

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่(ปัจจุบันสู่อนาคต)
In Modern Human Resource Management (present to future)

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์*
Kuajit Cheerakan*

*หัวหน้าภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

*Head of HRM Department, Faculty of Business Administration Dhurakij Pundit University.

*E-mail : kuajit.che@dpu.ac.th

บทคัดย่อ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่(ปัจจุบันสู่อนาคต) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมากำหนดกลยุทธ์ในทุกภารกิจของงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุตามกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีระบบการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring HR Performance) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Modern Technology) มาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และที่สำคัญผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะ (Competency)ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอจึงจะนำพาองค์การหรือบริษัทให้บรรลุผลตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

คำสำคัญ: กลยุทธ์ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวัดผลการปฏิบัติงาน
การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยี สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

In modern human resource management (present to future), a human resource manager should involve in setting the strategic organizational strategies and implementing them in every associated task. This will help to encourage employees' achievement which should be measured by systematic performance criteria. A manager could adopt modern technology to increase the efficiency of internal human resource management. To achieve the organizational goals, it is necessary that a manager should have sufficient competency in human resource management.

Keywords: Strategy, Strategic Human Resource Management, Measuring HR Performance
HRM and Technology, Competency of HRM Manager

การดำเนินธุรกิจแต่ละองค์การนั้นจะสำเร็จหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมหลัก 3 ด้านซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมทางการเมือง นอกจากสภาพแวดล้อมหลักที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การแล้วยังมีปัจจัยย่อยๆในแต่ละสภาพแวดล้อมอีกด้วย เช่น ปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางการจ้างแรงงานที่ย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น ส่วนปัจจัยย่อยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมโดยตรง เช่นความมั่งคั่ง การศึกษา และชนชั้นของคนในสังคม ล้วนเป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่าสังคมนั้นดีหรือไม่สำหรับปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อการเมืองโดยตรงได้แก่ การบริหารประเทศของรัฐบาล การบัญญัติกฎหมายที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ (Salamon, 1987 p. 2) ดังนั้น ธุรกิจจะสามารถดำรงอยู่ได้ เจริญก้าวหน้าได้นั้นก็ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้เองธุรกิจในปัจจุบันจึงต้องมีแนวทางในการต่อสู้เพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

ในอดีต ประธานหรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และเมื่อกำหนดกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงจะมอบหมายให้กับผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่อไป เช่น เมื่อกลยุทธ์ขององค์การมีการขยายธุรกิจเพิ่มขึ้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการจ้างงานเพิ่มขึ้น หรือ เมื่อกลยุทธ์ขององค์การมีการยุบหน่วยงานบางหน่วยงานที่ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การหรือธุรกิจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจต้องปรับลดจำนวนพนักงานลง เป็นต้น

ปัจจุบันนี้ การกำหนดกลยุทธ์แบบเดิมคงไม่เพียงพอต่อความสามารถในการอยู่รอดได้ของธุรกิจหรือองค์การ ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขององค์การหรือบริษัท เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อรับผิชอบแผนกลยุทธ์ตั้งแต่เริ่มต้น

ในธุรกิจสมัยใหม่ ผู้บริหารองค์การจะมีภารกิจที่สำคัญที่จะต้องปฏิบัติในทุกๆปีคือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ตัวอย่างเช่นเมื่อธุรกิจได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจ องค์การจะมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยกลยุทธ์ที่นำทำลาย เช่น การเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันทางธุรกิจ การลดค่าใช้จ่ายขององค์การเพื่อความอยู่รอดหรือกำไร การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือการให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการหน่วยงานเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และนำกลยุทธ์ขององค์การที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติในงานที่รับผิดชอบ

สำหรับผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วยเช่นกัน เพราะกลยุทธ์ขององค์การจะส่งผลโดยตรงต่อกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) ที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินการในการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) ทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High-Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความก้าวหน้าและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ (Harvey & Bowin, 1996, p. 6)

ด้วยเหตุนี้เองผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น และในการดำเนินธุรกิจภายใต้สถานะที่ไม่แน่นอน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีความรู้ในธุรกิจขององค์กร และมีบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และธุรกิจ เพื่อรักษาผลประโยชน์ในสถานะของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องเพิ่มสมรรถนะ (Competency) และดำเนินพฤติกรรม (Behaviors) ตามกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ

