

HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง

PROACTIVE HR IN THE CHANGING ERA

สมพิศ ทองปาน
Sompit Thongpan

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อันได้แก่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความหลากหลายของบุคลากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน และแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร ในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจดังกล่าว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารบุคลากร ด้วยการใช้นวัตกรรมของบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทความนี้จะได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งนำเสนอแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปใช้ในบริหารบุคลากร เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กรในสถานการณ์ความท้าทายของโลกในปัจจุบันและอนาคต

ABSTRACT

The rapid change and uncertainty in today's business environment are driving radical changes to the way organizations work and influence the strategic context for human resource management (HRM). Human resource profession (HR) must prepare to deal with effects of these challenging the changing of business environment including; globalization, workforce diversity, information technology advancement, trends in the nature of work, and social responsibility and corporate sustainability. To meet these challenges, HR must change the way for managing people by focusing on proactive human resources management practices, including talent attraction, human resource development, employee retention and engagement, and change management. This article reveals the anticipated changes taking place in organization and their influence

on human resource management practices. Furthermore, the contexts of proactive HRM are carried out through which HR can contribute to manage employee and enhance organization competitiveness to better survive in the challenging world of today and future.

คำสำคัญ

สภาพแวดล้อมธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

Keywords

Business Environment, Proactive Human Resource Management, Human Resources Profession Role

บทนำ

จากการที่สภาพแวดล้อมของธุรกิจ เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต่างๆ มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และวิธีการบริหารจัดการ ฯลฯ เนื่องจากรูปแบบ กระบวนการหรือแนวคิดทางธุรกิจที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา อาจไม่สัมฤทธิ์ผลในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพราะเงื่อนไขต่าง ๆ ของการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป หากองค์กรยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ก็ยากที่จะรักษาความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรไว้ได้

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ ได้อีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่หรือการมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานที่แตกต่างไปจากในอดีตอย่างสิ้นเชิง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจและองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร (Noe, et al., 2012)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาผลการรับรู้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Caldwell (2004) ซึ่งได้ทำการสำรวจการรับรู้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกิจกรรมของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนในประเทศอังกฤษ พบว่า การปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มองไปที่ผลลัพธ์ของงานนั้นยังไม่สามารถดำเนินการอย่างจริงจังได้ เนื่องจากความขัดแย้งระหว่างบทบาทหน้าที่เฉพาะด้านกับบทบาทหน้าที่ในเชิงกลยุทธ์ ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังทำหน้าที่ในบทบาทเฉพาะด้านที่มีความสำคัญลดลงมากกว่า บทบาทในเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับในภาคเอกชน ภาครัฐและการและรัฐวิสาหกิจของไทย จากการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2553) อัจฉรา สุชาติประเสริฐกุล (2553) และ Siengthai และ Bechter (2004) ที่พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทเชิงตั้งรับ

เน้นความเชี่ยวชาญในงานบริหารและการเป็นที่พึ่งพาของบุคลากรมากกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การและธรรมเนียมปฏิบัติของสังคมไทย (Bi, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2556) ที่พบว่าปัจจุบันสถานะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยกำลังก้าวเข้าสู่ในช่วงการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบก้าวหน้า (Progressive) กล่าวคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยเริ่มมีบทบาทในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสามารถส่งมอบคุณค่าด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กรผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

จะเห็นได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน เพื่อที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และปรับตัวให้พร้อมด้วยแนวปฏิบัติที่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมากขึ้น (Ulrich et al., 2013) โดยจะต้องเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งมองไปสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กรในอนาคต เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้ทั้งในเชิงปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์ และจะต้องเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไป จะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี พร้อมทั้งแสดงบทบาทเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีและเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต (Bi, 2012; Kalyani & Sahoo 2011)

บทความนี้ จะได้นำเสนอประเด็นของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งเป็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งของโลกในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งนำเสนอแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Management) เพื่อผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ของตน และสามารถใช้นโยบายดังกล่าวในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาตนเองในเรื่องเหล่านี้ และเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งเป็นความท้าทายที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารบุคลากร มีดังนี้ (Daft & Marcic, 2013; Noe, et al., 2012)

