

บทบาหนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรใน
องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

พริอร เหล่าดำรงกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

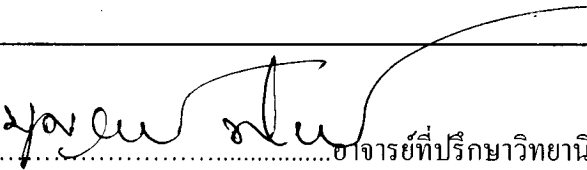
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

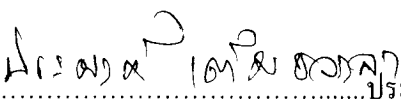
2558

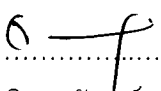
บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรใน
องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

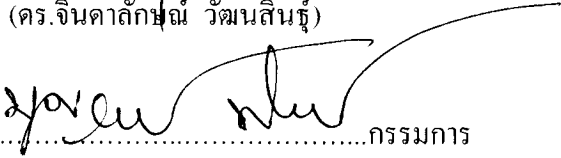
พิรอร เหล่าดำรงกุล
คณะรัฐประศาสนศาสตร์

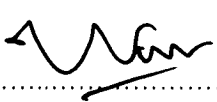
รองศาสตราจารย์..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร.นายแพทย์ ประยงค์ เต็มฉวลา)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.จินตลักษณ์ วัฒนสินธุ์)

รองศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........คณบดี
(ดร.ไพโรจน์ ภัทรนรากุล)

มีนาคม 2559

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์	บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวพิรอร เหล่าคำรงกุล
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2558

เมื่อประชาคมอาเซียนคือยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมไม่สามารถเติมเต็มต่อความคาดหวังขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับบริบทของความเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งกรอบในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิด HR-Champions โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะ 1) หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ 2) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) ที่พึ่งของพนักงาน ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์การภาครัฐระดับกรม และองค์การภาคเอกชนในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 210 ตัวอย่าง และการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ในองค์การภาคเอกชน 3 คน และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ 3 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

ผลการศึกษา การวิจัยเชิงปริมาณพบว่าการศึกษาสูงสุดและประเภทองค์การที่แตกต่างกัน มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และบทบาทที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และที่สำคัญผลการศึกษายังพบอีกว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการ

เตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนได้ดีที่สุดและมีผลทางบวกเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ บทบาทที่พึงของพนักงาน ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ 0.357 และ 0.254 ตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งหมด อธิบายการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ประมาณร้อยละ 33.1 (R^2) ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาททั้ง 4 บทบาทในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน โดย บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จะต้องเข้าใจเป้าหมาย ภารกิจ หน้าที่งาน และ เข้าใจปัญหาขององค์การได้เป็นอย่างดี ทำงานเชิงรุก ไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบมีอิทธิพลโน้มน้าว เป็นที่ปรึกษาและผู้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับสูง และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความสามารถในการงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าใจบริบทและวัฒนธรรม องค์การและสังคม สามารถสร้างและปรับค่านิยมให้คนในองค์การ เข้าใจความหลากหลายต่างๆ เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานต่างๆ รู้และสามารถใช้ให้ผู้บริหารเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน มีความสามารถในการบริหารผู้มีความสามารถ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความเชี่ยวชาญในอาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ทุกเรื่องและทุกกระบวนการ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแก้ปัญหา เป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องติดตามผลของการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวงจร และเชื่อมโยงประโยชน์เข้ากับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ และบทบาทที่พึงของพนักงาน จะต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือแก่บุคลากรในองค์การ เป็นผู้รักษากฎ กติกา มารยาทในองค์การ เข้าใจและเข้าถึงปัญหาของบุคลากรในองค์การ เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร เป็นกระบอกเสียงให้กับบุคลากร มีความสามารถในการสอนงานให้แก่คนทุกระดับ แก้ปัญหาให้กับบุคลากรได้ ดูแลสวัสดิการและการพนักงานสัมพันธ์ อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากร เป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการดึงดูด สรรหา และรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์การ รวมทั้งการสร้างคามผูกพันทางใจ

ซึ่งจากผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า มีเพียงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน กระนั้นแล้วการศึกษาเชิงคุณภาพได้สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นต้องมียุทธศาสตร์ทั้ง 4 บทบาทเพื่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

ABSTRACT

Title of Thesis	The Impact of Human Resources Managers' Roles on the Readiness of Public-Sector and Private-sector Personnel Toward the ASEAN Community
Author	Miss Piraon Laodamrongkool
Degree	Master of Public Administration
Year	2015

The ASEAN Community, the era of change, affects the role of human resources manager, and such an existing role cannot fulfill organization's expectations efficiently. The role must be adjusted to be in line with the ASEAN context. The conceptual framework in this research is based on HR-Champions. The objectives of this study are to examine the role of human resources managers as a strategic partner, explore the role of human resources managers as an administrative expert, investigate the role of human resources managers as a change agent, and assess the role of human resources manager as employee champions. All of these objectives are carried out in the area that affects the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community. The study employs a mixed research approach. For quantitative approach, questionnaire is a tool to collect the data from the employees who work for the public organizations at the department level as well as the private organizations listed in the Stock Exchange of Thailand (SET) and in Market for Alternative Investment (MAI) with a total of 210 samples. Meanwhile, in-depth interview, as one of the qualitative approaches, is adopted as a tool for data collection from 3 human resources managers who received the Thailand Top 100 HR award from 3 private organizations and 3 human resources managers from public organizations.

The results from the quantitative analysis indicate that the maximum level of education and types of organizations that affect the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community are statistically significant at 0.05. Moreover, the role of human resources managers, which includes strategic partner, administrative expert, change agent, and employee champions, is positively correlated with the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community with statistical significance at 0.01. Besides, it is also found from the analysis that the role of human resources managers as administrative expert and employee champions

has the greatest impact on the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community with the beta of 0.357 and 0.254, respectively. All the independent variables can be explained by R^2 at 33.1.

In terms of qualitative analysis, the findings reveal that the four roles of human resources managers are required for on the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community. As a strategic partner, human resources managers should understand the goals, mission, internal functions, and problems of their organizations thoroughly. In addition, they should be proactive, promptly respond to the changes, and have visions, leadership, and solid knowledge of human resources management. Furthermore, they are able to think strategically, develop the capabilities of employees continuously and systematically, serve as consultant and provide the recommendations to the top management, and be accepted by all the people in their organizations. As an administrative expert, human resources managers should have the ability to manage the tasks and develop human resources, understand the contexts and organizational culture and society. They should be able to create and modify the value of all the people in their organizations, understand the diversity, serve as consultant on human resources management for other departments, identify the strengths and weaknesses for the management, and show a strong understanding toward their human resources professions in all aspects and processes. As a change agent, human resources managers should know the purposes of the changes, dare to think, make a decision, and solve the problems. They initiate, encourage change, and have the ability to build the change connection as well as follow up the outcome of the changes. They can systemize the change and connect the benefits to the change. As employee champions, human resources managers should support and cooperate with the employees within their organizations. They should keep the rules of their organizations and understand the problems from the employees. The human resources managers should be trusted by the employees, serve as a voice for the employees, have the ability to do the job training for employees in all levels, and be able to solve the problems of the employees. As well, they should take care of the employees' welfare and relations, facilitate the work for the employees, become good listeners, and have the ability to attract, recruit, and keep the employees with the organizations, including the creation of psychological commitment.

Although the results from quantitative analysis confirm that only the administrative expert and employee champion roles are found to impact the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community, the findings obtained from the qualitative analysis suggest that all of the four roles of human resources managers are necessary for the readiness of public-sector and private-sector personnel toward the ASEAN community.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดิฉันขออุทิศแด่... อากง ผู้ล่วงลับ (นายไพบูลย์ เหล่าดำรงกุล) อันเป็นผู้ที่มีพระคุณสูงสุดในชีวิต อีกทั้งเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของดิฉันมาตลอด ไม่ว่าหลานคนนี้จะเคยเกรงกลัวไหน อากงก็ให้ออกสมาตลอด แม้วันนี้ที่มาถึงอากงจะไม่ได้อยู่ด้วยกันแล้ว แต่ดิฉันจะระลึกถึงคำสอนและใช้ชีวิตตามแนวทางที่อากงได้เคยสั่งสอนดิฉันในทุกๆเรื่องตลอดไป และขอบพระคุณอาม่า (นางเชียมเดียว เหล่าดำรงกุล) ที่เป็นกำลังใจให้หลานเสมอมา

ดิฉันขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ได้แก่ ศ.ดร.นายแพทย์ ประยงค์ เต็มฉวลา (ประธานกรรมการ) รศ.ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (กรรมการ) และ รศ.ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (กรรมการ และที่ปรึกษาหลัก) ที่ให้เกียรติในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ รวมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ดิฉันขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์) เป็นอย่างสูง ที่ให้ความเมตตาและกรุณาในการอบรมสั่งสอนในการให้ความรู้ในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอนทุกกระบวนการเป็นอย่างดี และที่สำคัญคือให้กำลังใจศิษย์คนนี้อย่างตลอดจนกระทั่งดิฉันทำวิจัยฉบับนี้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ ศิษย์จะไม่ลืมความเมตตาและความหวังดีของอาจารย์ที่มีให้กันมาตลอดระยะเวลาเกือบๆ 5 ปีที่ผ่านมา

อีกทั้งขอบพระคุณคณาจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความรู้ดิฉัน รวมทั้งเพื่อนๆ MPA54 เพื่อนๆ HCM54 และเพื่อนที่ช่วยส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยความยากลำบาก

ดิฉันขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 6 ท่าน ที่สละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้สัมภาษณ์เชิงลึก อีกทั้งขอบพระคุณทุกๆท่านที่สละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามกลับมา

สุดท้ายนี้ ดิฉันขอกราบขอบพระคุณอาป้ากับอาแม่ (นายอาคม และนางศรีัญญา เหล่าดำรงกุล) ที่อยู่เคียงข้างกันและเข้าใจกันด้วยดีเสมอ และให้ทุนสนับสนุนจนกระทั่งลูกประสบความสำเร็จทางการศึกษาดังที่ตั้งใจ

พิรอร เหล่าดำรงกุล

มีนาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(13)
สัญลักษณ์และคำย่อ	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าและ ส่งมอบผลลัพธ์ผ่านความสามารถของบุคลากร (HR Champions)	10
2.2 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผล ต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ในประชาคมอาเซียน	15
2.3 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การ ภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	37

2.4	บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	55
2.5	บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	73
2.6	แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	88
2.7	กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)	104
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	105
3.1	วิธีการวิจัย	105
3.2	วิธีการสำรวจเชิงปริมาณ	107
3.3	วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview)	107
3.4	วิธีการศึกษา	107
3.5	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	108
3.6	การทดสอบสมมติฐาน	109
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	110
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	111
4.2	การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)	113
4.3	การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)	116
4.4	การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	119
4.5	การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion)	122
4.6	การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน	126
4.7	ผลการทดสอบสมมติฐาน	129
4.8	การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก	134
4.9	ผลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	204

บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	208
5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ	208
5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	211
5.3 สรุปผลการศึกษาในภาพรวม	215
5.4 การอภิปรายเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ การเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนใน ประชาคมอาเซียน	219
5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาเรื่องบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ในประชาคมอาเซียน	224
บรรณานุกรม	227
ภาคผนวก	235
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	236
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	240
ประวัติผู้เขียน	253

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างบทบาทงานบุคคลเดิมกับบทบาทใหม่	19
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	106
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	111
4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาท หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	113
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาท ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์	116
4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	119
4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทที่พึง ของพนักงาน	122
4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมของ บุคลากรในประชาคมอาเซียน	126
4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใน องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามเพศ	129
4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใน องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามอายุ	130
4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใน องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามการศึกษาสูงสุด	130
4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใน องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามประเภท ขององค์กร	131
4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรใน องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามตำแหน่งงาน	131

4.12	บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	132
4.13	บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	134
5.1	บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน	211

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ภาพรวมแนวทางการเตรียมความพร้อมของไทยสู่ประชาคมอาเซียน	100
5.1 เปรียบเทียบการแสดงบทบาทระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน	223

สัญลักษณ์และคำย่อ

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย
t	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
F	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F (F-distribution)
S.D.	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)
e	ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
N	จำนวนหน่วยประชากร
n	ขนาดของกลุ่มประชากรตัวอย่าง
*	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
β	สัมประสิทธิ์ถดถอยพหุ
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
คำย่อ	ความหมาย
ก.พ.	คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ)
ค.ร.ม.	คณะรัฐมนตรี
ททท.	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
พ.ร.บ.	พระราชบัญญัติ
สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

คำย่อ	ความหมาย
อ.ก.พ.	คณะกรรมการสามัญ ในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทำหน้าที่เป็นองค์การด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการตามที่กฎหมายกำหนด
AC	ASEAN Community (ประชาคมอาเซียน)
AEC	ASEAN Economic Community (ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน)
APSC	ASEAN Political-Security Community (ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน)
ASCC	ASEAN Socio-Cultural Community (ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน)
AVP	Assistant Vice President (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ)
VP	Vice President (รองกรรมการผู้จัดการ)
CEOs	ประธานกรรมการบริหาร
e-HR	งานทรัพยากรมนุษย์แบบอิเล็กทรอนิกส์
ER	Employee Relations (การพนักงานสัมพันธ์)
GM	ผู้จัดการทั่วไป
HR	Human Resources (นักบริหารทรัพยากรมนุษย์)
HRIS	เทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์
KPIs	Key Performance Indicator (ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน)
MD	ประธานกรรมการผู้จัดการ
MRAs	Mutual Recognition Arrangements (ข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพ)
MRAs on TP	Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professional (ข้อตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนจะส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วนของประเทศ ดังนั้นภาครัฐในฐานะที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศจะต้องมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประเทศไทยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปิดสมาชิกประชาคมอาเซียน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2554) และภาคเอกชนซึ่งเป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เช่นเดียวกัน

โดยการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวทั้งด้านธุรกิจและการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา ซึ่งการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น เราต้องรู้ว่าอะไรคือทักษะความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการ (สมบุญ บวรอุดมศักดิ์, 2550) ทั้งนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อนของบุคลากรในภาครัฐไทยในปัจจุบันผ่านการเสนอแนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ข้าราชการในภาครัฐไทยยังมีจุดอ่อนเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ทักษะด้านภาษา ซึ่งไม่ใช่เพียงภาษาอังกฤษ แต่รวมถึงภาษาอาเซียนอื่นๆอีกด้วย และที่สำคัญคือประสิทธิภาพของระบบราชการ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2554) ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการปรับบทบาทจากเดิม ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถวางแผนและออกแบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต อีกทั้งประสานแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนรวมขององค์กรได้อย่างมีบูรณาภาพ (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540) ซึ่งการเปิดประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จัดเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและยากต่อการคาดการณ์

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรมีการทำความเข้าใจกับประชาคมอาเซียนให้ดี เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2555)

ประชาคมอาเซียน หรือ ASEAN Community เกิดจากการรวมกลุ่มของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในปี พ.ศ. 2510 (1967) ในนามของสมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asian Nations-ASEAN) หรืออาเซียน (ASEAN) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับความซับซ้อนผันผวนของโลก ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยมีเอกสารสำคัญฉบับแรก คือ “ปฏิญญากรุงเทพ (Bangkok Declaration)” (วิทย์ บัณฑิตกุล, 2554) โดยมีประเทศสมาชิกเริ่มก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย ไทย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์ และภายหลังได้มีการขยายวงประเทศสมาชิกเพิ่มขึ้น อีก 5 ประเทศ โดยเริ่มจาก บรูไนและเวียดนาม ในปี 2538 ประเทศสาธารณรัฐประชาชนลาวและพม่า ในปี 2540 และกัมพูชา ในปี 2542 เป็นประเทศที่ 10 ตามลำดับ (ดิลก ถิ่กกล้า, 2554) ต่อมาในปี พ.ศ. 2546 ผู้นำอาเซียนร่วมลงนามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน ฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมือรอบด้าน อันได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community หรือ APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) และ ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community หรือ ASCC) ต่อมาในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 12 เดือนมกราคม พ.ศ. 2550 ณ เมืองเซบู สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ เหล่าผู้นำอาเซียนได้ทำการตกลงให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555)

ทั้งนี้ในการเร่งรัดการรวมกลุ่มของอาเซียนเป็นผลสืบเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแนวโน้มการทำข้อตกลงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ มากขึ้น อาเซียนจึงต้องเร่งแสดงบทบาทการรวมกลุ่มด้วยความมั่นคงที่มากขึ้นกว่าที่ผ่านมา อีกทั้งการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เฉพาะอย่างยิ่งกระแสทางการแข่งขันทางการค้า รวมถึงการแข่งขันเพื่อดึงดูดการลงทุนโดยตรงที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งในการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของอาเซียนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปิดเสรี การเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตระหว่างประเทศสมาชิกที่ลึกซึ้งและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ ดิลก ถิ่กกล้า (2554) กล่าวว่า การเกิดขึ้นของโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อการจัดระเบียบโลก ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่าง

ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ทำให้กลุ่มประเทศอาเซียนต้องปรับตัว จัดระบบใหม่ และสร้างความร่วมมือใหม่ๆ ในหลายรูปแบบ รวมทั้งการรวมตัวที่เรียกว่า “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ในการรวมตัวครั้งนี้จะส่งผลกระทบต่อไทยหลายด้าน รวมถึงด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของประเทศในระดับมหภาคและในระดับบุคคลที่เป็นระดับจุลภาค โดยได้วิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในภาพของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไว้ดังต่อไปนี้ การโยกย้ายของแรงงานทักษะสูงจากไทยไปยังประเทศอาเซียนอื่น และจากประเทศอื่นมายังประเทศไทย การแข่งขันด้านแรงงานที่เข้มข้นขึ้น การเกิดช่องว่างความแตกต่างของศักยภาพของแรงงานทักษะจะมีช่องว่างกว้างมากขึ้น ซึ่งผู้ที่มีโอกาสพัฒนามากกว่าจะได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น เกิดความต้องการทักษะความสามารถบางอย่างสูงกว่าที่เคยเป็นมา เช่น ทักษะด้านภาษา ที่ไม่ใช่แค่ใช้ภาษาอื่น ๆ ได้ในระดับพอใช้ แต่ต้องอยู่ในระดับใช้ได้เป็นอย่างดี ทักษะการนำเสนอ ซึ่งเป็นทักษะที่ต่อยอดจากทักษะด้านภาษา การมีความกล้าถามกล้าเสนอความคิดเห็น หรือ Assertiveness การทำงานข้ามวัฒนธรรมและความหลากหลาย ความพร้อมในการเดินทางทั้งชั่วคราวและไปประจำที่ประเทศอาเซียนอื่น ๆ เป็นระยะเวลานาน และการทำงานอย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และการเกิดขึ้นของสำนักงานเสมือนจริงใน 2 ลักษณะ คือ ไม่มีสำนักงานประจำแต่ใช้การประชุมทางไกลโดยพนักงานประจำ อยู่ในประเทศของตน หรือ การทำงานข้ามประเทศเสมือนอยู่ในประเทศนั้น ๆ

ซึ่งในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จัดเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนบทบาทในงานของตน รวมถึงเสริมสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีอาเซียน โดย Rothwell (2008 อ้างถึงใน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2555) กล่าวถึงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศ (Agenda of the World) เช่น วิกฤตโครงสร้างอายุ โลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายถ่ายเทประชากร การรวมกลุ่มประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ 2) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับกลไกการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Area of HR) ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-recruiting) เครื่องมือวัดผลการสอบที่หลากหลาย การพัฒนาบุคลากรที่ให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติ (Action-based Learning) การเสริมสร้างสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงาน (Competency-based Development) และการเสริมสร้างความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิต (Work-life Balance) และ 3) การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและการบริหารงาน (Administration Skills) เช่น การคาดการณ์แนวโน้มและการเตรียมการรับการ

เปลี่ยนแปลง (Anticipation) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Application) การทำงานเชิงรุก (Pro-activeness) การทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross-functions) และ การทำงานที่โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ (Transparency) (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2555)

ซึ่งในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเป็นการรวมตัวของ 10 ประเทศดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ประชากรโดยรวมประมาณ 600 ล้านคน เป็นนัยสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับบทบาทใหม่เพื่อรับมือและเตรียมความพร้อมในการรองรับประชาคมอาเซียนท่ามกลางความหลากหลาย โดยคำนึงถึงที่มาของความหลากหลายของคนในองค์กรจากปัจจัยดังต่อไปนี้ ด้านกำลังคน (Workforce Diversity) เป็นความแตกต่างที่ติดตัวมาโดยกำเนิด หรือ การรวมกลุ่มของคนที่มีอะไรเหมือนกัน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม สปีชีส์ เพศ อายุ ความพิการ รสนิยมทางเพศ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ภูมิถิ่นกำเนิด เป็นต้น ด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behavioral Diversity) ความแตกต่างของสไตล์การทำงาน ระบบการคิด การเรียนรู้ การสื่อสาร แรงบัลดาลใจ ความเชื่อและค่านิยม ทักษะ และความสามารถ ด้านลักษณะและบริบทของภารกิจ (Environmental Diversity) ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมของการบริหารงาน เช่น การตลาด กฎหมาย วิศวกร นักบัญชี นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ที่ต้องตอบสนองต่อความคาดหวังและความสัมพันธ์กับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ชุมชน และสังคม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถ มีส่วนร่วมในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2555)

ทั้งนี้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความพร้อมในการแข่งขัน และพร้อมที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ ลักษณะงานมีการบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ และเข้าไปมีบทบาทในการวางแผนธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยผลการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า ขนาดขององค์กรต่างกัมนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่างกัน แต่สัญชาติของเจ้าของกิจการต่างกันไม่มีผลให้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน (ชลดา ประยูรพานิชย์, พรรณิศา แสงหาญ, และกัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่, 2555) ดังที่ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) กล่าวว่า ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยั้งที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนบทบาทและสมรรถนะของตนเองว่าสามารถสนองต่อความต้องการขององค์กรที่จะต้องเผชิญสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในการเปิดประชาคมอาเซียนได้เพียงใด และ

ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งคือ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Mondy & Mondy, 2008 อ้างถึงใน ชลดา ประยูรพาณิชย์ และคณะ, 2555)

จากประเด็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน โดยจะส่งผลกระทบโดยตรงทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนถึงบทบาทในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การเพื่อให้มีสมรรถนะที่เพียงพอและเหมาะสมในการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างทันทั่วถึง ซึ่งการศึกษานี้ครั้งนี้ผู้วิจัยหวังว่าจะพบบทบาทที่เหมาะสมในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน อันจะเป็นประโยชน์ต่องานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในอนาคตต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

- 1) ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน
- 2) ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน
- 3) ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน
- 4) ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

มุ่งศึกษาหัวหน้างานหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการระดับกรมในภาครัฐ และบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาด MAI จำนวน 263 องค์กร

มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Yamane's ในระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อน 0.05) เช่นเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างแรก

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ทราบถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท ได้แก่ (1) บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) (2) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) (3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ (4) บทบาทที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) ที่มีความเหมาะสมในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2) นำเสนอรูปแบบและวิธีการเพื่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนตามบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนไทยในประชาคมอาเซียน

3) นำเสนอแนวทางการสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4) นำเสนอโมเดลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้เกิดความพร้อมในประชาคมอาเซียน

1.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Role) หมายถึง การแสดงหน้าที่ในการทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผ่านการส่งมอบผลลัพธ์ในการทำงานผ่าน 4 บทบาทของศาสตราจารย์ Ulrich (1997) ได้แก่ (1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (2) ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (4) ที่พึ่งของพนักงาน

หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง การที่นักทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ปรึกษาหรือ เป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ให้แก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยงานอื่น รวมทั้งหัวหน้างานในองค์การ โดยร่วมกันกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ต้องมีความเข้าใจในธุรกิจและหน้าที่งานต่าง ๆ ในองค์การเป็นอย่างดี รวมทั้งการสร้างความสอดคล้องให้แก่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์การ

ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) หมายถึง การที่นักทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์การและปรับโครงสร้างหน่วยงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ การปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนในองค์การ และบทบาทการสร้างค่านิยมของ นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระบวนการสรรหา คัดเลือก การรักษานุคลากร และปรับ โครงสร้างค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง การพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ การรองรับวัฒนธรรมและสไตล์การทำงานที่หลากหลาย ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง การที่นักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวเร่ง เป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นตนเองและบุคลากรในองค์การให้มีความพร้อม มีทัศนคติที่ดีกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการสื่อสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องให้กับบุคลากร ทำงานร่วมกับหัวหน้างานในการพัฒนาตัวแบบที่จะใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลง สร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ผ่านการปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ติดตามและประเมินผลในการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตอบโจทย์การเตรียมความพร้อมบุคลากรในการรองรับประชาคมอาเซียนจนกลายเป็นพฤติกรรมที่อยู่ถาวร

ที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง การที่นักทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความสามารถในการดึงดูด สรรหา และรักษานุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ การดูแลเอาใจใส่ให้พนักงานเข้าถึงทรัพยากรที่เหมาะสมอันจะเอื้อต่อความคาดหวังของบุคลากรในการบรรลุผลสำเร็จ ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งผลักดันให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน การเป็นกระบอกเสียงให้บุคลากรในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากร เป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยเมื่อบุคลากรพบกับปัญหา สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในวัฒนธรรมที่หลากหลาย เข้าถึงความเป็นนานาชาติของบุคลากรที่มีความหลากหลายในชาติพันธุ์ สร้างความไว้วางใจเชื่อใจให้แก่บุคลากร สร้างความรู้สึกร่วมกันกับองค์การให้กับบุคลากรช่วยให้บุคลากรไม่ถูกเอาเปรียบจากสิ่งที่องค์การคาดหวังจากพวกเขา ทำให้บุคลากรมั่นใจว่าปัญหาของพวกเขาจะได้รับการพิจารณาและตอบสนองความต้องการของพวกเขา เป็นต้น

การเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หมายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้บทบาททั้ง 4 บทบาท เป็นเครื่องมือในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบหลักสูตรในการเรียนรู้ทั้งรายย่อยและรายกลุ่มตามความจำเป็น การแลกเปลี่ยนพนักงานกับประเทศอาเซียน เพื่อสร้างประสบการณ์ด้านอาเซียน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับความสามารถขององค์การในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยบุคลากรจะต้องมีความ

พร้อมในเรื่องทักษะภาษาอังกฤษและภาษาประเทศอาเซียนในระดับที่ใช้สื่อสารและประสานงาน
ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความตระหนักรู้และเข้าใจการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างถูกต้องตรงกัน
อีกทั้งยังต้องเข้าใจวัฒนธรรมการทำงาน เข้าใจธุรกิจ และเข้าใจสไตล์ของผู้นำในประเทศอาเซียน
แม้กระทั่งการมี Role Model ที่อาจเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีความเป็น Global
Manager หรือมี Mr. และ Miss หรือ Mrs. AC เป็นต้น

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน เป็นการศึกษาโดยใช้แนวคิดทฤษฎี HR Champions (Ulrich, 1997) ที่ได้ให้คำตอบสำคัญไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างไร ผ่าน 4 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หน้าที่ทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พึงของพนักงาน โดยมีความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนเป็นผลลัพธ์สุดท้าย อันจะส่งผลโดยตรงต่อแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งแนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ผ่านความสามารถของบุคลากร (HR Champions)

2.2 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2.3 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2.4 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2.5 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2.6 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 แนวคิดบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ผ่านความสามารถของบุคลากร (HR Champions)

แนวคิด HR Champions โดย Ulrich (1997) ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยมิชิแกน แอนน์ อาร์เบอร์ (University of Michigan at Ann Arbor) ผู้ทรงอิทธิพลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แห่งยุคปัจจุบัน เริ่มต้นด้วยคำถามสำคัญอันจะเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะแตกต่างไปจากเดิมว่า “นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างไร” รวมทั้งนิยามการส่งมอบ 4 ประการ อันได้แก่ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพการบริหาร การสนับสนุนพนักงาน และความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการส่งมอบ 4 ประการนี้จะกลายเป็นบทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องแสดงความเป็น Championed อีกทั้งมีการนิยามความหมายใหม่ของ “ผลลัพธ์สุดท้าย” (Outcomes) ผ่านปัจจัยทางกายภาพ เช่น โลกาภิวัตน์ ความสามารถในการเข้าถึงลูกค้า การเรียนรู้วัฒนธรรม ความเป็นเลิศ ในการทำงาน และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบ 4 ประการ นอกจากนี้ Ulrich ได้สันนิษฐานทิศทางสำหรับการส่งมอบไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับบทเป็นทั้งหุ้นส่วน ผู้เล่น รวมถึงผู้บุกเบิก อันจะนำไปสู่การเป็นผู้มอบหมายงานที่เชี่ยวชาญทฤษฎีในการขับเคลื่อนสมรรถนะ และผู้สร้างองค์ความรู้เพื่อการตัดสินใจ 2) แนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการเป็นผู้ออกแบบที่สามารถสร้างคุณค่า และส่งมอบผลลัพธ์ได้ กระบวนการเหล่านี้จะช่วยยกระดับสมรรถนะระดับบุคคล และความสามารถขององค์กร และหากทำให้แนวปฏิบัตินี้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าได้มากเท่าไร ความสำเร็จก็อยู่ใกล้เท่านั้น และ 3) แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น พร้อมเปลี่ยนบทบาทเป็นหุ้นส่วน ผู้เล่น รวมถึงผู้บุกเบิก เพื่อการส่งมอบคุณค่า นอกจากนี้แล้ว Ulrich เชื่อว่าธรรมเนียมปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Pattern) จะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับอนาคตของมันเอง ซึ่งในปี 2000 จุดเน้นเป็นเรื่องโลกาภิวัตน์ ความสามารถขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และทุนทางปัญญา อย่างไรก็ดี Ulrich เชื่อว่าอดีตยังคงให้บทเรียนแก่อนาคต ดังการแสวงหาผู้มีวุฒิสมรรถ (Talent) ที่ยังคงเป็นเรื่องสำคัญหลัก ๆ ในอนาคต

