

การประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM READINESS ASSESSMENT IN THAI BUSINESS ORGANIZATIONS

เลิศชัย สุธรรมมานนท์¹ และกীরติกร บุญส่ง²

Lertchai Suthammanon¹ and Keeratikorn Boonsong²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาแบบประเมินและทำการประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย ในการพัฒนาแบบประเมินได้ใช้วิธีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรายการที่กำหนดขึ้น ร่วมกับการประชุมกลุ่มย่อย เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมี 11 ด้าน (รวม 72 ข้อ) เมื่อนำไปใช้ประเมินกับองค์กรภาคธุรกิจไทย จำนวน 211 องค์กร ได้ผลดังนี้คือ ด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าระดับความพร้อม (Readiness score) 44.52% ด้านองค์กรประสิทธิภาพสูงและพัฒนาองค์กร มีค่าระดับความพร้อม 45.66% ด้านการกำหนดงาน และสมรรถนะ มีค่าระดับความพร้อม 38.77% ด้านการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ มีค่าระดับความพร้อม 43.11% ด้านการวางแผนกำลังคนและการสรรหาคัดเลือก มีค่าระดับความพร้อม 34.56% ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีค่าระดับความพร้อม 38.34% ด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและผู้มีความสามารถสูง มีค่าระดับความพร้อม 32.90% ด้านการบริหารค่าตอบแทน มีค่าระดับความพร้อม 47.76% ด้านการจัดระบบงานและระบบสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่าระดับความพร้อม 39.88% ด้านการเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นสากล มีค่าระดับความพร้อม 19.29% และด้านบุคลากรสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์กร มีค่าระดับความพร้อม 45.93% ซึ่งทุกด้านเป็นค่าระดับความพร้อมที่ต่ำกว่า 50% และต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The objective of this study is to develop the readiness assessment in business human resource (HR) system of Thai business organizations. Researcher used mixed method approaches in order to develop the readiness evaluation form as well as questionnaires used as a tool in human resource (HR) system. These developmental systems are approved by luminaries. The human resource assessment tool has developed 11 systems (total 72 items). These systems have

been applied in 211 business organizations and the researcher received results as following 1) 44.52% for human resource strategy, 2) 45.66% for high performance organization and organizational development, 3) 38.77% for job profile and competency mode, 4) 43.11% for strategic performance management, 5) 34.56% for workforce planning and attractive, 6) 38.34% for learning and development, 7) 32.90% for career and talent management, 8) 47.76% for rewarding management, 9) 39.88% for human resource system and information, 10) 19.29% for globalization human resource system, and 11) 45.93% for employee relations and engagement. All scores indicate that the readiness system scores are lower than 50% resulting in the urgent improvement needed.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Management System, Assessing Human Resource Management System

บทนำ

จากการศึกษาวิจัยของ IBM (2012) จาก CEO ทั่วโลก ถึงปัจจัยที่สร้างความยั่งยืนและมีผลการดำเนินการ (Economic Value) ที่ดี เกิดจากปัจจัยสำคัญ 5 อันดับ คือ ระบบทุนมนุษย์ (Human Capital) ถึง 71% ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relation) 66% นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product/Service Innovation) 52% ตราสินค้า (Brand) 43% และ นวัตกรรมการดำเนินธุรกิจ (Business Model Innovation) 33% จะเห็นว่าคน ทุนมนุษย์ หรือทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนขององค์กร

การพัฒนาระบบบริหารงานใดให้มีความพร้อมเพื่อเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง มีความจำเป็นต้องรู้สถานะปัจจุบันก่อน หากสามารถรู้ความพร้อมหรือขีดความสามารถของคู่แข่งหรือคู่เปรียบเทียบ โดยมีเครื่องมือหรือเกณฑ์ประเมินบางอย่าง จะง่ายต่อการพัฒนาระบบงานนั้น ๆ อย่างยิ่ง (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558; Mc Connell, 2011) ดังนั้นการมีเครื่องมือประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่องค์กรสามารถทำการประเมินตนเองได้ ทั้งยังมีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจึงมีประโยชน์อย่างมาก

อนึ่งการที่จะพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหลากหลายระบบในเวลาเดียวกันย่อมใช้เวลาและทรัพยากรมาก การรู้สถานะและลำดับความสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งงานวิจัยนี้จะตอบสนองความต้องการข้างต้นได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

1. สร้างแบบประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย
2. ประเมินระดับความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย

การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายข้างต้นจะทำให้ภาคธุรกิจไทยโดยทั่วไปสามารถนำไปปรับใช้ในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง โดยมีระดับอ้างอิงเป็นดัชนีความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System Index) เป็นจุดอ้างอิงเพื่อวางแผนพัฒนาได้

ขอบเขตของการวิจัย

กำหนดขอบเขตการวิจัยนี้เป็น 2 ด้านคือ

1. ด้านเนื้อหาสาระ เป็นการศึกษาะบบบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระบบพัฒนาองค์กร เพื่อให้มีความครบถ้วนทุกระบบที่มีปฏิบัติในองค์กรเพื่อนำไปพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมต่อไป

2. ด้านการประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำการประเมินเฉพาะธุรกิจไทยที่ได้ร่วมศึกษา และทำความเข้าใจมาตรฐานวัดโดยการเข้าร่วมสัมมนาแล้วเท่านั้น เนื่องจากมาตรฐานดังกล่าวมีสาระบางประการที่ผู้ที่มีความรู้พื้นฐานพอสมควรแล้วจึงจะทำการประเมินได้ดี

การทบทวนวรรณกรรม

มีนักวิชาการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีสาระครอบคลุมการปฏิบัติจริงทั้งหมดในหลายลักษณะ เช่น Armstrong (2008) แบ่งเป็น 10 ระบบ, เลิศชัย สุธรรมานนท์ และ วิเศษ คำบุญรัตน์ (2556) แบ่งเป็น 11 ระบบ ในที่นี้ผู้วิจัยจะใช้แนวทางของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 11 ระบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต้องกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ และมีการถ่ายทอดสู่แผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร มีการติดตามประเมินผลและปรับแผนอย่างเป็นระบบ (Kervin et al., 2011; Bersin, 2011) ด้วยวิธีการนี้จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

