กลยุทธ์อาจจะไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารองค์กร คือเป็นการกระทำมากกว่า
๔. กลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคต (Future-Oriented) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

David Guest ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการบูรณาการการบริหารนโยบายการบริหารที่เกี่ยวกับคนลงไปในกลยุทธ์ขององค์กรโดยผ่านการ

<sup>๑</sup> Miller A. and Dess G.G., Strategic Management, 2<sup>nd</sup> Edition, (New York: McGraw-Hill, 1996)

วางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยการปฏิบัติตามแผนโดยได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย และนำไปปฏิบัติโดยผ่านทางหัวหน้างาน (Line Manager) เพื่อเอาไปใช้ในการบริหารงานประจำวัน<sup>๖</sup>

Schuler R.S.<sup>๗</sup> กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเรื่องที่ต้องการให้พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างรับรู้ในเรื่องกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จในธุรกิจร่วมกัน

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าเมื่อพูดถึงกลยุทธ์ในการบริหารคน จะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

๑. กลยุทธ์ในการบริหารคนต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development)
๒. แผนงานต่าง ๆ ในด้านที่เกี่ยวกับคนควรบูรณาการลงไปในพื้นที่ขององค์กร
๓. การบริหารคนในทุกขั้นตอนต้องปฏิบัติโดยผ่านทางหัวหน้างานทุกระดับ และยึดถือปฏิบัติในชีวิตประจำวันของการทำงาน

Write and McMahan ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในการบริหารคนว่าเป็นกระบวนการวางแผนการใช้คนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>๘</sup>

ตามคำจำกัดความนี้ แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในการบริหารคนยุคเก่ากับการบริหารคนแนวใหม่กล่าวคือประการแรก ในขณะที่การบริหารคนตามความคิดเก่าจะถูกจำกัดวงเป็นเพียงแค่งาน และมักเป็นกิจกรรมที่มักไม่เกี่ยวข้องกับงานในแผนกอื่น ๆ ขององค์กร ในขณะที่การบริหารคนตามแนวคิดใหม่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน เช่น Dyer 1985<sup>๕</sup>; Guest 1989<sup>๖</sup>; Schuler 1992<sup>๗</sup> ประการที่สอง กลยุทธ์การบริหารคนต้องเชื่อมโยง

<sup>๖</sup> Guest D., "Personnel and HRM: Can you tell the difference?" Personnel Management, (Vol. 21 No.4, Jan, 1989), pp. 48-51.

<sup>๗</sup> Schuler, R.S., "Strategic Human Resources Management: Linking people with the strategic needs of business" Organizational Dynamics, (Vol 21, No. 1, Summer, 1992), pp 18-32.

<sup>๘</sup> Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management" Journal of Management, (Vol.18 No.2, 1992), pp 299.

<sup>๕</sup> Dyer, L., "Strategic Human Resources Management and Planning" In K. Rowland & G. Ferris (eds), Research in Personnel and Human Resources Management Greenwich, (CT: JAI, Press, 1985), pp. 1-30.

<sup>๖</sup> Guest D., "Personnel and HRM: Can you tell the difference?" Personnel Management, (Vol 21 No.1, Jan, 1989), pp. 48-51.

<sup>๗</sup> Schuler, R.S., "Strategic Human Resources Management: Linking people with the strategic needs of business" Organizational Dynamics, (Vol 21, No. 1, Summer, 1992), pp. 18-32.



(Mowday, 1984) โดยการประยุกต์ใช้ในการอธิบายอัตราการเข้าและออกจากงานของพนักงาน นักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ประยุกต์แนวคิดเรื่องระบบคือ Wright & Snell, 1992 โดยได้อธิบายปัจจัยการนำเข้า (Input) ประกอบด้วยขีดความสามารถของพนักงาน (Competencies) ซึ่งองค์กรต้องรับมาจากภายนอก กระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Throughput) ประกอบไปด้วยพฤติกรรมของพนักงานและปัจจัยออก (Output) ก็คือ ผลงาน (Productivities) ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) คือการพึงพอใจในงาน

