

การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต

The Study of Human Resource Management Trends in Thailand for the Future

ณวัฒน์ วงศ์ประสิทธิ์¹, วิชิต แสงสว่าง¹

Nawasanan Wonprasit¹, Wichit Saengsawang¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในอนาคต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ที่มีคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและใช้วิธีการบอกต่อ ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนที่เป็นสมาชิกของสมาคมบริหารงานบุคคลไทย จำนวน 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สรุปความและตีความข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัยแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในอนาคตมี 2 ประเด็นหลักสำคัญ ได้แก่ 1) ลักษณะของงานทรัพยากรมนุษย์ จะมีลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ งานทรัพยากรมนุษย์จะมีสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลักๆ ขององค์กร ปรึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตสำนึกและความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง ลักษณะคนทำงานทรัพยากรบุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำเน้นค่าจ้างสูง เกณฑ์การคัดเลือกคนเน้นทัศนคติเป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบท และจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ เพื่อรองรับแรงงานจากประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมายแรงงานและการจัดการโรคระบาด และ 2) คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง มีบุคลิกภาพดี เป็นคนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีวินัย เป็นคนรักงานและให้เกียรติงาน เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้การพัฒนางานองค์กร และมีความสามารถสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้ม

¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

¹ Faculty of Education, Rajanagarindra Rajabhat University



Abstract

The objective of this research was to study the Human Resource Management Trends in Thailand for the Future which was the qualitative research. The data was collected by in-depth interview. The instrument to collect data was semi-instructed interview guide which researcher originated. The method of choosing key informants were purposive sampling which the qualification met the research objective and snow ball technique. The key informants were private chief executive and human resource consultant, who were member of Personnel Management Association of Thailand (PMAT) all 21 persons. Data analyzed by content analysis, concluded and interpret data which met the research objective.

The results found the Human Resource Management Trends in Thailand for the future included 2 main categories were 1) The characteristic of human resource management would be integrates the human resource management skill and information technology and communication with human understanding. There should be important took equal to another main administrative task in organization. The philosophy of human resource management managed with consciousness and deeply understanding human nature. The characteristic of human resource officer had the less of organizational commitment and emphasized on higher wage. The way of requirement human resource officers must be a good attitude person rather than skillful person. Work-characteristic was to operate with multi-culture adjusting to context and met the standard of international labour agree with The International Labour Organization (ILO) for supporting foreign workers including labour law and epidemic disease. And 2) The characteristic of human resource officers should be like reading, self-developing, good-personality, faithful-duty, realization-duty, responsibility, punctual, strong discipline, work-lover, work-respected, dynamic-developing organization and local-abroad network ability.

Keywords: Human Resource Management, trends

บทนำ

จากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรมและการพัฒนาทางเทคโนโลยีของสังคมโลก ส่งผลให้ประเทศต่างๆ มีการปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างก้าวกระโดด มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะประเทศในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง

นี้ กล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ (Ulrick, 2008) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Armstrong (2010) เริ่มจากปรัชญาขององค์การตามมาด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมทั้งการกำหนดนโยบาย กระบวนการ การปฏิบัติ และแผนงาน



ต่าง ๆ หน้าที่หลักทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การจัดองค์การซึ่งประกอบด้วย การออกแบบ การพัฒนาและการออกแบบงาน (2) การจัดหา มีการวางแผนกำลังคน การสรรหาและ คัดเลือก การบริหารคนเก่ง (3) การเรียนรู้และการ พัฒนา มีการเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้ของ บุคคล และการพัฒนาการบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับ การบริหารคนเก่ง (4) การบริหารรางวัลตอบแทน มีการประเมินค่างานและการสำรวจตลาด การจ่าย ค่าจ้างพื้นฐาน การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ์ และสวัสดิการพนักงาน (5) การพนักงานสัมพันธ์ มีการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การรับฟังเสียงของ พนักงานและการสื่อสาร (6) สุขภาพอนามัยและ ความปลอดภัยซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดหา (7) ความ อยู่ดีมีสุขของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหา (8) การให้บริการทางการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้อง กับการจัดหา (9) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับการบริหารคนเก่ง การจ่ายค่าจ้าง ตามสถานการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล และ (10) การจัดการความรู้

