

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง

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

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร

Saowanee Samantreeporn

สาขาวิชาบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

e-mail : film.phd5@gmail.com

### บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการตื่นตัวของภาคนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิดเพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงานและบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร 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

การนำพาประเทศไทยเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” มุ่งเน้นพัฒนากลุ่มอาหารเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ ในปัจจุบันถึง

แม้เทคโนโลยีนวัตกรรมจะมีความเจริญก้าวหน้าเพียงใด ล้วนอยู่ภายใต้ความรู้ความสามารถของมนุษย์เพราะเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นและกำหนดเงื่อนไขในการใช้เทคโนโลยี การได้รับผลประโยชน์จากความเจริญ เกิดการแข่งขันที่ซับซ้อนและรุนแรง (นิติธรรม. 2559) สำหรับนักเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์เป็นการรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพ และค่านิยมในตัวตนคนหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นการลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่นๆ ถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์การ (สมพิศ ทองปาน. 2559) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานของ

องค์การ และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Noe, et al., 2012) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจ (ฉัตรนรินทร์ เมธีกุล.2559) ในยุค THAILAND 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเน้นคุณค่า (Value – Based Economy) มีการมุ่งเน้น Startups และทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะสูง แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบันมักพบในรูปแบบการส่งฝึกอบรมทางวิชาการ หรืออบรมเชิงปฏิบัติการแต่ยังขาดการพัฒนาส่วนที่เป็นสมรรถนะแกน (Core competencies) โดยเฉพาะในมิติด้านกรอบแนวคิด (Conceptual framework) และผังระเบียบความคิด (Mindset) การนำหลักนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนาผังระเบียบความคิด (Mindset) และสร้างสมรรถนะแกน (Core competencies) จึงเป็นสิ่งที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จพยายามขับเคลื่อน

จากการที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป บทความนี้ได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ในบริหารบุคลากร เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กรในสถานการณ์ความท้าทายของโลกในปัจจุบันและอนาคต

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา อัครฉัตรพิงศ์ (2556) ปัจจุบันกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดมุ่งเน้นที่การวางแผนกลยุทธ์ให้มุ่งสู่การเจริญเติบโตของกำลังคนและความเจริญของธุรกิจ ที่ผ่านมามีการนำเสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในภาวะที่องค์กรมีการขยายธุรกิจเพิ่มยอดขาย กำลังการผลิต องค์กรจะต้องมีการเตรียมกำลังคน และพัฒนากำลังคนให้พร้อม แต่แทบจะไม่มีมีการกล่าวถึงแนวความคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ในช่วงที่องค์กรอยู่ในภาวะถดถอยและกำลังประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ องค์กรจะใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้สามารถฝ่าฟันภาวะวิกฤติ รักษาองค์กรให้รอดและสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ให้ได้มากที่สุด การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม ถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะมาตามมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบ

สมบัติ กุสุมาวาลี (2547) ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิดคือ

1. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (developmental humanism) เป็นแนวคิดหลักที่ทรงอิทธิพล และแพร่หลายที่สุด มีรากฐานมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ

2. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ บริหารจัดการนิยม (managerialism) เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับ โดยที่เรื่องของคนและการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือในการทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดนี้ว่าเป็นพวก อรรถประโยชน์-กลไกนิยม (utilitarian-instrumentalism)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) เป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในทางธุรกิจองค์การเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 เป้าหมายของการสร้างความมั่นใจว่าองค์การจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอซึ่งเกี่ยวข้อง ไปถึงหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2 แสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์การอยู่รอด และมีกำไรที่ต่อเนื่อง

ประการที่ 3 การดำรงอยู่ขององค์การต้องให้ความใส่ใจกับผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย นั่นคือองค์การจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์การด้วย

เมื่อองค์การธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์การ มาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์การ นั้นย่อมหมายถึงเกิดความคุ้มค่า

ในการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการ

3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะไปมีผลต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มต่าง ๆ

### **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขันในปัจจุบันนั้นจะต้องนำศาสตร์อื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นหลักการตลาด การวิจัย และพฤติกรรมองค์กร

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ภารกิจที่สำคัญ ดังนี้ คือ (Pucki, Tichy, & Barnett, 1992)

1. การออกแบบงานในองค์กร (organization design) การจัดโครงสร้างของงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ เป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการวางแผน

กลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การออกแบบ และจัดระบบงานต้องสอดคล้องกับคน เทคโนโลยี และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ปริมาณงานกับปริมาณคนต้องสมดุลกัน

2. การสรรหา (staffing) กระบวนการคัดเลือก บรรจตุลอดจนกล่อมเกล่าให้บุคคลเหล่านั้นมีวัฒนธรรม การคัดเลือกคนในแนวคิดใหม่ มุ่งเน้นเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรมากที่สุด ถ้าสามารถเลือกคนที่สอดคล้องกับองค์กรได้ คนก็จะทำงานอย่างมีความสุข ปัญหาของการออกจากงานก็จะน้อยลง กระบวนการของการสรรหาได้ครอบคลุมไปถึงการกล่อมเกล่าพนักงานใหม่ด้วย ซึ่งจะแบ่งได้ 2 ส่วน คือ การปฐมนิเทศ ให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงเป้าหมาย ภารกิจ ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์กร การเรียนรู้กฎระเบียบ ในส่วนที่สอง องค์กรต้องช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมขององค์กร

3. ระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน (reward system) ถือเป็นวิธีการดึงดูดคนดี มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กร ด้วยการที่จะรักษาคนเก่าและดึงดูดคนใหม่ไว้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน และต้องมีความเป็นธรรม การให้รางวัลควรมีความหลากหลายในรูปแบบ คือ มีทั้งแรงจูงใจ หรือตอบแทนทั้งในระยะสั้น เช่น เงินเดือน ระยะกลาง เช่น โอกาสในการศึกษาอบรมระยะยาว นอกจากนี้รูปแบบของรางวัล หรือเครื่องจูงใจต่าง ๆ ควรนำเข้ามาใช้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกิจกรรมในการหาเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันของผู้บังคับบัญชา และผู้ที่ถูกประเมิน มีการวางเป้าหมายการทำงานร่วมกัน และกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลร่วมกัน การประเมินผลจะทำโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้ำ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการเหล่านี้ก็จะลดบทบาท ของผู้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือตัวพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบ หรือให้บริการกับลูกค้ำดีขึ้น

5. การพัฒนาการบริหาร (management development) เน้นการพัฒนาพนักงาน และพัฒนาองค์กร ด้วยวิธีการอบรมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ โดยหน่วยงานให้การสนับสนุนทั้งด้านการเป็นผู้จัดการศึกษาให้เอง หรือให้การสนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย เวลา และสนับสนุนทางด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาทั้งในด้านการศึกษา และการอบรม นี้เป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคล ในองค์กร การพัฒนาสายงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงาน และการพัฒนาองค์กร ในภาพรวม

6. การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ในองค์กร (communication) ในทุกระดับ พนักงานทุกคนควรมีสิทธิได้รับทราบ การส่งผ่านข้อมูล นอกเหนือจาก ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ในเชิงธุรกิจแล้ว ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรต่อผู้บริหาร ก็จะต้องถูกส่งผ่านมาให้ผู้บริหาร ได้รับทราบด้วย

ช่องทางที่พนักงานสามารถเสนอแนวความคิดได้ อาจเป็นการพบปะกันโดยตรง หรือผ่านทางสื่อ

### ยุคการเปลี่ยนแปลง

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

**ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)** ปรัชญาการณีนี้นำผลกระทบต่อองค์กร ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจยืดเวลาเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องผูกกับตัวเลข “60 ปี” เท่านั้น

**รูปแบบของเศรษฐกิจยุคการเปลี่ยนแปลง** เปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูก

ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้นนัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญ ในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

**การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization)** มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) มากขึ้น เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของ ประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการค้าเงินธุรกิจของบรรษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมาก 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** วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอด ทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

**สังคมของการมีส่วนร่วม** มีมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนความคิด สินค้าชิ้นนั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้า สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้อย่างตลอดเวลา

**การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก** โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The ‘e’ decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book,

e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The's' decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะจะเป็น Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง 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 ผสมรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

Caldwell (2004) ผลการรับรู้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้ทำการสำรวจการรับรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกิจกรรมของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนในประเทศอังกฤษ พบว่า การปรับเปลี่ยนขั้นตอน ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มอง