๔. ปัจจัยทางด้านควบคุมพฤติกรรมโดยผ่านกระบวนการให้รางวัลและการให้แรงจูงใจบทบาทของการบริหารคนต้องพยายามให้แรงจูงใจที่สามารถกระตุ้นพนักงานพยายามปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ในสภาพแวดล้อมที่ การให้ค่าตอบแทนเป็นตัวเงินก็เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติตามที่องค์กรคาดหวังได้ แต่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปมากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอาจจะไม่เพียงพอ
๕. ปัจจัยทางการพึ่งพาในรูปแบบของอำนาจ เป็นองค์ประกอบที่ ๕, ๖ ตามลำดับองค์ประกอบ ๒ ตัวนี้มาจากผลงานวิจัยของ Peter และทีมงาน (Peter, ๑๙๙๔) ที่ต้องการศึกษาถึงสภาพองค์การที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจัยการพึ่งพา (Resources Dependence) จะเน้นที่ความสัมพันธ์ทางอำนาจภายในองค์การ บุคคลใดที่เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรที่หายาก อำนาจของเขาก็ยิ่งเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี ๒ สำนักที่สำคัญ คือ สำนัก Harvard ซึ่งจะเน้นทางด้าน มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) และสำนัก Michigan ที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) สำนัก Michigan สนใจความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจ โครงสร้างขององค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกระบวนการหลักๆ เช่น การคัดเลือกคน (Selection Process) การประเมินผล (Performance Appraisals) การพิจารณาและการจูงใจบุคลากร (Motivation) โดยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกออกแบบให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การ ประเด็นที่สำคัญคือพยายามปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับองค์การให้ได้ดีที่สุด (Fombrun etal, ๑๙๙๔)

ส่วนสำนัก Harward มองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายคือกระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) การใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจคน และการปรับกระบวนการทำงาน (Beer (end), ๑๙๙๕)

จะเห็นได้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้บุคลากรที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาท (HR Role) ที่สำคัญขององค์กรโดยที่จะมีส่วนในการที่ทำให้ความรู้ความเข้าใจในการรับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้ทันต่อเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์กรที่เปลี่ยนไป และบทบาทที่ว่านั้นก็ประกอบด้วยบทบาทหลายบทบาท ดังต่อไปนี้

### บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้น การจะทำให้องค์กรพัฒนาและทำให้อยู่รอดได้องค์กรจะต้องทำให้ระบบหรือหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรต้องทำงานอย่างสอดรับและประสานกันเพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ในสมัยก่อนนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้วก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดที่ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งมอบผลลัพธ์ (Delivery Result) ให้แก่องค์กรแทนที่จะส่งมอบแค่กิจกรรมหรืองานเอกสาร บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเชิงรุกมากขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ แก่องค์กรมากขึ้น Ulrich 1998<sup>๑๑</sup> ซึ่งจะเห็นได้จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้เสนอไว้ ดังนี้

<sup>๑๑</sup> Ulrich, D., A new Mandate for Human Resource in Delivering Results: A New Mandate for human Resource Professionals, Dave Ulrich, end, (MA: The Harvard Business Review, 1998), 29-44.

Nadler and Nadler 1989<sup>๒</sup> ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป็นบทบาทหลักและบทบาทรอง พอสรุปได้ดังนี้ คือ

๑. บทบาทหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) มีบทบาทรอง ๓ บทบาท คือ

๑.๑ ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) คือเป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมต่างๆ และประเมินผลการเรียนรู้โดยร่วมกันปรึกษากับผู้เรียน

๑.๒ ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Designer of Learning Program) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานหลัก (Line Management) ในการรวบรวมข้อมูลหาความจำเป็นในการเรียนของผู้เรียน การใช้แม่แบบเพื่อออกแบบกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยปรึกษากับผู้จัดการสายงานหลักและผู้เรียน ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตร การออกแบบประเมินผลการเรียนรู้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้

๑.๓ ผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (Developer of Instructional Strategies) เป็นผู้จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ด้านการเรียนรู้ เสนอแนะเทคนิควิธีที่ใช้ในการสอน พัฒนาการเตรียมการหรือยอมรับในกลยุทธ์การสอน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอน ร่วมมือกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน

๒. บทบาทหลักเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRD) มีบทบาทรอง ๔ บทบาท

๒.๑ ผู้กำกับดูแลโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Supervisor of HRD Programs) เป็นผู้ร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่างๆ เพื่อพิจารณาปัญหาของผู้เรียน แสดงความคิดเห็นและกำกับดูแลการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่างๆ

๒.๒ ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developer of HRD Personal) เป็นผู้จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็น

<sup>๒</sup> Nadler, L. and Nadler, Z. Developing Human Resource, (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), pp. 141-207.