ดังนั้น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่(ปัจจุบันสู่อนาคต)” จึงหมายถึง “การดำเนินภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อความอยู่รอด เพื่อความก้าวหน้าและเพื่อความมั่นคงขององค์กรในอนาคต”

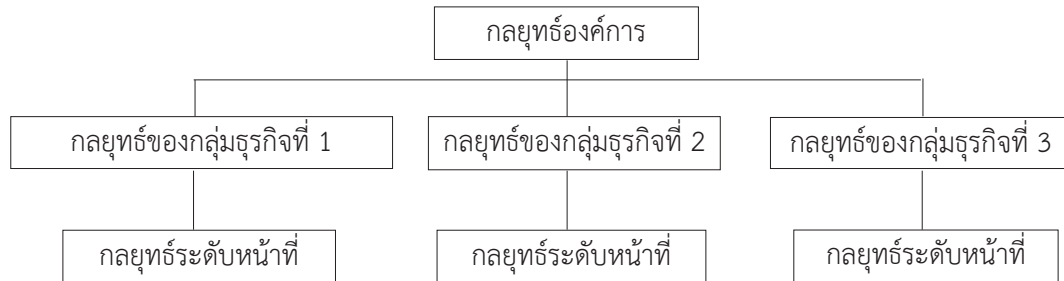
ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องศึกษาในเรื่องต่างๆต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management)
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring HR Performance)
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยี (HRM and Technology)
5. สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency of HRM Manager)

เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ จึงนำเสนอแต่ละประเด็นสำคัญดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)

Dessler (2009, p. 11) ได้กล่าวไว้ว่าผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่จะต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์องค์กรใน 3 ระดับด้วยกัน คือแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) แผนกลยุทธ์ระดับการแข่งขัน (Competitive Strategy) และแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ดังภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์แต่ละระดับ ซึ่งสามารถอธิบายแผนกลยุทธ์แต่ละระดับได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์แต่ละระดับ

Source : Dessler (2009, p. 11)

1.1 กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy)

ในปัจจุบันนี้มีบริษัทหรือองค์กรจำนวนมากที่ไม่ได้ดำเนินธุรกิจเพียงธุรกิจเดียวแต่มีการประกอบธุรกิจหลายๆธุรกิจในกิจการเดียวกันเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและอุปโภคสินค้าในธุรกิจของตนเอง เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ (Charoen Pokphand Group) หรือรู้จักกันในชื่อย่อ ซีพี เป็นกลุ่มธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีธุรกิจหลักคืออาหารและการเกษตรผ่านทางบริษัทลูก เครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร หรือ CPF นอกจากธุรกิจการเกษตรแล้ว เครือเจริญโภคภัณฑ์ยังทำธุรกิจอื่นๆ อีกหลายชนิด เช่น ธุรกิจค้าปลีก ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ธุรกิจโทรคมนาคมในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น (เครือเจริญโภคภัณฑ์, 2557)

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หนึ่งในกลุ่มธุรกิจของเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ประกอบธุรกิจภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” แบ่งเป็น 3 ประเภทของร้านคือ ร้านสาขาบริษัท ร้านแฟรนไชส์ และร้านค้าที่ได้รับสิทธิช่วงอาณาเขต บริษัทได้ขยายสาขาร้าน 7-Eleven

อย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของร้านในทำเลปกติ และร้านในสถานบริการน้ำมันของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด นอกจากนี้ได้ขยายการลงทุนไปในธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องด้วย เช่น

- บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (CS) เพื่อประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนรับชำระเงินสดสินค้าและบริการ
- บริษัท ซีพีแรม จำกัด (CPRAM) เพื่อประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารแช่แข็งและเบเกอรี่
- บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด (CPR) เพื่อประกอบธุรกิจการจำหน่ายและซ่อมแซมอุปกรณ์ค้าปลีก
- บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด (TSC) (ลงทุนร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ) เพื่อให้บริการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านบัตรเติมเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Smart Purse)

- บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด (GOSOFT) เพื่อให้บริการออกแบบและพัฒนาระบบงานด้านสารสนเทศ
 - บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด (MAM) เพื่อให้บริการปรึกษาวางแผนกิจกรรมทางการตลาด
 - บริษัท ไดนามิค แมนเนจเม้นท์ จำกัด (DM) เพื่อให้บริการบริหารงานกิจการขนส่งสินค้าและกระจายสินค้า
 - บริษัท ศึกษาวิวัฒน์ จำกัด (SPW) เพื่อให้บริการด้านการศึกษา อันได้แก่ วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาวิวัฒน์ ซึ่งเปิดสอนในระดับอาชีวศึกษา และสถาบันการจัดการปัญญาวิวัฒน์ สำหรับหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท
 - บริษัท ปัญญาธรา จำกัด (PTR) เพื่อประกอบกิจการการจัดฝึกอบรมและการจัดสัมมนาทางวิชาการ
 - บริษัท ออลล์ เทรนนิ่ง จำกัด (ATN) เพื่อประกอบกิจการการจัดฝึกอบรมและการจัดสัมมนาทางวิชาการ
 - บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ยังได้มีการขยายช่องทางธุรกิจภายใต้การบริหารจัดการของ บริษัทซึ่งประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจรายย่อยหลายกลุ่มธุรกิจด้วยกันคือ
 - ธุรกิจ 7-Catalog Order เพื่อเป็นการขยายช่องทางธุรกิจด้านการสั่งซื้อสินค้าผ่านทาง “วารสาร แคตตาล็อก”
 - ธุรกิจ บุ๊คสไมล์ (Book Smile) เพื่อเป็นช่องทางในการจำหน่ายหนังสือและวารสาร
 - ธุรกิจ เอ็กซ์ต้า (eXta) โดยเป็นร้านสุขภาพและความงาม ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้าประเภท ยาและเวชภัณฑ์ สินค้าสุขภาพ และเครื่องสำอาง
 - ธุรกิจ คัดสรร (Kudsan) เพื่อเป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าที่คัดสรรพิเศษทั้งกาแฟและเบเกอรี่
 - ธุรกิจ เบลินี (Bellinee's) โดยเป็นร้านเบเกอรี่และกาแฟ ที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว รวมทั้งเบเกอรี่อบสดผลิตจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ และเค้ก หลากหลายสไตล์ (ซีพี ออลล์, 2557)
- ดังนั้นองค์การขนาดใหญ่ดังเช่นเครือเจริญโภคภัณฑ์ (Charoen Pokphand Group) จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate –level Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์การของบริษัท จะบรรยายละเอียดเกี่ยวกับธุรกิจที่บริษัทได้ลงทุน รวมทั้งมีการระบุความเกี่ยวข้องของธุรกิจแต่ละธุรกิจ บริษัทจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องต่างๆ เช่น
- 1) กลยุทธ์การกระจายการลงทุน (Diversification Strategy) หมายความว่า บริษัทจะขยายงานโดยการเพิ่มสายการผลิตใหม่หรือธุรกิจใหม่
 - 2) กลยุทธ์การรวมตัวในแนวดิ่ง (Vertical Integration) หมายความว่า บริษัทจะขยายกิจการด้วยการใช้วัตถุดิบที่มีอยู่มาใช้ในการผลิต หรือการขายสินค้าของบริษัทไปสู่ผู้บริโภคโดยตรง
 - 3) กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Consolidation) เป็นการลดขนาดขององค์การและลดค่าใช้จ่าย

- 4) กลยุทธ์การขยายตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographic Expansion) เช่น ขยายการลงทุนนอกพื้นที่เดิม เช่นการไปลงทุนทำธุรกิจในประเทศ เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์ระดับการแข่งขัน (Competitive Strategy)

ในลำดับถัดลงมาจากกลยุทธ์ขององค์กรต่างๆ บริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับกลุ่มธุรกิจหรือเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่ากลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์นี้ จะระบุว่าบริษัทจะต้องทำอะไรบ้าง ที่จะเสริมสร้างจุดแข็งของธุรกิจเพื่อหาจุดยืนที่ได้เปรียบของการแข่งขันในระยะยาวได้ในทุกๆ กลุ่มธุรกิจของบริษัท ซึ่งในที่นี้ สามารถอธิบายคำว่า การได้เปรียบของการแข่งขัน (Competitive advantage) ได้ว่า ปัจจัยอะไรก็ได้ที่สามารถทำให้องค์กร มีสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อการได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งบริษัทต่างๆ สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขันในหลายๆ รูปแบบ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost leadership) ถ้าหากว่า บริษัทมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำทางด้านราคาที่ดีในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน บริษัทจะนำกลยุทธ์ทางด้านราคามาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยวางระบบการกระจายสินค้าที่ทำให้เกิดต้นทุนต่ำ เพื่อให้ขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าได้