2. องค์กรประสิทธิภาพสูงและพัฒนาองค์กร (High Performance Organization and Organization Development)

องค์กรต้องมีการยกระดับขีดความสามารถในการตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

หรือพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) โดยการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างส่วนงานอย่างสอดคล้องกัน โครงสร้างไม่ตายตัวเกินไปจนทำให้บุคคลที่อยู่ในโครงสร้างขาดความอิสระ มีความคล่องตัวที่จะแสดงความสามารถ เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในสายงานและระหว่างสายงาน และมีระบบการควบคุม (Holbeche, 2005; Corporate Leadership Council, 2010)

นอกจากนั้นการพัฒนางานองค์กรยังหมายถึงการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับธุรกิจ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการบริหารคุณภาพ ส่งเสริมนวัตกรรมและการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Gibson, Ivancevich & Konopaske, 2012)

3. การกำหนดงานและสมรรถนะ (Job profile and Competency Mode)

สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องมีการกำหนดงาน การจัดทำคำบรรยายงาน (Job Description) มีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เพื่อจัดโครงสร้างตำแหน่งงาน และใช้ในการบริหารค่าตอบแทน การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (WordatWork, 2007; Martin, 2010)

นอกจากนั้นองค์กรในยุคใหม่ต้องการให้บุคคลแสดงศักยภาพในองค์กรให้สูงที่สุดแทนที่จะถูกออกแบบงานไม่ยืดหยุ่น จำกัดความสามารถของบุคคลที่เรียกว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงศักยภาพสูงสุดของบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กร (Core Competency) ในฐานะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Functional Competency) และในบทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership Competency) ซึ่งจะถูกนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Rothwell, 2010)

4. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)

การทำให้กลยุทธ์ธุรกิจสู่การปฏิบัติด้วยกระบวนการบริหารผลงาน โดยการจัดทำแผนกระจายความรับผิดชอบทั่วทั้งองค์กร (Cascade and Alignment) ทำให้มีแผนงาน กำหนดวิธีการวัดประเมินผลตั้งแต่ระดับองค์กร ทีมงาน และบุคคล อย่างมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน (Armstrong, 2009)

แผนจะถูกติดตามประเมินผล ใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีการยกระดับผลการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาของการบริหารผลงาน (Briscoe & Claus, 2008) จึงเรียกระบบเช่นนี้ว่าเป็นการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์

5. การวางแผนกำลังคน และการสรรหาคัดเลือก (Workforce Planning & Attractive)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องต้องเตรียมการในระยะยาว จำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ (Bechet, 2008)

องค์กรต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่สุดเข้าร่วมงาน จึงมีความจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจแรงดึงดูด (Employer Brand) ให้เข้าร่วมงาน (SHRM, 2011) ทำการสรรหาคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและสมรรถนะที่กำหนด (Murphy, 2012) กับงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยไม่มีข้อจำกัดทางเชื้อชาติ ค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

6. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development)

การเรียนรู้และพัฒนา มีขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นกว่าเดิมที่เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความสามารถกับบุคคลที่สอดคล้องกับธุรกิจในอนาคต ส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลายวิธีทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การโค้ช (Coach) (U.S. Department of Labor Statistics, 2010)

นอกจากนั้นยังต้องทำให้มีการจัดระบบความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เตรียมทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อย่างเพียงพอ รวมถึงการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกในรูปแบบ Best Practices, Networking และการศึกษาต่อ

7. การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ และผู้มีความสามารถสูง (Career and Talent Management)

การเรียนรู้และการพัฒนาในระบบปกติยังไม่เพียงพอ องค์กรในยุคปัจจุบันต้องทุ่มทรัพยากรที่มีจำกัดกับการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพต่อการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต โดยการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Management) ทดแทนในตำแหน่งสำคัญ รวมถึงการบริหารและการพัฒนาคณะ (Talent) เพื่อเป็นผู้นำในอนาคต (Rothwell, 2010)

8. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding Management)

ค่าตอบแทนมีสองประเภทใหญ่ๆ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และไม่ใช้เงิน ค่าตอบแทนที่เป็นเงินถูกออกแบบจากค่างานและการแข่งขันกันในตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนที่เป็นเงินยังต้องสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล และผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแต่ละกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานขาย กลุ่มผู้บริหาร (Worldatwork, 2007)

ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินโดยตรง เช่น สวัสดิการที่ใจ การยกย่องชมเชยอย่างเป็นระบบต่อผู้มีความสามารถและหรือมีผลปฏิบัติงานที่ดี (Worldatwork, 2007)

นับวันค่าตอบแทนต้องมีการออกแบบให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับเงื่อนไขการจ้างที่มีความหลากหลายรูปแบบ ดังนั้นระบบค่าตอบแทนจึงควรสื่อสารให้เกิดความเข้าใจทั้งองค์กร (Worldatwork, 2007)

9. การจัดระบบงานและระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System and Information)

ระบบนี้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและทีมงานด้าน

ทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยที่จะต้องมีความครบถ้วนทุกระบบซึ่งมักจะคุ้นเคยที่เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กร โดยมีการจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงาน จัดวางทีมงานทรัพยากรมนุษย์ สร้างและพัฒนาเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ระบบสารสนเทศเข้าถึงและใช้งานได้ง่าย ทั้งเพื่อการบริหารงานปัจจุบันและเชิงพยากรณ์เสนอทางเลือกในอนาคต (Analytic) และการวัดผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (SHRM, 2011)