ความสำคัญของงานด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนับว่ามีความหมายที่ มีคุณค่ามากกว่าแต่ก่อน จนกระทั่งได้มีการใช้ชื่อ ใหม่ที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งกว่า ว่าเป็น เรื่องราวทางด้านการบริหารที่เกี่ยวกับทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งมีความพยายามที่จะให้ตระหนักถึงความ สำคัญและความจำเป็นที่เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าที่สุด ทางการผลิตและในการดำเนินงานขององค์การ ที่มีผลต่อสังคมและมนุษย์อันจะช่วยทำให้สังคม อยู่ดีมีสุขมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่เกี่ยวกับทุกฝ่าย นอกจากจะมุ่งเน้นว่า องค์การจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นผู้อำนวยการทางด้านทรัพยากรมนุษย์เข้า มาดำเนินการแล้ว ความสำคัญที่ยิ่งยวดกว่าและมี ผลเท่าเทียมกันนั้นก็คือความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ในฝ่ายปฏิบัติทุกคนที่จะต้องเข้าใจวิธีการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้อง ผลรวมที่จะได้จากการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงจะปรากฏเห็นผลได้ อย่างแท้จริง ดังนั้นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จึงมิได้หมายความว่าถึงการเป็นเพียงหน้าที่ของการ เป็นผู้อำนวยการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายการพนักงานเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่อง เกี่ยวพันกันที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติและการ ให้ความสำคัญของผู้บริหารในทางปฏิบัติทุกคน ที่ต้องมุ่งปฏิบัติเรื่องนี้ให้ได้ผลมากที่สุด (สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2555)

ในภาคเอกชนได้มีการวิวัฒนาการไป ตามแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน ซึ่ง ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน อนาคต เพื่อที่จะให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้มีความตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า แนวโน้ม ของโลกมีแนวคิดในการบริหารคน ซึ่งถ้าไม่มีการ ปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย การบริหารจัดการ ก็จะไม่ราบรื่น ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมมนุษย์ ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะวิวัฒนาการของคนได้ รับอิทธิพลจากแนวคิดทางตะวันตก โดยเฉพาะ ยุคการจัดการความรู้หรือโลกาภิวัตน์เป็นการ สื่อสารที่ไร้พรมแดน การบริหารภายในองค์การ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้เข้า กับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่ม มีความต้องการที่เป็นสากลมากขึ้น มีการสะสม คนเก่งและคนดีไว้ในองค์การ สนใจที่จะสร้าง ระบบการสรรหาคัดเลือก พนักงานที่เป็นคนเก่ง และคนดีเข้าสู่องค์การ โดยแต่ละองค์การจะสร้าง แรงจูงใจหรือดึงดูดคนที่เป็นคนเก่งให้เข้ามาร่วม งาน ด้วยการจ้างงานที่มีเงินเดือนและสวัสดิการ สูงกว่าที่อื่น ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญา โท ปริญญาเอก จนได้มีตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่สูงขึ้น การจ้างงานเฉพาะพนักงานสายงาน หลักในการทำธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบใน



การแข่งขัน บริษัทจึงไม่เน้นจ้างพนักงานจำนวนมาก ให้ใช้จ้างเหมางานแทน ซึ่งเป็นการลดต้นทุนแรงงานได้ระดับหนึ่ง อีกทั้งเนื่องจากในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีระบบสาธารณสุขปกเอบเข้าถึงทุกชุมชน ระบบทางการแพทย์มีความเจริญและเชี่ยวชาญสูง มีผลทำให้ประชากรที่เป็นผู้สูงอายุเริ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่คนวัยทำงานกลับมีน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณผู้สูงอายุ จึงเป็นแนวคิดของการบริหารคนในองค์กรว่า จะบริหารคนเหล่านี้อย่างไร ให้ทำงานอย่างมีความสุขและได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพ (จิรประภา อัครบวร, 2558)

อีกทั้งประเทศไทยกำลังเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นแนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้น มีเป้าหมายจะช่วยเปลี่ยนจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง เป็นประเทศที่มีรายได้สูง อันจะสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 นอกจากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลก ด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุคธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เช่น การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันของโลก ธุรกิจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความสามารถมองการณ์ไกล วางแผนในการบริหารจัดการไว้ล่วงหน้า และเตรียมมาตรการแนวทางรองรับเพื่อปรับตัวให้เท่าทันเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรของตนเพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและอยู่รอดได้ ซึ่งเมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่างๆ ก็จะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้ม

แข็งและมีประสิทธิภาพ (ปรีดี ดายฉาย, 2016) หากองค์กรใดที่มีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสามารถทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและวางแผนบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมจะเป็นส่วนสำคัญนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากคนคือทรัพยากรที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ในทางตรงข้ามหากองค์กรใดไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้จะทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความจำเป็นข้างต้น ผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตได้นั้น จำเป็นจะต้องมีความตระหนักถึงแนวโน้มดังกล่าว และนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันโลกซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ทีมผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยในอนาคตข้างหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

คำถามการวิจัย

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคตเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต



ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษา แนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้าตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนที่เป็นสมาชิกของสมาคมบริหารงานบุคคลไทย เก็บข้อมูลระหว่าง เดือนมิถุนายน 2558 - เดือนมิถุนายน 2559