1. ความเป็นโลกาภิวัตน์

จากสถานการณ์ของโลกที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะด้านการค้าและการเงิน ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปิดเสรีมากขึ้นเรื่อยๆ จนพรมแดนระหว่างประเทศค่อย ๆ ลดความสำคัญลงจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ที่เสมือนว่าประเทศต่าง ๆ ในโลกจะประสานเป็นตลาดเดียว ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันจึงเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบในวงกว้าง ทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อธุรกิจมีการดำเนินงานขยายตัวไปยังตลาดทั่วโลก ตลาดมี

ขนาดใหญ่ขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น มีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังแหล่งที่มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า รวมทั้งการเกิดลักษณะของการทำงานข้ามประเทศในลักษณะของธุรกิจบริการ (Business Process Outsourcing: BPO) เช่น บริษัทมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สหรัฐอเมริกา แต่หน่วยงานให้บริการลูกค้าแบบ Call Center ตั้งอยู่ที่ฟิลิปปินส์ หรือธุรกิจให้บริการออกแบบซอฟต์แวร์และไอทีในเวียดนามซึ่งมีค่าแรงถูกกว่า เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานต้องเพิ่มศักยภาพเพื่อรองรับธุรกิจบริการจากภายนอก (Outsourcing) ต่าง ๆ ทั้งนี้ในส่วนของประเทศไทยนั้น จากการเปิดการค้าเสรีก็ส่งผลให้องค์กรธุรกิจของไทยมีการว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายในเรื่องบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยจะต้องมีวิธีการใหม่ในเรื่องการสรรหาบุคลากรเพื่อการทำงานในระดับนานาชาติ การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทำงานในต่างประเทศ การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ และเมื่อการมีคนต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยจะต้องพัฒนาทักษะทางด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากล รวมทั้งต้องเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

1. ความหลากหลายของบุคลากร

ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้คนในองค์กรมีความแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิดรูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การทำงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของพนักงาน (Daft & Marcic, 2013)

ในโลกของการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคตนั้น ความหลากหลายของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องพบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายของบุคลากรจะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร ทำให้กลุ่มบุคลากรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรด้วยก็ได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกัน เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร และควรตระหนักว่าความหลากหลายของบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดที่กว้างและมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และต้องออกแบบกลยุทธ์ในด้านบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ สามารถทำงานในองค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ ฯลฯ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน (Daft & Marcic, 2013)

ตัวอย่างประเด็นสำคัญของความหลากหลายของบุคลากรในสังคมไทยในปัจจุบันก็คือโครงสร้างอายุของบุคลากรในองค์กรมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เริ่มมีบุคลากรอายุน้อยกลุ่ม Generation Y เพิ่มมากขึ้น ผสมผสานกับผู้บริหารระดับสูงในกลุ่ม Baby Boomer และผู้บริหารระดับกลางในกลุ่ม Generation X ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการวางนโยบายเพื่อลดช่องว่างในแต่ละ Generation และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การ

สรรหาและคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทน การจัดสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรแบบที่เหมาะสมในแต่ละ Generation นอกจากนี้ การเกษียณอายุของของผู้บริหารกลุ่ม Baby Boomer ในอีก 1-3 ปี ข้างหน้า จะทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ ทำให้หลายองค์การเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) รวมทั้งการบริหารคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ก็เป็นประเด็นสำคัญที่ได้รับการพูดถึงและดำเนินการในองค์กรต่าง ๆ ของไทยอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2553)

2. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร เพราะทำให้มีงานและอาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน อาทิเช่น เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร ทำให้มีการจัดการธุรกิจแบบ e-Business หรือ e-Commerce เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท (Telework) เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้การเรียนรู้ผ่าน e-Learning/ Webinar/ Teleclass หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่น ๆ ก็ถูกนำมาใช้ในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำไว้

บริษัทชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System: HRIS) เช่นบริษัทปูนซิเมนต์ไทย เดิมมีหน่วยงานการบุคคลกลาง ทำหน้าที่ดูแลงานทรัพยากรบุคคลของเครือฯ ต่อมามีการปรับโครงสร้าง และเปลี่ยนชื่อหน่วยงานใหม่ เป็น สำนักงานบริหารบุคคลกลาง (SCG HR Corporate Center) ทำหน้าที่ในการวางกลยุทธ์ คัดเลือกซอฟต์แวร์ สารสนเทศ และหาเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ อาทิ HR Best Practice, Knowledge Management หรือ E - Hr มา ใช้กับเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งเป็นการพลิกโฉมใหม่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย

ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย (Multi-skilled) ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ รวมไปถึงการให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสังคมออนไลน์กับคนรุ่นเก่าหรือกลุ่ม Baby Boomer ในองค์กร เพื่อที่จะทำงานและสื่อสารกับ Generation อื่นๆ ได้ ตลอดจนออกแบบโครงสร้างงานใหม่ วางแผนกำลังคน และแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

3. แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น จากเดิมเวลาในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้มีกรอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้ แม้แต่ที่บ้าน เมื่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้น การใช้การสื่อสารทางไกล

(Telecommuting) เช่น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริงจากระบบ VDO Conference ระบบประชุมบนเครือข่าย ระบบการคำนวณเครือข่าย และระบบ Tele-education ก็มีการพัฒนาและใช้กันอย่างกว้างขวาง ทำให้การดำเนินธุรกิจขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมได้ทุกหนทุกแห่ง และดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ การใช้บุคลากร Part Time สำหรับงานชั่วคราว และการใช้บริการจากภายนอกเข้ามาทำหน้าที่แทนในงานธุรการต่าง ๆ รวมทั้งงานด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม การจัดสวัสดิการ ตลอดจนการจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

นอกจากนี้ แนวคิดการทำงานในลักษณะที่ให้ความสำคัญของความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work-Life Flexibility) ก็เป็นความท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มาถึงพร้อมกับบุคลากรยุคใหม่และค่านิยมที่เปลี่ยนไป ทำให้คนทำงานสามารถเลือกและค้นหาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ได้ตลอดเวลา เช่น บุคลากรอาจขอลาหยุดทำกิจกรรมที่ตนเองชอบได้ช่วงหนึ่ง หรือกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยมีการกำหนดช่วงเวลาเข้างานและเลิกงานที่แตกต่างกันได้ ตามแต่บุคลากรจะสะดวก เพียงแต่ให้แต่ละวันครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ โดยไม่จำเป็นต้องทำงานแบบ 8.00 – 17.00 น. องค์กรต่าง ๆ อาจมีการจูงใจบุคลากรด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสร้างระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถที่จะออกแบบและเลือกใช้ชีวิต รวมทั้งเลือกเวลาการทำงานได้ด้วยตนเองมากขึ้น เป็นต้น

เมื่อมองแนวโน้มของประเทศไทย จากผลการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เช่น การเปิดโอกาสให้ใช้สิทธิการลาที่ยืดหยุ่นมากขึ้น และเพิ่มสิทธิในการลาในรูปแบบต่าง ๆ ที่มากขึ้นกว่าเดิม เช่น ให้มีการลาแต่งงาน ลาภรรยาลดบุตร บางแห่งให้ลาเพื่อช่วยภรรยาเลี้ยงลูกได้ใน 1 เดือนแรก รวมทั้งการลาเพื่อไปโรงเรียนลูก ลาเพื่อไปดูแลพ่อแม่ที่ไม่สบาย ฯลฯ นอกจากนี้ก็บริษัทจำนวนถึง 30% ที่เริ่มมีนโยบายเรื่องของเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ไม่มีการกำหนดเวลาตายตัว เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถที่จะบริหารชีวิตของตนเองได้มากขึ้น ใครจะเข้าทำงานกี่โมง ก็เปิดโอกาสช่วงเวลาเข้างานออกงานที่มีการหลวมกัน อีกทั้งบางบริษัทยังเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถกลับบ้านก่อนเวลาเลิกงานได้ ถ้าวันนั้นมีความจำเป็นในเรื่องของครอบครัวที่ต้องกลับไปรับผิดชอบ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่า องค์กรของไทยเริ่มให้ความสำคัญต่อเรื่องความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรทำงานกับองค์กรอย่างมีความสุขนั่นเอง อีกทั้งความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะ Generation Y ที่ต้องการเรื่องของการใช้ชีวิตส่วนตัวมากขึ้น ไม่ใช่ชีวิตมีแต่การทำงานเหมือนคนรุ่นก่อนๆ ก็ยังเป็นเหตุผลที่ทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญต่อเรื่องของความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวกันมากขึ้น เพราะถ้าไม่เปลี่ยนแปลงอะไร ก็จะทำให้เกิดการดึงดูด และรักษาพนักงานกลุ่มนี้ได้ยากขึ้นไปอีก (ประคัลภ์ ปันพหลังกูร, 2014)

4. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร

แนวคิดเรื่องการสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)” เป็นแนวคิดที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่าการเติบโตและผลกำไรขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ หากจะให้องค์กรธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและ

ความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง กิจกรรมขององค์การธุรกิจนั้นไม่เพียงจะต้องตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ขณะเดียวกัน ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมขององค์การควรคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน (Fairness) และมีส่วนส่งเสริมสภาวะความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) ของคนในสังคม รวมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวคิดการสร้างความยั่งยืนขององค์การก็คือ การที่ธุรกิจต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ (Stakeholders) โดยผ่านกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และอาจหมายรวมถึงการทำให้บุคลากรเป็นคนเก่งและเป็นคนดี ทำให้องค์การได้รับการยอมรับจากสังคม และสามารถเข้าถึงทรัพยากรสำคัญได้โดยไม่ถูกต่อต้านจากผู้มีส่วนได้เสีย หรือทำให้องค์การสามารถเปิดตลาดใหม่ ๆ ได้ ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถมีส่วนร่วมกิจกรรมการสร้างคุณค่าดังกล่าว ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งทำงานร่วมกับผู้นำองค์การในการเสริมความแข็งแกร่งด้านคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีระเบียบวินัยให้กับบุคลากรในทุกระดับ ตลอดจนทำงานในรูปแบบของ Corporate Human Resource Responsibility (CHRR) เช่น เพิ่มการจ้างงานคนในพื้นที่ ทำให้มาตรฐานการครองชีพและ รายได้ของคนในท้องถิ่นสูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เพราะหากดำเนินการต่าง ๆ โดยขาดจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว อาจส่งผลเสียหายต่อองค์การทั้งด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์การ

จิรประภา อัครบวร (2557) ได้ศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557 – 2558 พบว่า ผลการสำรวจแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของไทยมีระดับแนวโน้มสูงมาก โดยเหตุผลการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมก็เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Corporate Image) ขององค์การ ผ่านการทำกิจกรรมการดูแลสิ่งแวดล้อม อันเป็นกิจกรรมที่บุคลากรในองค์การสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม และยังเป็นโอกาสในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่ นอกจากนี้ยังพบว่านี้การสร้างภาพลักษณ์องค์การยังมีผลต่อการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย และจากรายงานแนวโน้มช่องทางการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การสร้างภาพลักษณ์ขององค์การเป็นช่องทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในการศึกษานี้

จากสภาวะการณ์ที่กล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เป็นความท้าทายและเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยน

รูปแบบการบริหารงานเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก คือการเปลี่ยนรูปแบบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การมากขึ้น มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันทั่วทั้ง หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้รองรับ เพื่อเพิ่มความสามารถในการการแข่งขันและการอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ดังนี้ (Daft & Marcic, 2013; Noe, et al., 2012; Society for Human Resource Management, 2012)

1. การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน

เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent People) จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเกิดจากพนักงานที่มีความรู้ความสามารถซึ่งองค์การอื่นไม่มี และในตลาดแรงงานก็มีจำนวนพนักงานที่มีศักยภาพสูงไม่มาก (จิระประภา อัครบวร, 2556) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน จึงเป็นเรื่องที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมักเป็นที่ต้องการขององค์การ และยากยิ่งนักที่องค์การใดจะยอมปล่อยให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงของตนลาออกไปอยู่กับองค์การอื่นได้ ดังนั้นถ้านักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การได้ ก็จะมีโอกาสคัดเลือกมากขึ้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการจ้างงาน ดังนี้

1) **ให้ทุนการศึกษาและการทำงาน (Scholarship Award)** เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคาดแคลนแรงงานในบางระดับ เช่น ช่างเทคนิค และช่วยให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความทุ่มเท ทำงานกับองค์การนาน ๆ บุคลากรใหม่ที่ได้รับเข้ามาจากการให้ทุนการศึกษา โดยมากแล้วก็มักจะ เป็นกลุ่มที่เรียนเก่ง และมีแนวโน้มที่เชื่อได้ว่า จะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้ อย่างไรก็ตาม การมอบหมายงานให้คนเก่งกลุ่มนี้ทำ ควรเป็นงานที่ท้าทายต่อการพัฒนาศักยภาพและทักษะในการทำงาน จึงจะตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาในสายอาชีพของบุคลากรอย่างแท้จริง

2) **การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา/ มหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University)** โดยการสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเน้นการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอย่างมีระบบคือ การจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง (Work-based Learning) ณ สถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือ เป็นระบบการศึกษาที่ผสมผสานการเรียนกับการปฏิบัติงาน (Work Integrated Learning: WIL) เพื่อการสร้างและฝึกฝนบุคลากรให้มีทักษะความสามารถพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานจริง และลดปัญหาในการสรรหาระยะยาว รวมทั้งตอบสนองการฝึกอบรมทักษะบางอย่างเป็นการเฉพาะทาง ตัวอย่าง เช่น

– ซีพี ออลล์ ซึ่งเป็นบริษัทหลักในการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดและการจัดจำหน่ายของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้ก่อตั้งสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ขึ้นมา เพื่อเป็นสถาบันพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ โดยเน้นการเรียนและการฝึกปฏิบัติงานควบคู่กันไป

- กลุ่มร้านอาหาร ไมเนอร์ ฟู้ด ได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ร่วมกับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันอาชีวศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ทั้งจากระดับการฝึกงาน จนถึงหลักสูตรระยะสั้น (4 - 6 เดือน) หลักสูตรระยะยาว (1 - 2 ปี) โดยนักศึกษาจะได้ฝึกฝนประสบการณ์การทำงานที่ใช้ได้จริง ขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้กระบวนการทำงานที่ดีที่สุด และยังมีโอกาสได้บรรจุให้เข้าทำงานอีกด้วย ด้วยความร่วมมือในรูปแบบดังกล่าว ก็ทำให้องค์การได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพ และมีความสามารถในการทำงานเร็วขึ้น

3) **การจัดให้เป็นแหล่งฝึกงานก่อนจบ (Internship)** เนื่องจากการมีนักเรียน นักศึกษา มาฝึกงาน เป็นช่องทางในการเลือกคนเข้ามาทำงานในอนาคต และตอบสนองความต้องการทำงานในปัจจุบันในบางตำแหน่งงานขององค์กรได้ เช่น งานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะเช่นการดูแลเว็บไซต์ เป็นต้น