๑. ผู้ประเมิน (Evaluator) คือ เป็นผู้ระบุขอบเขตประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการฝึกอบรม และผลกระทบที่ได้รับ
๒. ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group facilitator) คือ เป็นผู้บริหารการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมอื่นๆ ที่สร้างความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิกกลุ่ม
๓. ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) คือ เป็นผู้ช่วยให้บุคคลประเมินสมรรถภาพศักยภาพ และเป้าหมายในอาชีพตน
๔. ผู้สอน (Instructor) คือ เป็นผู้ให้ข้อมูลและชี้แนะประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดวางไว้
๕. ผู้เขียนหลักสูตรการสอน (Instructional Writer) คือ เป็นผู้เลือกและเตรียมสื่อ เนื้อหา และอุปกรณ์การสอน
๖. ผู้จัดการการฝึกอบรม (Manager) คือ เป็นผู้บริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรม ดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้
๗. นักการตลาด (Marketer) คือ เป็นผู้ขายความคิด ชุดการฝึกอบรม กิจกรรมหรือโครงการ ให้บริการต่างๆ กับลูกค้าที่สนใจ
๘. ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) คือ เป็นผู้ผลิตสื่อเผยแพร่ประโยชน์และวิธีใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการฝึกอบรม
๙. นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) คือ เป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม ประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานกับการปฏิบัติ
๑๐. ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) คือ เป็นผู้ที่เผยแพร่แนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรและโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติ
๑๑. ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Administration) คือ เป็นผู้จัดการให้โครงการฝึกอบรมเป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
๑๒. ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) คือ เป็นผู้เตรียมวัตถุประสงค์ เนื้อหา เลือกและจัดลำดับกิจกรรม
๑๓. นักวิจัย (Researcher) คือ เป็นผู้ที่พัฒนา ทดสอบข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการฝึกอบรม
๑๔. นักยุทธศาสตร์ (Strategist) คือ เป็นผู้ที่กำหนดแผนระยะยาวเกี่ยวกับแนวทางโครงสร้าง นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม



๑๕. นักวิเคราะห์งาน (Task Analysis) คือ เป็นผู้ที่ระบุกิจกรรมของงาน และมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จในโครงการการฝึกอบรม
๑๖. นักทฤษฎี (Theoretician) คือ เป็นผู้รอบรู้ พัฒนา ทดสอบ และประยุกต์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้
๑๗. ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent) คือ เป็นผู้ที่ช่วยให้บุคคลประยุกต์สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Nadler and Nadler และ ASTD นั้น เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเป็นส่วนใหญ่และบทบาทเหล่านั้นมักเป็นการทำงานเชิงรับ หรือเป็นเพียงผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การเท่านั้น

แต่เมื่อองค์การประสบกับการแข่งขันอย่างรุนแรง กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของตลาดและเทคโนโลยี ที่ทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการทำให้โครงสร้างองค์การแบนราบลงกว่าเดิม มีความเป็นระบบราชการน้อยลง แต่ต้องมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้รวดเร็วขึ้น ความต้องการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด จากแนวคิดที่มองว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สร้างจุดแข็งให้กับองค์การ บัณฑิตความท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงจาก “แผนกฝึกอบรม” มาเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”<sup>๑๔</sup>

เมื่อแนวคิดการทำงานด้านทรัพยากรเปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น พร้อมกับมีความต้องการที่จะผลักดันให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความเป็นมืออาชีพ นักวิชาการหลายท่านจึงได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ไว้ดังนี้

Ulrich ๑๙๙๘<sup>๑๕</sup> ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

๑. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Partner in Strategy Execution) คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ และรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นสถาปนิกในการกำหนด

<sup>๑๔</sup> Gilley, J.W. and Maycunich, A., Organizational Learning, Performance, and Chance: An Introduction to Strategic Human Resource Development, (Massachusetts: Perseus, 2000), pp. 7.

<sup>๑๕</sup> Ulrich, D., A new Mandate for Human Resource in Delivering Results: A New Mandate for human Resource Professionals, Dave Ulrich, end, (MA: The Harvard Business Review, 1998), 32-41.

แบบแผนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดรูปแบบ (Framework) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ

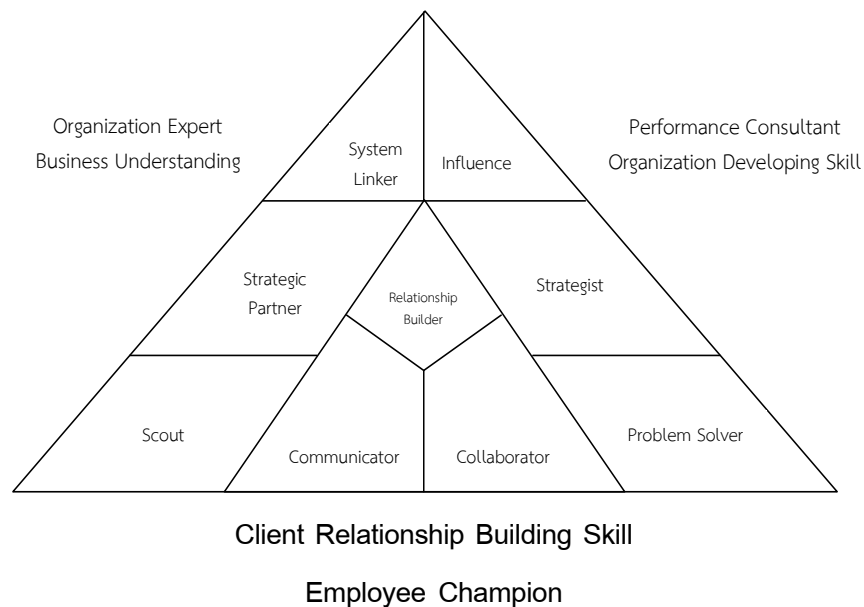
๒. ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและขององค์กร โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

๓. เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Becoming an Employee Champion) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่ต้องทำก็คือการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารขององค์กรได้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของพนักงาน และวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข รวมทั้งยังต้องเป็นตัวแทนและเป็นเสียงให้พนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารองค์กร

๔. เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change agent) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น ต้องพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์สำหรับทุกคน พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคนพยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็นความตื่นตัวที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้แนวความคิดของ Ulrich สอดคล้องกับแนวความคิดของศุภณัฐ ชูชินปราการ<sup>๖๖</sup> ที่เห็นว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้นต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนพนักงานและเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง แต่ศุภณัฐ ชูชินปราการ มีความเห็นเพิ่มเติมว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีบทบาทอื่นเพิ่มเติมอีกหนึ่งบทบาท คือ บทบาทของการเป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่รู้ว่าหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรมีความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดบ้าง เพื่อที่จะได้จัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ เพราะหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>๖๖</sup> ศุภณัฐ ชูชินปราการ, บทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในโลกเศรษฐกิจใหม่, (วารสารการบริหารคน, ๒๒, (๑), ๒๕๔๔). ๕๑-๕๗.

ในขณะที่ Gilley and Maycunich<sup>๓๗</sup> ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในแนวทางเดียวกับ Ulrich แต่ทั้งนี้ได้เสนอว่า บทบาทหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียง ๔ บทบาทนั้นยังไม่เพียงพอในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ Gilley and Maycunich ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วย การเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Expert) การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) โดย ๓ บทบาทหลักนี้ประกอบไปด้วย ๙ บทบาทรอง สามารถแสดงได้ตามรูป



**แผนภาพที่ ๒** พีระมิตบทบาทหลักบทบาทรองและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>๓๘</sup>

**๑. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Expert)**

บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การจะต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์การ คือ การมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ เข้าใจในทฤษฎีระบบและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ มีความตื่นตัวด้านการเมืองภายในองค์การ คือ การเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง ๓ บทบาท คือ

<sup>๓๗</sup> Gilley, J.W. and Maycunich, A., Organizational Learning, Performance, and Chance: An Introduction to Strategic Human Resource Development, (Massachusetts: Perseus, 2000), pp. 316-325.