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ สาเหตุที่เลือกวิธีการวิจัยนี้เนื่องจากธรรมชาติ ความรู้ความจริงในประเด็นคำถามที่ต้องการมาจากความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่มีแนวคิดทฤษฎีมาก่อนแล้ว จึงสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยมที่มีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ซึ่งโครงสร้างของทางสมองของมนุษย์เป็นตัวสร้างโดยผ่านประสบการณ์ที่เผชิญมาซึ่งจะแตกต่างกันแต่ละบุคคลและหากธรรมชาติความรู้ที่ต้องการเป็นแบบนี้วิธีการวิจัยที่เหมาะสมคือการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell, 2014: 5-8)

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล จากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์พูดคุยสนทนาซักถามเจาะลึก ล้วงหาคำตอบที่เป็นจริงอย่างละเอียดแบบเป็นไปตามธรรมชาติไม่เร่งรีบโดยการเล่าเรื่องราวปรากฏการณ์อย่างมีเป้าหมายลึกซึ้งชัดเจนตามประเด็นคำถาม (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2559: 251-252) ใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างที่ทีมผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางของแพทตัน (Patton, 1990: 169-186)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ของทั้งบริษัทเอกชนและหน่วยงานภาครัฐบาลไทย จำนวน 21 คน วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ที่มีคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและใช้วิธีการบอกต่อ (Snow ball technique)

การวิเคราะห์ข้อมูล ทีมผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การสรุปความและตีความ แล้วจับประเด็นข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2559: 217-218)

ผลการวิจัย

จากคำถาม “ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะไปทำนคิดว่าแนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นอย่างไร” จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทียบเคียงกรอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ (Armstrong, 2010) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วนใหญ่คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทีมผู้วิจัยสรุปประเด็นหลักที่น่าสนใจ ได้สองประเด็นหลักดังนี้

ด้านลักษณะของงานทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงานจะเป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าคือปี ค.ศ. 2026 แนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ งานทรัพยากรมนุษย์จะสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลัก ๆ ขององค์การ ปรากฏการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตสำนึกและความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ลักษณะคนทำงานทรัพยากรบุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำเน้นค่าจ้างสูง เกณฑ์การคัดเลือกคนเน้นทัศนคติเป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ลักษณะงาน



เป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบท และจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) เพื่อรองรับแรงงานจากประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมายแรงงานและการจัดการโรคระบาด ดังรายละเอียดข้อมูลที่พบจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1.1 ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์เป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งซึ่งกล่าวว่า “10 ปีข้างหน้า ผมว่ามันจะเป็นรูปแบบ ออกเป็นระบบของ IT ไปหมดและการบริหารบุคคล จะถูกรวบรวมอยู่ในระบบ IT ทั้งหมด เช่น ระบบการจัดการจัดอะไรทั้งหมด จัดหาคน เป็นในรูป IT หมด การคุยกัน การต่อรอง อาจจะเป็นรูป IT ทั้งหมด มันจะไม่ใช่ในรูปแบบของปัจจุบันนี้แล้ว เพราะว่ามันหมดสมัย เพราะคนสมัยนี้อยู่กับ IT มาก ถ้าอาจารย์เห็น จะเห็นว่าไปที่ไหนคนก้มหน้าอย่างเดียว ส่งไลน์ ส่งคอมก้มหน้า” (P.2) และ อีกท่านที่กล่าวว่า “ในอนาคต คนจะเริ่มหันมาใช้ระบบ ความเข้าอกเข้าใจในมนุษย์ ควบคู่ไปกับ เครื่องไม้เครื่องมือ ตัวชีวิต และ Technology ต่างๆ ” (P.15)

1.2 ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลักๆ ขององค์การ ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งซึ่งกล่าวว่า “งานบุคคลต้องสำคัญอยู่ตลอด อย่างที่ผมพูดตั้งแต่ต้น แต่คนที่จะมาทำงานนี้ จะพัฒนาไปถึงขั้นไหน ขึ้นอยู่กับโอกาสและตัวบุคคลผู้นั้นว่าจะพัฒนาอย่างไร ให้อยู่ในระดับศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับผู้บริหารหลักๆ คืองานบุคคลนี้มันจะต้องไม่ใช่แค่งานสนับสนุน มันจะต้องถือเป็นงานหลักขององค์กรฯ ถึงจะอยู่ได้ ว่างานบุคคลนี้มีส่วนที่จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรฯ มีส่วนที่จะทำให้อะไรได้มาซึ่งความถึงเป้าหมายกำไร

กำไรนี่เป็นตัววัดความสำเร็จขององค์กรฯ คือถ้าไม่มีกำไร องค์กรมันก็ไม่ Success ประธานใหญ่ของบริษัทแห่งหนึ่งในญี่ปุ่น ส่งคนของตนเองไปเปิดโรงงานที่อเมริกา ผู้บริหารญี่ปุ่นคนนั้นถามว่า คุณจะส่งผมไปทำอะไร ท่านประธานตอบว่า You Make Money ท่านประธานเคยกล่าวไว้ว่า ถ้าคนไหนบริหารงานแล้ว ไม่มีกำไร It's a SIN! (เป็นบาป) เพราะถ้าไม่มีกำไรบริษัทไม่โต กำไรไม่ใช่ Goals เป็น Means กำไรเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมาย คือ ความสำเร็จมั่นคง ความรุ่งเรืองขององค์กรฯ” (P.16)