ไปที่ผลลัพธ์ของงานนั้น ยังไม่สามารถดำเนินการอย่างจริงจังได้ เนื่องจากความขัดแย้งระหว่างบทบาทหน้าที่เฉพาะด้านกับบทบาทหน้าที่ในเชิงกลยุทธ์ ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังทำหน้าที่ในบทบาทเฉพาะด้านที่มีความสำคัญลดลงมากกว่าบทบาทในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับในภาคเอกชน ภาครัฐ และการวิจัยของไทย

Siengthai และ Bechter (2004) พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทเชิงตั้งรับเน้นความเชี่ยวชาญในงานบริหารและการเป็นที่พึ่งพาของบุคลากรมากกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมมององค์กรและธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมไทย

Ulrich et al (2013) เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้ทั้งในเชิงปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์และจะต้องเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง HR จะต้องมีใจธุรกิจ ขององค์กรเป็นอย่างดีพร้อมทั้งแสดงบทบาทเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต

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 แนวทางในการบริหารบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร องค์กรต้องไม่นำความแตกต่างนั้นมาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน

โครงสร้างอายุของบุคลากรในองค์กรมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เริ่มมีบุคลากรอายุน้อยกลุ่ม Generation Y เพิ่มมากขึ้น ผสมผสานกับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่ม Baby Boomer และผู้บริหาร ระดับกลางในกลุ่ม Generation X ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีกรวางนโยบายเพื่อลดช่องว่างในแต่ละ Generation และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรแบบที่เหมาะสมในแต่ละ Generation นอกจากนี้ในอีก 1-3 ปี

ข้างหน้า การเกษียณอายุของของผู้บริหารกลุ่ม Baby Boomer จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรทำให้หลายองค์การเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ก็เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการพูดถึงและดำเนินการในองค์กรต่าง ๆ ของ ไทยอย่างเป็นทางการมากขึ้น

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

4. แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงานการทำงานเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมเวลาในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลา

ทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้แม้แต่ที่บ้าน การใช้การสื่อสารทางไกล (Telecommuting) เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการคำนวณเครือข่าย และระบบ Tele-education ก็มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่ง และตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้การใช้บุคลากร Part Time สำหรับงานชั่วคราว และการใช้บริการจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานธุรการ รวมทั้งงานด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ ตลอดจนงานจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

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

กล่าวโดยสรุป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บนพื้นฐานของการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดย

ส่วนรวม นอกจากนี้แต่ละองค์การต้องพิจารณาในส่วนหนึ่งของโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมตามสถานการณ์ มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์กร ความต้องการของตลาดและสังคมด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมบัติ นพวัถ (2558) การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การโดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในทุกด้าน ซึ่งส่วนใหญ่และจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่

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

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

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ คือ ความพร้อมของคนและวัฒนธรรมขององค์กร (People and culture)

การที่หน่วยงานจะเลือกวิธีใดเพื่อปรับปรุงศักยภาพการทำงานขององค์กร ก็สุดแล้วแต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หลายหน่วยงานเลือกที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรโดยการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้งานเพื่อการบริหารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพซึ่งบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นว่าบริษัทจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานที่ถูกต้องและเที่ยงตรงทันต่อเวลาเพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือบางหน่วยงานต้องการเพิ่มประสิทธิภาพหรือปฏิรูปการแข่งขันทางการตลาดโดยการเข้าสู่โลกของการค้าบนอินเทอร์เน็ต (E-Business) เป็นต้น

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

นักวิชาการได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ดังนี้

Kurt Lewin (1951) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การคลายตัว (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลง (changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการกลับคงตัวอย่างเดิม (refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

Larry Greiner (1972) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบ 2 ปัจจัย ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอกกับการกระตุ้นผลักดันภายใน ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการโดย ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่าทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน

Harold J. Leavitt (1973) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบเกี่ยวพันกัน ซึ่งบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิด

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่สร้างความตึงเครียด ความสับสน ความขัดแย้ง และอาจส่งผลต่อการลดประสิทธิภาพของงานลงได้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผลของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้ หรือประยุกต์ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งข้างต้น และอาจใช้ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มากำหนดเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ ต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมเราถึงต้องเปลี่ยนแปลง?”

2. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่า “จะทำการเปลี่ยนแปลงเพื่ออะไร?”