4) **การเข้าถึงแหล่งคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Sourcing)** เช่น การรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษาใกล้จบของสถาบันการศึกษา (Campus Recruitment) ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเน้นการเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษากลุ่มเป้าหมาย โดยอาจใช้วิธีติดต่อผ่านทางคณาจารย์ของสถาบัน และเริ่มรุกเข้าไปสรรหาตั้งแต่ นักศึกษาเรียนชั้นปีที่ 3 และเสริมด้วยการให้ทุนการศึกษากับนักศึกษาที่มีศักยภาพ การให้โอกาสเข้ามาฝึกงานตั้งแต่กำลังเรียนและอาจพิจารณาจ้างงานเมื่อเรียนจบ การเชิญผู้สมัครกลุ่มเป้าหมายให้ได้รับโอกาสฝึกงานทั้งในและต่างประเทศ และบางองค์กรมีการสรรหาไปไกลถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเพื่อทาบทามและสนับสนุนค่าเล่าเรียน ค่าใช้จ่ายพิเศษต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษาเพื่อผูกใจกันไว้แต่เนิ่นๆ นอกจากนี้ควรปรับปรุงเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัล และเหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว และความรวดเร็วในการสื่อสาร รวมถึงเพิ่มความสะดวกในการสรรหาอีกด้วย เช่น การสัมภาษณ์ผ่าน Application Online เช่น Skype หรือ Line หรือ Facetime แทนการสัมภาษณ์ที่สำนักงาน เป็นต้น

5) **การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)** เป็นวิธีการสำคัญในการดึงดูดกลุ่มพนักงานให้เข้ามาทำงานในองค์กรและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Edward, 2010) ด้วยการสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ และมองเห็นคุณสมบัติดี ๆ ขององค์กร เช่น ด้านสถานที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และผลประโยชน์ตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับ รวมทั้งภาพลักษณ์ชื่อเสียงที่ดีขององค์กร (Good Corporate Reputation) เช่น ชื่อเสียงขององค์กรที่ทำคุณประโยชน์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นมิตรต่อวิถีชีวิตของชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ การสร้างแบรนด์นายจ้าง จะช่วยให้องค์กรเข้าถึงผู้สมัครงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูงได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของการสร้างแบรนด์นายจ้างกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เช่น

- การสื่อสารให้ทราบถึงค่านิยมการทำงาน นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพและลักษณะงาน เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ข้อมูลอย่างโปร่งใส มองเห็นภาพชีวิตการทำงานและสามารถวางแผนอาชีพได้ตามความสนใจ

- การนำเสนอข้อเท็จจริงของการทำงาน ซึ่งมีลักษณะงานที่ทำทนายและมีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กร
- มีการสนับสนุนผู้มีผลงานดีทั้งในงานและการพัฒนาตนเองด้วยโปรแกรมการให้รางวัลการยกย่องชมเชย เพื่อเสริมแรงจูงใจ มีการวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) อย่างเป็นระบบ
- การนำเสนอให้เห็นภาพของความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่คนทำงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญ

การเป็นองค์กรที่ใคร ๆ ก็อยากเข้ามาร่วมงานด้วย หรือ ‘Employer of Choice’ ได้กลายมาเป็นเป้าหมายอันดับหนึ่งในเชิงกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทชั้นนำจำนวนมากของไทย ตัวอย่างเช่น บริษัท แมคไทย จำกัด ผู้บริหารแบรนด์ แมคโดนัลด์ ในประเทศไทย ได้รับรางวัล “นายจ้างดีเด่นของประเทศไทย ประจำปี 2558” (Best Employer Thailand 2015) จากการสำรวจโดยเอออน ฮิววิทร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นธุรกิจบริการอาหารจานด่วน (Quick Service Restaurant) เพียงหนึ่งเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ติดต่อกัน 3 ครั้งในรอบ 10 ปี ด้วยแนวทางการสร้างสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ และเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทยที่น่าร่วมงานด้วย

จะเห็นได้ว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนายจ้างที่ผู้สมัครงานเลือกเข้าร่วมงาน อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการที่ดีกับพนักงานในองค์กร องค์กรจึงเจริญและพัฒนา ซึ่งเกิดมาจากความเชื่อมั่นของพนักงานต่อองค์กร ทำให้ทุ่มเททำงานด้วยใจ คนที่มีศักยภาพจากภายนอกก็สนใจที่จะเข้าร่วมงานด้วย ทำให้สามารถดึงดูดคนมีศักยภาพเข้ามาทำงานเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง องค์กรก็จะรักษาการเติบโตได้อย่างยั่งยืน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้น หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน (Functional Competency) และความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Management Competency) หลังจากนั้นจึงเริ่มดำเนินการวางแผนการฝึกอบรมและกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บุคลากรที่เข้ามาทำงานกับองค์กรจะต้องมีการวางแผนเส้นทางพัฒนาเส้นทางสายอาชีพ (Career Path Development) อย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากธุรกิจเองก็เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การทำงานก็ย่อมจะยากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นบุคลากรเองก็ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ด้วยแนวคิดของการสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดสูงสุดประโยชน์ต่อองค์กร โดยการพัฒนาคณะบุคคลให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับตนเองและพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