1.3ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยจิตสำนึกและด้วยความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร มีลักษณะแตกต่างจากปัจจัยการบริหารอื่นๆ เพราะเป็นปัจจัยที่มีชีวิต จิตใจ มีความรู้สึก แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน จึงมีการใช้ปัจจัยตัวชีวิต รวมทั้ง KPI กันอย่างเต็มที่ในทุกขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะมันใจว่าตัวชีวิตต่างๆ นั้นมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายเหตุผลได้ และหลายกรณีก็มีการใช้อย่างเกินความจำเป็น ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเน้นกระบวนการ เน้นปฏิบัติ ให้เป็นไปตามตัวชีวิตไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม แต่มิได้สาระที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ความคิด ทัศนคติของมนุษย์ มีความสลับซับซ้อน ยากที่ตัวชีวิตจะวัดได้อย่างถูกต้อง และวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยจิตสำนึกและด้วยความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ โดยไม่พึ่งแต่ตัวชีวิต จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพอย่างแท้จริง” (P.15)

1.4 ลักษณะงานให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับ ILO เพื่อ

รองรับแรงงานจากประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมาย แรงงานและโรคระบาด ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ความสำคัญตัวนี้จะไม่เพิ่มขึ้นนะครับ และสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผมว่า ทางสมาคมควรมองตรงนี้ให้ดีๆ นะ ในเรื่องมาตรฐานแรงงาน คุณยังไม่ศึกษาตรงนี้จริงๆ คุณต้องรู้สิ โลกมันไปถึงไหนแล้ว บ้านเราจะเกิดเรื่องในการใช้แรงงานเช่น ภาคประมง เพราะฉะนั้นเราต้อง มีกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานภาคประมง คนอพยพ เรื่องนี้มันเป็นเรื่องที่คุณต้องปฏิบัติ อีกทั้ง คอยบอกเรื่องโรคระบาดเรื่องอื่นๆ อีกมากมาย ไม่ได้กำหนดมาตรฐานจะต้องทำยังไงผมตรวจพวกเนี่ย อยู่กรมแรงงาน ก็คนมั่ง ที่ศึกษาจริงๆ ว่าต่อไปมันจะเป็นอย่างไร ควรติดตามดูว่า ILO ที่เสนอออกมาแต่ละปี แล้วเราจะได้ตามทันจะได้แก้ไขทัน อันไหนยังรับไม่ได้เอามาใช้เป็น Recommendation ยังไม่ต้องออกกฎหมายแต่ออกเป็นกฎกระทรวง ไม่ต้องเข้ารัฐสภา” (P.17)

1.5 เกณฑ์การคัดเลือกคนเน้นทัศนคติ เป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ผมว่ามันน่าจะ ดีขึ้นนะ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผมว่ามันก็อยู่ที่ตัวบุคคล ถ้าตัวบุคคลไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์มากเกินไป มีการให้กันมากกว่านี้ ด้วยความจริงใจ และมีความจริงใจต่อกันไม่มา ใส่หน้ากากใส่กัน แม้แต่ในพวกบุคคลฯ ด้วยกัน ก็ตาม ถ้ามีคนแบบนั้น ฝ่ายบุคคลฯ ยังไงก็ไม่เจริญ เพราะยังใส่หน้ากาก เล่นละคร สร้างภาพกันอยู่ แต่เมื่อไหร่ที่ตัดเหล่านั้นออกแล้วมีความจริงใจ ในอาชีพเดียวกัน เพราะว่าบุคคลฯนี้คือคนที่ จะช่วยคนอื่นเค้า เพราะฉะนั้นผมถึงบอก ให้ครองใจตนให้ได้ก่อน ทุกอย่างมาจากใจในการปฏิบัติ ของงานบุคคล แต่ถ้าถามว่าในโลกปัจจุบันนี้ มันมี วิชาการ วิทยาการใหม่ ๆ ผมว่ามันน่าจะดีขึ้น แล้ว คนดีผมว่ามันมากกว่าคนไม่ดี เพียงแต่ผมติดอยู่นิด

เดียวว่า ไปเน้นทาง HRD ซะมากเกินไป ไปตาม กระแสซะมากเกินไป โดยลืม HRM ผมดูคน ผมดูที่ทัศนคติ ดูความประพฤติ ความสามารถผมไม่ สนเท่าไรหรอก มันมาฝึกได้ ผมเน้นคนดีมากกว่า คนเก่ง” (P.4)