ด้านทีมงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในเชิงการสนับสนุน การเป็นผู้เชี่ยวชาญ สามารถสร้างความเชื่อถือ เชื่อมั่น และนำการเปลี่ยนแปลง

10. การเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นสากล (Globalization Human Resource System)

รูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีโอกาสดำเนินการออกนอกขอบเขตประเทศ หรือแม้แต่ร่วมกับพันธมิตรจากต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งรูปแบบการดำเนินการบางรูปแบบต้องการการเคลื่อนย้ายกำลังคนด้วย จึงต้องมีการจัดระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบสำคัญๆ เช่น การสรรหา การพัฒนาเป็นการเฉพาะ เพื่อเตรียมไปทำงานในต่างประเทศ ระบบค่าตอบแทนที่จูงใจ (Briscoe, Schuler & Tarique, 2009) และระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องอื่นๆ

11. บุคลากรสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์กร (Employee Relations and Engagement)

ระบบการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์กรมีระดับของการพัฒนา กล่าวคือ องค์กรที่มีการพัฒนาในขั้นพื้นฐานอาจมุ่งเน้นเพียงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กร การปฏิบัติให้ครบถ้วนตามมาตรฐานของกฎหมายด้านแรงงานสัมพันธ์ คัมครอง

แรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม

ความสัมพันธ์ในองค์กรอาจมีการยกระดับสูงขึ้นในการส่งเสริมความผูกพันกับองค์กร ซึ่งองค์กรจะมีการศึกษาวิจัยเพื่อมีตัวแบบความผูกพันที่เหมาะสมเฉพาะองค์กร มีการสำรวจเพื่อรู้ระดับความผูกพันกับองค์กร นำผลที่ได้มาพัฒนาระดับความผูกพันกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Albrecht, 2010)

วรรณกรรมที่นำเสนอข้างต้นมีความครอบคลุมสาระสำคัญของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดซึ่งจะมีประโยชน์ในการนำไปพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

การสร้างแบบประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์พัฒนาจากการประเมินระบบขององค์กรประสิทธิภาพสูงที่ประเมินจากการสร้างระดับการประเมินเป็น 6 ระดับ ให้ค่าคะแนน 0-100% โดยพัฒนาให้เป็นการประเมินที่ใช้งานสะดวก ซึ่งเป็นการประเมินที่ครอบคลุมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 11 ระบบ กำหนดระดับประเมินเป็น 5 ระดับ (NBMQA, 2015; Mc Connell, 2011; Rao, 2008) คือ

ระดับ 0 ไม่มีระบบ (Non System)

ระดับ 1 ดำเนินการเฉพาะกิจ (Case by case) ยังไม่เป็นระบบต่อเนื่อง

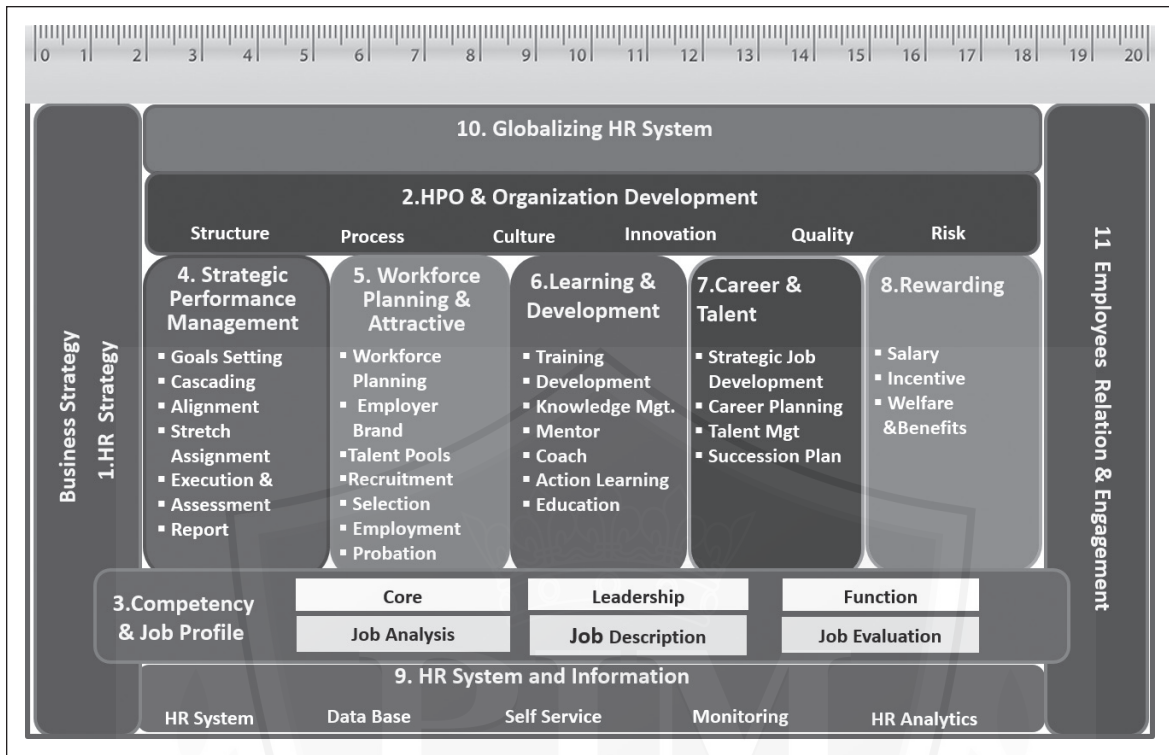
ระดับ 2 เป็นระบบ (Systematic)

ระดับ 3 มีการบูรณาการ (Integration)

ระดับ 4 เป็นแบบอย่างอ้างอิงในธุรกิจที่ดี (Best practice)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นจึงพัฒนาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือประเมินความพร้อมระบบ 7. การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและผู้มีความสามารถสูง (Career and Talent Management)

1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

2. องค์กรประสิทธิภาพสูงและพัฒนาองค์กร (High Performance Organization and Organization Development)