นอกจากนี้รูปแบบของการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกจะเปลี่ยนแปลงไปจากแนวทางเดิม ๆ จากการวิจัยโดย Association of Talent Development (ATD) ซึ่งเป็นองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล ได้วิเคราะห์ถึงแนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปี 2014 – 2019 พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการ

ผสมผสานทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในสัดส่วน 70:20:10 ซึ่งเป็นสัดส่วนของเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่ถูกใช้ไปในกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานกัน นั่นคือ การเรียนรู้ 70% จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการทำงาน (On-the-job Training) 20% ถัดมา เป็นการเรียนรู้จากการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ผ่านพี่เลี้ยง (Mentor) การให้คำแนะนำ (Coaching) และ 10% สุดท้ายเป็นการเรียนรู้ด้วยการเข้าฝึกอบรม การฟังอภิปราย หรือการบรรยาย การเรียนผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ (Association of Talent Development, 2014)

ในส่วนของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้น ความก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม วิธีการเรียนรู้เป็นแบบ e-learning หรือ On-line Training ผ่านเครื่องมือสื่อสารเคลื่อนที่ (Mobile Learning) เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เช่น ใช้วิธีการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

จากแนวโน้มของการเรียนรู้ข้างต้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับแนวทางในออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรในองค์กร ด้วยการวางแผนพัฒนาบุคลากร ออกแบบรูปแบบของการเรียนรู้ และเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร

เนื่องจากมีการแข่งขันกันในการว่าจ้างบุคลากรมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต่างก็ต้องการคนเก่งที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานด้วย และไม่ต้องการที่จะเสียคนเก่งเหล่านี้ไป แนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรเชิงรุกนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น อาทิเช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญ การฝึกอบรม และการให้คำชื่นชม และเพื่อให้สิ่งเหล่านี้ประสบผลสำเร็จ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน รวมทั้งผลการประเมินต้องสะท้อนถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาบุคลากร และกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (Utilization of Human Resource) ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้ที่พร้อมทุ่มเทและเสียสละเพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ และผลักดันองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง

4. การสร้างความผูกพันของบุคลากร

การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เป็นเครื่องมือการบริหารที่มุ่งเน้นความผูกพันในงานของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะรักษาคนที่มีฝีมือให้มีความจงรักภักดีไว้กับองค์กร เพื่อสร้างผลงาน และความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ไปกับองค์กร (Noe, et al., 2012) ทั้งนี้ การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้าง ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่าองค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงใจในการสร้างระบบการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร บุคลากรต้องได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ

การปฏิบัติดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากองค์กร จนส่งเสริมให้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในการที่เป็นสมาชิกและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ดี การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ และร่วมมือร่วมใจกันทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังในการทำงานให้ องค์กรฝ่าฟันภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ต่าง ๆ อันเนื่องจากว่า หากบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง ก็ยิ่งทำให้ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุผลทางด้านธุรกิจสูงไปด้วยเช่นกัน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้น จะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นักทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญที่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กรในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) และเป็นนักออกแบบองค์กร (Organization Designer) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Ulrich, 1997) รวมทั้งการวางแผนในระยะยาวและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และเตรียมการสำหรับบุคลากรขององค์กรในทุกระดับให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Ulrich & Brockbank, 2005) และมีการบริหารเชิงรุกด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีส่วนทำให้ให้ทิศทางการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัย เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกรู้ผูกพันกับองค์กร รวมทั้งใช้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยสนับสนุนให้บุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรสามารถปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