1.6 ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบท ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งว่า “ขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมในบ้านนั้นๆ บางแห่งเค้าก็ Serious เค้าก็จะเหมือนๆ กันไม่มีปัญหา แต่ถ้าไปในที่อื่นๆ เวลาที่จะทำ Salary Survey ก็ขึ้นอยู่กับความเป็น ระเบียบ ความสนใจ และวัฒนธรรมของแต่ละที่ เวลาขอเอกสารไม่รู้ว่าจะอยู่ตรงไหนมั่วไปหมด แต่ บางแห่งก็จัดไว้ชัดเจน คือเรื่องของการหาข้อมูลให้ กับเรา เราจะบอกได้เลยว่า How Organize เป็น อย่างไร Organizing Ability นี่เป็นส่วนหนึ่งที่จะชี้ พังความสามารถขององค์กร แต่เราก็อิงกับ Local Practice ในแต่ละประเทศเป็นอย่างไร เราก็ใช้ บางส่วน เช่นอายุการเกษียณ แต่ละประเทศเป็น อย่างไร ก็เอาตัวนั้นมาเป็นการกำหนดอายุการทำงาน บางประเทศก็จะเกษียณอายุที่ 55-60 บาง ประเทศผู้หญิงเกษียณก่อน แต่เดี๋ยวนี้เริ่มใกล้เคียง กันแล้ว บางประเทศก็จะอิงแบบ Europe คือทำ ไปไม่มีการเกษียณ และในกรณีที่ไม่มีการกำหนด เกษียณอายุ ปรากฏว่าคนเกษียณเร็วกว่า คนที่มี ความสามารถก็มักจะเกษียณไปก่อน เพราะไปเริ่ม ต้นชีวิตใหม่” (P.5)

1.7 ลักษณะคนทำงานจะมีความผูกพัน ต่อองค์กรต่ำเน้นค่าจ้างสูง ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่าน หนึ่งที่ว่า “ซึ่งมองเห็น HR ตอนนี้ออกเร็ว เหลือเกินและต่อไปคงมากขึ้น ผมเป็นที่ปรึกษาให้ เค้านี้ บริษัทหนึ่ง ผมไปอยู่มาสามปี ออกไปแล้วทำ คน HR อยู่ไม่ทน เป็นงานหนัก ทำไมเราอยู่ได้เป็น ลิบๆ ปี เค้าอยู่ไม่ได้ครับ แต่บางคนมาบอกอย่างนี้ เลยครับ เค้า Set up ขึ้นในเรื่องของ Salary ของ



เค้าด้วย” (P.4)

คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่าในอีก 10 ปีนับจากนี้คือ ปี 2568 แนวโน้มของคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง มีบุคลิกภาพดี เป็นคนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีวินัย เป็นคนรักงานและให้ เกียรติงาน เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาองค์กร และมีความสามารถสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ ดังรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ดังนี้

ชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ผมเป็นคนชอบอ่านหนังสือ และไม่ใช่อ่านผ่านๆ นะ เวลาเจออะไรดีๆ ผมจะตัดเก็บเอาไว้เลย จนทุกวันนี้ก็ยังอ่านยังทำอยู่ และชอบเข้าสัมมนาฟังคนอื่นเค้าพูด แต่สุดท้ายแล้วมันอยู่ที่จิตใจเราเองว่าเราอยากจะพัฒนา มันขึ้นอยู่กับคน” (P.16)

บุคลิกภาพนักบริหารงานบุคคลต้องดี ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “สมัยนี้เก่งนะ สังเกตดู องค์กรสมัยนี้ทุกแห่ง เปิดรับ ยอมรับ บุคคลมากขึ้น ทีแล้วมาเค้าจะเห็นบุคคลเป็นกระโถนที่องพระโรง มีอะไรก็โยนมาให้บุคคลหมด สมัยนี้ก็พัฒนาขึ้นและที่สำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้ความสามารถ คือ บุคลิก การวางเนื้อวางตัว ต้องทำตัวให้เรียกว่า ไม่มีข้อตำหนิ ถ้าตัวบุคคลเองมีข้อตำหนิ การที่จะให้คนอื่น หรือระดับสูงกว่ายอมรับมันก็ยาก” (P.16)

2.3 นักบริหารงานบุคคลมีคุณลักษณะเป็นคนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ และตรงต่อเวลา มีวินัย ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “คนทำงานกับผม ผมต้องการ 3 ข้อ 1. ซื่อสัตย์ในหน้าที่ 2. มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ และ

3. ตรงต่อเวลา มีวินัย ผมถือมากในเรื่องเหล่านี้ในชีวิตผมทำงานมา ไม่เคยมาสายเลยแม้แต่วินาทีเดียว ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะของข้าราชการ/บริษัทเอกชน/ที่ปรึกษา บางบริษัทผมยังมาเปิดประตูให้เค้าเลย ผมไม่ชอบมาทำงานเช้า หรือมาสาย ผมชอบตรงต่อเวลา และผมไม่เคยรับสินบนจากบริษัทใดๆ เลย แล้วมันเป็นความสุขของเรา เราไปว่าคนอื่นได้” (P.4)