Ulrich ให้นิยามความสามารถขององค์กรไว้ว่า “ความสามารถขององค์กร คือ ทรัพยากรของความสามารถในการแข่งขันที่หัวหน้างานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องร่วมกันสร้างขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร” ทั้งนี้เป้าหมายใหม่นี้น่าจะมาจากความท้าทาย ซึ่งจุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้ได้กล่าวถึงวาระถัดไปของความสามารถในการแข่งขันซึ่งครอบคลุมความท้าทาย 8 ประการ ได้แก่ 1) โลกาภิวัตน์ เมื่อเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้โลกเล็กลง เส้นแบ่งต่าง ๆ จึง

หายไ้เกิดเป็นตลาดใหม่ สินค้าใหม่ แนวคิดทางธุรกิจใหม่ ๆ จึงเป็นที่มาของหมู่บ้านโลก (Global Village) ดังที่ McLuhan (1964 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ตั้งปฐมวงศ์, 2009) (โลกาภิวัตน์: คำสั้น ๆ ที่ควร รู้จัก) กล่าวถึงหมู่บ้านโลก (Global Village) ซึ่งหมายถึง โลกยุคใหม่ที่ตั้งอยู่บนฐานของเทคโนโลยี อันนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เร่งเร็วขึ้นในทุกระดับของสังคมมนุษย์ ซึ่งการเข้าถึงตลาดโลก จำเป็นต้องมีเครือข่ายที่หลากหลาย เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ มีทัศนคติที่ทันต่อสถานการณ์ แต่คงไว้ซึ่งความผูกพันทางใจ (Commitment) ที่เป็นที่ยอมรับจากท้องถิ่น ดังคำกล่าวที่ว่า “Thinking Globally Acting Locally” คือการคิดให้ครอบคลุม และปรับตัวได้ตามสถานการณ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องรับมือและคิดค้นโมเดล อีกทั้งกระบวนการใหม่ ๆ 2) ห่วงโซ่ คุณค่าสำหรับธุรกิจการแข่งขันและการให้บริการของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาพรวมสำหรับการแข่งขันในอนาคต คือ การทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อลูกค้ามากขึ้น โดยจุดเน้นของแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนจากองค์การไปสู่ห่วงโซ่ คุณค่า ทำให้กิจกรรมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกนิยามใหม่ตามเกณฑ์ที่ลูกค้ากำหนด ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพและผู้จัดการต้องเรียนรู้ที่จะสร้างองค์การให้เป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่าและเชื่อมโยงเข้ากับเครือข่ายคุณค่าให้ได้ 3) ความได้เปรียบด้านต้นทุนและการ เจริญเติบโต ในอนาคตนี้ กำไร คือ ประเด็นทางธุรกิจ กำไร คือ ผลรวมของรายได้ที่มากขึ้นและ ต้นทุนที่ลดลง นั่นหมายถึงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้การสำรวจครั้งที่ 2 ของประเด็นสมการ การสร้างรายได้และการเติบโตของรายได้ พบว่า 3 เส้นทางของการเติบโตทางธุรกิจที่มีนัยต่อนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) การเติบโตจากการที่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยองค์การทำให้พนักงานอุทิศตนและสามารถเข้าถึงแก่นแท้ของความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (2) การใช้ประโยชน์สมรรถนะหลัก (Leveraging Core Competencies) คือการสร้างการเติบโตผ่าน ผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการเปลี่ยนการวินิจฉัยองค์ความรู้ไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านการทบทวน สมรรถนะ หรือให้ทีมผลิตภัณฑ์ข้ามสายงานไประบุสมรรถนะหลักของทีม และเปลี่ยนสมรรถนะ นั้น ๆ เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จึงเป็นที่มาของรายได้ใหม่ ๆ และ (3) การควบรวมกิจการ การซื้อ กิจการ และการร่วมทุน หลักการควบรวมเพื่อให้ขนาดขององค์การสนองความต้องการที่เป็นความ ทำทายทางธุรกิจ ข้อสังเกต คือ การควบรวมมักล้มเหลวเพราะคุณสมบัติขององค์การต่างกันสิ้นเชิง ดังจะเห็นได้ว่าองค์การในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านกลยุทธ์ แต่กลับไม่ใช่ด้าน วัฒนธรรม ดังนั้น การข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural) จึงเป็นความท้าทาย ทั้งนี้การเลือกเส้นทาง หมายถึงการเลือกการเจริญเติบโตของผลกำไร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคิดค้นเครื่องมือ ใหม่ ๆ (HR Tools) โดยนัยของการเติบโตนี้จะยกระดับคำถามให้กับแนวปฏิบัติของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เช่น วิวัฒนาการในการสร้างความผูกพันทางใจต้องสนับสนุนวัฒนธรรมในเวลา

เดียวกันกับการควบคุมค่าใช้จ่ายหรือไม่ อะไรคือนัยของการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหลักที่จะนำไปสู่สิ่งที่ห่างไกลจากธุรกิจ แต่กลับสร้างความผูกพันทางใจให้กับลูกค้าได้อย่างแนบแน่น และทำให้เปอร์เซ็นต์การซื้อของลูกค้าเพิ่มขึ้นในผู้ให้บริการเดิม 4) การให้ความสำคัญกับความสามารถ นิยามใหม่ในการแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติสำหรับงานประจำวันเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะระดับบุคคล ซึ่งหมายความว่าความสามารถขององค์กร เท่ากับ DNA ของความสามารถในการแข่งขัน โดยที่ความสามารถแบบ Soft มีความซับซ้อนมากกว่าการคิดค้นหรือทำซ้ำ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) หรือการรีเอนจิเนียริง โดยการสำรวจพบว่าองค์กรที่เป็นแบบ Soft ล้มเหลวถึง 75% กล่าวคือการปรับตัวให้เข้ากับตลาดได้นั้นสำคัญกว่า โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องระบุกิจกรรมให้มีกรอบเวลาชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งชุดกิจกรรม อย่างไรก็ตามความสามารถของผู้มีวุฒิสามารถ (Talent) คงยังสำคัญกว่าสมรรถนะระดับบุคคล หากแต่สมรรถนะระดับบุคคลคือความสามารถขององค์กร อันจะเป็นที่มาของคำถามที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จให้นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการ โดยต้องตั้งคำถามเหล่านี้อยู่เสมอ ได้แก่ (1) ปัจจุบันองค์กรมีความสามารถอะไรบ้าง (2) เพื่อความสำเร็จในอนาคต องค์กรต้องการความสามารถอะไรบ้าง (3) วิธีการใดจะทำให้ความสามารถเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร (4) จะออกแบบแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อให้ได้มา ซึ่งความสามารถที่องค์กรต้องการ และ(5) เราจะวัดการบรรลุเป้าหมายของความสามารถที่องค์กรต้องการได้อย่างไร คำถามเหล่านี้คือประเด็นทางประสิทธิผลที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องพิสูจน์กันต่อไป 5) การเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเรียกได้หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนรูป การรีเอนจิเนียริง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นต้น หน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพคือช่วยองค์กรนิยามโมเดลใหม่สำหรับการเปลี่ยนแปลง เผยแพร่โมเดล และส่งเสริมการใช้โมเดลอย่างต่อเนื่อง โดยคำถามที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นได้แก่ (1) จะไม่เรียนรู้สิ่งที่ต้องเรียนรู้ได้อย่างไร (2) จะให้เกียรติคิดและประยุกต์ใช้กับอนาคตได้อย่างไร (3) จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความผิดพลาดได้อย่างไร (4) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและแตกต่างจากเดิมอย่างไร (5) เพื่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการใดจะทำให้หัวใจกับความคิดประสานกัน (6) วิธีใดจะทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น 6) เทคโนโลยี นวัตกรรม ความรวดเร็วของเทคโนโลยีทำให้โลกแคบลง ใกล้เคียง เร็วขึ้น ทุกอย่างเป็นสากล (Worldwide) ผู้จัดการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องรับผิดชอบในการนิยามการทำงานอย่างที่ต้องการ ต้องการ เพื่อคาดการณ์วิธีที่จะทำให้เทคโนโลยีมีชีวิตและกลายเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่กำหนด

ไว้ตามแนวทางของข้อมูล อีกทั้งต้องเรียนรู้ที่จะสร้างพลังจากข้อมูลที่มีเพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

7) การจูงใจ การรักษาพนักงานไว้ การวัดสมรรถนะและทุนทางปัญญา ความเป็น Global (ครอบคลุมทั่วโลก) ทำให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจต้องการเทคโนโลยีและทรัพยากร รวมทั้งการรักษาผู้มีความสามารถ (Talent) และการแข่งขัน The Best Talent กลายเป็นความท้าทายในการแข่งขันขององค์การธุรกิจในอนาคต องค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องดึงดูด พัฒนา และรักษามูลค่าการไว้ได้ ผู้จัดการที่มุ่งแสวงหาคนที่สูงจะได้ครอบครองผู้ที่มีทุนทางปัญญา การได้มาซึ่งทุนทางปัญญานั้น คือการคิดค้นแนวคิดใหม่ ๆ โดยผู้จัดการและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องคิดค้นนโยบายและแนวปฏิบัติที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นมากกว่าการเรียนรู้ หรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ฉับพลัน (Rapid) จนกลายเป็นวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วก้าวผ่านขอบเขตการไหลเวียนของข้อมูล จากงานศึกษาของ Cal Wick และ Ulrich (N/A) แสดงถึงการเรียนรู้ฉับพลันที่ก่อให้เกิดการทำงานที่ฉับพลันที่ทำให้โอกาสกลายเป็นวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์นำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางที่ลูกค้าต้องการ กระทั่งได้ ผลกำไรมากขึ้น โดยที่ลักษณะงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะเป็นความต่อเนื่อง ในการสร้างทุนทางปัญญาให้องค์การและจะเปลี่ยนการวัดแบบดั้งเดิมมาเป็นเน้นต้นทุนทางเศรษฐกิจควบคู่กับทุนทางปัญญา 8) การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การเปลี่ยนรูป การเปลี่ยนรูปจะเกิดขึ้นในส่วนที่เป็นรากฐานสำคัญหรือภาพลักษณ์ของธุรกิจ เห็นได้จากลูกค้าและพนักงาน การเปลี่ยนรูปนี้มุ่งเน้นการแข่งขันทางความคิดมากกว่าส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพและผู้จัดการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนรูปต้องสร้างรากฐานการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ความท้าทายทั้ง 8 ประการนี้ กลายเป็นการให้นิยามเหตุผลสำหรับการตระหนักถึงความต้องการของการเป็นหุ้นส่วนกับการปฏิบัติงานของผู้จัดการและความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการกำหนดวิธีการส่งมอบผลลัพธ์ใหม่ ๆ ให้กับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ภาพรวมของความท้าทาย คือการทำให้แนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) และการวัดคุณค่าผ่านหน้าที่งาน (Functions) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลายเป็นการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับธุรกิจ อีกทั้งสามารถพัฒนาความเป็นมืออาชีพโดยการเล่นบทบาทใหม่ ๆ แสดงสมรรถนะใหม่ ๆ (New Competencies) ท่ามกลางความท้าทายใหม่ ๆ ทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ

เมื่อผู้บริหารมองแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารหรือผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในอนาคตต้องสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ นิยามความสามารถที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ เพื่อกำหนดการส่งมอบผลลัพธ์โดยผู้บริหารหรือผู้นำในอนาคตต้องเป็น

HR Champions โดยนัยของความท้าทายทางธุรกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ คือ ผลงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการควบคุมงานให้สำเร็จ โดยกระบวนการเหล่านี้ต้องถูกพิจารณาผ่านกระบวนการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงหน้าที่งานของตนเอง อันจะเป็นวาระใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และให้ความสำคัญกับการเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการแข่งขัน โดยการเป็นตัวแทนในการแข่งขัน (Championing Competitiveness as Champions of Competitiveness)

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด มีความครอบคลุมเนื้อแท้ของความเป็นปัจจุบัน และเพื่อสนองความท้าทายของแนวคิดนี้ HR Champions ต้องก่อให้เกิดความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กรที่จะขับเคลื่อนไปกับนิยามใหม่ ๆ และพัฒนาการใหม่ ๆ ของแนวปฏิบัตินักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่งานและความเป็นมืออาชีพ รวมทั้งหัวหน้างาน ซึ่งทั้ง 2 ตัวละครนี้ ต้องสร้างความสามารถเหล่านี้ร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว แต่ต้องทำความเข้าใจก่อนว่าความสามารถขององค์กร คือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในความสามารถในการแข่งขันการมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบความสามารถขององค์กร การมองเห็นผลกระทบที่จะมีต่อองค์กรในความท้าทายของการแข่งขัน และการอุทิศเวลาและพลังงานเพื่อความสามารถขององค์กร

เหตุที่ผู้ศึกษาสนใจศึกษาด้วยแนวคิด HR Champions ของศาสตราจารย์ Dave Ulrich เนื่องจากการศึกษาวิจัยที่ดีควรเริ่มต้นด้วยคำถามที่ดี ดังที่ศาสตราจารย์ Dave Ulrich ผู้ทรงอิทธิพลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน กล่าวไว้ว่า คำถามนั้นสำคัญกว่าคำตอบ อีกทั้งคำตอบที่ได้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นในอนาคต โดยเนื้อแท้ของแนวคิด HR Champions นี้ คือการนิยามความหมายใหม่ของการส่งมอบ 4 ประการ อันจะกลายเป็นบทบาททั้ง 4 ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ 1) บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ 2) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 4) บทบาทที่พึงของพนักงาน ภายใต้ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดความท้าทาย 8 ประการที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนที่ผู้ศึกษาได้ใช้เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) ซึ่งคำตอบที่ได้จะเป็นการให้นิยามใหม่แก่บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาทตามแนวคิดของ Ulrich (1997) อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้

2.2 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

ในปัจจุบันกระแสของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้สร้างความตื่นตัว และความตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทย ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญเมื่อเอ่ยถึงประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นปลายปี 2558 คือ เราจะเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การอย่างไรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เมื่อต้องก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ (HR Professional) โดยอาศัยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ผ่านเทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงมีบทบาทในการช่วยกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การมากขึ้น (Ulrich, 1997) ดังที่ Friedman (2009 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) กล่าวว่า การที่จะเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องอยู่ในตำแหน่งระดับสูงขององค์การ การก้าวสู่การเป็นผู้นำระดับสูงนั้นจะช่วยให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้มีอิทธิพลในกลยุทธ์ขององค์การ และสามารถควบคุมการจัดสรรทรัพยากรที่มีผลต่อความคิดริเริ่ม อันจะกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในการให้คุณค่าในชื่อเสียงขององค์การ ส่งผลให้บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารองค์การ วิเคราะห์หาช่องว่างในการพัฒนาองค์การ (Organization Performance Gap) และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ ก็เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน (ดิลก ถือกกล้า, 2554) ดังที่ Ulrich (1997) ให้นิยาม “ความสามารถขององค์การ” ไว้ว่า “ทรัพยากรของความสามารถในการแข่งขันที่หัวหน้างานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องร่วมกันสร้างขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ” อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากคำถามสำคัญของทฤษฎี HR Champions กล่าวคือ “นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างไร” จึงเป็นที่มาของการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การผ่านบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ เมื่อความท้าทายขององค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน คือ ประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับ นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล (2556) ในบทความ ภารกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อนถึงประชาคมอาเซียน ปี

2558 ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับกระบวนการทำงานให้เป็นเชิงรุกมากขึ้นเพื่อเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ ในอนาคต รวมทั้งต้องปรับตัวมองอนาคตล่วงหน้าก่อนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนปี 2558 ซึ่งในการเตรียมความพร้อมเชิงรุกของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายธุรกิจ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการคนให้มีความพร้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถที่อาจเคลื่อนย้ายไปทำงานที่ทำหายและค่าตอบแทนสูงใจมากกว่า (การสมองไหล) ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหมั่นทบทวนภารกิจและแผนงาน รวมทั้งติดตามข่าวสาร เพื่อวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ และเมื่อประชาคมอาเซียน คือสภาพแวดล้อมใหม่ที่กำลังจะเข้ามาบีบบทบาทต่อบริบทของสังคมไทย รวมทั้งบริบทของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป ให้มีความเหมาะสมกับประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น เราสามารถใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อแสวงหาบทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของบริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ในการศึกษาของ ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2557, น. 13-14) ภายใต้หัวข้อการบริหารงานบุคคลในภาครัฐอาเซียน มีเนื้อความว่า ระบบราชการไทยได้นำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการแล้ว แต่ยังไม่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างของหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ซึ่งกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้ปัจจัยแวดล้อมของการบริหารราชการทั่วโลกเปลี่ยนแปลงและเกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ จึงเป็นปัจจัยที่กดดันให้ระบบราชการต้องปรับตัวเพื่อให้มีขีดความสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งระบบราชการไทยที่เป็นทางการมากเกินไปไม่สามารถที่จะรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมได้อีกต่อไป รัฐบาลไทยจึงได้ทำการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐผ่านพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ออกมาบังคับใช้ เพื่อปรับปรุงให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเป็นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังที่ ทวีศักดิ์ สุททวาทิน ได้วิเคราะห์จุดเน้นการปฏิรูปที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ข้าราชการเป็นสินทรัพย์มนุษย์ (Human Asset) หรือ เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐเป็นเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการกระจายความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากองค์การกลางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปให้กับผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภาครัฐ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ (Integration) และ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภาครัฐ เน้นการบริหารงานที่สอดคล้องและบูรณาการกับส่วนงานอื่น ๆ ขององค์การ เพื่อนำไปสู่

การบรรลุวิสัยทัศน์ในภาพรวมของส่วนราชการร่วมกัน ทวีศักดิ์ กล่าวเสริมว่าการปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของระบบราชการไทยตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการปฏิบัติของกลไกการส่งเสริมธรรมาภิบาลของระบบราชการ ระบบสรรหาและคัดเลือกข้าราชการและบุคลากรของรัฐ ระบบการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรของรัฐ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรของรัฐ และระบบค่าตอบแทนของภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ กุสุมาวดี (2540) ได้ศึกษาผ่านตัวอย่างความเชื่อมโยงระหว่างแผนธุรกิจกับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดูจากทักษะและพนักงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะกลายเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน ประกอบไปด้วย สภาพทางเศรษฐกิจ โครงสร้างอุตสาหกรรม ชีวความสามารถที่สำคัญ ขอบข่ายการตลาดและสินค้า และความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งหมดนี้จะกระทบต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งเรื่องทักษะและคุณค่า วัฒนธรรม สภาพทางเศรษฐกิจ และตลาดแรงงาน ทั้งหมดนี้คือความพร้อมและสิ่งที่องค์กรไม่มี (C. A. Lengnick-Hall & M. L. Lengnick-Hall, 1998 อ้างถึงใน สมบัติ กุสุมาวดี, 2540) และผลการศึกษาของ สมบัติ กุสุมาวดี พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับบทบาทจากเดิม “หน้าที่นิยม” เป็น “เชิงกลยุทธ์” โดยมีหัวใจสำคัญ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถวางแผนและออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างยืดหยุ่น เหมาะสมสอดคล้องกับแผนรวมขององค์กรอย่างมีบูรณาภาพ

ในอดีตที่ผ่านมา มีวรรณกรรมหลายชิ้นที่กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการทำงาน “เชิงปฏิบัติ” สู่ “เชิงกลยุทธ์” กล่าวคือ ตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญยิ่งและยังคงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่วันนี้ได้มีการแสดงออกผ่านการทำหน้าที่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมาเดิมที่เคยเน้นการจัดการดูแล การจ่ายเงินเดือน และการสนับสนุนด้านสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงการมีบทบาทที่มีส่วนสำคัญเสมือนหน่วยงานหนึ่งที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ และสิ่งที่เห็นได้ชัดสำหรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ คือ ชื่อเรียกของบุคลากรที่ทำงานด้านนี้ จากเดิม “งานบุคคล” ถูกแทนที่ด้วย “ทรัพยากรมนุษย์” (อิวานส์, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุด (2551) ได้ศึกษาทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับเป็น “พันธมิตรทางธุรกิจ” ซึ่งจะเป็แนวคิดเชิงกรอบความคิด หรือ Conceptual Framework นั่นคือ การเป็นพันธมิตรธุรกิจ กล่าวคือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ลงไปปฏิบัติงานหลักของธุรกิจ หรือเข้าใจกระบวนการธุรกิจหลัก โดยระบบงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ สาขานปฏิบัติจะเป็นผู้บอกว่าต้องการระบบงานแบบใดที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจการแข่งขัน ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับ Florkowski and

Olivas-Lujan (2006 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ได้ศึกษาความแพร่ขยายของการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR-Information Technology) ในบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา และไม่ใช่ในสหรัฐอเมริกา ที่ให้การสนับสนุนการให้เหตุผลของ Ulrich (1998 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ที่ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพพบความสมดุลในการประสบความสำเร็จในการช่วงชิงกันของทั้ง 4 บทบาท หรือไม่ก็ใช้การจ้างเหมางานจากภายนอก (Outsourcing) เพราะเมื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอยู่แล้วจะต้องมุ่งสู่การเป็นนักกลยุทธ์องค์กร นั่นคือ เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์หรือทำงานร่วมกับฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด หรือสายการผลิต โดยก้าวออกจากมุมมองฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เดิม สอดคล้องกับ Delmotte and Sels (2008 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ได้ทำการศึกษาการจ้างเหมางานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาว่าการจ้างเหมางานด้านทรัพยากรมนุษย์คือการแสดงถึงการมุ่งเน้นงานด้านกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายในงานทรัพยากรมนุษย์ หรือทั้ง 2 อย่าง และ Yusoff (2012) ได้กล่าวถึงบทความที่เกี่ยวกับการทำให้เกิดการตัดสินใจในการจ้างเหมางานด้านทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกของ Woodall et al. (2009 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) เขาให้เหตุผลว่าการตัดสินใจที่จะจ้างเหมาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก รวมทั้งความหมายโดยนัยในลักษณะที่เป็นการจัดการหน้าที่งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังการศึกษาของ Woodall et al. (2009 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ที่ชี้ให้เห็นถึงข้อโต้แย้งในการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทางธุรกิจที่มีแนวทางในการส่งมอบความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ทาง ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นที่พึ่งของพนักงาน และการเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาจากภายนอก นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ทั้งต้องคอยบอกผู้บริหารระดับสูงว่ากลยุทธ์ใดไม่ประสบความสำเร็จและกลยุทธ์ใดควรดำเนินการต่อ รวมถึงการสร้างตัวชี้วัดผลงาน หรือดัชนีวัดผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและชัดเจนจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (คณัย เทียนพุด, 2551)

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างบทบาทงานบุคคลเดิมกับบทบาทใหม่การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะของบทบาทงานบุคคลแบบดั้งเดิม	ลักษณะของบทบาทใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เป็นฝ่ายตอบสนอง	เป็นฝ่ายเริ่มดำเนินการ
ผู้พัฒนาพนักงาน	หุ้นส่วนของธุรกิจ
เป็นหน่วยงานปฏิบัติการ	เน้นงานและการดำเนินงานให้สำเร็จ
มุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการ	มุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์
ประเด็นที่เกี่ยวกับเชิงคุณภาพ	ประเด็นที่เกี่ยวกับเชิงปริมาณ
ลักษณะของบทบาทงานบุคคลแบบดั้งเดิม	ลักษณะของบทบาทใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ความมีเสถียรภาพมั่นคง	การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
คำตอบและทางแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัติการ	คำตอบและทางแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์
บทบาทเดียวชัดเจน	หลายบทบาทหน้าที่
คนคือค่าใช้จ่าย	คนคือสินทรัพย์

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจาก อีวานส์, 2552, น. 68.

จากตาราง 2.1 แสดงให้เห็นว่าบทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มองคนเป็นสินทรัพย์ โดยที่ Friedman (2009 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) กล่าวถึง การให้ความสำคัญกับประสิทธิผลในการดำเนินงานของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และอีก 3 บทบาทที่จะสามารถสร้างชื่อเสียงที่ดีขึ้นในทางอ้อมให้กับบริษัท และที่สำคัญคือสินทรัพย์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเส้นทางการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ตามทฤษฎีของผู้นำความคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ทุนมนุษย์ เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดและช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Strategic Source of Value Creation) ทั้งนี้การบริหารทุนมนุษย์ต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตรงที่เน้นให้ความสำคัญกับคุณค่าหรือมูลค่าของคนและสิ่งที่คนในองค์กรผลิตหรือสร้างขึ้น อีกทั้งไม่เน้นเรื่องของหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เพื่อให้ผู้บริหารและมีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าใจและตระหนักถึงบทบาทใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร เฉพาะอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่การเป็น “หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner)” อย่างแท้จริง โดยมีปัจจัย ความสำเร็จในการปรับ “เนื้อหา” และ “บทบาท” ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ “ไม่จมอยู่กับกระดาษ แต่ใส่ใจยุทธศาสตร์มากขึ้น” “เป็นความจริงอย่าเป็นแค่ตัวสำรองที่รออยู่ตามขอบสนาม” และ “เข้าใจ

วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์” อันจะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระทั่งเกิดชุมชนนักปฏิบัติ ที่เข้มแข็งและเกิดองค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่ก้าวหน้าต่อไป ซึ่งคือเหตุผลที่ในทศวรรษ ที่ 90 คำว่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์พลิกโฉมหน้าไปอย่างรวดเร็วและหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เข้ามาแทนที่หนังสือแบบดั้งเดิม พร้อมทั้งมีกระแสเรียกร้องให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์หรือหุ้นส่วนธุรกิจ (Strategic Business Partner) กับองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่ง Ulrich ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ว่า เป็นการสนับสนุนการนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติผ่านกิจกรรมสำคัญ ๆ เช่น การสร้างความสอดคล้องระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับยุทธศาสตร์ขององค์กรผ่านกระบวนการวินิจฉัยองค์กร เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน, 2551, น. 87-102) เช่นเดียวกับ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2551) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ด้านคนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (SHRM) คือการปรับกระบวนการทัศน์แบบเดิม และเพิ่มเติมในส่วนของการบูรณาการ (Integration) กล่าวคือ การทำให้กรอบแนวคิดการบริหารคนผนวกและบูรณาการแทรกซึมเข้าไปในทุกระดับและทุกแผนกงานขององค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนในหน่วยงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่วางไว้ ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนางานสายอาชีพ เป็นต้น โดยสิ่งที่ควรตระหนักถึง คือ เมื่อวางแผนกลยุทธ์องค์กรได้ดีแล้วนั้น ควรมีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีด้วย นอกจากนี้ ในบทความ บทบาทที่ต้องเปลี่ยนสู่มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน (2551, น. 103-119) กล่าวถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR for HR ก็มีความสำคัญอย่างมากเช่นกัน กล่าวคือ มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะแสดงบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดย 1) การกำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้างเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ มีปัจจัยที่ควรให้ความสนใจ ได้แก่ การมีจิตสำนึกและอัตลักษณ์ร่วมกัน การมีขีดความสามารถ มีผลงานโดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมายและมีพฤติกรรมที่เหมาะสม การมีโครงสร้างทางการบริหารที่ดี การมีกระบวนการและขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยน โดยผ่านการเรียนรู้ รู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน อีกทั้งรวมถึงการมีภาวะผู้นำ 2) การกำหนดกระบวนการในการวัดและประเมินผล โดยการใช้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างไปพัฒนา

เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งต้องระบุสิ่งที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี หรือ Best Practices 3) การใช้ภาวะผู้นำในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการปรับปรุงการจัดการองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการขององค์การ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดและผู้จัดการที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล ขณะเดียวกันนั้นต้องเป็นนักปฏิบัติที่ดีด้วย และ 4) การจัดลำดับความสำคัญ ในการวินิจฉัยองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ และระบุว่าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใดเป็นจุดเน้นที่มีความสำคัญ โดยการจัดลำดับความสำคัญมีเกณฑ์พิจารณา 2 ประการ คือ ผลกระทบเรื่องนั้น ๆ และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของหน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลสัมฤทธิ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสดรศักดิ์ เวชยานนท์ (2551) กล่าวว่า บทบาทของผู้จัดการรวมถึงบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานเชิงรุก และต้องเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนอื่น ๆ ขององค์การจึงทำให้บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนเข้ามามีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ที่เรียกว่า “Strategic Partner” ซึ่งสอดคล้องกับ ตรีนวณูช กองผาพา (2552) ศึกษาการแสดงบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ในวิสาหกิจขนาดใหญ่อำเภอขอนแก่น กล่าวว่า การแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจขององค์การ และลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจขององค์การและคู่แข่ง รู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา รวมถึงต้องสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การร่วมกับผู้บริหารระดับสูงได้ ในการบรรยายพิเศษ หัวข้อ “บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับงานที่ทำภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน (2551) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผ่านผลการศึกษาของ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ในประเทศอังกฤษ ปี 2007 ได้บรรยายถึงสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งการสำรวจผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์เกือบ 800 คน กว่า 80% ของผู้ตอบกล่าวว่า โครงสร้างบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุสำคัญเบื้องต้น คือ ความต้องการที่จะเป็นผู้ช่วยด้านยุทธศาสตร์มากขึ้น งานวิจัยระบุถึง วัตถุประสงค์หลัก 5 ประการแรกสำหรับบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและรักษาไว้ซึ่งพนักงานหลัก การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน การปรับปรุงวิธีการการบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด และการปรับปรุงจุดมุ่งหมายของพนักงานเกี่ยวกับเป้าหมายหลักขององค์การ ผล