3. การกำหนดงานและสมรรถนะ (Job Profile and Competency Management)

4. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)

5. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาคัดเลือก (Workforce Planning & Attractive)

6. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development)

8. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding Management)

9. การจัดระบบงานและระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System and Information)

10. การเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นสากล (Globalization Human Resource System)

11. บุคลากรสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์กร (Employee Relations and Engagement)

โดยจะพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ง่ายต่อการใช้งานสามารถบอกระดับเพื่อรู้สถานะ วางแผนพัฒนา และติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง

วิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative) โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. ขั้นพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยจัดทำร่างเครื่องมือประเมินโดยศึกษาวิธีการของ Mc Connell (2011) เรื่อง Auditing Your Human Resource Department และวิธีการของ Rao (2008) เรื่อง HRD Score Card 2500 Based on HRD Audit ปรับเปลี่ยนขอบเขตการประเมินจากการประเมินหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ 11 ระบบตามกรอบความคิดในการวิจัยและปรับวิธีการให้คะแนนจากแบบใช่กับไม่ใช่ (YES/NO) ผสมกับการประเมินแบบให้คะแนนสูง-ต่ำ จาก 0-6 หรือ 0-10 แล้วแต่กรณี มาใช้วิธีการประเมินระบบองค์กรเพื่อความเป็นเลิศแห่งชาติ (Thailand Quality Award) โดยปรับปรุงเป็นการประเมิน 5 ระดับ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558; NBMQA, 2015) ดังนี้

0 ไม่มีระบบ (Non System) หรือมีน้อยมาก หมายถึง ไม่มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบนี้หรือ

1 มีการดำเนินการเฉพาะกิจ (Case By Case) หรือมีน้อย หมายถึง มีการดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป แต่ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง

2 เป็นระบบ (Systematic) หรือปานกลาง หมายถึง มีกำหนดไว้เป็นระบบ มีการวัดผลและพัฒนา

3 มีการบูรณาการ (Integration & Support to Business) หรือมาก หมายถึง เป็นระบบมีความเชื่อมโยงกับระบบอื่นอย่างสอดคล้องกันและสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจชัดเจน

4 เป็นแบบอย่างอ้างอิงในธุรกิจที่ดี (Best Practice) หรือมากที่สุด หมายถึง เป็นระบบที่บูรณาการ มีการวัดผลพัฒนาต่อเนื่อง และมีการเทียบเคียงผลได้ในระดับสากล และเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ

หลังจากนั้นได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ และพัฒนาองค์กรรมมาไม่น้อยกว่า 15 ปี และเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 8 คน เป็นผู้ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีค่า IOC สูงกว่า .75 และมีการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ร่วมกันอีกครั้งหนึ่งเพื่อปรับปรุงประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่าง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงเครื่องมือประเมินเพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนที่สองต่อไป

อนึ่ง ได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินในด้านความเที่ยง (Reliability) Cronbach's Alpha แต่ละระบบใน 11 ระบบ ที่ระดับ .809 ถึง .972 และภาพรวมที่ระดับ .986 นับเป็นแบบประเมินที่มีคุณภาพด้านความเที่ยงในระดับที่ยอมรับ (สุวิมล ติกรานันท์, 2550)

2. เชิญนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมฝึกอบรมรุ่นละ 35-45 องค์กร จำนวน 5 รุ่น รวม 211 องค์กรๆ ละ 1-3 คน เป็นเวลา 3 ชั่วโมง เพื่ออธิบายเครื่องมือประเมิน แล้วให้ทำการประเมินโดยกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมฝึกอบรมที่สังกัดองค์กรเดียวกันจะประเมินด้วยกัน แล้วนำผลการประเมินมาจัดทำรายงาน ภาพรวมและรายองค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับค่าระดับความพร้อมภาพรวม 211 องค์กร และระดับความพร้อมที่เป็นสากล โดยผู้วิจัยใช้จุดอ้างอิงของ Mc Connell (2011) โดยกำหนดที่ค่าระดับความพร้อมระดับต่ำกว่า 50% เป็นค่าที่ต้องพัฒนา (Improvement) ค่าระดับความพร้อม 51-75% เป็นค่าที่ดี (Better) และค่าระดับความพร้อม 85% ขึ้นไป เป็นค่าที่ดีมาก (Very well)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่ 1 เครื่องมือประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย และส่วนที่ 2 ผลการประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภาคธุรกิจไทยโดยรวม

ส่วนที่ 1 เครื่องมือประเมินความพร้อมระบบบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและพัฒนาเป็นกรอบ
ความคิดในการวิจัย ผู้วิจัยจัดทำแบบประเมินความพร้อม
ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย โดยแบ่ง
เป็นสองตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย ประเภท/
ลักษณะธุรกิจ กลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ ระยะ
1-5 ปี การจัดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์
จำนวนพนักงาน และยอดขาย/รายได้ต่อปี ในส่วนนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องกัน โดยมีการปรับเปลี่ยนข้อความ
เล็กน้อย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำปรับเปลี่ยนตามข้อเสนอแนะของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ร่างประเด็นประเมินครบทั้ง 11 ระบบ
จำนวน 85 ข้อ ผู้วิจัยเลือกข้อที่มีค่า IOC เกินกว่า 0.75
และมีการเปลี่ยนข้อความจำนวนหนึ่ง ทำให้เหลือแบบ
ประเมิน จำนวน 75 ข้อ

ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน เพื่อประชุม
กลุ่มย่อยร่วมกันอีกครั้งเพื่อยืนยันแบบประเมิน โดยได้มี
ข้อเสนอให้ปรับข้อความและรวมข้อคำถามทั้ง 11 ระบบ
คงเหลือจำนวน 72 ข้อ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงเครื่องมือประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

แบบประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำแนะนำในการตอบแบบประเมิน

1. โปรดประเมินระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรของท่านตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการ
เรียนรู้ตัวเองและวางแผนพัฒนา
2. ผลประเมินเป็นความลับ จะสรุปและรายงานให้ท่านทราบเท่านั้น
3. แบบประเมินมี 11 ตอน แต่ละตอนประกอบด้วยข้อคำถามต่างๆ ให้ท่านประเมินทุกข้อโดยให้คะแนนประเมิน
ดังนี้

- 0 ไม่มีระบบ (Non System) หรือมีน้อยมาก หมายถึง ไม่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบนี้หรือ
- 1 มีการดำเนินการเฉพาะกิจ (Case By Case) หรือมีน้อยหมายถึง มีการดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป
แต่ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2 เป็นระบบ (Systematic) หรือปานกลาง หมายถึง มีความเป็นระบบต่อเนื่อง มีการวัดผลและพัฒนา
- 3 มีการบูรณาการ (Integration & Support to Business) หรือมาก หมายถึง เป็นระบบ
มีความเชื่อมโยงกันและสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ
- 4 เป็นแบบอย่างอ้างอิงในธุรกิจที่ดี (Best Practice) หรือมากที่สุด หมายถึง เป็นส่วนหนึ่งของ
กลยุทธ์ธุรกิจที่เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมีคู่แข่งได้ในระดับสากล

ประเด็นที่ประเมิน	ระดับการประเมิน (✓)				
	0	1	2	3	4
ตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)					
1. มีการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ					
2. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ธุรกิจ					
3. นำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มากำหนดทิศทางของแผนปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร					
4. มีกระบวนการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติและติดตามผลอย่างเป็นระบบ					
ตอนที่ 2 องค์การประสิทธิภาพสูงและพัฒนาองค์กร (HPO & OD)					
1. จัดทำโครงสร้างองค์กรและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ					
2. มีการทบทวนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับธุรกิจ					
3. ออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทความสัมพันธ์ในองค์กร					
4. โครงสร้างองค์กรเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ ความยืดหยุ่น และการควบคุม					
5. โครงสร้างองค์กรเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสายงาน / ต่างหน่วยงาน					
6. พัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับธุรกิจ					
7. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
8. มีกระบวนการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร					
9. มีระบบการบริหารที่สนับสนุนต่อการพัฒนาระบบคุณภาพ					
10. มีระบบบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์					
ตอนที่ 3 การกำหนดงานและสมรรถนะ (Job Profile & Competency Mode)					
1. มีการวิเคราะห์จัดทำคำบรรยายงาน (Job Description)					
2. มีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดระดับตำแหน่ง					
3. นำผลการวิเคราะห์ประเมินค่างานในการบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน					
4. มีการกำหนดสมรรถนะหลักสำหรับบุคลากรทั้งองค์กร (Core Competency)					
5. มีการกำหนดสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร / ผู้นำ (Leadership Competency)					
6. มีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency)					
7. นำสมรรถนะไปใช้ในการสรรหา พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและค่าตอบแทน					
ตอนที่ 4 การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)					
1. มีการจัดทำแผนงานและกระจายความรับผิดชอบทั่วทั้งองค์กร (Cascade & Alignment)					
2. มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานไว้ล่วงหน้าในระดับองค์กร ทีมและบุคคล					
3. มีระบบการติดตามผลงาน การสื่อสารสร้างความเข้าใจในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร					
4. มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในระหว่างการปฏิบัติงานและสิ้นสุดการปฏิบัติงาน					

ประเด็นที่ประเมิน	ระดับการประเมิน (✓)				
	0	1	2	3	4
ตอนที่ 5 การวางแผนกำลังคนและการสรรหาคัดเลือก (Workforce Planning & Attractive)					
1. จัดทำแผนกำลังคนที่ระบุจำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการ ระยะ 1 ปี					
2. จัดทำแผนกำลังคนที่ระบุจำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการ ระยะ 2 – 5 ปี					
3. จัดทำแผนกำลังคนที่ระบุจำนวนและประเภทกำลังคนที่ต้องการ ระยะ 6 ปีขึ้นไป					
4. บริษัทสามารถดึงดูดความสนใจผู้สมัครงานจากภายนอก					
5. มีเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร (เช่น สัมภาษณ์ ทดสอบ) ที่น่าเชื่อถือ					
6. มีกระบวนการปฐมนิเทศ สอนงานหรือพี่เลี้ยง เพื่อให้บุคลากรใหม่เรียนรู้งานและปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอย่างรวดเร็ว					
7. มีระบบรองรับการสรรหาคัดเลือกบุคลากรโดยไม่จำกัดเชื้อชาติและประเทศ					
ตอนที่ 6 การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development)					
1. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานต่าง ๆ					
2. มีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต					
3. มีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลายตามประเภทบุคคลและลักษณะงาน					
4. มีโปรแกรมการเรียนรู้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติอย่างสมดุล สอดคล้องกัน					
5. มีกระบวนการสอนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร					
6. มีกระบวนการพี่เลี้ยง (Mentor) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร					
7. มีระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
8. มีระบบการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ และริเริ่มสิ่งใหม่จากการได้รับการพัฒนา					
9. มีระบบการส่งเสริมให้มีการศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
10. เตรียมแหล่งและสื่อการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างเพียงพอ					
ตอนที่ 7 การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและผู้มีความสามารถสูง (Career and Talent Management)					
1. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ					
2. มีระบบการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อการทดแทนในตำแหน่งสำคัญ					
3. มีระบบการวางแผนและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงเป็นการเฉพาะ					
ตอนที่ 8 การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding Management)					
1. มีการสำรวจค่าจ้างค่าตอบแทนและนำไปใช้					
2. มีโครงสร้างค่าจ้างที่แข่งขันได้ ตามนโยบายของบริษัท					
3. มีระบบสวัสดิการที่จูงใจ					
4. มีระบบค่าตอบแทนตามผลงานที่จูงใจ					
5. มีระบบค่าตอบแทนเฉพาะกลุ่มงาน/ ตำแหน่งงานที่เหมาะสม					
6. มีระบบการสื่อสารเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนที่ดี					
7. มีระบบค่าตอบแทนที่หลากหลายตามเงื่อนไขการทำงานที่หลากหลาย					
8. มีระบบการยกย่องชมเชยที่ดี					