3. สร้างและกำหนดทางเลือก คือ “การคิดหาวิธีหรือหนทางไปสู่เป้าหมาย”

4. วางแผน ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลง จะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ ต้องมีการวางแผน โดยวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย และผลกระทบ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

5. ปฏิบัติการตามแผน เพื่อไม่ให้เป้าหมายเบี่ยงเบน โดยติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้า และปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนตามสภาพความเป็นจริง

6. เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง

7. ประเมินผล คือการนำสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการ และนำไปปรับปรุง

นิธินาถ สินธุเดชะ (2554) การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องต่อการสร้างแนวทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจ การวางกลยุทธ์ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดการ (management styles) ในกรณีที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในงานบริหารการเปลี่ยนแปลงและมีบทบาทที่สำคัญคือ

1. การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (change vision) เป็นการจัดการที่องค์การต้องการมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประโยชน์ (benefits) ที่ได้รับ ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะพนักงานทราบในเรื่องของเป้าหมายขององค์การและกิจกรรมที่พนักงาน รวมถึงผู้บริหารจะต้องดำเนินการ

2. การออกแบบของค์การ (organization design) กิจกรรมของการออกแบบของค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดสาย การบังคับบัญชา (reporting structure) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของงานที่เกิดขึ้นใหม่ หรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม (roles and responsibilities) การกำหนดทักษะ (skills) ที่ต้องการสำหรับงานที่เกิดขึ้นหรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurers) และรวมถึงการกำหนดความต้องการอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่

3. การจัดการด้านวัฒนธรรมของค์การ (corporate culture) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมของค์การจะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถก้าวเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสำเร็จ

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (communications) ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีอยู่ที่ระดับของการไหลเวียนของข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อไปยังพนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน

รวมทั้งระดับของความเข้าใจในสารที่ถูกสื่อ นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์กรยังต้องคำนึงถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร (communication vehicles) ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีผลกระทบต่อคุณค่า (values) พฤติกรรมและความคิดของพนักงาน

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2554) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกันสามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านบริหารองค์กร ไปสู่กระบวนการที่ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคงไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์กรที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้น

สรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัญหาในเชิงเทคนิค เชิงการเมือง เชิงวัฒนธรรมขององค์กร และบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในแต่ละช่วงให้เหมาะสม โดยโครงสร้างมีลักษณะเปลี่ยนไปเป็นแบบแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบใหม่ๆ เป็นองค์กรแบบไร้พรมแดน ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม สร้างจริยธรรมใหม่ของการทำงาน การเรียนรู้และ

องค์ความรู้มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมาก องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานขององค์กรต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูง ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลงบริหารและพัฒนาในด้านต่างๆควบคู่กันไปดังนี้

1. **การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน** เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ถ้าสามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรได้ จะมีโอกาสคัดเลือกมากขึ้น ปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. **ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน** โดยเฉพาะด้านการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย ให้แก่บุคลากรเพื่อให้ความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. **พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่อง** โดยพิจารณาจากความสามารถหลัก ความสามารถทางเทคนิค เฉพาะงาน และความสามารถด้านการบริหารจัดการ

4. **ดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร** ซึ่ง แนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม การให้คำชื่นชม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5. **สร้างความผูกพันของบุคลากร** เพื่อสร้างผลงาน และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่า องค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงใจในการสร้างระบบการงานที่ดีให้กับบุคลากร

6. **บริหารการเปลี่ยนแปลง** โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนในระยะยาว

และกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการตื่นตัวของผู้นำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิดเพื่อการเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงานและบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**บรรณานุกรม**

- จิตติมา อัครฉัตรพงศ์. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ฉัตรนรินทร์ เมธีกุล. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค THAILAND 4.0**. กรุงเทพฯ: สำนักเสริมศึกษา และ บริการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- दनัย เทียนพุด. (2546). **ธุรกิจของ HR B2E : Business to Employee**. กรุงเทพฯ : บริษัท นาโกต้า จำกัด.
- นิติธรรม : HR Society Magazine. วารสาร ฉบับเดือนสิงหาคม 2559.
- นินาถ สิ้นธุเดชะ. (2549). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่แนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี : การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. .
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2547). **บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไป เพื่ออะไร ?**. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมบัติ นพวัฏ. (2558). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**.

พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

สมพิศ ทองปาน. (2559). **HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง**. วารสารบัณฑิตศึกษา 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**. 8<sup>th</sup> 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 Learning" In. 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**. 8<sup>th</sup> 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.