สำรวจยังพบอีกว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ คือ การคิดเชิงกลยุทธ์ ทักษะในการมีอิทธิพลโน้มน้าว และความรู้ด้านธุรกิจ โดยในการศึกษาของ Choi et al. (2010 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในอุตสาหกรรมการผลิตทางภาคใต้ของประเทศมาเลเซีย ยังขาด เรื่องสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ นี่คือนิ่งในอุปสรรคหลักในการข้ามผ่าน ถ้าหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในท้องที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และผู้เล่น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพและผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญที่มีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิผลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมูลค่าของผู้ถือหุ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Khairuzzaman and Long (2009 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) การขาดสมรรถนะบางประการคืออุปสรรคของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในการบูรณาการที่ดีของบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์กำลังมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีแนวโน้มเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มแรกไปจนถึงขั้นดำเนินการ ผ่านการทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูล ผ่านองค์กร เช่น IPMA-HR ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าบทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นสินทรัพย์ทางยุทธศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายที่กำลังเผชิญอยู่และกำลังเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน, 2551) อีกทั้ง บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555) ได้วิจัยเกี่ยวกับการเตรียมบุคคลให้พร้อมสำหรับงานใหม่ในอนาคต โดยเป้าหมายขององค์การภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐใน 15 ปีข้างหน้า จะเป็นการมุ่งไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยปัจจัยที่ส่งผลให้้องค์การเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง คือ ภาวะโลกร้อน โลกาภิวัตน์ รวมถึงการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ทำให้ต้องเตรียมพัฒนาคน การบริหารจัดการคนหลากหลายวัฒนธรรม โดยที่บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนวัตกรรมในอนาคตในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารองค์กรเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ผ่านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพ สามารถเรียนรู้และเข้าใจธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี การดำเนินการของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กร เน้นลูกค้าเป็นหลัก มีความคิดริเริ่ม ช่างคิด ช่างสังเกต ช่างแก้ปัญหา เป็นผู้บริหารเชิงกลยุทธ์เชิงรุกในเชิงนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดบทบาทของบุคลากรในองค์กรนวัตกรรมในอนาคต ที่จะเป็นนักวางแผนเป็นบุคคลที่มีความสามารถในองค์กร เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในการทำงานเป็นทีม และรู้จักพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลาย (Multi-Function) รวมถึงการเป็นนักเทคโนโลยีอีกด้วย สอดคล้องกับ ประชา ดัน

เสนีย์ (2554) ในบทความทางวิชาการ เรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้ หลาย ๆ องค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับการกำหนดให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ของผู้บริหาร หรือที่เรียกว่า เป็นผู้ร่วมในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรตามสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Strategic Partner) เนื่องจากบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญต่อการมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ดังที่ Yusliza et al. (2010 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาของเขาเกี่ยวข้องกับองค์กร 108 องค์กร ในประเทศมาเลเซีย แสดงให้เห็นว่าบทบาทหุ้นส่วนทางธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้ง ประชา ดันเสนีย์ (2554) กล่าวต่อว่า ปัจจัยด้านคุณภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือส่วนประกอบสำคัญของการมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในปี 2555 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยต้องปรับแนวความคิดใหม่โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ตามกติกาที่ภาครัฐได้กำหนดและให้มีผลบังคับใช้ โดยบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรในประชาคมอาเซียนจะต้องแสดงบทบาทที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การรับรู้และเข้าใจด้านกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สนองต่อกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เช่น ในมิติการเตรียมความพร้อม ต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความหลากหลายของพนักงาน มิติการนำเสนอข้อมูลเพื่อตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในข้อมูลสถิติต่าง ๆ เช่น การเข้า-ออก ของพนักงานในแต่ละระดับผลกระทบหรือการวางแผนกำลังคนต่าง ๆ 2) การเตรียมความพร้อมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างอำนาจในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต อย่างการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น เตรียมความรู้ความเข้าใจด้านวัฒนธรรม การมีสังคมที่หลากหลายของประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน การดำเนินธุรกิจให้กับบุคลากรทั้งในฐานะ คู่ค้าและลูกค้า เป็นต้น 3) การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคนิคการสื่อสาร การบริหารคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ (OD Tools) ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมทั้งให้ความสำคัญในภาษาที่ใช้ติดต่อสื่อสาร ทั้งภาษาอังกฤษ และภาษาท้องถิ่นอื่น ๆ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรต้องพร้อมที่จะรองรับการสื่อสารระหว่างคู่ค้า หรือลูกค้า หรือบุคลากรที่เพิ่มเข้ามาในองค์กรจากหลาย ๆ ประเทศ อันเป็นผลสืบเนื่องจากการเปิดการค้าเสรี และ 4) การต้องทำงานกับ

ฝ่ายบริหารทุกหน่วยงาน โดยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่งานต่าง ๆ เพื่อวางแผนและประสานงานได้ เช่น ข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานบัญชี โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น จากข้างต้น เมื่อพูดถึงความหลากหลายของเชื้อชาติและวัฒนธรรม อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปิดการค้าเสรี และการเปิดเสรีฝีมือแรงงาน (MRAs) งานวิจัยของ De Guzman, Neelankavil, and Sengupta (2011) สามารถอธิบายบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในบริษัทข้ามชาติในเอเชีย 4 ประเทศ ได้แก่ อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ในลักษณะของสิ่งที่ต้องพิจารณาสำหรับความแตกต่างระหว่างหน้าที่งานที่เป็นแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีต ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางการทำงานเชิงกลยุทธ์กับบทบาทของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความแตกต่างของพื้นที่ (ประเทศ) ที่จะขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ขนาดขององค์กร รวมถึงผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในแผนกของตนเอง หรือแผนกอื่น โดยผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ๆ บริษัทในเอเชียที่มีขอบเขตบรรจบกันนั้น คาดหวังในหน้าที่งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าควรจะเป็นบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นสากลต้องเข้าสู่บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มากกว่าเดิมแทนที่จะดำเนินกิจกรรมการทำงานแบบพื้นฐานที่เป็นแบบดั้งเดิม ในผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึง มีอาชีพในแถบเอเชียมองหน้าที่งานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบดั้งเดิม (Administrative Expert) อีกทั้งไม่ได้เป็นบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มากนัก แต่กระนั้นแล้ว ผลการศึกษายังพบอีกว่า เมื่อองค์กรต้องใช้หน้าที่งานที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มากขึ้น องค์กรจะได้รับโอกาสในการบรรลุเป้าหมายมากขึ้น (De Guzman et al., 2011) นอกจากนี้การเป็นโลกาภิวัตน์มากขึ้นและพนักงานทางเอเชียได้สัมผัสกับแนวปฏิบัติด้านการบริหารแบบตะวันตกมากขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทจะตระหนักถึงการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการจะบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ดังเช่นการศึกษาของ Sumelius et al. (2009 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ได้ทำการสำรวจบทบาทเชิงกลยุทธ์ของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทย่อยของบริษัทข้ามชาติในประเทศจีน ระหว่างปี 1999 กับ ปี 2006 ซึ่งมีข้อมูลเชิงประจักษ์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ 2 ชุด จาก 142 บริษัทย่อยในปี 1999 และ 2006 จากการเก็บข้อมูลพบว่า บทบาทของแผนกทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้นในปี 2006 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 1999 นอกจากนั้น ยังค้นพบอีกว่าขนาดของบริษัทย่อย และขนาดของแผนกทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องในเชิงบวกกับบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาของ De Guzman et al. ครั้งนี้จะเป็นตัวเชื่อมโยงให้แก่วางที่ที่สำคัญในวรรณกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากลใน

จุดเน้นที่ว่า หน้าที่งานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับให้มีบทบาททางกลยุทธ์มากขึ้น โดยเฉพาะบริษัท ที่ทำงานกับชาวเอเชีย (De Guzman et al., 2011)

นอกจากนี้ สิ่งที่เราต้องตระหนักถึงเป็นอย่างยิ่ง คือ “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness of Change) ของบุคลากรในองค์กร” เป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กร คือผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร Pellettiere (2006 อ้างถึงใน สุปัญญา สุนทรนนท์, 2557) อีกทั้ง Yusoff (2012) กล่าวว่า หน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำมาซึ่งความพร้อมขององค์กร ซึ่งปัจจุบันนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก้าวไปสู่บทบาททางกลยุทธ์มากขึ้น โดยมีหน้าที่หลักในการคิดค้น กลยุทธ์ของบริษัทหรือองค์กรร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ โดยจากการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก (In-depth) ของ Yusoff กล่าวว่าปัจจุบันของการทำงานที่ผ่านมานั้นได้วางรากฐานให้กับการศึกษาในอนาคตอันจะบ่งบอกถึงอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจถึงหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับความต้องการที่มากขึ้นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการจะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และมีส่วนร่วมเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ (The Bottom Line) มันคงหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยที่วรรณกรรมจะสะท้อนให้เห็นเส้นทางที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ยึดถือ การศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้ นักวิจัย และนักปฏิบัติ พัฒนากรอบแนวคิดที่จะช่วยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์อย่างแท้จริง

ทั้งนี้ความพร้อมในบุคลากรที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรในองค์กรในประชาคมอาเซียน ที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556); วิบูลย์ แซ่มชื่น (2556); สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ (2554); สุทธิลักษณ์ สงามั่งคั่ง (2556) และ อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค, นิสวันต์ พิษณุดำรง, และหฤทัย สายทินกร (2555) มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ 1) เตรียมความพร้อมสมรรถนะด้านภาษาและการสื่อสาร และต้องพัฒนาการประสานงานระหว่างประเทศ 2) เตรียมความพร้อมสมรรถนะด้านการงานข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมการทำธุรกิจและสไตล์ผู้นำในกลุ่มประเทศอาเซียน 3) การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ 4) จัดสรรงบประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 1.5 ของงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นระยะเวลา 3 ปี 5) สร้างเครือข่ายบูรณาการระหว่างภาครัฐกับภาครัฐและภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ 6) ควรตั้งคณะกรรมการ เพื่อผลักดัน ปรับกฎเกณฑ์ และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน 7) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการ

ทำงานของข้าราชการ และ 8) ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เน้นเวทีผู้ประกอบการประชาชน ส่งเสริมการทำงานที่เหมาะสม อีกทั้งเพิ่มทักษะฝีมือแรงงาน และผู้ประกอบการ ให้เหมาะสมกับมาตรฐานฝีมือ อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) และ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) กล่าวถึง คุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการในประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) บุคลากรต้องมีความเป็นนานาชาติ (International) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) และมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้อำนวยการการเรียนรู้ และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ 2) บุคลากรต้องมีความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนา (Sense of Urgency) การมีความหลากหลายในการทำงาน (Diversity of Work) มีความเฉียบคมทางธุรกิจ (Business Acumen) และ เป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ดังนั้น เมื่อกล่าวถึง เทคโนโลยีในประชาคมอาเซียน “เทคโนโลยี” จะเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กร แต่ที่สำคัญกว่านั้น แผนกทรัพยากรมนุษย์เองยังต้องมีความพร้อมการใช้เทคโนโลยีเช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง The Impact of Electronic human resource management on The Role of Human Resource Managers ของ A. Chamaru De Alwis (2010) กล่าวว่า เมื่อ “คน” คือ “ทรัพยากร” เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นสิ่งสำคัญของความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของคนจะมีส่วนทำให้องค์กรดีขึ้น โดย Dave Ulrich ได้ให้คำแนะนำว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategic Business Partner) ดังนั้น เมื่อมีการใช้เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นโอกาสให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพแสดงบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการนำ e-HR มาใช้จะส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเวลาคิดเรื่องกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้การใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์จะค่อย ๆ เปลี่ยนบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากที่เคยมุ่งเน้นการบริหารไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ โดยการศึกษาครั้งนี้ต้องการนิยามถึง e-HR นี้จะมาเปลี่ยนจุดเน้นของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร หนึ่งในข้อค้นพบ สนับสนุนการช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์ทางธุรกิจ อีกทั้งนักวิชาการยังช่วยให้ตระหนักถึงที่มาของการนำ e-HR มาใช้ และความสัมพันธ์ระหว่างการนำ e-HR มาใช้กับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนการนิยาม e-HR ที่จะมาเปลี่ยนจุดเน้นของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถมองได้ 3 มุม คือ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อนใช้ e-HR บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังใช้ e-HR และบทบาทที่ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น ผลจากการศึกษา คือ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์หลังใช้ e-HR โดยบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มีคะแนนมากที่สุด อีกทั้งความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพแสดง

บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มากถึง 50% กล่าวโดยสรุปคือ ความคาดหวังโดยทั่ว ๆ ไปของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไป เพื่อยืนยันมุมมองนี้ผลการศึกษาเป็นที่ชัดเจนว่า ก่อนที่จะนำ e-HR มาใช้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพอยู่ในบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) แต่เมื่อมีการนำ e-HR เข้ามาใช้แล้ว บทบาทได้พลิกไป โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่การทำงานในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในกลยุทธ์ขององค์กร เหตุผลที่สนับสนุนมาจาก Application e-HR ต่าง ๆ เอื้ออำนวยให้คุณภาพของข้อมูลข่าวสารรวดเร็วขึ้น รวมถึงส่งผลให้การจัดการกับพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลของการลดลงของหน้าที่งานด้านบริหารของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพมีความคล่องตัวในการให้ความสำคัญกับการริเริ่มกลยุทธ์มากขึ้น

ทั้งนี้ จีระ หงส์दारมภ์, วราพร ชูภักดี, และเปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป (2555) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎี 5 K's ใหม่ อันเป็นทฤษฎีต่อยอดจาก 8 K's เพื่อสร้างคุณภาพทุนมนุษย์เพื่อศักยภาพการแข่งขันยุคอาเซียนเสรี อันจะเป็นทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน ดังนี้ นอกจากทุนพื้นฐาน 8 ประการแล้ว หากคนไทยมีอีก 5 ทุน อันได้แก่ (1) ทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์ คือหลักแห่งจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ทำให้เราสามารถสร้างผลงานต่าง ๆ ได้มากมาย ดังที่อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ โดย จีระ กล่าวว่าทุนนี้สามารถสร้างได้โดยการฝึกคิดนอกกรอบ อีกทั้ง จีระ ได้ให้ข้อสรุปในการสร้างทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์นี้ว่า 1) วิธีการเรียนรู้ ฝึกให้รู้จักคิดเป็น วิเคราะห์เป็น และเรียนรู้ข้ามศาสตร์ 2) ต้องมีเวลาคิด มีสติ 3) ก่อนคิดสร้างสรรค์ได้ต้องคิดเป็นระบบเสียก่อน และ 4) ต้องอยากทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ คือ Re-inventing ตัวเองให้มีค่ามากขึ้นทุกวัน กระนั้นแล้วจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ควรเกิดมาจากทุนทางความรู้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่จะนำไปสู่ทุนทางนวัตกรรม (2) ทุนทางความรู้ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้องมีความสดใหม่และแม่นยำอยู่เสมอ การข้ามศาสตร์เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมเราต้องเป็นคนใฝ่รู้ และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ ซึ่งยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดนนี้ทำให้ความรู้ต่าง ๆ จะล้าสมัยทุก 6 เดือน – 2 ปี หากเราไม่ใฝ่รู้เราจะตกรางได้ ซึ่งทุนทางความรู้ของ จีระ อยู่ในทฤษฎี 2 R's ได้แก่ Reality ความรู้ที่มาจากความเป็นจริง และ Relevance ตรงประเด็น ตรงความต้องการของผู้รับบริการ โดยทุนนี้จะนำสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Value Creation) มูลค่าเพิ่ม (Value Added) และมูลค่าเพิ่มจากความหลากหลาย (Value Diversity) และเฉลียวฉลาด หรือที่เรียกว่า Wisdom (3) ทุนทางนวัตกรรม คือความสามารถในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า โดย จีระ กล่าวถึง 3 องค์ประกอบของนวัตกรรม ได้แก่ 1) มีความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และนำมาผสมผสานความรู้ 2) นำความคิดไปปฏิบัติจริง และ 3) ทำให้สำเร็จ แม้การทำ

โครงการใหม่ ๆ จะมีอุปสรรคมากมาย แต่เราต้องทำให้สำเร็จ (Executive and Get Thing Done) ทั้งนี้เราสามารถสร้างและพัฒนาทุนทางวัฒนธรรมได้จากทฤษฎี 3 C's 1) Customers วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอก 2) Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) Command and Control (-) ลดการควบคุม สั่งการ แต่พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม (4) ทุนทางวัฒนธรรม คือการมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมซึ่งเป็นรากฐานของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ประกอบด้วย ขนบธรรมเนียม ศาสนา ประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญา แนวทางปฏิบัติ และความเชื่อ อันเป็นเอกลักษณ์สำคัญของประเทศ สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ โดยทุนนี้ยังหมายถึงการมีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี และ (5) ทุนทางอารมณ์ คือการรู้จักควบคุมอารมณ์ และบริหารอารมณ์ เช่น ไม่เอาสิ่งต่าง ๆ รอบตัว มาเป็นอารมณ์ หรือติดอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบตัวเรา ต้องรู้จักใช้สติ เหตุผล และมองโลกในแง่ดี รวมถึงการมีภาวะผู้นำที่จะมีความสำคัญยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังนั้น คนไทยจะเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถหยั่งยื่นแข่งขันได้ทุกเวที ไม่ใช่แค่เพียงเวทีอาเซียน แม้เวทีโลกคนไทยก็จะไม่แพ้ใคร และเพื่อสร้างความสามารถเพื่อแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดน จิระ คิดว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทุนใหม่ 5 ประการข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับ นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2554ก) ที่ว่าบทบาทของการบริหารทุนมนุษย์เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมุ่งสู่อนาคตเพียงอย่างเดียว แต่การทำปัจจุบันให้ดีเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักเช่นกัน ซึ่งในการมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resource) โดยมีการให้นิยามถึง บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติและกิจกรรมที่สอดคล้อง อันจะช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นในบทบาทนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมองที่แผนขององค์กรเป็นตัวตั้งต้นหรือต้นน้ำ จากนั้นจึงกำหนดแผนและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยตอบโจทย์ความต้องการของหน่วยงาน (นิสิตาร์ก เวชยานนท์, 2554ก, น. 186-189) ดังนั้นเมื่อแผนขององค์กรเป็นตัวตั้งต้นหรือต้นน้ำ ดังที่กล่าวมานั้น นโยบาย และมติดคณะรัฐมนตรี จึงถือเป็นภาพใหญ่ที่องค์กรทุกภาคส่วนในประเทศไทยควรยึดเป็นแนวทาง โดยมีนโยบาย และมติดคณะรัฐมนตรี ในประเด็นการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ดังนี้ 1) ให้การเตรียมความพร้อมเป็นวาระแห่งชาติ 2) ให้ทุกหน่วยงานราชการของบประมาณเพิ่ม เพื่อรองรับโครงการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3) ให้

สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียน และประชาคมอาเซียนในหน่วยงานราชการ 4) ให้ปรับโครงสร้างหน่วยงานราชการเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน และ 5) ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนดำเนินงานหลักสูตรการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเป็นแผนปี 2554-2558 (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2556) อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556ก, น. 1-3) (ในวารสารดำรงเดชาณุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย) ในฐานะองค์การกลางที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในข้าราชการพลเรือน มีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน 2 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต 2) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐ และเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ ก.พ. จัดทำข้อเสนอในการพัฒนานโยบายและแนวทางยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558 เพื่อให้ทุกส่วนราชการเตรียมแผนพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. 2556-2561 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนต้องการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีข้อเสนอแนะนโยบายและแนวทางการพัฒนากำลังคนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้อเสนอแนะนโยบาย ได้แก่ 1) ทุกหน่วยงานวางระบบและกลไกสนับสนุนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 2) ให้ทุกหน่วยงานถือเป็นหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในสังกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3) ให้ ก.พ. เป็นศูนย์กลางการบูรณาการ จัดทำแผนข้อมูลด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ จัดทำหลักสูตรกลางและสื่อในการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และ 4) ให้สำนักงานประมาณสนับสนุนงบประมาณเพื่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ 1) พัฒนารูปแบบ กลไกความร่วมมือ และเสริมสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และหน่วยงานในภูมิภาคอาเซียน โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ 2) วางระบบและช่องทางในการสื่อสารระหว่างเครือข่ายเพื่อให้การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐให้ครอบคลุมและทั่วถึง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับภารกิจในพื้นที่และลักษณะงานภายใต้บริบทอาเซียน อีกทั้งมีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ” โดยกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐไว้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน 2) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 3) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ได้มีการกำหนดคุณลักษณะของ

บุคลากรที่ภาครัฐคาดหวัง คือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบริบทของประเทศและโลกต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาครัฐได้ ดังนั้นบุคลากรภาครัฐจึงควรเตรียมความพร้อมในด้านสมรรถนะที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดอุปสรรคและความเสี่ยง 2) มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีม มีความรู้เชิงลึกในการกิจที่ต้องปฏิบัติมีความโปร่งใส เข้าใจและปรับวิธีทำงานในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากล และระดับภูมิภาคมากขึ้น 3) มีความเป็นนานาชาติ โดยเปิดกว้างทางความคิดในบริบทนานาชาติ เคารพความต่างและความหลากหลายของประเทศในประชาคมอาเซียน มีทักษะการทำงานในบริบทสากล และ 4) มีความเป็นผู้สนับสนุนในภาคส่วนต่าง ๆ โดยการมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่น ๆ ของสังคมในการก้าวสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน มีมาตรฐานในการให้บริการระดับสากล ลดอุปสรรคและอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ อีกทั้ง ชลดา ประยูรพาณิชย์ และคณะ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์เขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก และผลการศึกษายังพบอีกว่าองค์กรที่มีขนาดต่างกันส่งผลให้กิจกรรมและบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน แต่สำหรับบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้น บทบาทย่อยทุกข้อมีค่าเฉลี่ยในการแสดงบทบาทปานกลางทั้งหมด จำแนกเป็นรายชื่อตามระดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทในการให้ความช่วยเหลือแก่หัวหน้างานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทในการมีความเข้าใจกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กร บทบาทในการเป็นคู่คิด ร่วมวางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารขององค์กร บทบาทในการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สนองต่อสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา บทบาทในการดำเนินการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สนองต่อกลยุทธ์และธุรกิจขององค์กร และบทบาทในการมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่อง

อีกทั้งมีการกล่าวเพิ่มเติมในประเด็นบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของนักทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ว่าต้องมีหน้าที่ในการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก คือ ผู้ลงทุนและผู้ลูกค้า อีกทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน นั่นคือ หัวหน้างานและพนักงาน โดยนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเป็นมืออาชีพและเข้าใจในธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี รวมทั้งต้องสร้างแรงขับเคลื่อนเชิงมูลค่าให้กับองค์กร

(Value-Driven HRM) (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2554ก: 236) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยพบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจในประเทศไทยมีการแสดงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Human Resource Strategic) อยู่ในระดับสูงขององค์การ ซึ่งการแสดงบทบาทนี้ได้ยกระดับสถานะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จากสายงานสนับสนุนเดิม เป็นผู้ร่วมกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การ โดยการนำทรัพยากรมนุษย์ไปช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ จึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอยู่ในสถานะทุนมนุษย์ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2551) นอกจากนี้ผลการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทแพนด้าจิ๋วเวอร์ จำกัด (มหาชน) และ บริษัทวันเดอร์เวิร์ด โปรดักส์ จำกัด พบว่าการแสดงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยการเป็นผู้เข้าถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่าง ๆ สำหรับองค์การ (นิกรณ ฒ ลำพูน, 2550) นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประเทศไทย โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่มีส่วนรู้เห็นในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 887 คน ภาครัฐ 478 คน ภาคเอกชน 409 คน สุ่มตัวอย่างแบบกำหนดโควต้า แบบเจาะจง และแบบบอลหิมะ ตัวแปรที่ใช้ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวแปรแฝงเมื่อวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 13 ตัวแปร ใช้แบบสอบถาม 1 ชุด มี 7 ตอนเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งในการศึกษากครั้งนี้พิจารณาความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จาก ตัวแปรที่สื่อถึงความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในไทย 4 ด้านด้วยกัน คือ 1) การคำนึงถึงภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี 3) การพัฒนายุทธศาสตร์และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และ 4) การสร้างคุณค่าขององค์การผ่านกิจกรรมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้อ้างถึงนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์นี้ เช่น Yeung, Woolcock, and Sullivan (1996 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ระบุว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มือ

อาชีพต้องพัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อแสดงบทบาท และความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นเดียวกับ Schuler and Jackson (2001 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) กล่าวว่า สมรรถนะ หรือชุดความรู้ ทักษะ และความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีส่วนสนับสนุนบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล เป็นต้น อีกทั้ง Boselie and Paauwe (2004, p. 565 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ยกตัวอย่าง องค์การชั้นนำอย่าง Unilever และ Procter & Gamble นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การข้างต้นเริ่มปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง เพื่อตอบสนองพันธกิจดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น สมรรถนะที่จำเป็น ได้แก่ การสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategic Contribution) เช่นเดียวกับ Skinner and Mabey (1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) เรียกร้องให้ทุกฝ่ายหันมาให้ความสำคัญกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และเน้นเรื่องสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ และสร้างความเปลี่ยนแปลง (Strategic Change Oriented Competencies) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) สรุปได้ว่า ปัจจุบันนี้ บทบาทและความรับผิดชอบของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพได้เปลี่ยนแปลงไปมาก จากเดิมมุ่งที่การแสดงบทบาทในเชิงตั้งรับ แต่ปัจจุบันนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพพึงแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มากขึ้น มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพมากขึ้น และมีส่วนร่วมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การมากขึ้นด้วย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) อีกทั้งการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ยังเป็นผลดีต่อการประกอบการขององค์การอย่างมาก ดังผลการศึกษาของ Brockbank, Ulrich, and Beatty (1999 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) รายงานว่า กิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบทางบวกประมาณ 10% กับผลประกอบการขององค์การ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) ที่พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เพียงบทบาทเดียวสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ถึง 52% ผลดังกล่าว เป็นการสนับสนุนข้อเสนองานของ Ulrich et al. (1995, p. 491 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ที่ส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ควรมีความรู้ในเชิงธุรกิจที่ส่งมอบ การปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ สามารถจัดการความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ถือเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบกิจกรรมต่าง ๆ สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์การได้อย่างมาก (Brockbank, Sioli, & Ulrich, 2002 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) อีกทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รายงานตรงกันว่า ตัวแปรที่มี

อิทธิพลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด คือ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ผลที่ได้สอดคล้องกับการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) ระบุว่า ปัจจุบันนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต่างแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มากขึ้น อีกทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีโอกาสดิบโตในสายอาชีพมากขึ้น และมีส่วนช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมากขึ้นอีกด้วย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ผลการศึกษาข้างต้นยืนยันได้ดีถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับบทบาทที่แสดง กล่าวคือ การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้น พวกเขาต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Boselie & Paauwe, 2004 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะช่วยให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Quinn and Brockbank (2006 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ระบุว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์จะส่งเสริมให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติในลักษณะที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงและกล้าตัดสินใจ กระนั้นแล้ว เมื่อพิจารณาถึงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ พึงพิจารณาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปด้วย ดังทัศนะของ Ulrich (1997) ที่ว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จะต้องเสริมไปกับบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ทั้งนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) เสนอแนะว่าควรส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเป็น มีอาชีพที่มากขึ้นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระนั้นแล้ว งานวิจัยเรื่อง From Administrative Expert to Strategic Partner โดย Lemmergaard (2009) เป็นการสำรวจในกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพและหัวหน้างาน เรื่องความรู้ความเข้าใจในบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธนาคารที่มีบริการเต็มรูปแบบในประเทศเดนมาร์ก บนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า หน้าที่งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กร และรับผิดชอบการดำเนินการตามแผน โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นศูนย์กลางของธุรกิจการแข่งขัน โดยการใช้บทบาทที่หลากหลายร่วมกัน โดยหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านกลยุทธ์และดำเนินงาน เป็นเหมือนกระบวนการและการมุ่งเน้นที่คน ซึ่งในขณะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์รับบทบาทเป็นทั้งหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และบทบาทที่พึงพอใจของพนักงาน ถือว่าสมดุลในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการเป็นส่วนหนึ่งของทีมการจัดการระดับสูง แต่ทว่ารากฐานของบทบาทที่พึงพอใจของพนักงานเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและ

พนักงาน คำถามคือ ถ้าเป็นไปได้ที่จะเติมเต็มทั้ง 2 บทบาทในเวลาเดียวกัน หากเป็นไปได้ก็จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะแยกบทบาทต่าง ๆ ระหว่างความต่างของพนักงานในหน้าที่งาน แต่ก็ยังไม่ได้แน่นอนเสมอไป