ประเด็นที่ประเมิน	ระดับการประเมิน (✓)				
	0	1	2	3	4
ตอนที่ 9 การจัดระบบงานและระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources System and Information)					
1. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรง					
2. จัดทำโครงสร้างระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์และจัดกำลังคนรับผิดชอบ เพื่อรองรับพันธกิจตามกลยุทธ์ธุรกิจ					
3. มีหน่วยงานในการพัฒนาระบบงานและเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
4. มีระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานเข้าถึงได้ง่าย					
5. ความสามารถของทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับเป้าหมายทางธุรกิจในบทบาทเป็น พันธมิตรทางธุรกิจได้					
6. ความสามารถของทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับเป้าหมายทางธุรกิจในบทบาทเป็น ผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้					
7. ความสามารถของทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับเป้าหมายทางธุรกิจในบทบาทในการ สร้างความน่าเชื่อถือและนำการเปลี่ยนแปลงได้					
8. ความสามารถของทีมงานด้านทรัพยากรมนุษย์รองรับเป้าหมายทางธุรกิจในบทบาทเป็น ผู้ให้การสนับสนุนและการบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้					
9. มีกระบวนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์และอำนาจการอนุมัติที่ชัดเจน และเป็นการกระจายความรับผิดชอบต่อการเข้าทำงานจนพ้นสถานะพนักงาน (Termination)					
10. มีระบบการวัดผลสำเร็จของงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารและหน่วยงาน HR					
ตอนที่ 10 การเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นสากล (Globalization Human Resource System)					
1. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถรองรับการดำเนินงานในระดับนานาชาติ					
2. มีระบบการสรรหาและพัฒนาเตรียมความพร้อมบุคลากรสู่การแข่งขันระดับนานาชาติ					
3. มีระบบการบริหารงานและค่าตอบแทนที่รองรับการแข่งขันระดับนานาชาติ					
4. มีวิธีการกำหนดกระบวนการทำงานด้าน HR รองรับการทำธุรกิจในระดับนานาชาติ					
ตอนที่ 11 บุคลากรสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์กร (Employee Relations and Engagement)					
1. มีวิธีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและองค์กร					
2. วางระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
3. มีการสำรวจ รับฟังทัศนคติ และความผูกพันกับองค์กร					
4. นำผลการสำรวจ รับฟังทัศนคติ และความผูกพันกับองค์กรมาดำเนินการ					
5. ใช้ตัวชี้วัดความผูกพันเพื่อการพัฒนาการบริหารและพัฒนาองค์กร					

หลังจากนั้นได้ทำการตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินด้านความเที่ยง (Reliability) ได้ค่าความเที่ยงตามสูตรคำนวณ Cronbach's Alpha ภาพรวม 11 ตอน มีค่า .986 และค่าความเที่ยงแต่ละตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 มีค่า .926 ตอนที่ 2 มีค่า .939 ตอนที่ 3 มีค่า .928 ตอนที่ 4 มีค่า .947 ตอนที่ 5 มีค่า .809 ตอนที่ 6 มีค่า .949 ตอนที่ 7 มีค่า .914 ตอนที่ 8 มีค่า .905 ตอนที่ 9 มีค่า

.959 ตอนที่ 10 มีค่า .972 และตอนที่ 11 มีค่า .941 ซึ่งเป็นระดับที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

อนึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นร่วมกันว่าระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 11 ระบบ แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องเน้นความสำคัญเท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ จึงมีข้อเสนอแนะให้ค่าน้ำหนักกับแต่ละกลุ่มธุรกิจที่กลยุทธ์ทางธุรกิจต่างกันดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าน้ำหนักแต่ละระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกลยุทธ์ธุรกิจ

ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์	กลยุทธ์ธุรกิจ							Average
	① ขยายตัวใน ธุรกิจเดิม	② ขยายตัวใน แนวตั้ง	③ ขยายตัวใน แนวนอน	④ รักษาสถานะเดิม/ ลดขนาด/รักษา ธุรกิจหลัก	⑤ ข้ามไปหา ธุรกิจอื่น	⑥ ขยายตัวใน ธุรกิจเดิมและ ขยายในแนวตั้ง (1+2)	⑦ ขยายตัวใน ธุรกิจเดิมและ ไปต่างประเทศ	
1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	10.00	10.00	10.00	7.50	10.00	10.00	10.00	9.64
2. องค์กรประสิทธิภาพสูงและพัฒนาองค์กร	10.00	10.00	10.00	7.50	10.00	10.00	10.00	9.64
3. การกำหนดงานและสมรรถนะ	7.50	7.50	7.50	5.00	10.00	10.00	7.50	7.86
4. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์	10.00	10.00	10.00	10.00	7.50	10.00	7.50	9.29
5. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาคัดเลือก	5.00	7.50	10.00	12.50	10.00	10.00	7.50	8.93
6. การเรียนรู้และพัฒนา	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	7.50	9.64
7. การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและผู้มี ความสามารถสูง	10.00	10.00	10.00	7.50	7.50	7.50	10.00	8.93
8. การบริหารค่าตอบแทน	10.00	7.50	10.00	10.00	10.00	10.00	7.50	9.29
9. การจัดระบบงานและระบบสารสนเทศด้าน ทรัพยากรมนุษย์	10.00	10.00	7.50	7.50	7.50	7.50	10.00	8.57
10. การเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นสากล	7.50	7.50	5.00	7.50	7.50	7.50	12.50	7.86
11. บุคลากรสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์กร	10.00	10.00	10.00	15.00	10.00	7.50	10.00	10.36
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในช่วงต่อไป กล่าวคือ จัดการฝึกอบรมให้ความรู้กับองค์กรกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความเข้าใจเครื่องมือประเมิน แล้วทำการประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตในประเด็นต่อไปนี้