<sup>๓๘</sup> ที่มา: ประยุกต์จาก Gilley and Maycunich, A. 2000



ด้านผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการของการให้คำปรึกษา โดยบทบาทนี้มี ๓ บทบาทรอง คือ

๓.๑ การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่ม ในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร

๓.๒ การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงความต้องการขององค์กรโดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

๓.๓ การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงสิ่งที่เป็นปัญหา และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา และเตรียมวิธีการในการแก้ปัญหานั้นด้วย

Jackson and Schuler<sup>๓๖</sup> ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

๑. บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) คือ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์กร ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๒. บทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้ และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) คือ เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติและเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานได้ รวมถึงรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

๓. บทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) ต้องมีความรับผิดชอบและแน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลักจริยธรรม ต้องทำให้แน่ใจว่ามีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานเป็นอย่างดี ช่วยเหลือองค์กรในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงานและใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ

<sup>๓๖</sup> Jackson, S.E. and Schuler, R.S., Managing Human Resource Through Strategic Partnerships, 8<sup>th</sup> ed, (Ohio: South-Western, 2003), pp. 666-671.

๔. บทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation Role) มีความคิดริเริ่ม พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และต้องคำนึงเสมอว่าต้องใช้วิธีการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๕. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมในเวลาที่ต้องการต้องใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรช่วงระยะแรกนั้นจะเป็นลักษณะการทำงานเป็นเชิงรับ อาจเนื่องมาจากงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานที่พัฒนามาจากงานบริหารบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวัน (Day-to-Day) ที่เน้นงานด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และสุขภาพความปลอดภัย จนกระทั่งเกิดการตื่นตัวทางด้านเศรษฐกิจมากขึ้น หลักการเศรษฐศาสตร์ในยุคต้นๆ มองว่าคนเป็นทุนอย่างหนึ่ง งานบริหารบุคคลจึงเปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่เน้นการบริหารคนในองค์กร<sup>๒๐</sup> ต่อมาเมื่อการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านการผลิตที่มีคุณภาพไปสู่การแข่งขันในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเด่นชัดขึ้น และมีบทบาทการทำงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ก็ได้มีความสนใจและศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกันโดยโชคดี เดชกำแหง<sup>๒๑</sup> ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑ ไว้ดังนี้

<sup>๒๐</sup> รุ่งฤดี ศรีไพศาล, งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการปรับปรุงองค์การเพื่อการแข่งขัน, (ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘), ๓๖-๔๐.

<sup>๒๑</sup> โชคดี เดชกำแหง, ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ ๒๑, (วารสารการบริหารคน, ๒๑, (๓), ก.ค.-ก.ย. ๒๕๔๓), ๒๖-๓๒.

ตารางที่ ๑ บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑<sup>๒๒</sup>

สิ่งที่เป็นอย่าง	สิ่งที่คาดหวัง
๑. เป็นผู้สนับสนุนการทำงาน (Back Office)	๑. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business Vision)
๒. มีการทำงานแบบ Cost Center	๒. มีการทำงานแบบ Profit Center
๓. ขาดการทำงานสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	๓. เป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมและทำงานเชิงรุก
๔. ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	๔. เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานะเป็น Catalyst
๕. ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหาร	๕. ได้รับการยอมรับจากระดับสูงในการเป็นคณะกรรมการบริหาร
๖. ขาดภาวะผู้นำ และยังไม่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	๖. เป็นผู้สร้างเครือข่ายซึ่งจะดึงความร่วมมือและความสำเร็จทางธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทงานที่มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยสมบัติ กุสุมาวดี<sup>๒๓</sup> ได้เสนอบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการที่จะนำพองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

๑. เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) คือ แสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นหน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

๒. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom-Based Training) แล้วหันมาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็นเทคนิควิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทักษะ (Skill Shortage) โดยองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่สามารถจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม

<sup>๒๒</sup> ที่มา: ประยุกต์จาก โชคดี เดชกำแหง, ๒๕๔๓. “ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑”. วารสารการบริหารคน. ๒๑, (๓). ก.ค.-ก.ย.๔๓: ๒๖-๓๒.

<sup>๒๓</sup> สมบัติ กุสุมาวดี, หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคเอกชน: กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เครือซีเมนต์ไทย, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทปูนซีเมนต์ไทย, ๒๕๔๐), (๑)





๕. ความภักดี (Fidelity) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะรักษาสัญญา จงรักภักดีต่อบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและตามทรัพยากรที่มีอยู่

จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการมุ่งกิจกรรม (Activities-Based) ไปสู่การทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์นั้นนอกจากจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