2.4 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาองค์กร ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ขั้นเริ่มต้น คือให้คนรู้ว่าองค์กรมันพัฒนาได้ ไม่ได้พัฒนาคนอย่างเดียวนะ มันจะต้องพัฒนาทั้งองค์กร และจะต้องรู้ว่าพัฒนาอย่างไร ทั้งหมดนี้ไม่ใช่ Personnel ทำนะ ถ้าเมื่อไหร่ Personnel ไปทำ ไม่ใช่คนก่อตั้ง เราจะต้องให้ความรู้สึกจะพัฒนาองค์กรมันเกิดขึ้น จึงจัดตั้ง หลายแห่ง Personnel เป็นตัวตั้งตัวตี ทำตัวเป็น Change Agent มันไม่ใช่คนก่อตั้ง แต่ถ้าทำให้เกิด Awareness ขึ้นมาทั้งองค์กร เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาเลย ซึ่งมันอาจจะไปกระทบตรงที่ อำนาจระดับสูงมันจะถูกลดทอนลงบ้าง แต่ก็ต้องยอมเพื่อการพัฒนาองค์กร และก็ต้องดูว่า จะพัฒนา Total System หรือ Sub System ซึ่งมีทฤษฎีเยอะ ผมเขียนไว้ในหนังสือทุกอย่าง เพราะฉะนั้น Personnel Management เป็นส่วนหนึ่งของ OD” (P.16)

2.5 มีความสามารถสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “เพื่อมารวมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ตลอดจนต้องหาเครือข่าย เครือข่ายต้องสัมพันธ์กับทั้งในและต่างประเทศ” (P.16)

2.6 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนช่างสังเกตและจดจำพูดตรงไปตรงมา เป็นธรรมชาติ อ่างอิงได้ ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “ถ้าทำงานคุณต้องเป็นคนช่างสังเกต มันจะเหมือน



คอมพิวเตอร์เลยนะครับเข้าไปเก็บ ๆ แล้วพอจะเปิดใช้ซะ โอ้โฮ รู้เลยว่าต้องทำอะไรยังไงบ้าง” (P.17) และอีกท่านที่กล่าวว่า “ต้องพูดจาอย่างตรงไปตรงมา ต้องกล้าพูด ต้องรู้ว่าอะไรคือความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม และความเป็นธรรมนั้นอย่ายึดเอาแต่นามธรรม มันต้องเป็นรูปธรรม ไม่มีใครจะทนให้เอาเปรียบอยู่ได้ตลอดเวลา ถ้าปล่อยให้มีควมยากจนอยู่ที่ใด จะกระทบถึงคนรัวรายไม่ช้าก็เร็ว พูดจาต้องอยู่กับร่องกับรอยครับ ต้องอ้างถึงได้” (P.21)

2.7 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนรักและให้เกียรติงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ผมว่าการทำงานเราต้องให้ความสำคัญแก่งานมากกว่าอย่างอื่น ผมถือว่างานทุกอย่างเป็นเกียรติ และเรารู้จักคนได้มากขึ้น ผมเป็นตั้งแต่เสมียนพนักงาน ไม่เคยรังเกียจงาน ถ้าเราไม่ให้เกียรติแก่งาน งานก็ไม่ให้เกียรติเรา” (P.21)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจเพิ่มเติมโดยวิธีการอภิปรายตามประเด็นที่ค้นพบจากการศึกษาเชิงคุณภาพที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ไม่ได้อภิปรายผลตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นที่ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจนำสู่การอภิปรายผลที่สำคัญ 2 ประเด็นใหญ่ คือ

1. ลักษณะของงานทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า แนวโน้มของลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะมีลักษณะสอดคล้องกับการศึกษาของสถาบันการพัฒนภาวะผู้นำและการจัดการ (Institute of Leadership and Management, 2014) สิ่งที่มีผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้และดำเนินการในอนาคตข้างหน้า คือ ปี 2020 เพื่อให้การบริหารงาน

ทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการถ่ายโอนข้อมูลด้วยระบบความเร็วสูง (wired, wi-fi, and 3G, 4G) มีความต้องการการทำงานแบบระบบยืดหยุ่นสูง โดยเฉพาะการทำงานในยุคโมเดลประเทศไทย 4.0 คือ อาจต้องเตรียมปรับวิถีในการดูแลความสมดุลของชีวิตของพนักงาน ที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิมระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของการทำงานที่ไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้สื่อโซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงาน และติดต่อเรื่องการทำงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้านได้ ในขณะที่เดียวกันต้องเก่งและเชี่ยวชาญงานวางแผน ต้องเข้าใจข้อจำกัดของแต่ละคน ความต้องการของลูกค้า ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท สรุปได้ว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถบริหารงานโดยใช้ทักษะการใช้งานมนุษย์ให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของบริษัทด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ทั้งนี้ในอีก 10 ปีข้างหน้าหรือประมาณปี ค.ศ.2025 โลกการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นยุคที่มีการใช้ระบบอัตโนมัติและมีการนำหุ่นยนต์มาใช้งานแทนแรงงานคนมากขึ้น (PWC, 2014) ขณะเดียวกันด้านโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงประชากรโลก พบว่า อัตราการเกิดของเด็กเกิดใหม่น้อยกว่าอัตราการเสียชีวิตของคน จึงมีผลให้ประชากรวัยสูงอายุมากกว่าวัยเด็กและวัยหนุ่มสาว การเปลี่ยนโครงสร้างประชากรเป็นประชากรสูงอายุจำนวนเพิ่มขึ้นนี้ กำลังเกิดขึ้นในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทุกคน ในสังคมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559) รวมทั้งมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ้างงาน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ทัดเทียมกับวัยหนุ่มสาว กอปรกับวิทยาการทางเทคโนโลยีของโลกที่มี



ความก้าวหน้าจึงได้มีการผลิตหุ่นยนต์มาใช้ในการทำงานแทนคนได้มากขึ้น แต่การใช้แรงงานหุ่นยนต์แทนคนนั้นมีข้อจำกัดในด้านการดูแลด้านอารมณ์ความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์เนื่องจากหุ่นยนต์ไม่สามารถเข้าใจความรู้สึกของมนุษย์ได้ อีกทั้งงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยต้องการความเข้าใจหรือได้ใจของผู้ทำงานมากที่สุดงานจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตข้างหน้า นั้น ผู้ทำงานด้านนี้ต้องมีความสามารถบูรณาการทั้งทักษะการบริหารมนุษย์การสื่อสารกับมนุษย์อย่างเข้าใจ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ลักษณะของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตต้องปรับให้เข้ากับบริบทสอดคล้องกับอาร์มสตรองและซาลามอน (Armstrong, 2010 ; Salamon, 1992, 2000) ที่กล่าวว่า งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาก้าวหน้าขึ้นมาอีกระดับหนึ่งจากการจัดการงานบุคคลโดยมีการขยายขอบเขตออกไปยังด้านพฤติกรรมองค์การ การคำนึงถึงความหลากหลายของพนักงาน กฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การ มีการให้ความสำคัญกับงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังเน้นว่างานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานด้วย ไม่ใช่เฉพาะสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังเช่นในอดีตเท่านั้น

กอรปกับการเปิดประชาคมอาเซียนที่จะมาพร้อมกับสถานการณ์การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีมีทั้งย้ายเข้าและย้ายออก ซึ่งประเทศไทย

เป็นทั้งประเทศต้นทางและปลายทาง แรงงานมีฝีมือในอาเซียนจากประเทศที่มีค่าตอบแทนต่ำก็จะย้ายเข้ามาทำงานเพื่อหวังค่าตอบแทนที่สูงกว่า และแรงงานมีฝีมือไทยในบางสาขาอาจย้ายไปทำงานที่มาเลเซียและสิงคโปร์ ขณะเดียวกันแรงงานระดับล่างจากประเทศเพื่อนบ้าน ก็จะไหลทะลักเข้าประเทศเป็นจำนวนมาก เมื่อจำแนกตามสัญชาติของแรงงานต่างด้าวที่เข้าทำงานในประเทศไทย พบว่ากลุ่มที่เข้าเมืองโดยถูกกฎหมาย 5 สัญชาติแรก ได้แก่ เมียนมา กัมพูชา ลาว ญีปุ่น และจีน (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2559: 1-3) จะเห็นว่าประเทศไทยจะมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของวัฒนธรรมที่หลากหลายตามการจ้างงานแรงงานที่มาจากหลากหลายประเทศ ซึ่งแต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ การปลูกฝังค่านิยม ทศนคติที่แตกต่างกัน การหลอหลอมเลี้ยงดูมาจากต่างพื้นที่และสิ่งแวดล้อมย่อมนำมาซึ่งความแตกต่างในการทำงาน ในการแสดงพฤติกรรมและการดำรงอยู่ในระหว่างทำงานของแรงงานด้วย ซึ่งโดยหลักปรัชญาการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องบริหารให้คนทำงานหรือแรงงานทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการทำงาน (นิวสันนท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559: 73) และในอนาคตนั้นจะมีแรงงานข้ามชาติเข้ามาทำงานจะมากขึ้นเรื่อยๆ อาจจะเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศระดับโลกตามมา (Syed, J. and Ozbilgin, M.F., 2010) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้และเข้าใจพื้นฐานการคิดการกระทำของแต่ละคนที่แตกต่างกันหลากหลายวัฒนธรรม ต้องเปิดกว้างทางความคิดและการปรับตัวเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บรรลุวัตถุประสงค์ คือ ยังเน้นการมุ่งเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญเสมอ โดยต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานที่ทำงาน