สรุป

จากสภาวะการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย กล่าวคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความพร้อมด้านความสามารถของตนในการขับเคลื่อนธุรกิจร่วมกับทีมผู้บริหารในสายงานอื่น ๆ โดยความสามารถที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ลูกค้า ตลาดสินค้าหรือการ

บริการ ตลาดแรงงาน คู่แข่งขัน ฯลฯ ที่จะมีผลกระทบต่อการเตรียมแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะสามารถร่วมวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ของ องค์การ รวมทั้งแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ ในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงานการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader) ซึ่งต้องมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของ บุคลากร (Employee Advocate) ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารในสายงานทำงานได้ง่ายขึ้นและมี ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งหมายความว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงต้องมีความเชี่ยวชาญ งานในหน้าที่ของตนเอง (Functional Expert) ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์การ ที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่จึงจะสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกและทำหน้าที่เป็น หุ่นส่วนทางธุรกิจให้กับองค์การได้และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การและให้มีความพร้อมในการสนองตอบ ต่อปัญหาความท้าทายในองค์การที่จะต้องเผชิญและเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับอนาคตที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงจะต้องผลักดันให้องค์การเดินหน้าต่อไป

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). CSR กับการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ. สืบค้นจาก <http://www.oknation.net/blog/kriengsak/2007/12/24/entry-1>
- จิรประภา อัครบวร. (2556). โครงการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555-2556. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. 5(1), มกราคม-มิถุนายน 2556. 4-29.
- จิรประภา อัครบวร. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557 – 2558. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. 6(2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2554. 4-41.
- ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2014). แนวโน้มเรื่องของ Work Life Balance ที่พบในผลการสำรวจ ค่าจ้างและสวัสดิการ 2013. สืบค้นจาก <https://prakal.wordpress.com/2013/09/>
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ไทย: วิฤตเจียบท่ามกลางความตื้ออ้านในธรรมเนียมปฏิบัติ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 50(3), 43-74.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและบทบาทของนัก ทรัพยากรมนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การ. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 53(3), 105-123.
- สุวัฒน์ ทองธนากุล. (2556). ทิศทาง CSR เกี่ยวอะไรกับ “การพัฒนาที่ยั่งยืน”. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/Weekly54/ViewNews.aspx?NewsID=9560000018939>
- อัจฉรา สุชาติประเสริฐกุล. (2553). บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของ องค์การ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2553). **เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง HR กับ การบริหารความหลากหลายของคนในองค์กร ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์**. วันที่ 23 -25 พฤศจิกายน 2553. ณ โรงแรม โซฟีเทล เซ็นทารา แกรนด์ (ลาดพร้าว) กรุงเทพฯ.
- Association for Talent Development. (2014). **The ATD Competency Model**. Retrieved from <http://www.astd.org/Certification/Competency-Model.aspx>
- Bi, N. Z. (2012). The impact of national factors on personnel management: A cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand. **International Journal of Business and Management**. 7(13), 21-27.
- Caldwell, R. (2004). Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: Exploring practitioner's perceptions of progress in implementing HRM. **Industrial Relations Journal**, 35(3), 196-215.
- Daft, R. & Marcic, D. (2013). **Management: The new workplace**. 8th ed. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**. 39(1), 5-23.
- Kalyani, M. & Sahoo, M. P. (2011). Human resource strategy: A tool of managing change for organizational excellence. **International Journal of Business and Management**. 6(8). 280-286.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2012). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. 8th ed., New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Siengthi, S. & Bechter, C. (2004). HRM in Thailand. In Budhwar, P. (Ed.), **Managing Human Resource in Asia-Pacific**. (pp. 141-172). London: Routledge.
- Society for Human Resource Management. (2012). **Business and human capital challenges: Today and in the future**. Retrieved from https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/150502%20Bus_HC_Challenges_Report_FINAL.pdf
- Ulrich, D. (1997). **Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering result**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). **The HR value proposition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. **Human Resource Management**. 52(3), 457-471.