อย่างไรก็ดี แม้ที่ผ่านมาจะมีการศึกษาบางชิ้นที่ชี้ให้เห็นถึงการแสดงบทบาทหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือซิเมนต์ไทย พบว่ามีการแสดงบทบาทหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด ($x=3.5$) โดยบทบาทนี้จะมีความเด่นชัดในการมีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจ อีกทั้งการปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (ภูศิษ น้อยแสง, 2545) รวมถึงการศึกษาการแสดงบทบาทหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาของ NIKE ในประเทศไทย 4 แห่ง พบว่าบริษัทนั้นยาง เท็กซ์ไทล์ จำกัด มีการแสดงบทบาทหุ่นส่วนทางกลยุทธ์มากที่สุดจากทั้ง 4 บริษัท เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจไปสู่การปฏิบัติ และออกแบบกระบวนการการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยมีปัจจัยความชัดเจนของกลยุทธ์องค์กรที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อการแสดงบทบาทการเป็นหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากแต่การศึกษานี้เป็นการสัมภาษณ์เพียง 4 ตัวอย่างเท่านั้น จึงไม่สามารถระบุได้อย่างแน่ชัด (วิฑูร สุชะวันกุล และเกียรติศักดิ์ แสนมหาทรัพย์, 2547) อย่างไรก็ดี ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุแบบเชิงชั้น ในบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย พบว่า บทบาทการเป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ของนักทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวมได้ถึง 52% ทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้ 50% และทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์รัฐวิสาหกิจได้ 48% ส่วนในด้านสมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวมได้ 49% อีกทั้งผลวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ $Beta = -3.64$ $p < .01$ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2553) ก็เป็นอีกการศึกษาหนึ่งที่ส่งเสริมบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้น Ulrich (1998 อ้างถึงใน อีวานส์, 2552) ได้เสนอว่า ในสถานการณ์ที่เป็นความท้าทายทางธุรกิจที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นโลกาภิวัตน์ การทำกำไรและเติบโต การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง โดยการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถหลักขององค์กร ดังเช่น ความรวดเร็วในการดำเนินการ ปฏิริยาตอบสนองทางธุรกิจ ความเฉลียวฉลาด จิตความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และความสามารถของพนักงานแต่ละคน ซึ่งในการพัฒนาความสามารถที่กล่าวมานี้ Ulrich เห็นว่าเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจำเป็นต้องมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้ คือ การเป็นหุ้นส่วนสำคัญในการดำเนินการทางกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ Ulrich ไม่ได้กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ลำพังแล้วจะมีหน้าที่ในการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ หากแต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกับทีมผู้บริหารขององค์กรด้วย โดยบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยได้นั้น ควรจะเป็นเรื่องของการให้คำแนะนำและสนับสนุนในส่วนของการพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ว่าองค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เสมือนสถาปนิก ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งในส่วนที่สนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์และส่วนที่ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยน รวมถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการปรับเปลี่ยนนั้นด้วย (อิวานส์, 2552) ถึงกระนั้นแล้วผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท Xerox ในยุโรป ระบุว่า ถ้านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเปลี่ยนบทบาทและมีสิทธิมีเสียงสำคัญในการประชุมระดับบริหารขององค์กร เขาต้องแสดงให้เห็นว่า เขามีสิ่งที่สามารถช่วยองค์กรได้และสิ่งทีว่านั้นควรหมายถึง การเพิ่มมูลค่าโดยตรงให้กับผลผลิตของธุรกิจ (อิวานส์, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเรื่องความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารงานแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีสัดส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ 100% มีความคาดหวังต่อบทบาทผู้บริหารแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตในฐานะ “หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)” มากที่สุด โดยมีผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า “ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้บริหารแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ออกแบบการปฏิบัติการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรเพื่อวางแผนธุรกิจองค์กรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกอีกนัยหนึ่งว่า การวินิจฉัยขององค์กร” ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ Ulrich (1998 อ้างถึงใน คมคาย ชมะสุข และสุกัลลักษณ์ ปิยะธีรศิริกุล, 2547) อีกทั้ง Ulrich (1998 อ้างถึงใน อิวานส์, 2552) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า เป็นเรื่องที่แน่นอนที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงรับผิดชอบต่อการงานปกติที่สัมพันธ์กับความต้องการของธุรกิจแต่เพื่อให้ได้รับการยอมรับในฐานะหุ้นส่วนคนสำคัญในการดำเนินการทางกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว

นั่น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ เพิ่มเติม รวมถึงการสรรหาเครื่องมือสำหรับภารกิจที่สำคัญใหม่ ๆ อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป เมื่อประชาคมอาเซียนสร้างความตระหนักและตื่นตัวเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน จึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้มีหน้าที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การผ่านบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ หรือ Strategic Partner เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

โดยบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน จะมีลักษณะโดยสังเขป คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น อีกทั้งต้องทำงานเชิงรุก มีความคิดริเริ่มสามารถแก้ปัญหาได้ดี โดยการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์องค์การไปสู่การปฏิบัติ กล่าวได้ว่าเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ผู้บริหารหรือการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารองค์การ โดยการทำหน้าที่ดังกล่าวได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจองค์การ เข้าใจธุรกิจ และเข้าใจการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี หรือเรียกได้ว่า มีความรู้ความเข้าใจทิศทางขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์การ โดยมีกลยุทธ์องค์การเป็นต้นน้ำ ผ่านเทคนิควิธีที่เรียกว่า การวินิจฉัยองค์การ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังเช่น สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะกระทบต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรภายในองค์การ อย่างประชาคมอาเซียนที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งวิเคราะห์หาช่องว่างในการพัฒนาองค์การ เพื่อคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และสามารถวางแผนกำลังคนได้ถูกต้องแม่นยำ ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจใช้เทคโนโลยีเข้ามา มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น e-HR หรือ Outsourcing ก็ตามแต่ความเหมาะสม นอกจากนี้แล้วบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานร่วมกับหัวหน้างาน (Line Manager) เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ที่รู้เกี่ยวกับงานดีที่สุด อีกทั้งเมื่อ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างตัวชี้วัดผลงาน รวมทั้งตัวชี้วัดกระบวนการทำงานก็ยิ่งต้องร่วมมือกับหัวหน้างาน และสิ่งที่สำคัญมากสำหรับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ คือ การมีจิตใจผู้ประกอบการ ที่จะช่วยส่งเสริมบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ที่พร้อมจะเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างแท้จริง

2.3 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน

ในปัจจุบันกระแสของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้สร้างความตื่นตัว และความตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนไทย ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญเมื่อเอ่ยถึงประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นปลายปี 2558 คือ เราจะเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรอย่างไรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กล่าวคือ ประชาคมอาเซียน เปรียบเสมือนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องมีสิ่งที่จะต้องทบทวนการบริหารจัดการและการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับสภาพการแข่งขัน และที่สำคัญการปรับเปลี่ยนรูปแบบ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบอย่างประชาคมอาเซียนนี้ด้วย ซึ่งบทความเรื่อง การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของ ประชา ดันเสนีย์ (2554) มีวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงความจำเป็นของการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้มีทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะคิด หรือที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดโอกาสของการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปี 2555 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยต้องปรับกระบวนการคิดใหม่ โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยแข่งขันภายในประเทศ เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน ทุกองค์กรต้องแข่งขันในระดับอาเซียน กล่าวคือ 1) การศึกษาภาพรวมของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ รวมถึงการเมืองภายในประเทศและอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรขององค์กรต้องตระหนักและเข้าใจ รวมถึงต้องตามให้ทันสถานการณ์ต่าง ๆ และต้องมีความสามารถเรื่องความยืดหยุ่นปรับตัวให้รับกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต 2) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางของอาเซียน แสดงว่าการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ทักษะด้านภาษาอังกฤษให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างดี รวมถึงภาษาท้องถิ่นอื่น ๆ 3) การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันการติดต่อสื่อสารที่แข่งขันใน

ความถูกต้องและรวดเร็วขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในการทำงานทางด้านนี้ให้เป็นอย่างดี 4) การปรับปรุงความเข้าใจด้านประวัติศาสตร์ เพื่อลดข้อขัดแย้งในภูมิภาคอาเซียน จึงต้องคำนึงถึงการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องประชาคมอาเซียนมากขึ้น และ 5) สร้างบุคลากรให้มีความสามารถแข่งขันได้ในรอบด้าน เพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่เช่นนั้นอาจมีองค์การอื่น ๆ เข้ามาดึงแรงงาน เพราะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานหรือบริการอย่างเสรี ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกลยุทธ์ในการดูแลทรัพยากรดังกล่าว โดยการเตรียมการรองรับผลกระทบนี้อย่างเร่งด่วน เป็นต้น จากประเด็นข้างต้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับแนวคิดให้เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกให้แก่องค์การ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยมองเห็นถึงคุณค่าหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าถึงบทบาทนักบริหารจัดการมืออาชีพ (Administrative Expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเข้าใจเรื่องต้นทุนในการบริการ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการทำงาน ปรับเปลี่ยนเป็น Outsourcing นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องติดตามความก้าวหน้าของวิทยาการใหม่ ๆ รวมถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ จนรอบรู้และเชี่ยวชาญจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการ ขอบข่าย และนโยบายให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จึงจำเป็นต้องหันมาทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร เพื่อสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างที่เราจะเห็นได้ว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Function Administrative Expert) ดังที่ Ulrich (1997) กล่าวว่าบทบาทในการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมสำคัญ ๆ ของบทบาทนี้เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น และสิ่งที่เราจะลืมให้ความสำคัญไปเสียไม่ได้เลย คือ “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness of Change) ของบุคลากรในองค์กร” อันจะเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กร คือ ผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Pellettieri, 2006 อ้างถึงใน สุปัญญา สุพรรณนธ์, 2557) ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาโดยใช้ดัชนีวัดความพร้อมสำหรับการเตรียมความพร้อมของภาคเอกชน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดย การดี เทียวไฟโรจน์ และอานันท์ ลิ้มครเดช (2557) ทำการศึกษาเพื่อประเมินความพร้อมของอุตสาหกรรม

เชิงกลยุทธ์ของประเทศ 3 อุตสาหกรรมได้แก่ ธนาคาร อาหาร และโรงพยาบาล โดยมีดัชนีความพร้อมของบริษัทในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Readiness Index) ซึ่งในที่นี่จะขอเอ่ยถึงดัชนีด้านทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นปัจจัยหลักในการนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ตัวชี้วัด 2 ตัว ได้แก่ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ วัดในผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท (Board of Director) และคณะกรรมการบริหาร (Executive Committees) ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีกลุ่มผู้จบการศึกษาจากต่างประเทศและมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศจำนวนมากกว่าจะถูกสรุปว่า “มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์สูงกว่า” อีกทั้งดัชนีความพร้อมการตลาดอาเซียน (ASEAN MRI) ที่ศึกษา โดย พิกพ อูดร, พัฒน์ชน นุญชู, และอรทัย เลิศวรรณวิทย์ (2557) โดยศึกษา 3 อุตสาหกรรมข้างต้น คือ อุตสาหกรรมเชิงกลยุทธ์ของประเทศ และเมื่อแยกตามอุตสาหกรรม 3 ประเภทข้างต้นแล้วนั้น ผลการศึกษาพบอีกว่า เชิงอุตสาหกรรมอาหาร มาม่า (Thai President Foods of TF) มีความพร้อมมากที่สุดในอาเซียนด้านอาหาร เชิงโรงพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมีความพร้อมที่สุดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านโรงพยาบาล กระนั้นแล้วโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ มีความพร้อมรองลงมา แต่เน้นด้านบุคลากร ว่าเป็นหัวใจของโรงพยาบาลในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สำหรับเชิงธนาคาร ธนาคารกรุงเทพมีความพร้อมมากที่สุด บนฐานของเป้าหมายเมื่อ 59 ปีที่แล้วว่า การเป็นธนาคารแห่งภูมิภาคเอเชียที่รองลงมาคือธนาคารกสิกรไทย ดังนั้นเพื่อให้เห็นภาพมากขึ้น ดังตัวอย่างการเตรียมความพร้อมบุคลากรของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ที่ทำการศึกษาโดย นุชนาถ จันทราวุฒิกุล, วิภาวี คุณกิตติ, และอรทัย เลิศวรรณวิทย์ (2557) กล่าวคือ ทางโรงพยาบาลมีนโยบายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์ ที่เดิมทำผ่านโครงการสนับสนุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น สัมมนา ฝึกอบรม ทั้งด้านวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ รวมทั้งทักษะ ด้านภาษา (โรงพยาบาลได้จับมือกับสถาบันภาษา วอลสตรีท (WSI) จัดหลักสูตร Corporate Training Center ในโรงพยาบาลเป็นแห่งแรกของเอเชีย) เพื่อเป็นช่องทางในการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และส่วนที่สนับสนุนมีกิจกรรมประจำปีที่เรียกว่า Quality Improvement Project มีลักษณะคล้าย ๆ กับงานสัปดาห์วิทยาศาสตร์ กิจกรรมในโครงการคือ การเสนอโครงการที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในการทำงานภายในแผนกของตนเอง และจะมีคณะกรรมการ เพื่อนร่วมงานจากทุกแผนก และผู้ที่สนใจจากต่างชาติมาเยี่ยมชม ทำให้กลายเป็นบรรยากาศในการเรียนรู้ระหว่างกัน ภาพรวมแล้วกลยุทธ์ของโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์จะเป็นลักษณะที่มุ่งสนองความต้องการในประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากร หรือการขยายพื้นที่ให้บริการจัดอยู่ในกลยุทธ์เชิงรับ ข้อสรุปจึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของโรงพยาบาลนี้ คือการสร้างรากฐานที่มั่นคง กระนั้น เมื่อต้องเตรียมพร้อมทุกอย่างเท่าที่ทำได้เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจ

อาเซียนอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ต้องพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นรากฐานในการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อม อีกทั้งการศึกษาโดย วิทยา ด้าน ธารงกุล และพิรเศรษฐ ฆมภูมิ่ง (2557) ในหนังสือ ASEAN Readiness Index เช่นเดียวกัน ในหัวข้อ เรื่อง “ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์” เป็นการวิจัยเพื่อวัดความพร้อมด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ AEC มุ่งสร้างเครื่องมือและแนวทางที่องค์การไทยสามารถ นำไปใช้เพื่อทำการประเมินตนเองในความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ว่าเพียงพอที่จะก้าวสู่ตลาด AEC ที่เป็นความท้าทายในอนาคตอันใกล้นี้ หรือไม่เพียงใด การวิจัยครั้ง นี้ พัฒนาคะชีวันความพร้อม 4 ดัชนี วัดความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Readiness Index) กำหนดจาก 2 มุมมอง ได้แก่ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยกำหนดดัชนี เพื่อประเมินความพร้อม 4 ดัชนีที่สะท้อน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) Executive Exposure ดัชนีนี้ วัดความพร้อมโดยพิจารณาจากคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท มีสมมติฐานที่ว่า คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนด ทิศทางและอนาคตของกิจการ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาด AEC ของแต่ละกิจการ สะท้อนได้จากส่วนหนึ่งจากองค์ประกอบและคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการว่าได้มี การเตรียมความพร้อมที่จะให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์ เคยปฏิบัติงานหรือแม้แต่ เคยจบการศึกษาจากประเทศในกลุ่ม AEC เข้าดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง มากน้อยเพียงใดยังมีการเตรียมการในส่วนนี้ให้ครอบคลุมจำนวนประเทศมากเท่าไร ยิ่งสะท้อน ความพร้อมของกิจการมากขึ้นเท่านั้น (2) AEC Driven Competencies คือดัชนีความพร้อม วัดระดับ การกำหนดและใช้สมรรถนะทางด้านอาเซียน เพื่อขับเคลื่อนความสามารถของบุคลากรในการ ตอบสนองต่ออาเซียน โดยพิจารณาเห็นว่าการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมและสามารถรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงเมื่อกิจการเข้าสู่ตลาด AEC ควรมีการกำหนด สมรรถนะ ด้านอาเซียนที่ เชื่อมโยงเข้ากับตัวพนักงาน ทั้งการคัดเลือกพนักงาน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การเพิ่มขีดความสามารถ ของพนักงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้สมรรถนะด้านอาเซียน เช่น การรู้ภาษาอาเซียน การมีประสบการณ์การทำงานในอาเซียน เป็นต้น ยังมีการกำหนดสมรรถ ณะดังกล่าวไว้ชัดเจนและดำเนินการเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมมากเท่าไรย่อมสะท้อนความพร้อม มากขึ้นเท่านั้น (3) Employee Exposure ดัชนีวัดความพร้อมที่พิจารณาจากการเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ด้านอาเซียนให้พนักงาน โดยพิจารณาว่าการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC องค์การ ควรจะเปิดโอกาสให้พนักงานเปิดโลกทัศน์ด้านอาเซียนผ่านการศึกษาดูงาน เคลื่อนย้ายถ่ายโอนงาน ไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน แลกเปลี่ยนพนักงาน เป็นต้น การดำเนินงานดังกล่าวต้องครอบคลุม

ครบถ้วนประเทศในกลุ่มอาเซียนมากนักน้อยเพียงใด ถ้าครอบคลุมมากก็เท่ากับมีความพร้อมมาก และ (4) AEC Related HRD ดัชนีวัดความพร้อมพิจารณาจากแผน หรือนโยบายและการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่ามีความเชื่อมโยงกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากน้อยเพียงใด โดยดัชนีนี้จะพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนด หรือแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่ม หรือระดับตามความจำเป็นในการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่อง AEC หรือไม่ ตลอดจนมีการออกแบบหลักสูตรวิธีการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ด้านอาเซียนเป็นรายกลุ่มมากน้อยเพียงใด ยังมีการจัดกลุ่มให้ความรู้ หรือประสบการณ์ด้านอาเซียนเป็นรายกลุ่มมากเท่าไร ย่อมสะท้อนถึงความพร้อมมากเท่านั้น ทั้งหมดนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ 5 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย (Kbank) ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ทั้ง 5 แห่ง มีฐานสินทรัพย์ราว 80% ของระบบธนาคาร จึงน่าจะเป็นภาพสะท้อนที่ดีของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย โดยผลของการศึกษาเรื่องความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของธนาคาร พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมค่อนข้างครบถ้วนในระดับดี ธนาคารกรุงเทพและธนาคารกสิกรไทยมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ส่วนธนาคารไทยพาณิชย์ มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมค่อนข้างน้อย และสุดท้ายธนาคารกรุงศรีอยุธยา มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมน้อยที่สุด และคิดค้นขอยกตัวอย่าง การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของธนาคารกสิกรไทย เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง (อยู่ในมิติที่ 4 AEC Related HRD) กล่าวคือ Kbank เตรียมความพร้อมสู่ AEC ตั้งแต่ปี 2554 มีการกำหนด HR Roadmap ซึ่งคือแผนยุทธศาสตร์ทางด้านบุคลากรขององค์กร มีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะก้าวสู่ AEC เป็นส่วนหนึ่งของแผน อีกทั้ง KBANK มีแผนยุทธศาสตร์ AEC Plus เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ AEC เป็นการเฉพาะ ทั้งยังมีการบรรจุหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนในโครงการ K-Banker Academy Program หลักสูตรนี้มีลักษณะการให้ความรู้กับบุคลากรที่มีแผนที่จะส่งไปทำงานต่างประเทศให้มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมของประเทศที่เข้าไป ชีวิตความเป็นอยู่และวิธีการเจรจาธุรกิจ ซึ่งแต่ละประเทศมีวัฒนธรรมต่างกัน ธนาคารยังมีโครงการ A day @Kbank เป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ด้านภาษาของบุคลากร ปัจจุบันมีการอบรมภาษาอังกฤษและจีน เพียงเท่านั้น เนื่องจากธนาคาร เน้นสื่อสารในภาพกว้าง แต่ในอนาคตมีแนวคิดที่จะเพิ่มภาษาอาเซียนเข้าไป โดยพนักงานในกลุ่มขายจะได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ และสำหรับผลของการศึกษาในมิติของความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ชี้ให้เห็นว่า แม้ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจและการเจาะเข้าสู่ตลาด AEC แต่การเตรียมการด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ หากพิจารณาในภาพรวมแม้

บางธนาคารจะก้าวไปสู่ระดับ “ปานกลางค่อนข้างดี” ก็ตาม และหากพิจารณารายดัชนี บางดัชนียังมีการดำเนินการเพียงในระดับเบื้องต้นเท่านั้นในบางธนาคาร จึงควรที่ธนาคารพาณิชย์ไทยจะหันมาให้ความสำคัญและเร่งตื่นตัวในการ HRM และ HRD เพื่อรับการขยายกิจการและการแข่งขันจากธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในภูมิภาค ไม่เช่นนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจะไม่สามารถได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เปิดกว้างนี้ได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ การ HRM ในมิติของ AEC อาจจะต้องมีการขยายโลกทัศน์ให้กว้างขวางออกไป ไม่เพียงการ HRM ไทยเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชนชาติอาเซียนอื่น ๆ ที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในอนาคด้วย การเตรียมความพร้อมนี้ ต้องเป็นวาระทางธุรกิจที่สำคัญและควรถูกผลักดันจากทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดที่เป็นเพียงการศึกษาในกลุ่มธนาคารพาณิชย์หลักของประเทศเท่านั้น เป็นความท้าทายที่จะทำการศึกษาต่อไปในอนาคตให้ครอบคลุมถึงอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ AEC ของภาคเอกชนโดยรวมต่อไป และสืบเนื่องมาจนถึง เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “ผู้บริหารระดับสูงกับความพร้อมในอาเซียน” ในหนังสือ ASEAN Readiness Index เช่นเดียวกัน เนตรนภาได้ให้คำถามสำคัญ คือ “มีผู้บริหารระดับโลก (Global Managers) แล้วหรือยัง” และ “บริษัทมี Mr.AEC และ Miss/Mrs.AEC แล้วหรือยัง” ทั้งสองสิ่งนี้ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในตลาดและวัฒนธรรมการทำงาน ระดับภูมิภาค ระดับโลก เข้าใจการทำธุรกิจในอาเซียน ซึ่งในเมืองไทยคนเหล่านี้มีไม่น้อยเพียงใด อีกทั้ง เนตรนภา ยังได้ให้คำนิยามสำหรับ ผู้บริหารระดับโลก ไว้ว่าผู้ที่มีความรู้ด้านธุรกิจอย่างลึกซึ้ง ทั้งด้านการลงทุนและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การตระหนักถึงความสำคัญของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและมาตรฐานการทำงาน มีความกล้าหาญ ทุ่มเท เชื่อสัจย์ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในและนอกประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้หล่อหลอมมาจากตัวของผู้บริหารผ่านการศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งผลของการศึกษาในกรณีระดับความพร้อมในอาเซียนของการเป็นผู้บริหารระดับโลกของผู้บริหารสูงสุด ที่มีความพร้อมมากที่สุด คือ การที่กรรมการและผู้บริหารมีประสบการณ์ภายในองค์กรการทำงานในสาขาต่างประเทศมาก่อน รูปแบบนี้ตามทฤษฎี “ตลาดแรงงานภายใน” Internal Labor Market จะหมายถึง องค์กรคือผู้สร้างผู้บริหารระดับโลกขึ้นมาเอง โดยการส่งไปประจำในสาขาต่างประเทศของตน ซึ่งต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่าย แต่ว่าได้ผลคุ้มค่าที่สุดเพราะจะได้ผู้บริหารที่รู้เรื่องขององค์กรเป็นอย่างดี เรียกว่า Firm-Specific Skills อันนี้ถือว่าเป็นที่สุดของผู้บริหารระดับโลก ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัทข้ามชาติของอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ที่ต่างมีสาขาและบริษัทย่อยมากมายในต่างประเทศ แต่สำหรับในประเทศไทยที่เคยมีมานั้นมักจะเป็นในลักษณะที่เมื่อองค์กรต้องการผู้บริหารที่มีความ

เชี่ยวชาญด้านการค้าต่างประเทศมักจะจ้างผู้บริหารจากตลาดแรงงานภายนอกมาแทนในการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่ถูกส่งตัวไปต่างประเทศ หรือเรียกว่า Expatriated Managers มีจำนวนน้อยมากจึงจำเป็นเป็นอย่างมากเมื่อต้องเปิดการค้าเสรีและการรุกขยายกิจการสู่ต่างประเทศในอนาคต จำเป็นต้องสร้างหรือแสวงหาผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ทำงานจริงในประเทศปลายทางอย่างจริงจัง ผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่าเราพร้อมด้านคนในแง่ “รับ” การเปิด AEC กลุ่มทุนต่างชาติจะเข้ามาแข่งกับกลุ่มทุนไทยในเมืองไทยคงไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม ในแง่ของการ “รุก” เข้าสู่ตลาดอาเซียน เราอาจจะยังไม่พร้อม ซึ่งพิจารณาได้จากการที่บริษัทไทยมีผู้บริหารที่เรียกว่า เป็นผู้บริหารระดับโลกที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศหลาย ๆ แห่ง อย่างที่เราพบเห็นในบรรษัทข้ามชาติของประเทศที่พัฒนาแล้วนั้น มีจำนวนน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย เวลาธุรกิจไทยขยายตัวออกไปต่างประเทศ และต้องการคนที่รู้เรื่องตลาดและวัฒนธรรมในต่างประเทศ มักจะจ้างผู้บริหารที่เคยทำงานในบรรษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศมาก่อน ซึ่งกลุ่มนี้ถือว่ามี Global Perspective ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ดี เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้านคนในระยะสั้น ฟังฟังเพียงแค่ว่าตลาดแรงงานภายนอกซึ่งจำนวนคนมีจำกัดและในอนาคตหากบริษัทไทยมุ่งมั่นที่จะขยายตลาดในต่างประเทศอย่างจริงจัง จำเป็นต้องมอง ระยะยาว และเร่งสร้างตลาดแรงงานภายในองค์กรที่ประกอบไปด้วยการพัฒนา “ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ” และ “ระบบการสร้างและพัฒนาผู้บริหาร” จะเรียกว่า Global Managers, Globalizer, Global Citizen หรือคนที่มี Global Perspective, Mr. และ Miss/Mrs. AEC หรือคำอื่นใดก็ตาม ต้องโยงประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้านบริหารด้วย เพื่อจูงใจคนให้พัฒนาศักยภาพของตนเองและทุ่มเทให้กับองค์กรในการขยายกิจการ และ ดำเนินธุรกิจในประเทศ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคโลกาภิวัตน์ ดังจะเห็นได้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องรับบทบาท ในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่ออบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความพร้อมในการรองรับประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้

สำหรับภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556) กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558 ว่า สิ่งที่ทำท้าทายสำหรับการเตรียมความพร้อมในครั้งนี้ คือ ความเสี่ยงในการขาดกำลังคนคุณภาพ โดยเฉพาะในข้อตกลง MRAs ซึ่งกำลังคนคุณภาพมีโอกาสย้ายไปยังภาคส่วนหรือภูมิภาคอื่น ส่งผลให้ภาครัฐต้องสร้างมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับอาเซียน ทั้งเรื่องโครงสร้าง ระบบสรรหา ระบบพัฒนา ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เงื่อนไขการจ้างงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว ดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ได้ โดยที่คุณลักษณะของบุคลากรในภาครัฐจำเป็นต้องมีความพร้อมในการเข้าสู่

ประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) ความเป็นนานาชาติ (International) 2) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) และ 3) การมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้มีศักยภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมครั้งนี้ คือ การสร้างความเข้มแข็งในภาครัฐ โดยบุคลากรต้องมีความรู้ด้านภาษา การสื่อสาร และการทำงานข้ามวัฒนธรรม อีกทั้งการปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับการนิยามบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ulrich (1997) ว่า การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเชี่ยวชาญใน 2 ประการ อันได้แก่ 1) การปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการปรับรื้อทั้งระบบ และ 2) การทบทวนการสร้างค่านิยมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องทำได้มากกว่าการปรับรื้อทั้งระบบเพื่อทบทวนกระบวนการทำงานนวัตกรรมบางอย่างในศูนย์บริการ (Shared Services) โดยมุ่งเน้นที่การสร้างค่านิยม ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องไม่เพียงแต่ปรับปรุงกระบวนการเท่านั้น หากแต่เป็นการคิดปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ซึ่งในแนวคิดนี้จะหมายถึง การตัดสินใจว่าอะไรที่ต้องทำ อะไรที่ไม่ต้องทำ สิ่งไหนต้องทำเมื่อไหร่ ทำอย่างไรให้สำเร็จ และใครเป็นผู้ทำงานนั้น โดยในการปรับรื้อทั้งระบบของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอาศัยการใช้เทคโนโลยี การปรับรื้อทั้งระบบ กระบวนการของทีม และการปรับปรุงคุณภาพ การกำหนดบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กร สร้างกลไกการส่งผ่านแบบศูนย์การให้บริการ และมีการวัดผลงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในแง่ของประสิทธิภาพ (ต้นทุน) และประสิทธิผล (คุณภาพ)

ประเด็นสำคัญของนโยบายและมติคณะรัฐมนตรี โดย ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) กล่าวถึงการประชุมเมื่อ 20 มิถุนายน 2554 ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนก็เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญโดยกำหนดให้มีการปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2558 โดยให้ทำเป็นแผนปี 2554-2558 อีกทั้งให้จัดทำ ASEAN Unit ในหน่วยงาน และการเสริมระบบบริหารบุคคล เพื่อเสริมสร้างค่านิยมของบุคลากรในภาครัฐให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์สู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) การมีความเป็นนานาชาติ (Internationalization) 2) การมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) 3) การมีความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนา (Sense of Urgency) 4) ความหลากหลายในการทำงาน (Diversity of Work) 5) การมีความเฉียบคมทางธุรกิจ (Business Acumen) 6) การเป็นผู้ำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) และ 7) เป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (IT Literacy) ทั้งนี้ภาครัฐมีแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกหน่วยงานในภาครัฐ บนฐานของสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการเข้าสู่

ประชาคมอาเซียนไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบการสอบ การประเมินวัดระดับสมรรถนะในการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การแต่งตั้ง โยกย้ายเลื่อนระดับหรือตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน (2551) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการปรับหรือกระบวนการและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 2 ขั้นตอน เพื่อมีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถ “สร้างมูลค่าเพิ่ม (Add Value)” โดยขั้นแรกต้องระบุว่ากระบวนการใดที่ไม่มีประสิทธิภาพ และหาทางเลือกอื่นที่ดีกว่ามาใช้แทนเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการส่งมอบบริการ (Improving Process) ซึ่งศาสตราจารย์ Arthur Yeung มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้วางแนวทางในการปรับหรือกระบวนการงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ระบุกระบวนการเป้าหมาย 2) กำหนดและประเมินสภาพปัจจุบัน 3) การทำทนายสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าว 4) การพัฒนาตัวแบบที่ต้องการให้เกิดขึ้น 5) การนำไปปฏิบัติขยายผล และ 6) การวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาทางออกหรือลดความซับซ้อนในกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และในขั้นที่สองจะเกี่ยวข้องกับการทบทวนกระบวนการสร้างคุณค่าในองค์กร (Rethinking Value Creation) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ลึกซึ้งกว่าขั้นแรก มีจุดเน้นที่การทบทวนว่าโครงสร้างแบบใดที่จะส่งเสริมพันธกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ หากจะกล่าวโดยสรุป การแสดงบทบาท ในฐานะ “ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์” มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจในการ “สร้างคุณค่า (Value Creation)” จากงานทรัพยากรมนุษย์ผ่านกรอบแนวคิดที่ถือว่าเป็นฐานในการปรับบทบาทใหม่ คือ การหาทางเลือกในการส่งมอบบริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Delivery Options) โดยต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้รับบริการเป็นหลัก เนื่องจาก “คุณค่า” จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้รับบริการ จึงทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพเรียนรู้ที่จะ “สร้างคุณค่า” อย่างที่ผู้บริหารสายงานหลักหรือลูกค้าต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน, 2551)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผู้บริหารสายงานหลักรวมถึงผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างพยายามหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการบริหารงาน โดยวิธีการหนึ่งที่พูดถึงกันอย่างมากได้แก่ การปรับหรือทั้งระบบ (Reengineering) และการปรับหรือด้านทรัพยากรมนุษย์ (Reengineering of Human Resource) เพื่อให้เกิดการส่งมอบบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลต่อผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องพัฒนาตนเองสู่การเป็น “ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)” (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน, 2551) และเมื่อ Ulrich (1997) นิยามความสามารถขององค์กรว่าหมายถึง ทรัพยากรของความสามารถในการแข่งขันที่หัวหน้างานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ต้องร่วมกันสร้างขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยิ่งเน้นย้ำว่า ก่อนที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถส่งมอบคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ให้แก่องค์กรนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์เสียก่อน ซึ่งสอดคล้องกับ บทความ “ก่อนที่จะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ทำงานธุรการให้ดีเสียก่อน” ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน (2551, น. 100-101) ระบุว่า มีอาชีพหลายคนอาจเข้าใจผิดว่าเมื่อเข้าสู่ยุคการบริหารทุนมนุษย์และการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์แล้วนั้น กิจกรรม กระบวนการ และหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะหมดความสำคัญ และไม่จำเป็นต้องทำอีกต่อไป เหมือนกับสำนวนฝรั่งที่ว่า “โยนเด็กทารกทิ้งไปพร้อมกับน้ำในถังอาบน้ำ (Throw the baby out with the bath water)” ซึ่งโลกแห่งความเป็นจริง หน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงอยู่ต่อไป แต่จะต้องทำอย่างมืออาชีพมากขึ้น และต้องมีการปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสียใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดย สุทธิลักษณ์ สง่ามั่งคั่ง (2556) กล่าวถึงการปรับตัวของภาคราชการไทย (กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง) เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ที่จัดว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากกว่าภาคราชการไทยควรเริ่มปรับจากโครงสร้างส่วนราชการ ปรับความคิดจาก “เราจะได้ประโยชน์อะไรจากอาเซียนเป็นเราจะสร้างประโยชน์อะไรให้แก่อาเซียน” อีกทั้ง ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ ส่งผลให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพผ่านการแสดงบทบาทใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) มีบทบาทในการช่วยปรับรูปโครงสร้างและกระบวนการบริหารองค์กร (Reengineering of Business Process) ให้ประสบความสำเร็จ สามารถปรับปรุงกระบวนการหลักได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่ในความเป็นจริงนั้นงานปรับรูปองค์กร มักตกเป็นหน้าที่สายงานเทคนิค ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปมีส่วนร่วมมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับ Ron Ashkenas (1994 อ้างถึงใน สุทธิลักษณ์ สง่ามั่งคั่ง, 2556) เขียนบทความในวารสาร Human Resource Planning ระบุว่า ร้อยละ 25 ของโครงการ ปรับรูปองค์กรต้องประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์และมืออาชีพ และระดับที่ 2) มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Process) ซึ่งเป็นการปรับปรุงกระบวนการในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะเป็นพื้นฐานของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย ทั้งนี้ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) กล่าวเกี่ยวข้องกับประเด็นการสร้างที่น่าเชื่อถือในการเป็นมืออาชีพด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นส่วนช่วยในการดำเนินงานในระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะสอดคล้องกับระบบงานบริหารอื่น ๆ ขององค์กร โดยการให้คำปรึกษาและแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พันธกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งจะต้องเป็นหน้าที่ผู้บริหารองค์กรทุกระดับรวมถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการแสดงบทบาทในฐานะผู้มีความรู้ด้านเทคนิคที่จะคอยให้คำปรึกษาและสร้างความเชื่อมั่น กระทั่งเกิดการยอมรับและกลายเป็นที่ปรึกษาประจำตัวของผู้บริหารได้ในที่สุด

ดังเช่นในการศึกษาของ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555) ซึ่งให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการจัดการองค์การและบทบาทบุคลากรในองค์การของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2570 กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง คือ ภาวะโลกร้อน การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ทำให้ต้องเตรียมพัฒนาคน การบริหารจัดการคนหลากหลายวัฒนธรรม การขยายตัวของความเป็นเมือง ส่งผลให้วัฒนธรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไปทำให้บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) ขององค์กรนวัตกรรมในอนาคต คือ สามารถจัดโครงสร้างในงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรได้ชัดเจนและหลากหลาย สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นหน่วยงานพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การให้เท่าเทียมกับสากล อีกทั้ง เกษมสันต์ สารภี (2549) ยังกล่าวอีกว่า บทบาทและแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยในทศวรรษหน้าในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจะคงอยู่ต่อไป หากแต่จะลดน้อยลงไปกว่าเดิม เนื่องด้วยงานหลายด้านจะถูกแทนที่โดยระบบสารสนเทศและหน่วยงานที่ความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งงานบางอย่างจะถูกโอนไปยังผู้รับผิดชอบในงานนั้น ๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเชี่ยวชาญงานของตนเองอย่างแท้จริง อีกทั้ง ชลดา ประบุรพาณิช และคณะ (2555) ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า ค่าเฉลี่ยของบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อจำแนกเป็นรายข้อแล้วเรียงลำดับจากมากไปน้อย จะได้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บทบาทการมีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร บทบาทในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น อีกทั้งเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ บทบาทในการดำเนินการวางแผน จัดระบบงาน และบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บทบาทในการสร้างมาตรฐานงานโดยมีคู่มือ และแนวปฏิบัติในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนองความต้องการขององค์กร กระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นไปอย่างดี บทบาทในการทำหน้าที่เสมือนที่ปรึกษาด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญให้กับผู้บริหาร รวมถึงพนักงานระดับต่าง ๆ ในองค์กร บทบาทในการดำเนินการติดตามความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของวิทยาการใหม่ ๆ ภายนอกองค์กร จนเกิดความรอบรู้และเชี่ยวชาญ บทบาทในการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารจัดการผ่านการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี ทั้งหมดที่กล่าวมานี้สอดคล้องกันดี เป็นอย่างดีกับ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน, 2551) ที่ระบุว่ามืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่ลืมห่วงก่อนที่จะแสดงบทบาทในส่วนทางกลยุทธ์อย่างทีหลายต่อหลายคนคาดหวัง ต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Function/Administrative Expert) ให้สมบูรณ์เสียก่อน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “ก่อนที่จะคิดเป็นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ทำงานธุรการให้ดีเสียก่อนดีกว่า” ในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ “ฐานยังไม่แน่นพอ” และยังไม่เป็นที่ “เชื่อถือไว้วางใจ” ของผู้นำหน่วยธุรกิจอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับกระบวนการทัศน์ โดยมองหน่วยงานของตนว่าเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งเหมือนงานอื่น ๆ และต้องมีระเบียบวิธีในการวัดผลงานอย่างแท้จริง เฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญในการลงทุนเพื่อสร้างความรู้และทักษะที่มีความจำเป็น การจัดการและพัฒนาความรู้และผลตอบแทนจากการลงทุนจากการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติที่มีความเข้มแข็งและองค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ที่มีความก้าวหน้าต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผล กำลังคน, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับ จีระ หงส์ดลารมภ์ และคณะ (2555) ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน กล่าวว่า นอกจากทุนพื้นฐาน 8 ประการแล้ว หากคนไทย มีอีก 5 ทุน อันได้แก่ (1) ทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์ คือ หลักแห่งจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ทำให้เราสามารถสร้างผลงานต่าง ๆ ได้มากมาย ดังที่อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ โดย จีระ กล่าวว่าทุนนี้สามารถสร้างได้โดยการฝึกคิดนอกกรอบ อีกทั้ง จีระ ได้ให้ข้อสรุปในการสร้างทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์นี้ว่า 1) วิธีการเรียนรู้ ฝึกให้รู้จักคิดเป็น วิเคราะห์เป็น และเรียนรู้ข้ามศาสตร์ 2) ต้องมีเวลาคิด มีสติ 3) ก่อนคิดสร้างสรรค์ได้ต้องคิดเป็นระบบเสียก่อน และ 4) ต้องอยากทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ คือ Re-inventing ตัวเองให้มีค่ามากขึ้นทุกวัน กระนั้นแล้วจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ควรเกิดมาจากทุนทางความรู้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่จะนำไปสู่ทุนทางนวัตกรรม (2) ทุนทางความรู้

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้องมีความสดใหม่และแม่นยำอยู่เสมอ การข้ามศาสตร์เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมเราต้องเป็นคนใฝ่รู้และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ ซึ่งยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดนนี้ทำให้ความรู้ต่าง ๆ จะล้าสมัยทุก 6 เดือน -2 ปี หากเราไม่ใฝ่รู้เราจะตกรางได้ ซึ่งทุนทางความรู้ของ จีระ อยู่ในทฤษฎี 2 R's ได้แก่ Reality ความรู้ที่มาจากความเป็นจริง และ Relevance ตรงประเด็น ตรงความต้องการของผู้รับบริการ โดยทุนนี้จะนำสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Value Creation) มูลค่าเพิ่ม (Value Added) และ Value Diversity มูลค่าเพิ่มจากความหลากหลาย และเฉลียวฉลาดหรือที่เรียกว่า Wisdom (3) ทุนทางนวัตกรรม คือความสามารถในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า โดย จีระ กล่าวถึง 3 องค์ประกอบของนวัตกรรม ได้แก่ 1) มีความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และนำมาผสมผสานความรู้ 2) นำความคิดไปปฏิบัติจริง และ 3) ทำให้สำเร็จ แม้การทำโครงการใหม่ ๆ จะมีอุปสรรค แต่เราต้องทำให้สำเร็จ (Executive and Get Thing Done) ทั้งนี้เราสามารถสร้างและพัฒนาทุนทางนวัตกรรม ได้จากทฤษฎี 3 C's 1) Customers วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 2) Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) Command and Control (-) ลดการควบคุม สั่งการ แต่พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม (4) ทุนทางวัฒนธรรม คือการมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ประกอบด้วย ขนบธรรมเนียม ศาสนา ประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญา แนวทางปฏิบัติ และความเชื่อ อันเป็นเอกลักษณ์สำคัญของประเทศ สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ โดย ทุนนี้ยังหมายถึง การมีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี และ (5) ทุนทางอารมณ์ คือการรู้จักควบคุมอารมณ์ และบริหารอารมณ์ เช่น ไม่เอาสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมาเป็นอารมณ์ หรือตื่นกลัวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบตัวเรา ต้องรู้จักใช้สติ เหตุผล และมองโลกในแง่ดี รวมถึงการมีภาวะผู้นำที่จะมีความสำคัญยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังนั้น คนไทยจะเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถหัดยืนแข่งขันได้ทุกเวที ไม่ใช่แค่เพียงเวทีอาเซียน แม้เวทีโลกคนไทยก็จะไม่เป็นรองใคร และเพื่อสร้างความสามารถเพื่อแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดน จีระ คิดว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทุนใหม่ 5 ประการข้างต้น

ทั้งนี้ ทางด้าน อีวานส์ (2552) กล่าวเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) ว่าเป็นบทบาทดั้งเดิมที่คุ้นเคยของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการบริหารจัดการภายในองค์กร กระนั้นแล้ว Ulrich แนะนำว่า บทบาทด้านการบริหารจัดการยุคใหม่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรลดภาพลักษณ์แบบเดิมที่เป็นเสมือนตำรวจในองค์กร หันมา

แสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการ ทั้งในส่วนงานของตนเองและหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะช่วยค้นหากระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ องค์กรไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ และช่วยแนะนำแนวทางที่จะปรับปรุงกระบวนการ เหล่านั้น ที่สำคัญคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องระบุจุดที่เป็นเสมือนคอขวดในกระบวนการ หลักๆขององค์กร จากนั้นก็ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยหาวิธีขจัดปัญหาเหล่านั้น (อีวานส์, 2552, น. 76-77) รวมถึงจะต้องออกแบบกระบวนการในการบริหารคน ตั้งแต่กระบวนการ บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล รวมทั้งกระบวนการในการหมุนเวียน เปลี่ยนงานของพนักงาน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Ulrich, 1997 อ้างถึงใน นิศารักษ์ เวชยานนท์, 2554ก, น.189) ทั้งนี้ยังกล่าวถึงบทบาทของนักทรัพยากร มนุษย์ในการเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านสมรรถนะที่ส่งเสริมการเป็นที่ปรึกษาภายในหน่วยงาน (Internal Consultant) โดยการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และร่วมกับผู้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (นิศารักษ์ เวชยานนท์, 2554ก: 237) และ นิศารักษ์ เวชยานนท์ (2554ข: 177) ได้เน้นย้ำในบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ ในการนำกรอบ สมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของการ ออกแบบเพื่อประยุกต์ใช้งานด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การนำเอากรอบ สมรรถนะมาใช้ในการคัดเลือก ประเมินศักยภาพ หรือการจ่ายค่าตอบแทน ยังคงเป็นหน้าที่สำคัญ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าหัวหน้างาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังคง แสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ โดย ตรีนวลนุช กองผาพา (2552) ได้ศึกษา สภาพการณ์ของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและทิศทางของบทบาทการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ในวิสาหกิจขนาดใหญ่อำเภอจันทบุรี พบว่า ปัจจุบันบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เน้นไปที่ความเชี่ยวชาญในงานกระบวนการ และการดำเนินการพัฒนา ประเมินผล การธำรงรักษา และการใช้งาน แต่สำหรับบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ยุคใหม่นี้จะต้องเป็นผู้ที่รู้ลึก รู้จริงในงานนั้น ๆ รวมทั้งเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพอีกด้วย นอกจากนี้มีการศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารที่มีผลต่อบทบาทของผู้บริหารแผนกพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ตามสัดส่วนผู้ถือหุ้น ของ คมคาย ธรรมสุข และศุภลักษณ์ ปิยะธีรธิดารกุล (2547) พบว่า ผู้บริหารของบริษัทที่มีสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เป็นคนไทย 100% มีความคาดหวังให้ผู้บริหาร แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การ

บริหารมีประสิทธิภาพมากกว่าปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการสรรหา ว่าจ้าง การบริหาร ค่าตอบแทน และที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือเรื่องแรงงานสัมพันธ์ อีกทั้ง สมบุญ บวรอุดมศักดิ์ (2550) ศึกษาบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับสูงขององค์การธุรกิจ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจคาดหวังต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของการให้คำปรึกษา โดยเน้นที่การให้คำปรึกษา เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานและการบริหาร หน่วยงาน หรือแนะนำการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่นอกจากจะเป็นผู้ให้ คำแนะนำ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ถูกต้องแล้วนั้น ยังมีส่วนช่วยในแง่ของพฤติกรรมของบุคคล อีกทั้งสามารถจูงใจคนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ต้องทำอย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุก ฝ่ายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ วิฑูร สุขะวัธนกุล และ เกียรติศักดิ์ แสนมหาทรัพย์ (2547) ได้ศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ ตามแนวคิด ของ Ulrich พบว่า ปัจจัยด้านการออกแบบและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงต่อบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังพบว่าบทบาทของ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ใน 4 บริษัทมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่แสดง บทบาทนี้ในระดับมากใกล้เคียงกัน โดยมีการพัฒนากระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพ รวมถึงมีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต หรือการพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อ ลดความสูญเสียในการทำงาน เป็นต้น โดยมีการใช้ระบบการบริหารจัดการเป็นตัวช่วยในการ พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

นอกจากนั้นในการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2553) พบว่า นักบริหารทรัพยากร มนุษย์ไทยมีบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด โดยได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในบทบาทของการเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ การพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ แนวทางในการพัฒนาด้านนี้ อาจต้องใช้งบประมาณเพื่อการจัดตั้งระบบ การทำงานที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เป็นระบบงานอัตโนมัติ (Automation) ภารกิจบางอย่างพึงมี การหยุด ลด ถ่ายโอน จ้างเหมาให้ออกชนดำเนินการแทน หรือแสวงหาความร่วมมือกับผู้บริหารสาย งาน การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์หันมาใช้เวลากับการวางแผนการติดตามตรวจสอบ กิจกรรมที่ทำไป หาแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบและบุคลากรด้วยการวิจัย

และพัฒนา (R&D) การติดตาม วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของเทคโนโลยีล่าสุดต่อกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันโลก

ในการศึกษาเรื่อง Human resources roles: Ideal versus practiced: A cross-country comparison among organizations in Asia ของ De Guzman et al. (2011) ศึกษาในกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่เรียนในครอสผู้บริหารระดับสูงในสถาบันธุรกิจชั้นนำในเอเชีย ซึ่งใช้เวลาในการสำรวจมากกว่า 6 เดือน ในปี 2006-2007 เพื่อเก็บข้อมูลที่สำคัญของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือในการสำรวจตั้งอยู่บนพื้นฐานแบบการประเมินบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Dave Ulrich and Jill Conner และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับรูปแบบการบริหารในเอเชีย ซึ่งมีอาชีพเหล่านี้ทำงานอยู่ในภูมิภาคที่หลากหลาย และบรรษัทข้ามชาติ ในอินเดีย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ โดยการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ 377 คน ตอบแบบสอบถามมาทั้งหมด 359 คน งานวิจัยชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกที่ต้องพิจารณาในความแตกต่างระหว่างหน้าที่งานที่เป็นแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุดมคติ ที่ชี้ให้เห็นถึงความต่างในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวทางของการทำงานเชิงกลยุทธ์กับบทบาทของผู้จัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างแนวปฏิบัติ กับอุดมคติในการบริหารงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จากระดับของการบริหาร รวมถึงความแตกต่างของพื้นที่ (ประเทศ) ที่ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ขนาดขององค์กร รวมถึงผู้จัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานให้กับแผนกของตัวเองหรืออยู่แผนกอื่น โดยผลการวิเคราะห์ด้วย T-test จากทั้ง 4 ปัจจัยหรือบทบาท เรื่องความแตกต่างในระดับการรับรู้ในหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างความเป็นจริงกับอุดมคติ ผลที่ได้คือ มีการรับรู้หน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความเป็นจริงมากกว่าอุดมคติ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าหน้าที่งานที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเด่นชัดในหน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับพนักงานและการบริหารมากกว่าด้านกลยุทธ์ อีกทั้งมีเพียงบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระหว่างบทบาทในความเป็นจริงกับบทบาทในอุดมคติ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า หน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความโดดเด่นและชัดเจน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามที่คาดหวังไว้ อีกทั้งการวิเคราะห์ One-way ANOVA พบว่าขนาดขององค์กรและประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นความแตกต่าง

ระหว่างคะแนนการทำงานจริงกับอุดมคติ ของทั้ง 4 มิติ พบว่า ระดับการศึกษา คือ ปัจจัยสำคัญในมิติบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงระดับการศึกษาทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้เข้าใจในบทบาทของหน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเมื่อใช้ระดับการศึกษาที่สำเร็จเป็นปัจจัยกำหนด ความแตกต่างของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับ Doctor รับรู้ถึงบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทกลับรับรู้ได้ดีที่สุดในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับวิทยาลัย (ปริญญาตรี) คิดว่าหน้าที่งานในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปได้ดีกว่าในอุดมคติ และเมื่อใช้สัญชาติเป็นปัจจัยกำหนด พบว่าสัญชาติมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในมิติหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอินโดนีเซียรับรู้มากที่สุดในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนฟิลิปปินส์ และอินเดีย รับรู้และเข้าใจใกล้เคียงกันในมิติผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน ทั้งนี้ ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีมากกว่าในหมู่ผู้จัดการระดับต้นชาวฟิลิปปินส์ที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์มีมากกว่ากลุ่มอื่น แต่สำหรับในอินโดนีเซียผู้จัดการในระดับผู้บริหารระดับสูงที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างอย่างเป็นเอกลักษณ์จากกลุ่มอื่น ๆ ตามที่คาดหวังไว้ โดยในมุมมองของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าหน้าที่งานของพวกเขาแตกต่างมากกว่าหน้าที่งานของผู้จัดการอื่น ๆ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักมองในบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างกันไปในแต่ละประเทศ หากพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรมยังไม่ชัดเจนในเหตุผลของความแตกต่างในประเทศเหล่านั้น ซึ่งทั้งหมดทั้งมวลนี้ ความแตกต่างที่สำคัญถูกตั้งข้อสังเกตในแง่ของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับกลาง อธิบายความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจบางประการในหน้าที่งานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นความแตกต่างของตำแหน่งในองค์กรในผู้จัดการในระดับสูง (ชำนาญการพิเศษ) มีความคาดหวัง ต่อหน้าที่งานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะต้องมีความก้าวหน้ามากขึ้น แต่ในผู้จัดการระดับต้นและระดับกลางยังคงจมอยู่กับการทำงานแบบวันต่อวัน และด้วยเหตุนี้ การรับรู้และเข้าใจในหน้าที่งานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต่างกันออกไป

กระนั้นแล้ว การศึกษาของ Lemmergaard (2009) พบว่าทั้ง 4 บทบาทมีประสิทธิภาพเกือบจะเท่ากันแต่อาจจะเป็นผลลัพธ์แค่ในบางประเทศที่มีการจัดการวัฒนธรรม อีกทั้งการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานในบทบาทของผู้เชี่ยวชาญงาน

บริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาเดียวกัน ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าจะเป็นการแยกผลการปฏิบัติงานของบทบาทเหล่านั้น โดยที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ออกนโยบาย แต่ทว่าหัวหน้างานเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย จากการสัมภาษณ์เป็นที่ชัดเจนว่างานที่ไม่ค่อยโดดเด่นจะเป็นงานของหัวหน้างาน และเป็นที่ชัดเจนอีกว่าสำหรับการแพร่หลายของข้อมูลที่ดีและระบบการสื่อสารที่ดี ซึ่งมากกว่าบทบาทของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เหมือนกับว่าถูกดำเนินการโดยหัวหน้างานโดยปราศจากการแทรกแซงของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนานี้สามารถทำร่วมกับการใช้การว่าจ้างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกมากขึ้น อาจส่งผลให้บทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ลดลงเป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมาทั้งหมด แม้ในวรรณกรรมบางส่วนจะสะท้อนว่าบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือหัวหน้างานสายงานต่าง ๆ แต่กระนั้นบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ลดความสำคัญลงแต่อย่างใด เนื่องจากการเปิดประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ มีปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะต้องรองรับคนหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม ภาษา หรือที่เรียกว่ามีความหลากหลายในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเร่งปรับโครงสร้างองค์การ และโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เองให้รองรับกับความหลากหลายที่กำลังจะเกิดขึ้น อีกทั้งต้องปรับให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ ดังที่ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555) กล่าวถึงโครงสร้างในงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนวัตกรรมในอนาคต ไว้ว่า ต้องมีขนาดเล็ก กะทัดรัด กำหนดนโยบายการพัฒนานุคลากรได้ชัดเจน และหลากหลาย สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นหน่วยงานพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์การได้อย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ ต้องทบทวนการสร้างค่านิยมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ เช่น การปรับกระบวนการสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากร ทำอย่างไรให้ได้คนเก่งคนดีเข้ามาอยู่ในองค์การ อีกทั้งคนเก่งคนดีนั้นจะรักและศรัทธาในองค์การไม่จากไปไหน ซึ่งจะกระทบต่อการปรับโครงสร้างค่าตอบแทน ค่าตอบแทนแบบดั้งเดิมที่เคยใช้กันเพียงภายในประเทศอาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป ต่อไปนี้การสำรวจค่าตอบแทนต้องเป็นในมุมมองระดับอาเซียน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้จะต้องศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับค่าตอบแทนระดับอาเซียน เพื่อปรับฐานเงินเดือน หรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับความเป็นอาเซียน โดยต้องขอมลงทุนเพิ่มขึ้นในการจ้างงาน เพื่อรักษาคคน และดึงดูดคนเข้ามา อันจะเป็นผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายเทียบเท่าองค์กรคู่แข่งได้ อีกทั้งต้อง มีความยืดหยุ่น เนื่องจากวัฒนธรรม และสไตล์ในการทำงานของคนแต่ละประเทศจะต่างกันไป นอกจากนี้ประเด็นการบริหารงานแบบคนไทย

กล่าวคือ การบริหารจัดการแบบครอบครัว ที่สาถกมองว่าเป็นการบริหารจัดการแบบโบราณ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรช่วยผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ โดยอาจสรรหา คัดเลือกคนเก่งคนดี ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานระดับอาเซียนเข้ามาทำงาน อาจเริ่มปรับจากค่านิยมภายในให้ได้เสียก่อน ว่าการมอบหมายงานให้ผู้เชี่ยวชาญทำนั้น ไม่เพียงแต่ลดภาระ แต่เป็นการเพิ่มมูลค่าด้วยเทคนิควิธีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้กับองค์กรอีกต่างหาก ที่สำคัญต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การให้รางวัล การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน แม้กระทั่งเทคโนโลยีการสื่อสารที่จะทำให้เกิดความเข้าใจกันทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.4 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

ในปัจจุบันกระแสของการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้สร้างความตระหนักและตื่นตัวเป็นอย่างมากทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยประเด็นหลักสำคัญเมื่อเราพูดถึงประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น คือ เราจะเตรียมความพร้อมอย่างไรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ (Pellettieri, 2006 อ้างถึงใน สุปัญญา สุนทรนนท์, 2557) มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยหลักที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามท้อง้องค์การต้องการนั้น คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness of Change) ของบุคลากรใน้องค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน้องค์การนั่นเอง ทั้งนี้ Ulrich (1997) กล่าวว่า ความสามารถของ้องค์การคือ ทรัพยากรของความสามารถ ในการแข่งขันที่หัวหน้างานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของ้องค์การ” อันเป็นผลพวงมาจากคำถามสำคัญของทฤษฎี HR Champions ที่ว่า “นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างไร” จึงเป็นที่มาของการตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของ้องค์การผ่านบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ เมื่อความท้าทายของ้องค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน คือ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ อันจะส่งผลให้ทุกหน่วยงาน ทุก้องค์การ ต้องตระหนักถึงการให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน ดิลก ถือกกล้า (2554) กล่าวถึง ผลกระทบที่อาจเกิด

ขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ivaครั้งนี้ การโยกย้ายแรงงานทักษะสูงจากไทยไปยังประเทศอาเซียนอื่น และจากประเทศอื่นมาประเทศไทย มีการแข่งขันด้านแรงงานที่เข้มข้นขึ้น เกิดช่องว่างความแตกต่างของศักยภาพแรงงานทักษะจะมีช่องว่างมากขึ้น ซึ่งผู้มีโอกาสพัฒนา มากกว่าจะได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น เกิดความต้องการทักษะความสามารถบางประการสูงกว่าที่เคยเป็นมา เช่น ทักษะภาษา ที่ต้องใช้ได้เป็นอย่างดี ทักษะการนำเสนอ ซึ่งต่อยอดจากทักษะด้านภาษา การมีความกล้าถามกล้าเสนอความคิดเห็น การทำงานข้ามวัฒนธรรม และความหลากหลาย ความพร้อมในการเดินทางทั้งชั่วคราวและไปประจำในประเทศอาเซียนอื่น ๆ เป็นระยะเวลานาน และการทำงานอย่างไม่จำกัดเวลาและสถานที่ การเกิดขึ้นของสำนักงานเสมือนจริง เป็นต้น ดังจะเห็นว่าได้บริบทของการทำงานของบุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง จากที่ ดิลก ถือกกล้า ได้กล่าวไปแล้วนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสวมบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ดังหนังสือเรื่อง บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดย อีวานส์ (2552) กล่าวว่า ในฐานะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ คือการเป็นตัวเร่งในการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการยอมรับและจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการแสดงถึงความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จ จากการถามผู้เกี่ยวข้องในองค์กรถึงประเด็นคำถามพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ “อะไร” คือสิ่งที่เราพยายามจะทำให้สำเร็จ “อะไร” คือภาพที่จะเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ “ทำไม” เราจึงต้องเปลี่ยนแปลง และจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเราไม่เปลี่ยน “ใคร” บ้างที่จำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง “เมื่อไหร่” ที่การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้น “ทำอย่างไร” จึงทราบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ผล รวมถึงมีการเสนอบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ การมีส่วนช่วยในการทำให้ภาพในอนาคตขององค์กรมีความชัดเจน และมองเห็นได้ ระบุความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการดำเนินการ อะไรคือสิ่งที่คืออยู่แล้วอะไรคือสิ่งที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ระบุความสามารถขององค์กรที่จะทำให้พบจุดร่วมของการเกิดผลประโยชน์ร่วมกันในการควมรวมระบุจุดที่องค์กรมีความเสี่ยงมากที่สุด ในการเปลี่ยนแปลง และชี้ให้เห็นความจำเป็นที่ต้องป้องกันให้ดี และต้องไม่ลืมการสื่อสารกับผู้จัดการทั้งหลายเกี่ยวกับลักษณะแนวทางการทำงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการรับฟังข้อมูลข่าวสารในระดับปฏิบัติการเพื่อจะระบุประเด็นที่มีผู้ไม่พอใจ และทราบว่าประเด็นไหนจริง ประเด็นไหนเป็นเรื่องที่แต่งขึ้น ดังการศึกษาของ Kim and Ryu (2011) พบว่า การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้แผนกทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยทุนทางสังคมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์จากข้อมูล การโน้มน้าว และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอย่าง

เหนียวแน่น เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าทุนทางสังคมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบเชิงบวกที่เข้มแข็ง เมื่อแผนกทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งทุนทางสังคมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพควรพัฒนาทุนทางสังคมให้แข็งแกร่ง และสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทุนทางสังคมของตนกับแต่ละแผนก คือ ส่วนสำคัญของสมรรถนะหลัก แม้ว่าจะมีการคาดหวังให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีความเป็นพลวัตร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มีหลักฐานเบื้องต้นของการปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้มีทุนทางสังคม โดยมีข้อเสนอแนะว่า หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างประสิทธิผลในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพน่าจะสามารคนโน้มน้าวความรู้สึกของคนในองค์กรผ่านความสัมพันธ์เชิงบวกกับหัวหน้างานและพนักงานในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษายังเป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทในเกาหลีคาดหวังในประสิทธิผลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น เมื่อมีการลงทุนสร้างทุนทางสังคมให้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลในการศึกษายังแนะว่า CEO's มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ บางส่วนผ่านบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง จีระพงศ์ เรืองกุล (2556) กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร กระนั้นแล้วการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว อันเป็นผลมาจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงควรให้ความสำคัญ กับคน โดยมุ่งเน้นที่การสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นผู้ที่มามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบใด การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานเกิดความเครียด ความกลัว ความกังวล และทำให้พนักงานเกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแม้ว่าองค์กรจะได้นำการริเริ่มต่าง ๆ (Initiatives) เข้ามาใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่มักพบว่าการริเริ่มที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังที่ Holbeche (2005 อ้างถึงใน จีระพงศ์ เรืองกุล, 2556, น.195) พบว่า ความล้มเหลวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น มีมากถึงร้อยละ 75 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ทาง