นั้น ๆ ด้วย และต้องมีการทำงานประสานงานกับภาครัฐในด้านกฎหมายแรงงานระหว่างประเทศที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างเป็นรูปธรรม ให้มีการจัดการดูแลแรงงานค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมกับแรงงานทุกฝ่ายโดยไม่มีข้อเรียกร้องหรือมีสถานการณ์จ้างงานผิดกฎหมายจึงจะถือได้ว่าเป็นภารกิจของนักบริหารทรัพยากรที่จะเกิดมากขึ้นในอนาคตภายใน 10 ปีนี้

2. คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่าในอนาคตนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับ จีระพงศ์ เรืองกุล (2556: 194) กล่าวว่าองค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว ซึ่งเกิดจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพแวดล้อมในอนาคต และการเปลี่ยนผ่าน และบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งได้แก่ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงานสื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน เป็นต้น

ทั้งนี้อาจเนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับคนทำงานในองค์กรทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยระดับนโยบายนั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บริหาร

องค์การร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ ประชุมหารือและกำหนดนโยบายรายตัวบุคคลของบริษัท ส่วนระดับกลางนั้นผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกมีหน้าที่นำนโยบายด้านบุคคลจากระดับสูงลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติให้หัวหน้าแผนกอื่น ๆ รับทราบและนำไปชี้แจงพนักงานในสังกัดทราบและดำเนินการต่อไป ส่วนระดับล่างนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ดูแลสวัสดิการพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุขปลอดภัยในการทำงาน อีกทั้งต้องเป็นตัวกลางของบริษัทรับฟังสุขทุกข์จากพนักงานทุกคนแล้วนำมาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้พนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดต่อบริษัท มีบทบาทชี้แจงทำความเข้าใจกฎข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัทให้พนักงานทราบและเข้าใจด้วย จะเห็นว่าจากบทบาทดังกล่าวแก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีโอกาสพบเจอพนักงานทุกคนทุกตำแหน่งทุกโอกาสทุกเวลาที่ทำงานในบริษัทและพนักงานก็หวังพึงการได้รับความยุติธรรมจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทได้ด้วย จึงเป็นเหตุผลว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้เนื่องจากภาระงานต้องเกี่ยวข้องกับทุกระดับดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นใจสูง มีความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถให้เป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารและพนักงาน จึงช่วยทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Long (2013: 50-53) ที่พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์การสร้างการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพ การพัฒนาตนเอง ผลการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ที่มีคุณค่า และการบริหารความขัดแย้ง



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

ในอนาคตมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการกับการใช้ทักษะการสื่อสารที่เข้าใจมนุษย์มาในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นและควรมีการวางแผนการบริหารงาน การบริหารแบบยืดหยุ่น การกำหนดค่างานที่มีการบูรณาการการนำเทคโนโลยีและการใช้ทักษะการสื่อสารที่เข้าใจความเป็นมนุษย์อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า

2.3 ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทศวรรษหน้า

2.4 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2558). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 6(2), 4-41.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ. (2559). ปฐมบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชนไทย. *Thailand HR Journal*, 8(1), 48-85.
- ปรีดี ดาวฉาย. (5 สิงหาคม 2559). *การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยในยุค Digital Economy*. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2559, จาก http://www.oic.or.th/sites/default/files/institute/course/85449/public/kaarprabt_awkhngsthaabankaarenginaithyainyukh_digital_economy.pdf.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2559). *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2555). ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอีก 10 ปีข้างหน้า. *Journal of HR Intelligence*, 7(2), 1-3.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). *ประชากรโลก: ประชากรไทย*. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2559, จาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/indi_popworld.html
- สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (กันยายน 2559). *สถิติแรงงานข้ามชาติ*. สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2560, จาก https://www.m-society.go.th/article_attach/18712/20429.pdf



- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.
- Creswell, J. C. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. Los Angeles: SAGE.
- Institute of Leadership and Management. (2014, May). *2020 Vision: Future trends in leadership and management*. Retrieved November 23, 2016. from <https://www.contract-sa.co.za/wp-content/uploads/2015/08/2020-Vision-future-trends-in-leadership-management.pdf>.
- Long, C.S. (2013). Transformation of HR professional to be a change agent: Realistic goal or just a dream. *Journal of Advance Management Science*, 1(1), 50-53.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- PWC. (2014, 29 July). *The future of work A journey to 2022*. Retrieved November 22, 2016. from <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/pdf/future-of-rork-report-v16-web.pdf>.
- Salamon, M. (1992). *Industrial relations theory and practice*. (2nd ed.). Hemel Hempstead, Hertfordshire: Prentice Hall.
- Salamon, M. (2000). *Industrial relations: Theory and practice*. (4 ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Syed, J. and Ozbilgin, M.F. (Eds.). (2010). *Managing cultural diversity in asia: A research companion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ulrick, D., et al., (2008). *HR competencies master at the intersection of people and business*. United State of America: SHRM.