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Difference Competitive Strategy) บริษัทจะต้องพยายามค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้า ที่มีคุณค่าต่อผู้ซื้อส่วนใหญ่ เพื่อสร้างความแตกต่าง ซึ่งสามารถตั้งราคาขายที่สูงได้ ถ้าหากบริษัทสามารถสร้างความแตกต่างกับบริษัทคู่แข่งได้

1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ระดับสุดท้ายที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง ซึ่งในทุกๆ กลุ่มธุรกิจจะมีแผนงานต่างๆรองรับการทำงาน เช่น แผนงานผลิต แผนงานขาย แผนงานการเงิน แผนกบัญชี หรือแม้กระทั่งแผนงานต่างๆในงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่นี้ จะระบุถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้แต่ละแผนงานสามารถดำเนินการให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายของการแข่งขันตามที่กำหนดไว้ได้

ดังนั้น กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ จึงต้องมีความชัดเจนในเชิงของการนำไปสู่การปฏิบัติได้ เพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อให้การแข่งขันประสบความสำเร็จ ธุรกิจจึงต้องมีกลยุทธ์การแข่งขันอย่างน้อยหนึ่งกลยุทธ์ หรือมากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ก็ได้ ปัจจัยซึ่งสามารถทำให้บริษัทสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือ “สินค้า หรือบริการ” ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง เพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

บริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ต่างใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีเหล่านั้น บริษัทต่างๆ ก็สามารถหาซื้อมาได้คุณภาพที่ดีพอๆ กัน ความแตกต่างจึงขึ้นอยู่กับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือในบริษัทมากกว่า ด้วยเหตุผลนี้เององค์กรหรือบริษัทในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อทำให้พนักงานผลิตสินค้าและบริการได้เต็มตามขีดความสามารถของพนักงาน และตรงกับความต้องการของบริษัท ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human

Resource Management) เพื่อการทำงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

2. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทที่เพิ่มมากขึ้นในธุรกิจสมัยใหม่เพื่อการวางแผนสู่ความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง จึงมีความคาดหวังสูงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องประยุกต์ใช้ด้วยความเชี่ยวชาญ รวมทั้งการเป็นเพื่อนคู่คิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดย Robert L.Mathis and John H. Jackson (1994, 2) ได้กำหนดบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 บทบาทด้วยกันคือ

- 1) บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ (The Strategic Role) เป็นบทบาทที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์กร(ทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าควรค่าแก่การลงทุนขององค์กร โดยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ในการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เท่าเทียมกับปัจจัยทรัพยากรอื่น เช่น เงิน เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆที่ถูกนำมาใช้เพื่อการดำเนินธุรกิจ
- 2) บทบาทในการกำหนดการปฏิบัติการ (The Operational Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม วิธีการ เทคนิค ที่เป็นงานประจำเป็นหลัก โดยทั่วไปกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะเป็นเรื่องการสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้าง

งาน การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน เป็นต้น

ส่วน Conner and Ulrich (อ้างจาก ธนารัตน์, 2544, น. 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 บทบาทหลักคือ

- 1) บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2) บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ออกแบบวิธีการทำงาน และควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งองค์กร
- 3) บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์กรให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการบริหารจัดการ หรือ บริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน

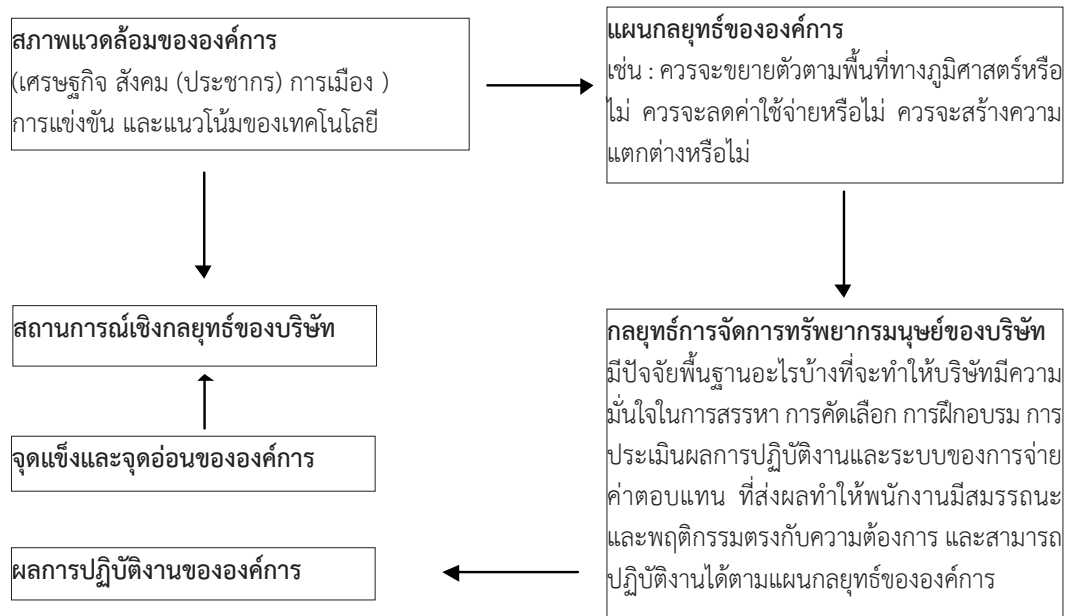
- ชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง
- 4) บทบาทด้านการเป็นตัวแทนให้กับพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันที่เกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น โดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะ使得พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่จึงควรมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholders)

ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างนโยบาย และวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการทำงานตรงตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร

บทบาทของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีทั้งบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์และบทบาทในการนำกลยุทธ์ขององค์กรหรือบริษัทไปปรับใช้สู่การปฏิบัติงานด้านการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ดังภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ของการจัดการ



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Source : Dessler (2009, p. 13)

เมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม (ประชากร) และการเมือง รวมทั้งการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การร่วมกับผู้บริหารฝ่ายต่างๆแล้ว ผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประเมินสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท และตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ตัวอย่างเช่นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจดี บริษัทมีผลกำไรจากการดำเนินงานตรงตามเป้าหมาย มีโอกาสในการขยายการลงทุน พนักงานในบริษัทเป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานตรงสายอาชีพที่เรียนมา แต่มีจุดที่ควรพัฒนาคือธุรกิจที่ดำเนินการไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าธุรกิจควรจะขยายการ

ลงทุนตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรือไม่ หรือถ้าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (อาจเป็นปัจจัยตัวใดตัวหนึ่ง) ที่มากระทบแล้วทำให้ธุรกิจต้องขาดทุน ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายจะต้องตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การว่าจะลดค่าใช้จ่ายในเรื่องอะไร จึงจะทำให้โครงการอยู่รอด หรือถ้าหากว่าธุรกิจมีการแข่งขันสูง อาจต้องตัดสินใจว่าจะสร้างความแตกต่างทางธุรกิจอย่างไร

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ระดับองค์การจึงส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อกำหนดกลยุทธ์ว่า ธุรกิจควรจะขยายการลงทุนตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์โดยการขยายธุรกิจไปยังชุมชนภายในหรือต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความ

ต้องการสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคหรืออุปโภคแล้ว ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน กำหนดกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน กำหนดกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดกลยุทธ์ในการวางระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เหล่านี้จะส่งผลทำให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมตรงกับความ ต้องการ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์ขององค์กรได้

ในฐานะที่กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจะมุ่งไปสู่การสร้างระบบการปฏิบัติงานที่เรียกว่าระบบการปฏิบัติงานที่สูง ซึ่งระบบนี้ เป็นการผสมผสานนโยบายและวิธีปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงกว่าที่เป็นอยู่เดิม เป้าหมายของระบบนี้คือ การเข้าไปขับเคลื่อนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน เพื่อว่าบริษัทจะได้มีโอกาสดึงดูดผู้สมัครงานได้มากยิ่งขึ้น มีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรมได้ดียิ่งขึ้น มีการเชื่อมโยง ระหว่างค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายมีการจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัยได้ดีมากขึ้น การดำเนินการในแนวทางนี้ ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถประเมินผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้

ดังนั้น ผู้บริหารในธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องคำนึงถึงความสำเร็จในผลของการปฏิบัติงาน และการดำเนินการทางกลยุทธ์ ของการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจในความสำเร็จขององค์กรก็คือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงาน(Measuring HR Performance) เพื่อวัดความสำเร็จตามกลยุทธ์องค์กร อีกทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน มีการนำเทคโนโลยี (Technology) ที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเรื่องสุดท้ายคือ สมรรถนะ(Competency) ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ได้ จึงนำเสนอแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring HR Performance)

การวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน สมาชิกหรือพนักงานในองค์กรมักจะคาดหวังจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ เช่น การออกแบบโปรแกรมการทดสอบเพื่อการคัดเลือกพนักงาน จะช่วยลดการลาออกจากงานของพนักงาน เมื่อมีการประเมินค่าเป็นตัวเลขแล้วจะช่วยให้ประหยัค่าใช้จ่ายคิดเป็นเงินเท่าไร หรือมีการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม ที่ช่วยให้พนักงานมีการทำงานได้ดีเพิ่มขึ้น คิดเป็นเงินที่เพิ่มขึ้นได้เท่าไร เป็นต้น ดังนั้นมาตรวัด (Metrics) จึงมีความสำคัญต่อการวัดโดยเฉพาะการวัดทางด้านทักษะ เพื่อจะบอกให้ได้ว่าพนักงานมีทักษะหรือไม่มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และจะอุดช่องว่างของทักษะที่พนักงานไม่มีทักษะ โดยวิธีการฝึกอบรมได้อย่างไร

ผู้บริหารองค์กรจะทำการวัดและประเมินกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าสามารถสร้างคุณค่าให้กับบริษัทได้มาก

น้อยเพียงใด และคุณค่าที่เพิ่มขึ้นนั้น นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์อย่างแท้จริงในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่ การเพิ่มคุณค่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำได้โดยการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือบริษัท และนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจจะใช้กระบวนการวัดและประเมินการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบ Scorecard ในการวัดและประเมินประสิทธิภาพของหน้าที่งานต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวัดและประเมินแบบสมดุลนี้เป็นระบบที่สั้นและกะทัดรัด โดยทั่วไปจะปรากฏอยู่บนหน้าจอคอมพิวเตอร์ ซึ่งระบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันและความสัมพันธ์ของมาตรวัด ที่จะแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานเชิงปริมาณ หรือแสดงให้เห็นถึงมาตรวัดที่องค์กรหรือบริษัท ได้ใช้ในการวัดและประเมินกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวัดพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นผลมาจากกิจกรรม และการวัดผลลัพธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ การวัดและประเมินแบบสมดุลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นการตรวจสอบแบบเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับพฤติกรรมต่างๆ ที่พนักงานได้แสดงออกมารวมทั้งผลลัพธ์โดยรวม ที่ได้มาจากกลยุทธ์ขององค์กรหรือบริษัทนั่นเอง

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยี (HRM and Technology)

เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และการดำเนินการทางกลยุทธ์ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เทคโนโลยีจึงถูกบูรณาการให้นำไปใช้ในงานด้านการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ อย่างหลากหลายรูปแบบด้วยกันและแต่ละรูปแบบก็จะถูกนำไปใช้ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความสะดวกสบาย มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีให้เลือกตามวัตถุประสงค์การใช้งานดังต่อไปนี้

4.1 Application Service Providers (ASP)

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อการสมัครงาน ซึ่งเป็นการให้บริการกับนายจ้างที่ต้องการจ้างงาน โดยการควบคุมผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์

4.2 Web portals

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปใช้บริการ และจัดการเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่างๆ ของพนักงานได้ด้วยตนเอง และปรับปรุงข้อมูลส่วนตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.3 Streaming PC video

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อส่งเสริมการฝึกอบรมทางไกล

4.4 อุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายแบบไร้สาย และแบบเคลื่อนที่

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการเข้าถึงกิจกรรมต่างๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่บนเว็บ

4.5 Personal digital assistants

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อช่วยเหลือผู้จัดการ เครื่องมือนี้จะบรรจุข้อมูลที่ผู้จัดการต้องการทราบ ทำให้ผู้จัดการสามารถปรับตัวในการทำงานได้เร็วขึ้น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และภาพลักษณ์ของผู้จัดการในสายตาของพนักงาน

4.6 Monitoring software

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อติดตามการใช้อินเทอร์เน็ต อีเมล และการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.7 Integrated human Resource Information Systems (HRIS)