การเงินในระยะสั้นมากเกินไป จนละเลยมิติที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (People Aspect) ซึ่งจะต้องสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นด้วย ทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในระยะยาวนั้น ประสบความล้มเหลว กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นสิ่งที่กระทำกันโดยง่าย และอาจไม่ประสบความสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง ในบางองค์การผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถทำได้ โดยผู้บริหารระดับสูง และที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งอาจใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคน โดยจะต้องพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556, น. 196) ทั้งนี้ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้สรุปความหมายของความพร้อมของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ทักษะและความเชื่อของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และจะประสบความสำเร็จ (Armenakis, Harris, & Mosshold, 1993 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) เป็นสิ่งที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) เงื่อนไขสำคัญซึ่งเป็นที่มาของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ 2) แรงจูงใจของคนในองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง และ 3) ลำดับชั้นขององค์การ (Society for Human Resource Manangement, 2005 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556, น. 196-197) อีกทั้งมีการให้แนวทางสำหรับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการแสดงบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 2) สนับสนุนผู้จัดการในสายงาน และ 3) สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นผูกพันพนักงาน กล่าวคือ 1) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mee Yang, Cheung-Judge, and Holbeche, 2011 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) การแสดงบทบาทนี้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาตัวแบบ (Model) ที่จะนำเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งควรครอบคลุมการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง กระบวนการและการริเริ่มต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการติดตามและประเมินผล 2) ให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงาน การเตรียมความพร้อมให้กับผู้จัดการในสายงานต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Brown & Cregan, 2008 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานและทีมงานของเขาเหล่านั้นอย่าง

ใกล้ชิด และ 3) การสื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็น แต่โดยทั่วไปมักพบว่าการสื่อสารเป็นอุปสรรคและเป็นที่มาที่ทำให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mee Yang et al. 2011 อ้างถึงใน จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมั่นใจว่าพนักงานรู้และเข้าใจว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อพนักงานเหล่านั้นอย่างไร อนาคตที่จะเกิดขึ้นตามมาจะเป็นอย่างไร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจับมือกับผู้จัดการในสายงานในการสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556, น. 199-200) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lemmergaard (2009) ในงานวิจัยเรื่อง From Administrative Expert to Strategic Partner การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ในประสิทธิภาพของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์การเป็นกรณีศึกษา สํารวจในกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ และหัวหน้างาน เรื่อง ความรู้ความเข้าใจในบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธนาคาร ที่มีบริการเต็มรูปแบบบนพื้นฐานของการสัมภาษณ์และการแจกแบบสอบถามในผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน ผลการศึกษา คือ ไม่เพียง 4 บทบาทของ Ulrich (1997) เพียงเท่านั้นที่บ่งบอกได้อย่างชัดเจนในการแสดงบทบาท หากแต่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างานแสดงบทบาทได้พอ ๆ กัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นบทบาทที่ต้องให้ความสำคัญในอนาคต ผ่านการรับรู้ของทั้งบริหารทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน และหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้สร้างเสริมประสิทธิภาพให้กับสายงานการจัดการและบ่อยครั้งที่จมอยู่ในงานบริหารแบบรูทีนที่มีผลกระทบเพียงน้อยนิดในประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นหากหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแสดงในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Developer) จะไม่มีจุดยืนอีก ทั้งนี้บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสมดุลระหว่างความต่อเนื่องกับการเปลี่ยนแปลง ระหว่างความต่อเนื่องของวัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ขึ้นอยู่กับบริบทที่เฉพาะเจาะจงของในความเฉพาะเจาะจงขององค์กร ในแง่หนึ่งเอกลักษณ์ที่ชัดเจนต้องถูกสร้างขึ้น นอกจากนี้การศึกษานี้ยังพบอีกว่าทั้ง 4 บทบาท มีประสิทธิภาพเกือบจะเท่ากันแต่อาจจะเป็นผลลัพธ์แค่ในบางประเทศที่มีการจัดการวัฒนธรรม อีกทั้งการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานในบทบาทของผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาเดียวกันในทางปฏิบัติ หากดูจากคะแนนของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดูเหมือนว่าจะเด่นชัดที่สามารถยอมรับได้ว่า ระหว่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน โดยอธิบายได้ว่าบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับหัวหน้างาน ถ้าพวกเขา

ต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมในบทบาทที่มีประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่จำเป็น

นอกจากนี้ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) กล่าวถึง นโยบายและมติรัฐมนตรี ในการประชุม เมื่อ 20 มิถุนายน 2554 ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) ให้เตรียมการความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวาระแห่งชาติ 2) ให้ทุกหน่วยงานราชการของบประมาณเพิ่มเติมเพื่อรองรับโครงการต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3) ให้สร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียนในหน่วยงานราชการต่าง ๆ 4) ให้มีการปรับโครงสร้างส่วนราชการเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน และ 5) ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินงานหลักสูตรการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2558 โดยทำเป็นแผนปี 2554-2558 โดยประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการก่อนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประเทศ ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ด้านเศรษฐกิจ เรื่องแรงงานฝีมือ 8 สาขา ด้านสังคมและวัฒนธรรม เรื่องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อนบ้าน สร้างความตระหนักรู้ การพัฒนาด้านการศึกษา จัดทำ ASEAN Unit ในหน่วยงาน การเสริมระบบบริหารบุคคล โดยคุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์สู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ การมีค่านิยมนานาชาติ (Internationalization) การมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) การมีความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนา (Sense of Urgency) ความหลากหลายในการทำงาน (Diversity of Work) การมีความเฉียบคมทางธุรกิจ (Business Acumen) การเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) และเป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (IT Literacy) ทั้งนี้ภาครัฐมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 1.5 ของงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของหน่วยงานในระยะเวลา 3 ปี 2) ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกหน่วยงานในภาครัฐ บนฐานของสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบการสอบ การประเมินวัดระดับสมรรถนะในการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับหรือตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น และ 3) เสริมสร้างเครือข่ายและบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาครัฐและภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค และคณะ (2555, น. 4) ในวารสารเศรษฐกิจและสังคม กล่าวว่า การดำเนินงานของภาครัฐไทยที่สนับสนุนการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนยังเป็นไปได้ช้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปรับกฎเกณฑ์ หรือการสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ภาครัฐควรจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันเรื่องนี้ อย่างเร่งด่วน อีกทั้ง อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค และคณะ (2555, น. 6) กล่าวว่า ภาครัฐควรเร่งพัฒนาเพื่อเตรียมรองรับประชาคมอาเซียน ในเรื่องความพร้อมด้านภาษา เพราะเมื่อคนไทยต้องการเป็นศูนย์กลางการลงทุน

จำเป็นต้องเร่งพัฒนาคนไทยให้เก่งด้านภาษา ที่มากกว่าภาษาอังกฤษ โดยอาจทำการส่งเสริมให้แลกเปลี่ยนนักศึกษามากขึ้น เพราะจะได้ทั้งภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิลักษณ์ สว่างมั่งคั่ง (2556) ในเอกสารการสัมมนา หัวข้อ การปรับตัวของภาคราชการไทย (กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง) เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ว่าภาคราชการไทยควรเริ่มปรับจาก 1) โครงสร้างส่วนราชการ 2) ปรับเปลี่ยนความคิดจาก “เราจะได้ประโยชน์อะไรจากอาเซียน” เป็น “เราจะสร้างประโยชน์อะไรให้แก่อาเซียน” และ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับประชาชน เพื่อขับเคลื่อนการเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งสอดคล้องและใกล้เคียงกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2556ข) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558 ว่าสิ่งที่ท้าทายสำหรับการเตรียมความพร้อมในครั้งนี้ คือ ความเสี่ยงในการขาดกำลังคนคุณภาพ โดยเฉพาะในข้อตกลง MRAs ซึ่งกำลังคนคุณภาพมีโอกาสย้ายไปยังภาคส่วนหรือภูมิภาคอื่น ส่งผลให้ภาครัฐต้องสร้างมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับอาเซียน ทั้งเรื่องโครงสร้าง ระบบสรรหา ระบบพัฒนา ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เงื่อนไขการจ้างงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ดึงดูดและรักษามูลค่ากรคุณภาพไว้ได้ โดยที่คุณลักษณะของบุคลากรในภาครัฐจำเป็นต้องมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ ความเป็นนานาชาติ (International) ความเป็นมืออาชีพ (Professional) การมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้อำนวยความสะดวกและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้มีมติภายในของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมครั้งนี้ คือ การสร้างความเข้มแข็งในภาครัฐ โดย บุคลากรต้องมีสมรรถนะด้านภาษา การสื่อสาร และการทำงานข้ามวัฒนธรรม อีกทั้งการปรับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ส่วนมติเชื่อมโยงภายนอก คือ การบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ โดยเปลี่ยนบทบาทจากผู้คุมกฎ (Regulator) ไปสู่การเสริมสร้างบทบาทหน้าของผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนสิ่งที่ท้าทายสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) กล่าวว่า การเคลื่อนย้ายแรงงาน จะไม่ใช่เพียงระดับแรงงาน แต่จะหมายรวมถึง ระดับผู้บริหารและประธานกรรมการบริหาร (CEOs) นอกจากนี้ธุรกิจไทยยังไม่ตื่นตัวมากนัก เช่น ธุรกิจ SMEs ยังไม่ทราบว่าเกิดผลกระทบหรือเป็นโอกาส โดยนักธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจบริบทอาเซียน โดยไม่เพียงเข้าใจการตลาด การเงิน หากแต่ต้องเรียนรู้วัฒนธรรม การทำธุรกิจและสไตล์ของผู้นำในกลุ่มประเทศอาเซียน อีกทั้งความท้าทายด้านประชากรของไทยที่มีฐานประชากรเพียง 67 ล้านคน และกำลังจะเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในอีก 20 ปีข้างหน้า ซึ่งคิดถ่วงถ่วง (2554) ในบทความ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กล่าวว่า เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change

Agent) มีความรู้ความสามารถก้าวทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้า และมีภาวะผู้นำ เนื่องจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นທີ່ปรึกษาให้กับผู้บริหารขององค์กร ในการวางแผนพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถพร้อมต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนขององค์กรเป็นสื่อกลางระหว่างองค์กรและพนักงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาและแก้ปัญหา ทว่าไปแล้วนั้นบทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวไปข้างแล้วข้างต้น มีแนวโน้มที่สอดคล้องกับแนวคิดของ จิระ หงส์คารมภ์ และคณะ (2555) ในเรื่อง 5 K's ทูมมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน ซึ่งนอกจากทุนพื้นฐาน 8 ประการแล้ว หากคนไทยมีอีก 5 ทุน อันได้แก่ (1) ทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์ คือ หลักแห่งจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ทำให้เราสามารถสร้างผลงานต่าง ๆ ได้มากมาย ดังที่อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ โดย จิระ กล่าวว่าทุนนี้สามารถสร้างได้โดยการฝึกคิดนอกกรอบ อีกทั้งได้ให้ข้อสรุปในการสร้างทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์นี้ว่า 1) วิธีการเรียนรู้ ฝึกให้รู้จักคิดเป็นวิเคราะห์เป็น และเรียนรู้ข้ามศาสตร์ 2) เวลาคิด ต้องมีสติ 3) ก่อนคิดสร้างสรรค์ได้ต้องคิดเป็นระบบเสียก่อน และ 4) ต้องอยากทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ คือ Re-inventing ตัวเองให้มีค่ามากขึ้นทุกวัน กระนั้นแล้วจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ควรเกิดมาจากทุนทางความรู้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่จะนำไปสู่ทุนทางนวัตกรรม (2) ทุนทางความรู้ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้องมีความสดใหม่และแม่นยำอยู่เสมอ การข้ามศาสตร์เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมเราต้องเป็นคนใฝ่รู้ และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ ซึ่งยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดนนี้ทำให้ความรู้ต่าง ๆ จะล้าสมัยทุก 6 เดือน-2 ปี หากเราไม่ใฝ่รู้เราจะตกรางได้ อีกทั้ง ซึ่งทุนทางความรู้ของ จิระ หงส์คารมภ์ อยู่ในทฤษฎี 2 R's ได้แก่ Reality ความรู้ที่มาจากความเป็นจริง และ Relevance ตรงประเด็นตรงความต้องการของผู้รับบริการ โดยทุนนี้จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Value Creation) มูลค่าเพิ่ม (Value Added) และ Value Diversity มูลค่าเพิ่มจากความหลากหลาย และเจตียวนฉลาด หรือที่เรียกว่า Wisdom นั่นเอง (3) ทุนทางนวัตกรรม คือความสามารถในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า โดย จิระ หงส์คารมภ์ กล่าวถึง 3 องค์ประกอบของนวัตกรรม ได้แก่ 1) มีความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และนำมาผสมผสานความรู้ 2) นำความคิดไปปฏิบัติจริง และ 3) ทำให้สำเร็จ แม้การทำโครงการใหม่ ๆ จะมีอุปสรรคมากมาย แต่เราต้องทำให้สำเร็จ (Executive and Get Thing Done) ทั้งนี้เราสามารถสร้างและพัฒนาทุนทางนวัตกรรมได้จากทฤษฎี 3 C's 1) Customers วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 2) Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) Command and Control (-) ลดการควบคุม สั่งการ แต่พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม (4) ทุนทางวัฒนธรรม คือการมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของ

วัฒนธรรมซึ่งเป็นรากฐานของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ประกอบด้วย ขนบธรรมเนียม ศาสนา ประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญา แนวทางปฏิบัติ และความเชื่อ อันเป็นเอกลักษณ์สำคัญของประเทศ สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ โดย ทู่นี้นี้ยังหมายถึงการมีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี และ (5) ทู่นทางอารมณ์ คือ การรู้จักควบคุมอารมณ์ และบริหารอารมณ์ เช่น ไม่เอาสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมาเป็นอารมณ์ หรือด้นกลัวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบตัวเรา ต้องรู้จักใช้สติ เหตุผล และมองโลกในแง่ดี รวมถึงการมีภาวะผู้นำที่จะมีความสำคัญยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังนั้น คนไทยจะเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพสามารถหัดยืนแข่งขันได้ทุกเวที ไม่ใช่แค่เพียงเวทีอาเซียน แม้เวทีโลกคนไทยก็จะไม่เป็นรองใคร และเพื่อสร้างความสามารถ เพื่อแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดนนี้ จีระ กิดว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทุนใหม่ 5 ประการข้างต้น ซึ่งคิดเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างมากที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับ ทุนมนุษย์ในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

จากที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ประชาคมอาเซียน คือสภาพแวดล้อมใหม่ที่องค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญ ดังที่ นิศดารค์ เวชยานนท์ (2554) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับบทบาทในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงสู่บทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดย Ulrich (1997) ได้นิยามบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ไว้ว่า การเริ่มทำงานในหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นการเริ่มปฏิบัติการในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการออกแบบระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ Pilot's Checklist สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับหัวหน้างาน หรือหากมีกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เคยมีมานั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในฐานะตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจทฤษฎี และการประยุกต์ใช้เครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนเพื่อนมิใช่ศัตรู เป็นโอกาสไม่ใช่ภัยคุกคาม คือความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ใช่อุปสรรค อีกทั้งเป็นแหล่งของคุณค่าไม่ใช่สิ่งกีดขวาง ทั้งนี้ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อันได้แก่ ภาวะโลกร้อน โลกาภิวัตน์ การรวมตัวเป็น ประชาคมอาเซียน ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมพัฒนาคน การบริหารจัดการคนหลากหลายวัฒนธรรม

การขยายตัวของความเป็นเมือง ส่งผลให้วัฒนธรรมของการบริโภคเปลี่ยนไป ดังนั้น บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) นั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี วางกระบวนการพัฒนาคนให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์การอย่างเข้มแข็ง มีกระบวนการพัฒนาคนที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารคนหลายรุ่น และพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาระบบประเมินที่โปร่งใส ยุติธรรม สามารถจับบุคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่ง พิกพ อุคร (2556) กล่าวอย่างสอดคล้องกัน ในประเด็นการบริหารข้ามวัฒนธรรม คือ การทำให้คนที่มีความแตกต่างกันมากมายมาทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรมในที่สุด ส่วนในประเด็นความหลากหลายของคนหลายรุ่น ที่จะมาพร้อมกับช่องว่างของช่วงอายุที่มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Baby Boomer ที่มีนิสัยเอาจริงเอาจัง Generation X ที่มีการศึกษาดี ฉลาด เป็นมืออาชีพสูง แต่มีค่านิยมเหมือน Baby Boomer เพียงแต่รู้จักแบ่งเวลาได้ดีกว่า หรือจะเป็น Generation Y ซึ่งจะเป็นผู้ที่อยู่ในองค์กรมากกว่า 50% นับจากปี 2015 เป็นต้นไป ในช่วงนั้นประชากร หญิงจะมีมากถึง 58% ซึ่งชายจะน้อยกว่าเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ Generation Y จะเป็นผู้ครองใจคนในองค์กร ให้ความสำคัญกับครอบครัวก่อนงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการถูกเลี้ยงดูมาเป็นอย่างดี แต่ Baby Boomer และ Generation X จะมองว่า Generation Y ไม่น่ารัก และท้ายที่สุดแล้ว Generation Z ซึ่งเป็นผู้ที่มี Multi-tasking จะสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน และเมื่อถึงปี 2020 พวกนี้จะเป็นที่ต้องการมาก แต่จะรับเข้าทำงานยากมาก อีกทั้งการรักษาวัยก็ยากกว่า ซึ่งจะเป็นที่มาของสงครามแย่งชิงผู้มีวิสัยทัศน์ (Talent War) ในที่สุด อีกทั้งนิสคาร์ก เวชยานนท์ (2554ข, น. 169-174) กล่าวอีกว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีนั้นส่งผลต่อหลายภาคส่วนของธุรกิจเพื่อการอยู่รอดขององค์กรที่จะต้องบังคับตัวเองให้เคลื่อนสู่ธุรกิจหรือตลาดใหม่ที่ดึงดูดใจกว่าที่ผ่านมา โดยที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) การสร้างและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Creating a Need) การกำหนดและปรับวิสัยทัศน์ (Shaping a Vision) การสร้างความผูกพัน (Mobilizing Commitment) การเปลี่ยนแปลงระบบและโครงสร้าง (Changing Systems and Structures) การติดตามและควบคุม (Monitoring Progress) และการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ถาวร (Making Change Last) อีกทั้งในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ จำต้องทำผ่านการส่งเสริมและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยสร้างขีดความสามารถขององค์กร (Organizational Capability) เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ต้องร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรและที่ปรึกษาภายนอกองค์กร เป็นต้น และเมื่อครั้งนี้ประชาคมอาเซียน คือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและบุคลากรของไทย ประชา

ตันเสนีย์ (2554) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ดังเช่น ประชาคมอาเซียน มีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องทบทวนการบริหารจัดการและการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับต่อสภาพการแข่งขันและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เข้ามากระทบด้วย สำหรับบทความ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่นี้ มีวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตระหนักและเห็นถึงความจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพเพื่อให้มีทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือกล่าวโดยรวมคือ สมรรถนะ (Competency) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับแนวคิดให้เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกให้แก่องค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยมองเห็นถึงคุณค่าหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าถึงบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีหน้าที่คอยกระตุ้นให้พนักงานและตัวเองพร้อมที่จะยอมรับและปรับเปลี่ยนองค์กรตลอดเวลา เพื่อองค์กรสามารถแข่งขันได้ จนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสามารถกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ สอดคล้องกับ เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) กล่าวว่า ในการวางระบบและนำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการที่จะทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นระบบมากขึ้น การนำเครื่องมือทางการจัดการมาใช้ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความสามารถในการพัฒนาระบบ สร้างการยอมรับเชื่อถือให้กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารในองค์กร อีกทั้งต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อีกทั้ง Ulrich (1997) เห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องมามีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามปัจจัยแวดล้อมและความต้องการทางธุรกิจด้วยนวัตกรรมทางความคิด รวมทั้งมีการศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงองค์กรนวัตกรรม ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาพบว่า บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าไปมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างนวัตกรรมของบริษัทมีไม่มากเท่าไร แต่จะมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม โดยมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้บริหารระดับสูงมีส่วนในการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการปรับปรุง สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นองค์กร

สร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่องค์กร และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ดำเนินการอย่างปกติและเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรนวัตกรรม อีกทั้งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความบทบาทในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมองค์กร (พิทักษ์ ไปเร็ว, 2550)

นอกจากนี้ ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) แสดงผลจากการสำรวจการเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของภาคธุรกิจเอกชน จากการสำรวจตัวอย่าง 1,500 ตัวอย่าง ใน 13 ประเภทธุรกิจ พบว่า 1) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความเข้าใจประชาคมอาเซียนมากขึ้น เพิ่มจากร้อยละ 24.7 ในปี 2553 มาเป็นร้อยละ 97.78 ในปี 2555 และมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียนถึงร้อยละ 94.7 2) สำหรับ SMEs ในภาพรวม มากกว่าร้อยละ 50 ยังไม่มีความพร้อม 3) ผู้ประกอบการด้านการผลิตและการบริการส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมในการแข่งขัน ส่วนที่พร้อม ได้แก่ ธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม ธุรกิจการเงิน ธุรกิจภัตตาคารและโรงแรม รวมถึงธุรกิจขนส่ง 4) ผู้ประกอบการด้านเกษตรกรรมไม่เข้าใจเรื่องอาเซียน ร้อยละ 80 รองลงมา คือ ภาคอุตสาหกรรม ร้อยละ 52.8 โดยธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง ไม่เข้าใจสูง ถึงร้อยละ 94.74 รองลงมา คือ กลุ่มปศุสัตว์ 93.75 5) สาเหตุที่ทำให้ไม่เข้าใจเรื่องประชาคมอาเซียน คือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารยังน้อยและไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะ SMEs ในต่างจังหวัด ยิ่งในจังหวัดเล็ก ๆ มีสัดส่วนถึงประมาณร้อยละ 61.19 รองลงมา ร้อยละ 28.36 เพราะยังไม่มีหน่วยงานใดมาให้ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนที่ชัดเจน และ 6) ประเด็นที่ผู้ประกอบการต้องการข้อมูลและความรู้เพิ่มเติมมากที่สุด คือ เรื่องมาตรฐานสินค้าร่วมของอาเซียน รองลงมาเป็นการเปิดเสรีด้านการลงทุน และการเคลื่อนย้ายฝีมือแรงงาน นอกจากนี้ คือ ความเชื่อมั่นด้านเศรษฐกิจและการลงทุน จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ดี หากแต่ไม่ทราบถึงรายละเอียดในเชิงลึกเพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้เร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดย ชลดา ประบุรพาณิชย์ และคณะ (2555) ศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า ค่าเฉลี่ยของการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อเมื่อจำแนกรายข้อแล้วเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ บทบาทการติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ บทบาทในการกำหนดหรือวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ บทบาทในการสื่อสารให้พนักงานเกิดความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง บทบาทในการผลักดันจิตใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งจะเป็นตัวส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรให้

ประสบความสำเร็จ บทบาทในการดำเนินการสนับสนุนให้พนักงานมีความพร้อมและมีทัศนคติที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น บทบาทในการมีความสามารถในการทำงานเชิงรุกและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในการดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และบทบาทในการสร้างการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรประสบความสำเร็จ

ในช่วงที่ผ่านมาได้มีการศึกษาบทบาทและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยในทศวรรษหน้า หรือ 10 ปีข้างหน้า พบว่า รูปแบบจะเปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งบทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีความเด่นชัดมาก โดยจะเป็นผู้สร้างหรือนำการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ เพื่อที่จะนำคนในภาครัฐให้มีความพร้อม สามารถปรับตัวและส่งมอบผลผลิตในการบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เกษมสันต์ สารทิ, 2549) รวมทั้ง ตรีนวณูช กองผาพา (2552) ศึกษาถึงสภาพการณ์ของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งแสวงหาแนวทางการพัฒนาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในวิสาหกิจขนาดใหญ่จังหวัดขอนแก่น พบว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในฐานะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้ จะต้องมีความเป็นผู้นำในการประสานความร่วมมือระหว่างผู้จัดการสายงานและผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาให้เป็นระบบการจัดการที่ดี โดยต้องให้คำปรึกษาและเป็นตัวกลางเพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย อีกทั้งเป็นที่ปรึกษาในเรื่องการบริหารคนให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ ทั้งนี้ ต้องมีการประเมิน วิเคราะห์ เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ คมคาย ธรรมสุข และสุกฤษณ์ ปิยะธีรธิดาวรกุล (2547) ศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารต่อบทบาทของผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า บริษัทที่มีสัดส่วนผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติมากกว่าไทย คาดหวังให้ผู้บริหารแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทในฐานะผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างนวัตกรรม สามารถพัฒนาและป้อนนักวางแผนกลยุทธ์ที่มีความสามารถในการวินิจฉัยองค์การ โดยต้องรู้ข้อมูลทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันที่รุนแรงตลอดเวลา ซึ่ง วิฑูร สุขะวัณกุล และเกียรติศักดิ์ แสนมหาทรัพย์ (2547) พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังพบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มประเทศไทยแสดงบทบาทนี้อยู่ในระดับมากใกล้เคียงกันในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 บริษัท โดยการมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการปรับตัว

เปลี่ยนแปลง และมีการออกแบบกระบวนการและโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น นำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และนักทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดร่วมกันด้วยการทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบและเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และยังคงสอดคล้องกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเครือซิเมนต์ไทย ตามแนวคิดของ Ulrich พบว่า ในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยในเกณฑ์ที่มาก เด่นชัดในเรื่องการช่วยให้้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับพฤติกรรมของพนักงานและองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อีกทั้งการปรับวัฒนธรรมองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ภูษิษ น้อยแสง, 2545)

ในการศึกษาของ Wang and Niu (2010) ใน Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness-Perspective of Role Theory การศึกษาครั้งนี้เป็นการจำแนกถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จากมุมมองของทฤษฎีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และกล่าวถึงอิทธิพลของบทบาทที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ภายใต้อำนาจ 4 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ ที่พึ่งของพนักงาน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเก็บข้อมูลจาก 112 บริษัทในไต้หวัน ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานในบทบาทที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ถึงแม้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกจำกัดที่การเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงาน โดยการพยายามที่จะเป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้น แต่สำหรับผลวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านโมเดลโดยตรง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีวะกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้ใช้สมการทดสอบมาก่อนแล้วนั้น มี 1 คู่ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความสัมพันธ์เชิงบวก ($p < 0.05$) ซึ่งได้ข้อสรุปว่า ผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้โดยบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีวะ แต่ผลการวิเคราะห์นี้เป็นเพียงบางส่วนของผลการวิเคราะห์โมเดลนี้ ซึ่งบทบาทที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$)

ในการศึกษาเรื่อง Human resources roles: Ideal versus practiced: A cross-country comparison among organizations in Asia ของ De Guzman et al. (2011) เพื่อเก็บข้อมูลที่สำคัญของ

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสำรวจนี้ทำในกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่เรียนในหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงในสถาบันธุรกิจชั้นนำในเอเชีย ซึ่งใช้เวลาในการสำรวจมากกว่า 6 เดือน ในปี 2006-2007 เครื่องมือในการสำรวจตั้งอยู่บนพื้นฐานแบบการประเมินบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Dave Ulrich and Jill Conner และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับรูปแบบการบริหารในเอเชีย ซึ่งมีอาชีพเหล่านี้ทำงานอยู่ในภูมิภาคที่หลากหลาย และบรรษัทข้ามชาติในอินเดีย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ โดยการสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ 377 คน ตอบแบบสอบถามมาทั้งหมด 359 คน ผลของงานวิจัยทำให้เห็นถึงความรู้สึกที่ต้องพิจารณาในความแตกต่างระหว่างหน้าที่งานที่เป็นแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุดมคติที่ชี้ให้เห็นความต่างในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวทางของการทำงานเชิงกลยุทธ์กับบทบาทของผู้จัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างแนวปฏิบัติกับอุดมคติในการบริหารงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จากระดับของการบริหาร รวมถึงความแตกต่างของพื้นที่ (ประเทศ) ที่ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ขนาดขององค์กร รวมถึงผู้จัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานให้กับแผนกทรัพยากรมนุษย์หรืออยู่แผนกอื่น ซึ่งผลการวิเคราะห์ด้วย t-test เรื่องความแตกต่างในระดับการรับรู้ในหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างความเป็นจริงกับอุดมคติ ผล คือ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนในความเป็นจริงน้อยกว่าอุดมคติ อีกทั้งคะแนนของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแสดงบทบาทในความเป็นจริงน้อยกว่าอุดมคติ โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการวิเคราะห์ One-way ANOVA พบว่าขนาดขององค์กรและประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในประเด็นความแตกต่างระหว่างคะแนนการทำงานจริงกับอุดมคติ ของทั้ง 4 มิติ นอกจากนี้ ระดับการศึกษา คือปัจจัยสำคัญในมิติผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงระดับการศึกษาทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้เข้าใจในบทบาทของหน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งความแตกต่างของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อระดับการศึกษาที่สำเร็จ เป็นปัจจัยกำหนด เชื่อมโยง 2 มิติ ผลคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับ Doctor รับรู้ได้ดีที่สุดในหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และน้อยสุดในบทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นไปในทางตรงกันข้ามสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบอีกว่า โดยทั่วไปแล้วบทบาทผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงมีการสร้างความเข้าใจที่น้อย แม้เป็นเอกฉันท์ว่าบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญ แต่ในแนวปฏิบัติก็ยังไม่มีความเป็นสากล

ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประเทศไทย ของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาถึงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ เราพึงพิจารณาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปด้วย ดังทัศนะของ Ulrich (1997) ที่ว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะต้องเสริมไปกับบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปลูกเร้าผู้คนทุกระดับอำนาจเปิดตนรับกับการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังแนวคิดที่ว่า ผู้ชนะ คือ ผู้ที่ปรับตัว เรียนรู้ และลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะที่ผู้แพ้ คือคนที่มุงทำแบบเดิม ๆ และให้ผู้คนในองค์กรเห็นโอกาส เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ และเห็นความจริงในการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อเราพิจารณาค่าสถิติ Standardized Loading Estimate จะพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างภาพรวม และกลุ่มตัวอย่างภาครัฐ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสำคัญน้อย (ลำดับ 3) ขณะที่ภาคเอกชนมีบทบาทในระดับนี้สูงกว่า (ลำดับ 2 รองจากบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์) ผลเช่นนี้อาจจะสะท้อนให้เห็นถึงบริบทในการปฏิบัติงานขององค์กรภาคเอกชน ซึ่งมีลักษณะการแข่งขันกันสูงซึ่งเป็นแรงกดดันให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาคเอกชนต้องมีการตื่นตัวและพร้อมในการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติไปตามนโยบายของผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา ตรงกันข้ามกับองค์กรภาครัฐซึ่งนโยบายในการปฏิบัติงานมีความเสถียรมากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจึงไม่ต้องตื่นตัวหรือปรับเปลี่ยนตนเองมากเท่าใดนัก ดังนั้นควรส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพที่มากขึ้นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กล่าวเช่นนี้เพราะ ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ ของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ในปี 2551 พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เพียงบทบาทเดียวสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในไทยในภาพรวมได้ถึง 52% และบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ร้อยละ 55 ซึ่งเป็นการยืนยันข้อเสนอของ Ulrich and Brockbank (2005 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555) ที่ส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพแสดงตนในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ โดยต้องมีความรอบรู้ในเชิงธุรกิจ อันจะส่งผลให้พวกเขาส่งมอบผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ และความสามารถจัดการความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้เป็นอย่างดี (Brockbank, Sioli, & Ulrich, 2002 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวเร่งในการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้ตัวเองและบุคลากรมีความพร้อมและยอมรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์รับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถบอกบุคลากรได้ว่า 1) อะไรที่จะต้องทำให้สำเร็จเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างดี อย่างน้อย 3 ภาษา คือ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาถิ่นในประเทศอาเซียน สามารถทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ เมื่อต้องเผชิญกับคนที่มาจากหลากหลายประเทศ มีสไตล์การทำงาน หรือมีวัฒนธรรมในการทำงาน การใช้ชีวิตที่ต่างกัน เป็นต้น 2) อะไรคือภาพที่จะเกิดขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้ปรับในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การทำงานข้ามวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายของคนได้นั้น จะเป็นเส้นทางนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลโดยตรงต่อค่าตอบแทนที่มีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นด้วย เป็นต้น 3) ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง หากเราไม่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์การจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และเมื่อองค์การล้มเหลวบุคลากรอาจถึงขั้นตกงานได้ เป็นต้น 4) ใครที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสื่อสารผ่านหัวหน้างาน หรือสื่อสารโดยตรงให้เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล หากแต่เป็นเรื่องของทุกคนที่อยู่ในองค์การ เป็นเรื่องที่ทุกคนต้องให้ความร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการ แต่ที่สำคัญกว่านั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ริเริ่มในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการตัวเร่งในการเปลี่ยนแปลงอันจะเป็นคำตอบสำคัญสำหรับคำถามต่อไปที่ว่า 5) การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มขึ้นเมื่อไร ดังที่กล่าวไปแล้วนั้น การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สามารถช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การในประชาคมอาเซียนได้

นอกจากนี้ในการเปิดประชาคมอาเซียนจะส่งผลให้เกิดการแข่งขันบุคลากรผู้ที่มีวุฒิสามารถทำให้องค์การเกิดความเสียหายที่จะสูญเสียบุคลากรที่ดีที่เก่งเหล่านั้นไปสู่องค์กรที่มีสิ่งจูงใจมากกว่า ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสื่อสารและสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรภายในองค์การ หากแต่ต้องทำร่วมกับหัวหน้างานผู้ซึ่งมีความใกล้ชิดกับบุคลากรในสายงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งต้องร่วมกันพัฒนาตัวแบบที่จะใช้ในการ

เปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียนให้พร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งที่รู้ล่วงหน้าและไม่รู้ล่วงหน้า สำหรับการเปิดประชาคมอาเซียนที่นอกจากจะมีการแข่งขัน ผู้มีวุฒิสามารถแล้วนั้น การเปิดเสรีแรงงานฝีมือยังส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งต้องพิจารณาว่าวัฒนธรรมที่เหมาะสมควรจะเป็นอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรที่หลากหลายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข อันจะมีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งต้องทำพร้อมกับการปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วย

สิ่งที่ต้องลืมไปเสียไม่ได้สำหรับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนนี้ คือ การทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กล่าวคือ ทำอย่างไรให้บุคลากรไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง มองการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นโอกาส เป็นการได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นคุณค่า ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำ Pilot's Checklist สำหรับหัวหน้างาน เพื่อสร้างหัวหน้างานให้สามารถเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในสายงานนั้น ๆ อย่างไรก็ดีในการนำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่ลืมที่จะคอยติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตอบโจทย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจนกลายเป็นพฤติกรรมที่คงอยู่อย่างถาวร เป็นต้น

2.5 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

ท่ามกลางกระแสของการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้สร้างความตระหนักและตื่นตัวเป็นอย่างมากทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยประเด็นหลักสำคัญเมื่อเราพูดถึงประชาคมอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้น คือ เราจะเตรียมความพร้อมอย่างไรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เมื่อเปิดประชาคมอาเซียนนั้น จะมีการใช้ข้อตกลง MRAs หรือการเปิดเสรีในการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ อันเป็นผลให้เกิดความเสี่ยงต่อการขาดกำลังคนคุณภาพ ซึ่งกำลังคนคุณภาพมีโอกาสย้ายไปยังภาคส่วนหรือภูมิภาคอื่น ซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งว่าเกิดการสมองไหล ส่งผลให้องค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนต้องสร้างมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับอาเซียน ทั้งเรื่องโครงสร้าง ระบบสรรหา ระบบพัฒนา ระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เงื่อนไขการทำงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว ดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพไว้ได้ (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) ดังกรณีศึกษาของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับกรณีศึกษาในเรื่องดัชนีความพร้อมของบริษัทเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ ศึกษาโดย นุชนาถ จันทราวุฒิกุล และคณะ (2557) พบว่า โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ใช้การรักษาและพัฒนาบุคลากรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญลำดับต้นๆ ในการปรับตัวของโรงพยาบาล ที่นอกจากแพทย์ที่นี้จะไม่เหมือนที่อื่นแล้ว ทางโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการรักษาและดึงตัว ทีมแพทย์ไว้เป็นอย่างมากเพื่อดึงดูดผู้รับบริการและทีมแพทย์ กล่าวคือ กลยุทธ์ในการสร้างความแข็งแกร่งภายใน คือสิ่งที่โรงพยาบาลเลือกใช้ในการรักษาบุคลากรทางการแพทย์ โดยมุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้บุคลากรทางการแพทย์มีความสุข เหมือนโรงพยาบาล คือ บ้านใหม่ของแพทย์ที่ทำงานต่างประเทศและต้องการกลับมาทำงานในบ้านของตัวเอง AEC ไม่ใช่สิ่งที่บำรุงราษฎร์กังวล แม้ประเทศเพื่อนบ้านจะมีข้อเสนอที่ดี ให้แพทย์เหล่านั้น แต่การได้กลับมาทำงานในบ้านเกิดของตนเอง คือข้อได้เปรียบของโรงพยาบาลที่จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาเป็นกำลังสำคัญ และเมื่อบำรุงราษฎร์ได้แพทย์เชี่ยวชาญมารวมตัวกัน ก็จะเป็นแม่เหล็กดึงดูดแพทย์ชั้นนำใหม่ ๆ ให้อยากร่วมงานกับโรงพยาบาล นั่นคือ ลูกโซ่ในการดึงดูดทีมแพทย์ เพราะแพทย์ที่มีฝีมือต่างมุ่งหวังที่จะร่วมกันกัน เพื่อได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555) ได้กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนพนักงานในการเตรียมความพร้อมด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีใน 8 สาขาวิชาชีพ ภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในยุทธศาสตร์ที่ 3 โดยมีกลยุทธ์ คือ รัฐบาลจัดให้การเตรียมความพร้อมรองรับอาเซียนเป็นวาระแห่งชาติ ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อสร้างแผนแม่บท (Roadmap) ในการผลิตและพัฒนาบุคลากร ทั้ง 8 สาขาวิชาชีพ สมาคมและสภาวิชาชีพที่ดูแล 8 กลุ่มอาชีพต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ กฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการเปิดเสรี โดยคำนึงถึงประโยชน์และขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ศึกษาตลาดแรงงานในแต่ละสาขาอาชีพในกลุ่มประชาคมอาเซียนในปัจจุบัน และอีก 5-10 ปีข้างหน้า ในประเด็นอุปสงค์และอุปทาน รวมถึงโครงสร้างค่าตอบแทน ดังนั้นจึงเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับบทบาทเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) ดังการศึกษาของ ธนารัตน์ เทพโยธิน (2544) เรื่องบทบาท และสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจ ในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ผ่านการวิจัยเชิงสำรวจ พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง คาดหวังให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) เป็นอันดับแรก เนื่องจากการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานและบริษัทจะทำให้พนักงานทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และการที่พนักงานมีความ

ผูกพันต่อองค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานทุกคนให้สูงขึ้น อีกทั้งต้องเป็นตัวแทนของพนักงานในการนำเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เสนอต่อผู้บริหาร ทั้งนี้ ในปี 1997 ศาสตราจารย์ Dave Ulrich ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้นิยามบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงาน หรือ Employee Champion ว่าการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการหาความสมดุลระหว่างความต้องการกับทรัพยากร โดยการช่วยให้พนักงานได้รับสิ่งที่เหมาะสมและช่วยจัดการกับความต้องการจากการเรียนรู้เพื่อให้ความสำคัญและจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงหาวิธีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงานถูกเอาเปรียบจากสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขา อีกทั้งต้องเป็นกระบอกเสียงให้พนักงานในประเด็นการบริหารจัดการ และยังคงสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานว่าปัญหาของพวกเขาจะได้รับการพิจารณา มีการกำหนดและจัดหาทรัพยากรที่มีส่วนช่วยให้พนักงานบรรลุความต้องการของพวกเขา โดยกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น เพราะหากพวกเขามีความสามารถในการทำงานและมีพันธะผูกพันทางใจแล้วนั้น งานที่ทำออกมาจะถูกต้องและเหมาะสม กระนั้นแล้วในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในบทบาทที่พึ่งของพนักงานนี้ ต้องแสดงให้เห็นพนักงานเชื่อมั่นและเชื่อใจ ซึ่งจะส่งผลต่อจิตใจของพนักงานโดยตรง ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งต้องฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญ ส่วนการทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้การสนับสนุนพนักงานผ่านการร่วมมือกับผู้จัดการและพนักงาน สิ่งที่สำคัญนั้นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะสามารถบรรลุความคาดหวังของพวกเขาได้ อีกทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพยังต้องพัฒนาความน่าเชื่อถือในตนเองกับพนักงาน ผ่านกระบวนการรับฟังปัญหา การให้เกียรติพนักงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ จนกระทั่งเป็นที่ไว้วางใจในหมู่พนักงานในที่สุด (Ulrich, 1997) ซึ่งในระยะที่ผ่านมาได้มีการสำรวจบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ โดยการศึกษาเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีบทบาทเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยในบทบาทนี้จะมีมุ่งเน้นคนเป็นหลัก ลักษณะงานจะเน้นการปฏิบัติงานแบบวันต่อวัน อันสืบเนื่องมาจากสภาพปัจจุบันที่กำลังก้าวไปสู่ ศตวรรษที่ 21 ยุคแห่งกระแสการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ เกิดการปรับเปลี่ยนในหลาย ๆ เรื่อง ทำให้องค์กรต้องปรับตัวทั้งด้านการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ อันจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้มีศักยภาพ

เพียงพอในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อีกทั้งมีข้อเสนอแนะว่านักทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน หรือสามารถให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับหัวหน้างาน (Line Manager) และควรทราบว่าลักษณะงานใดควรให้เป็นความร่วมมือระหว่างสายงานอื่น ๆ กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าจะเป็นผู้ทำตามคำสั่งอย่างในอดีต (วิมรินทร์ จักขุจินดา และวิไล สุขศิริวงษ์, 2548) อีกทั้งบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนวัตกรรมในอนาคตต้องสนับสนุนและประสานให้เกิดความสอดคล้องทั่วทั้งองค์การ อีกทั้งเป็นนักบูรณาการทำให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกคนเข้าสู่องค์การ การพัฒนาและรักษาคนดีคนเก่งไว้กับองค์การ และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะดังที่องค์การนวัตกรรมในอนาคตคาดหวังไว้ เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะการทำงานได้อย่างมืออาชีพ เน้นการวางแผน มีจิตสำนึกและจริยธรรมในการทำงานไปคู่เป้าหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม รวมถึงทำงานได้อย่างหลากหลาย (Multi-Function) เป็นต้น (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2555) ทั้งนี้มีการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตอุตสาหกรรมตะวันออก พบว่าค่าเฉลี่ยของบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนและที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ หากจำแนกรายข้อแล้วเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ บทบาทในการดำเนินการเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน โดยเฉพาะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการทำงาน บทบาทในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยการร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ บทบาทในการทำความเข้าใจ ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบทบาทในการสร้างการยอมรับจากสมาชิกในองค์การว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในเครื่องมือ เทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ชลดา ประยูรพาณิชย์ และคณะ, 2555)

ดังที่กล่าวไปแล้วนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของความท้าทายในประชาคมอาเซียนที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนผ่านบทบาทของพวกเขา ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness of Change) ของบุคลากร ผู้ซึ่งมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงกลายเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่ง อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ (Pellettiere, 2006 อ้างถึงใน สุปัญญาสุนทรนนท์, 2557) อีกทั้ง Ulrich (1997) ได้ให้นิยาม “ความสามารถขององค์การ หมายถึง

ทรัพยากรของความสามารถในการแข่งขันที่หัวหน้างานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร” อันเป็นผลพวงมาจากคำถามสำคัญของทฤษฎี HR Champions ที่ว่า “นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างไร” จึงเป็นที่มาของการตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ เมื่อความท้าทายขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน คือ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งเมื่อความท้าทายนั้นใกล้เข้ามาทุกขณะ จีระ หงส์ลดารมภ์ และคณะ (2555) ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการทรัพยากรมนุษย์ ได้คิดทฤษฎี 8 K's + 5 K's ทูมนุญย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน เนื้อความโดยรวมแล้วกล่าวถึงการนำแนวคิด 5 K's ใหม่ มาทำให้ขีดความสามารถของบุคลากรมีมากกว่าในระดับที่อาเซียนต้องการที่อ่านจากทุนพื้นฐาน 8 ประการแล้ว หากคนไทยมีอีก 5 ทุน อันได้แก่ (1) ทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์ คือ หลักแห่งจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ทำให้เราสามารถสร้างผลงานต่าง ๆ ได้มากมาย ดังที่อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กล่าวว่า จินตนาการสำคัญกว่าความรู้ โดย จีระ กล่าวว่าทุนนี้สามารถสร้างได้โดยการฝึกคิดนอกกรอบ อีกทั้ง จีระ ได้ให้ข้อสรุปในการสร้างทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์นี้ว่า 1) วิธีการเรียนรู้ ฝึกให้รู้จักคิดเป็น วิเคราะห์เป็น และเรียนรู้ข้ามศาสตร์ 2) ต้องมีเวลาคิด มีสติ 3) ก่อนคิดสร้างสรรค์ได้ต้องคิดเป็นระบบเสียก่อน และ 4) ต้องอยากทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ คือ Re-inventing ตัวเองให้มีค่ามากขึ้นทุกวัน กระนั้นแล้วจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ควรเกิดมาจากทุนทางความรู้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่จะนำไปสู่ทุนทางนวัตกรรม (2) ทุนทางความรู้ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้องมีความสดใหม่และแม่นยำอยู่เสมอ การข้ามศาสตร์เป็นเหตุผลที่ว่า ทำไมเราต้องเป็นคนใฝ่รู้ และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ ซึ่งยุคข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดนนี้ทำให้ความรู้ต่าง ๆ จะล้าสมัยทุก 6 เดือน – 2 ปี หากเราไม่ใฝ่รู้เราจะตกรางได้ ซึ่งทุนทางความรู้ของ จีระ หงส์ลดารมภ์ อยู่ในทฤษฎี 2 R's ได้แก่ Reality ความรู้ที่มาจากความเป็นจริง และ Relevance ตรงประเด็น ตรงความต้องการของผู้รับบริการ โดยทุนนี้จะนำสู่การสร้างคุณค่าร่วม (Value Creation) มูลค่าเพิ่ม (Value Added) และ Value Diversity มูลค่าเพิ่มจากหลากหลาย และเจตียวลลาด หรือที่เรียกว่า Wisdom นั่นเอง (3) ทุนทางนวัตกรรม คือความสามารถในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่า โดย จีระ กล่าวถึง 3 องค์ประกอบของนวัตกรรม ได้แก่ 1) มีความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และนำมาผสมผสานความรู้ 2) นำความคิดไปปฏิบัติจริง และ 3) ทำให้สำเร็จ แม้การทำโครงการใหม่ ๆ จะมีอุปสรรค แต่เราต้องทำให้สำเร็จ (Executive and Get Thing Done) ทั้งนี้ เราสามารถสร้างและพัฒนาทุนทางนวัตกรรมได้จากทฤษฎี 3 C's 1) Customers วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก 2) Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) Command and Control (-) ลดการควบคุม สั่งการ แต่พยายามให้ทุกคนมีส่วน

ร่วม และทำงานเป็นทีม (4) ทูตทางวัฒนธรรม คือการมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ
 ของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นรากฐานของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ประกอบด้วย ขนบธรรมเนียม ศาสนา
 ประวัติศาสตร์ ประเพณี วิถีชีวิต ภูมิปัญญา แนวทางปฏิบัติ และความเชื่อ อันเป็นเอกลักษณ์สำคัญ
 ของประเทศ สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มในสังคมยุค
 โลกาภิวัตน์ โดยทูตนี้ยังหมายถึงการมีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ และสามารถ
 บริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี และ (5) ทูตทางอารมณ์ คือ
 การรู้จักควบคุมอารมณ์ และบริหารอารมณ์ เช่น ไม่เอาสิ่งต่าง ๆ รอบตัวมาเป็นอารมณ์ หรือด้นกลัว
 กับสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบตัวเรา ต้องรู้จักใช้สติ เหตุผล และมองโลก ในแง่ดี รวมถึงการมีภาวะ
 ผู้นำที่จะมีความสำคัญยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ดังนั้น คนไทยจะเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ
 สามารถหยัดย่นแข่งขันได้ทุกเวที ไม่ใช่แค่เพียงเวทีอาเซียน แม้เวทีโลกคนไทยก็จะเป็นรองใคร
 และเพื่อสร้างความสามารถเพื่อแข่งขันระดับโลกไว้พรมแดนนี้ จีระ คิดว่าสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง
 พัฒนาทูตใหม่ 5 ประการข้างต้น ขณะที่ วารสารเศรษฐกิจและสังคม โดย ศศิธร พลัดเดช และ
 สวรรณรัตน์ จิตรเกษมสำราญ (2555, น. 23-26) ในบทความเรื่องก้าวต่อไปของภาคเอกชนไทยใน
 ภูมิภาค กล่าวถึงการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ไว้ว่า จะเป็นการนำมาซึ่งโอกาสและความท้าทาย
 ต่อภาคเอกชนหลายประการ โดยผู้ประกอบการไทยต้องเตรียมความพร้อมรองรับสภาพการแข่งขัน
 และคู่แข่งในตลาดที่สูงขึ้น โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยที่มีขีด
 ความสามารถในการแข่งขันเป็นรองหลายด้าน และการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือของไทยไปยัง
 ประเทศที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า รวมทั้งประเด็นประสิทธิภาพแรงงานไทยที่ต้องปรับปรุงทักษะใน
 ด้านอาเซียนและภาษา อีกทั้งการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการในด้านการบริหารจัดการ
 และทักษะภาษาจะเป็นปัจจัยของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจด้านการท่องเที่ยวหรือธุรกิจ
 อื่น ๆ ภายใต้บริบทโลก อีกทั้ง ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) กล่าวถึง นโยบายและมติรัฐมนตรี ในการ
 ประชุมเมื่อ 20 มิถุนายน 2554 ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) ให้
 เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวาระแห่งชาติ 2) ให้ทุกหน่วยงานราชการขอ
 งบประมาณเพิ่มเติมเพื่อรองรับโครงการต่าง ๆ ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 3)
 ให้สร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียนในหน่วยงานราชการต่าง ๆ 4) ให้มีการปรับโครงสร้างส่วน
 ราชการเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน และ 5) ให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนการดำเนินงาน
 หลักสูตรการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2558 โดยทำเป็นแผนปี 2554-2558 โดยประเด็นที่
 ต้องเร่งดำเนินการก่อนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประเทศ
 ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านเศรษฐกิจ เรื่องแรงงานฝีมือที่เปิดเสรี ด้านสังคมและ
 วัฒนธรรม เรื่องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาเพื่อนบ้าน สร้างความตระหนักรู้ การ

พัฒนาด้านการศึกษา จัดทำ ASEAN Unit ในหน่วยงาน การเสริมระบบบริหารบุคคล โดยคุณลักษณะของบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์สู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ การมีความเป็นนานาชาติ (Internationalization) การมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) การมีความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนา (Sense of Urgency) ความหลากหลายในการทำงาน (Diversity of Work) การมีความเฉียบคมทางธุรกิจ (Business Acumen) การเป็นผู้อำนวยให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) และเป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (IT Literacy) ซึ่งภาครัฐมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ให้มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาในสัดส่วนไม่น้อยกว่าร้อยละ 1.5 ของงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของหน่วยงาน ในระยะเวลา 3 ปี 2) ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของทุกหน่วยงานในภาครัฐ บนฐานของสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบการสอบการประเมินวัดระดับสมรรถนะในการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนระดับหรือตำแหน่ง การกำหนดค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น และ 3) เสริมสร้างเครือข่ายและบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาครัฐและภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ม.ร.ว.ปรีดิยาธร เทวกุล (2555) ในวารสารเศรษฐกิจและสังคม กล่าวว่า การดำเนินงานของภาครัฐไทยที่สนับสนุนการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนยังเป็นไปได้ช้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องปรับกฎเกณฑ์ หรือการสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ภาครัฐควรจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันเรื่องนี้อย่างเร่งด่วน ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน (2551) กล่าวในฐานะหน่วยงานกลางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เห็นว่ามีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้ชนะด้านบุคลากร (People Champions) คือการบริหารเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความทุ่มเทและพยายามในการสร้างผลงานเพื่อสร้างขีดความสามารถ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ โดยกิจกรรมที่สำคัญของบทบาทนี้ คือ การรับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรสำหรับการทำงาน สอดคล้องกับ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554ก, น. 237) กล่าวว่า การส่งมอบคุณค่า (Value) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน อันได้แก่ หัวหน้างานและพนักงานจะเสริมสร้างพันธะผูกพัน และการมีส่วนร่วม รวมถึงการส่งเสริมสมรรถนะของพนักงาน โดย นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554ก, น. 174-176) กล่าวเสริมว่า การเป็นผู้สนับสนุนหรือเป็นที่พึ่งของพนักงานโดยการนำกรอบสมรรถนะมาใช้จะมีผลกระทบต่อนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นจะต้องมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารผู้มีวุฒิความสามารถ (Managing Talent) การบริหารองค์ความรู้ (Managing Knowledge) เป็นต้น และหากเปรียบเทียบบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับบทบาทของหัวหน้างาน พบว่าหัวหน้างานต้องรับบทบาทการเป็นที่พึ่งให้แก่พนักงานและต้องได้รับการยอมรับจากพนักงาน

มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) กล่าวว่า บทบาทในการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสำคัญอยู่ แม้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเอาระบบการจ้างเหมางานภายนอก (Outsourcing) มาจัดทำหน่วยงานให้เป็นศูนย์บริการ (Service Center) และการบริการตนเอง (Self Service) มากขึ้น แต่ระบบหลักพื้นฐานการจัดเตรียมข้อมูล รายงาน การแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระบบยังมีความจำเป็น ซึ่งในบทบาทนี้สะท้อนการปฏิบัติงานจริงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจประเทศไทย โดยสอดคล้องกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ Armstrong (2007, pp. 201-203 อ้างถึงใน เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2551) ที่เรียกว่า Employee Advocate ทั้งนี้ Florkowski and Olivias-Lujan (2006 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ได้ศึกษาความแพร่หลายของการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR-information Technology) ในบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา และไมโครในเมกา ที่ให้การสนับสนุนการให้เหตุผลของ Ulrich (1998 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพพบความสำเร็จในการประสบความสำเร็จ ในการช่วงชิงกันของบทบาททั้ง 4 บทบาท โดยที่ Voermans and Van Veldhoven (2007 อ้างถึงใน Yusoff, 2012) ได้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจาก ผู้จัดการ 99 คน ผู้ปฏิบัติงาน 257 คน ในบริษัท Philips (Electronics) เนเธอร์แลนด์ พวกเขาได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับ E-HRM ผลการศึกษาสนับสนุนเพียงความพึงพอใจในกลยุทธ์ และความพึงพอใจทางทัศนคติในบทบาทที่พึงของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ E-HRM กระนั้นแล้วยังพบความขัดแย้งเกี่ยวกับการจ้างเหมางานจากภายนอก หรือการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเพื่อลดค่าใช้จ่ายในงานทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาของ Harris (2007) เรื่อง The changing nature of the HR function in UK local government and its role as “employee champion” สำรวจวิธีการเปลี่ยนแปลงการขับเคลื่อนเพื่อการแสวงหาประสิทธิภาพและการลดค่าใช้จ่ายที่อาจกระทบต่อความสามารถในหน้าทำงาน เพื่อเติมเต็มการแสดงบทบาทที่พึงของพนักงานที่ Ulrich ให้นิยามเบื้องต้นสำหรับการมีส่วนร่วมในการส่งมอบคุณค่าผ่านกลยุทธ์ การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาในเจ้าหน้าที่ส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ในสหราชอาณาจักร 3 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า ความเครียดและวิกฤติ คือสิ่งที่ต้องเร่งให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน โดยมีข้อเสนอแนะถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งในสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการให้บริการที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานและการแสดงบทบาทที่พึงของพนักงาน อันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสารกับพนักงานน้อยลง และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการแยกส่วนมากขึ้น

ดังนั้นเมื่อหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับว่า มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาให้เกิด “ประสิทธิภาพสูงสุด” ในแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งในรายงานการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่กีดกร่อนความสามารถในการแสดงบทบาทที่พึงของพนักงานที่อาจไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงกับกำลังคนก็ตาม และเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการเกิดคดีในเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนต่าง ๆ กับพนักงาน องค์การจึงเลือกใช้กฎหมาย ซึ่งหมายความว่าพนักงานไม่ได้ต้องการการสนับสนุนและคำแนะนำจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังการศึกษาล่าสุดของ Oswick and Grant (1996 อ้างถึงใน Harris, 2007) เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ มีแนวโน้มการยกระดับคำถามของผู้รับบทบาทที่พึงของพนักงานและคอยสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี หากการพัฒนา คือการที่หน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือการพึ่งพาหัวหน้างานในการสร้างความเข้าใจให้กับสภาพแรงงาน สิ่งนี้จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อมองจากมุมมองการจัดการการทำงานและส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจของผู้จัดการแต่ละคนในการสร้างการมีส่วนร่วมกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hope-Hailey et al., 2005 อ้างถึงใน Harris, 2007) อีกทั้งการศึกษาจะชี้ให้เห็นว่า บทบาทของบุคคลที่สาม ที่เป็นคนกลาง เป็นคนไกล่เกลี่ย หรือผู้ชี้ขาดยังคงเป็นผู้ที่พนักงานให้ความสำคัญ จึงแสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนร่วมในการส่งมอบและโมเดลการจ้างเหมางานจากภายนอกในงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจนำไปสู่การสูญเสียอิทธิพลในการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยพยายามสร้างสถานะของตนเอง และสร้างทรัพยากรของอำนาจในองค์กรมานานแล้ว (Caldwell, 2003 อ้างถึงใน Harris, 2007) และเมื่อโครงสร้างคือผลลัพธ์ของหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะเกิดระยะห่างกับกำลังคน (Francis & Keegan, 2005 อ้างถึงใน Harris, 2007) และโอกาสในการพัฒนาความไว้วางใจก็จะลดลง นั่นก็คือ ความเชื่อมั่นว่าหน้าที่งานคือความสามารถในการเป็นผู้ให้การสนับสนุนพนักงาน อีกทั้ง Guest (1999 อ้างถึงใน Harris, 2007) ผลอีกประการที่พนักงานไม่กล้าออกเสียงกับผู้จัดการอาวุโสในการศึกษาอื่น ๆ รายงานว่า การเป็นส่วนสำคัญของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระยะที่ได้รับผลกระทบจากความผูกพันทางใจของพนักงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Truss, 2001 อ้างถึงใน Harris, 2007) ทั้งนี้ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่น้อยลง โอกาสที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสร้างความไว้วางใจกับหัวหน้างานและพนักงานก็จะน้อยลงด้วย ซึ่งการปฏิสัมพันธ์คือหัวใจหลักของการคงไว้ซึ่งความผูกพันทางใจของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษารั้งนี้คือเครื่องพิสูจน์ข้อเสนอในงานชิ้นนี้ที่ว่า พนักงานไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่งานว่าจะเป็นทรัพยากรที่ให้การสนับสนุน หรือคำแนะนำมากไปกว่าเดิม กระนั้นแล้วการศึกษารั้งนี้อ้างอิงถึงสภาพแรงงานโดยตรง อีกทั้งการดำเนินงานผ่านกระบวนการทางกฎหมายเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งกับแรงงานสัมพันธ์ เหล่านี้คือการเสนอให้ลดการสนับสนุน