1. เป็นองค์กรภาคบริการมากกว่าภาคอุตสาหกรรมค่อนข้างมาก คือ 137 องค์กรต่อ 59 องค์กร

2. องค์กรที่เข้าร่วมประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้นขยายตัวในธุรกิจเดิมและไปต่างประเทศค่อนข้างมาก คือ 69 องค์กร

และ 48 องค์กร ตามลำดับ

3. เป็นที่น่าสังเกตว่ามีถึงจำนวน 36 องค์กรที่ยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ทั้งที่รับทราบโดยทั่วไปว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นความท้าทายสูงสุดของการบริหารในยุคปัจจุบันและอนาคต

4. องค์กรที่ร่วมสำรวจเป็นองค์กรขนาดกลาง กล่าวคือส่วนใหญ่มีพนักงาน จำนวน 500-1,000 คน และมีรายได้ต่อปี จำนวน 1,000-5,000 ล้านบาท

ตารางที่ 3 แสดงคุณลักษณะองค์กรร่วมประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์

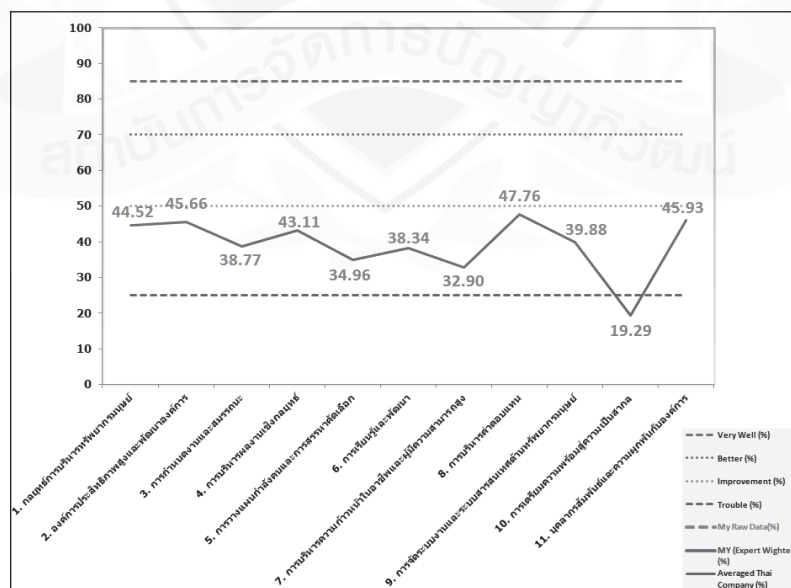
หน่วย : องค์กร

ประเภทธุรกิจ	1. บริการ	2. อุตสาหกรรม	3. อื่นๆ (ผสมผสาน)		
	137	59	15		
กลยุทธ์ธุรกิจ ระยะ 1-5 ปี (ตอบได้เกิน 1 ข้อ)	1. ขยายในธุรกิจเดิม	2. ขยายในแนวตั้ง	3. ขยายในแนวนอน	4. รักษาสถานะเดิม/ ลดขนาด	
	69	8	14	2	
การจัดโครงสร้าง หน่วยงาน HR (ตอบได้เกิน 1 ข้อ)	1. มีหน่วยงาน HRM	2. มีหน่วยงาน HRD	3. มีหน่วยงาน OD	4. อื่นๆ (ไม่มี)	
	165	120	15	36	
จำนวนบุคลากร	1. น้อยกว่า 199 คน	2. 200-499 คน	3. 500-999 คน	4. 10,000 คนขึ้นไป	
	17	90	63	41	
ยอดขาย/รายได้ต่อปี	1. 500 ล้านบาท ลงมา	2. 501-10,000 ล้านบาท	3. 1,001-5,000 ล้านบาท	4. 5,000 ล้านบาท ขึ้นไป	5. อื่นๆ (ไม่ระบุ)
	11	12	91	32	65

ส่วนที่ 2 ผลประเมินความพร้อมระบบบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย

เพื่อให้การประเมินความพร้อมระบบบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทยมีความเที่ยงตรงที่สุด

จึงต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับแบบประเมินโดยผู้ประเมิน
ต้องผ่านการฝึกอบรมแล้วถึงทำการประเมิน ปรากฏว่ามี
องค์กรเข้าร่วมประเมิน จำนวน 211 องค์กร มีรายละเอียด
ดังกราฟต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงผลการประเมินภาพรวมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรธุรกิจไทย

จากภาพข้างต้นแสดงผลการประเมินระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 11 ระบบ โดยภาพรวมของภาคธุรกิจไทย จะเห็นว่าผลประเมินไม่มีระบบใดเลยมีค่าระดับความพร้อมถึง 50% ในขณะที่ 48 องค์กร (ตามตารางที่ 1) มีกลยุทธ์ขยายธุรกิจไปต่างประเทศ แต่ค่าระดับความพร้อมของการเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นสากลมีเพียง 19.29% เท่านั้น อนึ่งระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าภาคธุรกิจไทยมีค่าระดับความพร้อมสูงสุด คือ การบริหารค่าตอบแทนที่มีค่าระดับความพร้อม 47.76% ซึ่งก็ยังห่างไกลกับระดับความพร้อมระดับดี (Better) ที่ 70% หรือดีมากที่ค่าระดับความพร้อม 85% ขึ้นไป

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ได้นำเสนอแบบประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 11 ระบบ มีข้อคำถามย่อยในแต่ละระบบตามขอบเขตงานที่ควรมีในองค์กร และประเมินด้วยเกณฑ์ที่พัฒนาจากการประเมินระบบองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยนี้ได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดการตรวจสอบงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Auditing Human Resource Department) (Mc Connell, 2011) และแบบประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Score Card 2500) (Rao, 2008) ให้มาเป็นการประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจไทย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร

แบบประเมินผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพในระดับที่ยอมรับ โดยมีมาตรวัดจำนวน 72 ข้อ แต่มีสาระครอบคลุมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 11 ระบบ ทำให้สามารถประเมินได้สะดวก ใช้เวลาน้อยกว่าเครื่องมือประเมิน 2 ชุดข้างต้นที่มีความยาวกว่า 200 หน้า และ

สลับซับซ้อน แต่อย่างไรก็ตามแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความจำเป็นต้องให้ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 11 ระบบก่อนโดยใช้เวลาเรียนรู้ประมาณ 3 ชั่วโมง

เมื่อได้ทำการประเมินความพร้อมระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มเป้าหมายจำนวน 211 องค์กร พบว่า ค่าระดับความพร้อมทั้ง 11 ระบบต่ำกว่า 50% ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำกว่าจุดอ้างอิงในระดับดี-ดีมากที่ระดับ 70% และ 85% ตามลำดับ หมายถึง องค์กรธุรกิจไทยมีระดับความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับระดับสากล

เนื่องจากแบบประเมินความพร้อมของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้มีรายละเอียดเป็นประเด็นย่อยที่องค์กรต่างสามารถนำไปประเมินตนเอง ซึ่งจะได้ผลเป็นรายละเอียดในแต่ละประเด็น ที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้โดยตรง เพียงแต่ประเด็นที่ประเมินมีความซับซ้อนในทางเทคนิค ผู้ประเมินจะต้องทำความเข้าใจเกณฑ์ประเมินดังกล่าวอย่างถ่องแท้ก่อนแล้วจึงทำการประเมินความพร้อมและนำผลไปใช้ในการพัฒนาได้

อนึ่ง มีข้อเสนอแนะว่าองค์กรควรมีการพัฒนาผู้บริหารให้เข้าใจงานทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้แบบประเมินนี้กับผู้บริหารกลุ่มที่ได้ผ่านการพัฒนาแล้ว และนำผลมาเปรียบเทียบกับผลประเมินของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เอง จะทำให้องค์กรได้ข้อมูลประกอบการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีขึ้น เพราะมีการศึกษาวิจัยพบว่า มุมมองของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารต่องานทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันอยู่เสมอ กล่าวคือ ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประเมินให้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าระดับความพร้อมที่สูงกว่าผู้บริหารประเมิน (BCG and WFPMA, 2014) อยู่เสมอ

References

- Albrecht, L. S. (2010). *Employee Engagement*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page.
- BCG and WFDMA. (2014). *BCG and WFDMA proprietary Web Survey and Analysis*. Retrieved December 10, 2015, from www.mhrec.mk|wb-starage/Files/BCG
- Bechet, P. T. (2008). *Strategic Staffing: A comprehensive System for Effective Workforce Planning*. New York: AMACOM.
- Bersin, J. (2011). *Strategic Human Resources and Talent Management: Prediction for 2012*. Retrieved December 30, 2015, from www.Bersin.com
- Briscoe, D. R. & Claus, L. (2008). *Employee Performance Management*. Abingdon: Routledge.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S. & Tarique, I. (2009). *International Human Resource Management*. Abingdon: Routledge.
- Corporate Leadership Council. (2010). *Rebuilding the Employment Value Proposition*. Washington DC: Corporate Executive Board.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Dubuque, IA: McGraw-Hill.
- Holbeche, L. (2005). *The High Performance Organization*. Raffey Pork Management Institute.
- IBM. (2012). *Leading through Connections*. IBM Institute for Business Value.
- Kervin, L., Campton, R., Baird, M. & Coffey, J. (2011). *Human Resource Management Strategy and Practice* (7th ed.). Australia: Cengage Learning PTY.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publication.
- Mc Connell, J. H. (2011). *Auditing Year Human Resource Department*. New York: AMACOM.
- Murphy, M. (2012). *Hiring for Attitude*. New York: McGraw Hill.
- NBMQA. (2015). *Baldrige Excellence Framework*. United States Department of Commerce: National Institute of Standards and Technology (NIST).
- Rao, T. V. (2008). *HRD Score Card 2500 Based on HRD Audit*. London: Response.
- Rothwell, J. W. (2010). *Effective Succession Planning*. New York: AMACOM.
- Society for Human Resource Management. (2011). *Module 1: HR as a Business Leader*. Retrieved December 10, 2015, from www.SHRM/onlinelearningcenter
- Suthammanon, L. & Khumbunrat, W. (2013). *Strengthen Human Resource toward to AEC 2015*. Research report, Strategic Human Resource Management and Organization, Panyapiwat Institute of Management. [in Thai]
- Thailand Quality Award. (2015). *TQA: Thailand Quality Award*. Retrieved February 20, 2015, from <http://www.ftpi.or.th> [in Thai]

- Tiraganun, S. (2007). *Developing assessment tool in social science research: Approaches to Practice*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. [in Thai]
- U.S. Department of Labor Statistics. (2010). Retrieved December 30, 2015, from www.goo/new.release/sept.to2.htm
- U.S. Department of Labor Statistics. (2010). Retrived December 30, 2015, from www.goo/new.release/sept.to2.htm
- Worldatwork. (2007). *The worldatwork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rework*. New Jersey: John Wiley & Sons.



Name and Surname: Lertchai Suthammanon

Highest Education: Doctor of Philosophy in Human Resource Development, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Strategy, Human Resource Management, Human Resource Development, Organization Development

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120



Name and Surname: Keeratikorn Boonsong

Highest Education: Master Degree in Applied Management, National Institute of Development Administration

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Human Resource Management, Strategic Performance Management System, Employee Engagement, Competency, Workforce Planning

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred, Nonthaburi 11120