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อรวบรวมข้อมูล ในระบบงานของทรัพยากรมนุษย์ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับทะเบียนประวัติพนักงาน คุณสมบัติของพนักงาน คุณวุฒิของพนักงาน สามารถทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอ

4.8 ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์

มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อการตรวจสอบลายเซ็นที่ถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้นายจ้างได้รับลายเซ็นจากผู้สมัคร หรือพนักงานได้อย่างรวดเร็ว

การนำเทคโนโลยีมาใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีการนำมาใช้ 4 แนวทางคือ

1) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการตนเอง (self service)

องค์กรจะทำการติดตั้งIntranet เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปรับปรุงข้อมูลส่วนตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเป็นศูนย์กลางการรับโทรศัพท์ (call center)

ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สามารถตอบคำถามให้กับพนักงานที่มีข้อสงสัยที่อยู่ห่างไกลกันได้ และสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งแผนกงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละบริษัทย่อย(บริษัทลูก)ได้

3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงผลิต (Productivity improvement)

สามารถทำได้โดยการติดตั้งอินเทอร์เน็ต

และระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยปรับปรุงงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะระบบ HRIS จะสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจ้างงานจากภายนอก (out sourcing)

เทคโนโลยีสามารถทำให้การจ้างงานจากภายนอกง่ายขึ้น และเข้าถึงตัวผู้สมัครงานได้โดยตรงทำให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่ายในงานส่วนนี้ได้มากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้งานตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อการนำไปปรับปรุงงานและเสริมประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้

นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีแล้ว ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ตัวผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเข้าไปมีส่วนร่วมและช่วยกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งยังนำกลยุทธ์ขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ในงานทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ทำหน้าที่ในการบริหารงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะ (Competency)ในการบริหารงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอ จึงจะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือบริษัทได้

5. สมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency of HR Manager)

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะใน

ปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย โดย เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555, น. 102) ได้ผลสรุปจากการวิจัยว่าผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย จะต้องมีความรู้หลัก 3 ด้านด้วยกันคือ

- 1) ต้องมีความรู้(Knowledge) ได้แก่
 1. ความสามารถทางด้าน Technical Skill และ 2. ความสามารถทางด้าน Focus on Customer
- 2) ต้องมีทักษะ(Skill) ได้แก่ 1. ความสามารถทางด้าน Communication และ 2. ความสามารถทางด้าน Teamwork
- 3) ต้องมีคุณลักษณะ(Attributes) ได้แก่
 - 1.ความสามารถทางด้าน Innovation
 - 2.ความสามารถทางด้าน Leader ship
 - 3.ความสามารถทางด้าน Flexibility
 - 4.ความสามารถทางด้าน Motivation
 - 5.ความสามารถทางด้าน Building Relationship

ดังนั้น ทุกองค์การที่มีภารกิจหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายกัน จึงสามารถที่จะนำสมรรถนะที่ได้จากผลการศึกษานี้ มาใช้ในการพิจารณาสมรรถนะที่เหมาะสมของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอื่นได้ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ปฏิบัติหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มความสามารถ

สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่(ปัจจุบันสู่อนาคต) ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) และนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมา กำหนดกลยุทธ์ในทุกภารกิจของงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์(Strategic Human Resource Management) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุตามกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีระบบการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เรียกว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring HR Performance) มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Modern Technology) มาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และที่สำคัญผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะ (Competency) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอจึงจะนำพาองค์การหรือบริษัทให้บรรลุผลตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). *สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย* (รายงานผลงานวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เครือเจริญโภคภัณฑ์. (2556). *เครือเจริญโภคภัณฑ์*. สืบค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2557, จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/>
- ซีพี ออลล์. (2556). *เกี่ยวกับ ซีพี ออลล์*. สืบค้นเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2557, จาก <http://www.cpall.co.th/Corporate/>
- ธนรัตน์ เทพโยธิน. *บทบาทและสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- Bowin, Robert Bruce., & Harvey, Don. (2001). *Human Resource Management : A Experiential Approach* (2nd ed). New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Gary, Dessler. (2009). *A framework for Human Resource Management* (5th ed). New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Mathis, Robert L., & Jackson., John H. (2005). *Human Resource Management* (10th ed). USA : Pearson Education, Inc.
- Salamon, Michael. (1987). *Industrial Relations theory and Practice*. New York : Prentice Hall, Inc.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy* (9th ed). U.S.A. : Pearson Prentice Hall.