และลดการเปิดโอกาสให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้แทรกแซงภายใน อันจะกระทบต่อระดับความผูกพันทางใจของพนักงาน แม้แต่การทำให้รู้สึกว่าคุณค่าการทอดทิ้งเมื่อเกิดปัญหาในระดับบุคคลในที่ทำงาน อีกทั้งผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่าการสืบทอดอำนาจ การกระจายอำนาจ การจ้างเหมางานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก และโมเดลการบริหารตนเองของการให้บริการงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาองค์การอย่างใกล้ชิด โดยอาจเฝ้าระวังค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ หากวิธีการติดตาม (Monitoring) จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้แรงงานสัมพันธ์ลดลงได้โดยผ่านการส่งมอบบริการของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Harris, 2007)

นอกจากนี้มีการศึกษาถึงความคาดหวังของผู้บริหารบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บริษัทที่มีผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยมากกว่าต่างชาติ ผู้บริหารแผนกทรัพยากรมนุษย์ถูกคาดหวังจากผู้บริหารบริษัทให้แสดงบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร มีการวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากร อีกทั้งสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อองค์การ (คมาข ฐมะสุข และสุกัลลักษณ์ ปิยะธีรธิตวิรุณกุล, 2547) โดยปัจจัยที่จะเอื้อต่อการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) ขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างทุนทางปัญญาขององค์การมีความสัมพันธ์สอดคล้องและเชื่อมโยงต่อบทบาทการเป็นผู้สร้างพนักงานชั้นเลิศ และพบอีกว่าบทบาทนี้มีการแสดงออกมากที่สุด ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เจริญไทย จำกัด โดยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงความผูกพันทางใจ (Commitment) ของพนักงานต่อองค์การ ช่วยดูแลความต้องการส่วนบุคคลอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งมีการออกแบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในการรับฟังปัญหา ตอบสนองและแก้ไขปัญหาความต้องการส่วนบุคคลของพนักงาน อันได้แก่ การจัดให้มีกิจกรรมการให้คำปรึกษาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงาน หรือโครงสร้างการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น (วิฑูร สุขะวิธกุล และเกียรติศักดิ์ แสนมหาทรัพย์, 2547) เห็นได้ว่าในบทบาทหน้าที่ของนักวิชาชีพบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคปัจจุบันนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับบทบาทใหม่เพื่อเตรียมรับมือและเตรียมความพร้อม โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาทักษะด้าน “การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting Skills)” เพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถและมีส่วนร่วมในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพจะ ได้แก่ การให้คำปรึกษาแนะนำในงานทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ (HR focused on Talent) (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2555) สำหรับการปรับตัวเพื่อรับมือกับประชาคมอาเซียน ชีรเศรษฐ

พัฒน์วราพงษ์ (2556) ในวารสารดำรงเดชาภาพ เรื่อง บุคลากรภาครัฐ กับความพร้อมเข้าสู่อาเซียน กล่าวถึงการปรับกระบวนการบริหารอาเซียน กล่าวว่า เมื่ออาเซียนเปิดกว้างโอกาสจะเป็นของประเทศที่พร้อมที่สุด ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทันทั่วทั้ง เมื่อเปิดการค้าเสรี แรงงานฝีมือในประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนจะสามารถเคลื่อนย้ายเสรี อีกทั้งการลงทุนข้ามประเทศจะเป็นไปได้ง่าย หมายความว่า การแข่งขันระหว่างองค์กรจะสูงขึ้น เมื่อการแข่งขันสูงขึ้น ศักยภาพของคนในองค์กรจำเป็นต้องมีมากขึ้นเช่นกัน สิ่งนี้ทำให้ประเด็นการพัฒนาบุคลากร ทวีความสำคัญมากในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เนื่องจากการเปิดกว้างของตลาดแรงงาน วิถีชีวิตและโอกาสของการเปิดกว้างของตลาดแรงงาน การเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นต้น ทั้งนี้ กองการเจ้าหน้าที่หรือฝ่ายบุคคลต้องมียุทธศาสตร์ในการเป็นกำลังเสริมให้องค์กรเหล่านั้น (Employee Champion) ด้วยคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปฝ่ายบุคคลต้องเข้าไปช่วยดูแล เพื่อให้คนที่อยู่ในตำแหน่งงานมีศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับบทความทางวิชาการ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ โดย ประชา ตันเสนีย์ (2554) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ล้วนมีผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการขององค์กร ดังนั้นการที่องค์กรจะขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องทบทวนการบริหารจัดการและการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับต่อสภาพการแข่งขันและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เข้ามากระทบด้วย บทความนี้มีวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตระหนัก และเห็นถึงความจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพเพื่อให้มีทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือกล่าวโดยรวมคือ สมรรถนะ (Competency) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเริ่มมีบทบาทสำคัญต่อการมีประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กร โดยปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นในหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่นี้ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เพราะหากไม่สามารถดำเนินการตามกระบวนการได้อย่างเป็นระบบย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร ในปี 2555 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการแนวความคิดใหม่ โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 ตามกฎกติกาที่ภาครัฐได้กำหนดและมีผลบังคับไว้ โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างบุคลากรให้มีความสามารถแข่งขันได้ในรอบด้าน เพิ่มโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน มิเช่นนั้นอาจมี

องค์การอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม เพราะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานหรือบริการอย่างเสรี ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกลยุทธ์ในการดูแลทรัพยากรดังกล่าว โดยการเตรียมการรองรับผลกระทบนี้อย่างเร่งด่วน ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับแนวคิดให้เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกให้แก่องค์กร เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมองเห็นถึงคุณค่าหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าถึงบทบาทบุคคลในดวงใจของพนักงาน (Employee Champion) สร้างองค์การเพื่อให้พนักงานพึงพอใจในสภาพการทำงาน พึงพอใจที่ทำงานตลอดระยะเวลาจ้างงาน โดยส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมีการจัดทำดัชนีวัดความสำเร็จ เช่น ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การสร้างความผูกพันของพนักงานทุกระดับ ด้วยการสร้างสัมพันธภาพอันดีกับพนักงานและการรับฟังข้อเรียกร้องหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากพนักงานจนสามารถเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานและผู้บริหาร เพื่อนำมาปรับปรุงให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ทั้งนี้ข้อมูลทางสถิติบางอย่างที่สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อความรักและจงรักภักดีต่อองค์กรในที่สุด อีกทั้งการศึกษาของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2555) เรื่องการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประเทศไทย พบว่าบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนอยู่ในลำดับที่ต่ำ (ลำดับที่ 3) เมื่อเทียบกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและภาครัฐ (ลำดับที่ 2) ซึ่งอาจสะท้อนว่า กลุ่มตัวอย่างจากภาคเอกชนมองว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน เข้าข้างนายจ้างมากกว่าลูกจ้าง อย่างไรก็ตาม ยังมีการศึกษา Human resources roles: Ideal versus practiced: A cross-country comparison among organizations in Asia ของ De Guzman et al. (2011) การสำรวจนี้ทำในกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่เรียนในครอสส์บริหารระดับสูงในสถาบันธุรกิจชั้นนำในเอเชีย ใช้เวลาในการสำรวจมากกว่า 6 เดือน ในปี 2006-2007 โดยเครื่องมือในการสำรวจตั้งอยู่บนพื้นฐานแบบการประเมินบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Dave Ulrich and Jill Conner และนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับรูปแบบการบริหารในเอเชีย ซึ่งมีอาชีพเหล่านี้ทำงานอยู่ในภูมิภาคที่หลากหลาย และบรรษัทข้ามชาติ ในอินเดีย มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ โดยการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ 377 คน ตอบแบบสอบถามมาทั้งหมด 359 คน ผลวิจัยชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกที่ต้องพิจารณาในความแตกต่างระหว่างหน้าที่งานที่เป็นแนวปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุดมคติ ที่ชี้ให้เห็นความต่างในแต่ละประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวทางของ

การทำงานเชิงกลยุทธ์กับบทบาทของผู้จัดการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างแนวปฏิบัติ กับอุดมคติในการบริหารงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จากระดับของการบริหาร รวมถึงความแตกต่างของพื้นที่ (ประเทศ) ที่ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ขนาดขององค์กร รวมถึงผู้จัดการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานให้กับแผนกทรัพยากรมนุษย์เอง หรืออยู่แผนกอื่น ผลการวิเคราะห์ด้วย t-test เรื่องความแตกต่างในระดับการรับรู้ในหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างความเป็นจริงกับอุดมคติ บทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) มีคะแนนบทบาทในความเป็นจริงมากกว่าอุดมคติ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าหน้าที่งานที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการแสดงบทบาทที่พึงของพนักงานมีความเด่นชัดในหน้าที่งานทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับพนักงานและการบริหารมากกว่าด้านกลยุทธ์ ส่วนผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังว่าจะดีขึ้นในบทบาทที่พึงของพนักงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมากกว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ในหน้าที่งาน อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประเภทองค์กรต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติต่างกันภายใต้การรับรู้ในความแตกต่างระหว่างบทบาทการปฏิบัติงานจริงกับอุดมคติในหน้าที่งานของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 2 มิติดังนี้ บทบาทที่พึงของพนักงานมีการรับรู้บทบาทความเป็นจริงเทียบกับอุดมคติคะแนนสูงสุดคือองค์กรประเภทท้องถิ่น ต่ำสุดคือองค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ ที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติ หน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทท้องถิ่นต้องการพัฒนาในแง่ของการจัดการกลยุทธ์มากที่สุด ขณะที่หน้าที่งานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาตินั้นจำเป็นต้องปรับปรุงบทบาทให้ดีขึ้นในการดำเนินงานในหน้าที่งานที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และเมื่อตำแหน่งงานของผู้ตอบ คือ ปัจจุบันกำหนด พบว่า มิติหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และ มิติที่พึงของพนักงาน มีนัยสำคัญต่างกันตำแหน่งงาน คือ การรับรู้ที่สะท้อนให้เห็นได้ในความแตกต่างของตำแหน่งงาน กล่าวคือ ผู้จัดการระดับสูงรับรู้หน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการคาดหวังในการดำเนินการข้างต้นเพื่อการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทที่พึงของพนักงาน กระนั้นแล้ว สิ่งแรกของผู้บังคับบัญชารับรู้ในหน้าที่งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในทางตรงกันข้าม พวกเขาไม่คำนึงถึงหน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่พึงของพนักงาน โดยพวกเขารับรู้ได้ดีกว่าในหน้าที่งานหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ซึ่ง 2 มิติดังนี้ต่างกันตำแหน่งงานของผู้ทำงานในองค์กร ท้ายที่สุดผลจากการศึกษาครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงมีอาชีพในแถบเอเชียยังมองหน้าที่งานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแบบดั้งเดิม อีกทั้งไม่ได้เป็นบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มากนัก นอกจากนี้ใน Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness-Perspective of Role Theory ของ De Wang and Niu (2010) เป็นการจำแนกถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) จากมุมมองของทฤษฎี

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และกล่าวถึงอิทธิพลของบทบาทที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ภายใต้ 4 บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ ที่พึ่งของพนักงาน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเก็บข้อมูลจาก 112 บริษัทในไต้หวัน ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท โดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานในบทบาทที่พึ่งของพนักงาน และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกจำกัดที่การเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงาน โดยการพยายามที่จะเป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้นก็ตาม สำหรับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านโมเดลโดยตรง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้ใช้สมการทดสอบมาก่อนแล้วนั้น มี 1 คู่ที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความสัมพันธ์เชิงบวก ($p < 0.05$) ซึ่งได้ข้อสรุปว่าผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้โดยบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพล แต่ผลการวิเคราะห์นี้เป็นเพียงบางส่วนของผลการวิเคราะห์โมเดลนี้ ซึ่งบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) โดยที่ Lemmergaard, 2009 ศึกษาในองค์กรตัวอย่างที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับรู้บทบาทที่ตัวเองต้องแสดงเป็นหลักในบทบาทที่พึ่งของพนักงานในสถานการณ์ที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รู้สึกว่าตัวเองเป็นต่อหัวหน้างานในลักษณะของการเป็นฝ่ายค้านที่ซื่อสัตย์ ในระหว่างบทบาทการเป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์กับที่พึ่งของพนักงาน นั้นอาจจะดีที่หัวหน้างานจะรับบทเป็นที่พึ่งของพนักงาน แต่ทว่ารากฐานของบทบาทที่พึ่งของพนักงานเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและพนักงาน คำถามคือ จะเป็นไปได้หรือไม่ที่จะเติมเต็มทั้ง 2 บทบาทในเวลาเดียวกัน และถ้าเป็นไปได้ น่าจะเป็นประโยชน์ในองค์กรต่าง ๆ ที่จะแยกบทบาทต่าง ๆ ระหว่างความต่างของพนักงานในหน้าที่งาน แต่ก็ยังไม่แน่นอนนัก

นอกจากนี้แล้ว การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน หรือที่พึ่งของพนักงาน Ulrich (1997) และ อีวานส์ (2552) แนะนำว่า การเปลี่ยนแปลงไปในส่วนของการรู้สึกผูกพันในการจ้างงานยุคปัจจุบันนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนขององค์กรล้วนแต่มีความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เขากล่าวว่าเป็นบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้แน่ใจว่าผู้จัดการในงานต่าง ๆ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างแรงจูงใจของพนักงานกับสมรรถนะขององค์กร รวมถึงวิธีการที่จะรักษาความสัมพันธ์นี้คงอยู่อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทของผู้สนับสนุนพนักงานนี้ ทั้งในส่วนของการดำเนินการและในส่วนของการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขององค์กร

มีการพัฒนาและสามารถเติบโตก้าวหน้า รวมถึงการให้ความช่วยเหลือพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมายและทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการนำข้อมูลจากพนักงานมาปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหาร เพื่อให้แน่ใจว่าความคิดเห็นต่าง ๆ เหล่านั้นจะเป็นที่รับทราบและเข้าใจ และสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเน้นให้ความสำคัญ คือ ความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิดต่อคนในองค์กรทุกระดับ และสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว อีกทั้งการเข้าใจในธุรกิจขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลได้อย่างไร หากยังไม่เข้าใจธุรกิจขององค์กรตนเอง เพื่อความมีประสิทธิภาพในงานจึงจำเป็นต้องใช้เวลากับเพื่อนร่วมงานทั้งหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจกับลักษณะงานอย่างถ่องแท้ รวมถึงในประเด็นปัญหาต่าง ๆ โดย David Dell ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยของบริษัท Conference Board Inc. บริษัทเครือข่ายวิจัยในสหรัฐอเมริกา เสนอว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะปรับทิศทางของตนเองและองค์กรของตน เพื่อมุ่งไปสู่วัฒนธรรมใหม่ที่การทำงานแบบร่วมมือประสานกันและการทำงานเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงานเป็นปกติมาตรฐาน และเพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาผู้ที่มีความสามารถสูงในตลาดแรงงานให้อยู่กับองค์กร (Robert-Witt, 2001 อ้างถึงใน อีวานส์, 2552) จะเห็นได้ว่าบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความเด่นชัดในเรื่องการรับฟังและตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคน อีกทั้งสนองต่อสิ่งที่พนักงานต้องการตามความเหมาะสม (ภูศิษ แสงน้อย, 2545) ซึ่งบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันในฐานะของที่พึ่งของพนักงานนี้จะคอยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทুমเทในการทำงานอย่างเต็มที่ อันจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทที่พึ่งของพนักงานเป็นผู้ช่วยพัฒนาสมรรถนะและความผูกพันระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความรัก ความผูกพัน และอุทิศตนให้กับองค์กร (ตริณวลนุช กองพา, 2552)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่า เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะมีหลายประเด็นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงานที่จะต้องช่วยเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมในส่วนที่จะดึงดูด สรรหา รักษา บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้องค์กร ในลักษณะที่เรียกว่าคอยดูแลเอาใจใส่ ดังเช่น บุคลากรจะสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมอันหลากหลายได้อย่างไร บุคลากรจะสามารถเดินทางไปทำงานต่างประเทศได้อย่างสบายใจ หรือด้วยความยินดียิ่งอย่างไร ช่วยให้นักงานเข้าถึงทรัพยากรที่เหมาะสมที่จะเอื้อต่อความคาดหวังของพนักงานในการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในประชาคมอาเซียนมีความจำเป็นอย่างมากที่บุคลากรจะต้องสื่อสารได้ 2-3 ภาษา โดยการสื่อสารนี้

ต้องอยู่ในระดับที่ดี ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยในฐานะบทบาท ที่ฟังของพนักงาน ดังเช่น มีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะภาษาถิ่นอื่นในประเทศอาเซียน มีการให้ความรู้ความเข้าใจที่จำเป็นแก่พนักงานในประเด็นเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในเชิงลึก ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่ฟังของพนักงานจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญรู้ลึก รู้จริงในประเด็นของประชาคมอาเซียนเสียก่อน โดยในการช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรในบทบาทนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องช่วยให้บุคลากรมีความตระหนักรู้ มีความอยากรู้ โดยความอยากรู้นี้ต้องสนองต่อความต้องการของพนักงาน คือ การรู้ในเรื่องประชาคมอาเซียนจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง อีกทั้งช่วยไม่ให้พนักงานถูกเอาเปรียบโดยการเป็นกระบอกเสียงในการเรียกร้องข้อปัญหาต่าง ๆ เช่น เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พนักงานบางคนอาจปรับตัวไม่ทัน หรือมีปัญหาในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่ฟังของพนักงานต้องทำการเจรจาไกล่เกลี่ย ซึ่งสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักคือจะทำอย่างไรให้วัฒนธรรมที่หลากหลายที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นประสานกันได้อย่างแนบเนียนที่สุด ในลักษณะที่เรียกว่าเป็นที่ยอมรับได้ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win) นี่จึงจะสามารถเป็น ที่ฟังที่ดีให้กับพนักงานเมื่อเกิดปัญหา ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับฟังปัญหาของพนักงานด้วยความจริงใจ ซึ่งอาจจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้พนักงานส่งสารถึงนักทรัพยากรมนุษย์ได้เร็วขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความขี้เกรงใจ อันเป็นคุณลักษณะของคนไทยได้อีกระดับหนึ่ง อีกทั้งให้เกียรติพนักงานไม่ว่าจะมาจากชนชาติใด ศาสนาใด นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงความเป็นนานาชาติของบุคลากรที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ให้ได้ก่อนที่จะส่งเสริมบุคลากรในองค์กรทั้งหมด ทั้งนี้ในการรับบทบาทเป็นที่ฟังของพนักงาน ก็เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อใจไว้วางใจ และจะส่งผลให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการทำงานในที่สุด กล่าวคือ ความผูกพันทางใจของบุคลากรในองค์กรส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความรู้ลึกผูกพันต่อองค์กรนั้น บุคลากรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้บุคลากรได้ทรัพยากรที่เหมาะสมตามความต้องการ และช่วยจัดลำดับความต้องการจากการเรียนรู้ ช่วยป้องกันไม่ให้บุคลากรในองค์กรถูกเอาเปรียบจากสิ่งล่อลวงคาดหวังจากพวกเขา โดยการเป็นกระบอกเสียงให้บุคลากรเพื่อย้ำให้บุคลากรในองค์กรมั่นใจได้ว่าปัญหาของพวกเขาจะต้องได้รับการพิจารณา ทั้งนี้การรับฟังและตอบสนองความต้องการและการจัดทรัพยากรให้กับบุคลากรจะเป็นกุญแจสำคัญของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นที่ฟังของพนักงาน

2.6 แนวคิดการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อม

เมื่อคำถามสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ "นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างไร" จึงเกิดการนิยามความสามารถขององค์การ ว่าหมายถึง ทรัพยากรของความสามารถในการแข่งขันที่หัวหน้างานและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Ulrich, 1997) อันจะส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์การทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน

Good (1959, p. 442) ให้ความหมายสำหรับความพร้อมไว้ว่า คือความสามารถที่ยินดี มีความปรารถนา และความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางจิตภาวะ ประสพการณ์ และอารมณ์ ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถในการที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ

Thorndike (n.d.) ได้กล่าวเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยเมื่อร่างกายและทางจิตใจมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ อีกนัยหนึ่งคือการสร้างความพร้อมอันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเรียนรู้ เมื่อองค์การเตรียมการที่จะทำงานบางอย่าง สิ่งที่แสดงออกในการทำงานนั้นคือความพึงพอใจและความไม่พอใจ ในทางกลับกัน เมื่อพวกเขาไม่อยากทำงาน การบังคับให้ทำงานจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ เช่น ถ้านักเรียนไม่สนใจที่จะเรียนรู้เพราะถูกบังคับไม่ว่าจะเป็นร่างกายหรือจิตใจก็จะไม่พร้อมที่จะทำสิ่งนั้น

ทั้งนี้มีการให้ความหมายของความพร้อมไว้โดยสอดคล้องกับนักคิดทั้ง 2 ท่าน ที่กล่าวไปข้างต้น เช่น นฤมล มุมนรรคา (2554) กล่าวว่า ความพร้อม คือ สภาพของคนที่มีจิตภาวะ แรงจูงใจ และมีประสบการณ์มากพอที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก และให้ความหมายของการเตรียมความพร้อมไว้ว่า การเตรียมตัวเองก่อนทำงานที่ได้รับมอบหมาย การทำความเข้าใจศึกษาข้อมูลงานที่จะทำและกับหน่วยงานที่จะทำงานร่วมกัน โดยหากมีความเข้าใจในระบบงานมาก ก็จะมีความพร้อมมาก อีกทั้ง เดช ใจกล้า (2547) กล่าวว่า ความพร้อมเป็นปัจจัยพื้นฐานของบุคคลในการทำกิจกรรมบางอย่างได้ คือ คนจะมีสภาพที่พร้อม หรือเต็มใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งความพร้อมยังเป็นปัจจัยในการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยความพร้อมของบุคคล คือ สภาพที่บุคคลที่เต็มใจ

กระตือรือร้น ตั้งใจที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ อมรรัตน์ วงษ์แก้ว (2555) กล่าวว่า ความพร้อมคือสภาวะที่บุคคลพร้อมด้วยประการทั้งปวงที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ที่สุด และปิยะนุช เทียมทอง (2549) กล่าวว่า ความพร้อม คือ ความสามารถอย่างหนึ่งของบุคลากรหรือองค์การที่ต้องมีการเตรียมและปฏิบัติด้วยความตั้งใจ เพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้

จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนนั้น อาจมีลักษณะที่คนจะมีความพร้อมทั้งแรงจูงใจ ประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้น อยากจะมีส่วนร่วมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผ่านการเตรียมความพร้อมจากทั้ง 4 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยกล่าวไปแล้วนั้น เพื่อเป็นการเตรียมตัวก่อนการทำงานที่จะได้รับมอบหมาย โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และนั่นก็คือความพร้อม ที่จะหมายถึง ความสามารถของบุคลากรหรือองค์การที่ได้รับการเตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติด้วยความตั้งใจจริง ส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในประชาคมอาเซียน หรืออาจกล่าวได้อย่างกระชับว่า บุคลากรพร้อมที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความเต็มใจนั่นเอง

2.6.2 แนวคิดการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

1) แนวคิดการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐ

เมื่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ ปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการนั้น คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness of Change) ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั่นเอง (Pellettieri, 2006 อ้างถึงใน สุปัญญา สุนทรนนท์, 2557) สำหรับความพร้อมของบุคลากรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) กล่าวถึงนโยบายและมติรัฐมนตรี เมื่อ 20 มิถุนายน 2554 ว่ามีการกำหนดให้การเตรียมความพร้อมเป็นวาระแห่งชาติ โดยให้ทุกหน่วยงานราชการของบประมาณเพิ่ม เพื่อรองรับโครงการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อีกทั้งต้องมีการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียนและประชาคมอาเซียนในหน่วยงานราชการ โดยให้

ทุกหน่วยงานราชการให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยงาน เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน และให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนดำเนินงานหลักสูตร การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเป็นแผน ปี 2554-2558 ดังที่ สุจิตา ปัทม และไกรจิต สุตะเมือง (2556) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมของประชากรในการรับรู้ต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามนโยบายรัฐบาลเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มประชากรวัยทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร ควรที่จะมีการรับรู้ในเรื่องนี้มากที่สุด เนื่องจากเป็นกลุ่มกำลังที่สำคัญของประเทศและบุคลากรสายงานอาชีพที่มีผลกระทบโดยตรงและทางอ้อมซึ่งประชากรที่น่าจะได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ กลุ่มบุคคลที่อยู่ในวัยทำงานซึ่งเป็นกำลังสำคัญของประเทศในการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ทั้งนี้ ผลของการวิจัยได้บ่งชี้ถึงผลของการให้ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐในการเผยแพร่ข้อมูลให้มากยิ่งขึ้น ควรจะมีการเตรียมความพร้อมให้มากกว่านี้เมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน บุคลากรที่สำคัญของประเทศไทยและองค์กรในภาครัฐและเอกชนได้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งในตัวของบุคลากร องค์กร สังคม มากน้อยเพียงใด เพื่อสะท้อนถึงการประชาสัมพันธ์ของภาครัฐที่เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระนั้นแล้ว ชิดารัตน์ โชคสุชาติ (2553) กล่าวว่า AEC อาจส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งจะได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการเตรียม ความพร้อมอย่างดีของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องปัจจุบัน ทั้งนี้ภาครัฐมีการเตรียมความพร้อมของไทยไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามแผนงานไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งแนวทางการรองรับผลกระทบจากการดำเนินงานตามแผน AEC Blueprint ได้แก่ การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง การจัดตั้งกองทุนเพื่อการปรับตัวของภาคการผลิตและบริการที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า รวมถึงการจัดทำกฎหมายว่าด้วยมาตรการปกป้องจากการนำเข้าสินค้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นมาตรการรองรับให้ผู้ประกอบการในประเทศในกรณีที่ได้รับผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า สำหรับภาคเอกชน มีการเตรียมความพร้อมไปสู่ AEC ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนการส่งเสริม SMEs ต่าง ๆ ที่ สสว. ได้ดำเนินการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ หรือยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพและผลกระทบในการค้า เช่นการสร้างโอกาสในทางธุรกิจที่การให้บริการองค์ความรู้ด้านการตลาดโดยการสร้างโอกาสทางการตลาดทั้งตลาดภายในและตลาดต่างประเทศ การจัดตั้งอำนวยการความสะดวกด้านการตลาด เป็นต้น การเตรียมความพร้อมในเชิงนโยบายหรือยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจะทำให้สินค้าไทยส่งออกอาเซียนได้มากขึ้นจากการขจัดอุปสรรคทางการค้า ทั้งด้านภาษีและที่ไม่ใช่ภาษี และสามารถดึงดูดการลงทุน หรือนักท่องเที่ยวจากท้องถิ่นอาเซียนและนอกอาเซียนได้มากขึ้น โดย ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์ (2555)

กล่าวถึงการที่ประเทศไทยเป็นผู้นำในการก่อตั้งสมาคมอาเซียนในฐานะที่มีศักยภาพเป็นถึงแกนนำในการสร้างประชาคมอาเซียนให้เข้มแข็ง จึงมีแนวทางการเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยจะมุ่งเน้นเรื่องการศึกษา ซึ่งจัดอยู่ในประชาคมสังคมและวัฒนธรรม ที่จะมีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริมให้ประชาคมด้านอื่น ๆ ให้มีความเข้มแข็ง เนื่องจากการศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาในทุกๆด้าน ทั้งยังต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก และจะมีการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางด้านอาเซียนศึกษา เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษา ด้วยการสร้างความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียน ความแตกต่างทางด้านชาติพันธุ์ หลักสิทธิมนุษยชน ตลอดจนการส่งเสริมการเรียนรู้การสอนภาษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในประเทศอาเซียน นอกจากนี้ บุญชัย ใจเย็น (2555) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่หมายถึงประชาคมอาเซียน ไว้ว่า ขอแนะนำหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนผู้ประกอบการ ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายหน่วยงาน ได้แก่ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ได้เปิดศูนย์บริการข้อมูล AEC information Center อย่างเป็นทางการ ด้วยวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และให้บริการข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วทั้งที่มีความสนใจ รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ความคืบหน้าเกี่ยวกับการเจรจาเพื่อรวมตัวทางเศรษฐกิจสู่ความเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 “ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้กับผู้ประกอบการไทยและส่งเสริมให้เกิดฐานการผลิตที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง”

โดยสิ่งที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลยและต้องให้ความสำคัญ คือ เรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการก่อนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย ให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประเทศด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในเสาเศรษฐกิจ เรื่องแรงงานฝีมือทั้ง 8 สาขา รวมทั้งส่งเสริมการใช้แรงงานไทยในต่างประเทศ โดยการเร่งยอมรับมาตรฐานแรงงานฝีมือระหว่างประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงาน และเสาสังคมและวัฒนธรรม ให้มีการพัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้าน อีกทั้งต้องมีการสร้างความตระหนักรู้และทำความเข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้ถูกต้องตรงกัน ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ ควรมี ASEAN Unit ในหน่วยงานเป็นเป็นศูนย์กลางความรู้ให้กับคนในองค์กร อันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดค่านิยม และแนวปฏิบัติร่วมกันในด้านต่าง ๆ ของอาเซียน และสำหรับระบบราชการนั้นต้องการมีปรับโครงสร้างส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถเชื่อถือได้ รวมทั้งต้องมีการปรับแนวคิดที่ว่า "เราจะได้ประโยชน์อะไรจากอาเซียน มาเป็น เราจะสามารถสร้างประโยชน์อะไรให้กับอาเซียน" โดยทั้งหมดทั้งมวลต้องมีการบูรณาการนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติในภาพรวม (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2556; วินุลย์ แซ่ม

ขึ้น, 2556; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556ข; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554; สุธธิตลักษณ์ สงามั่งคั่ง, 2556)

ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมสมรรถนะด้านภาษาและการสื่อสาร (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2556; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554; อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค และคณะ, 2555) อีกทั้ง สุธธิตลักษณ์ สงามั่งคั่ง (2556) กล่าวเสริมว่า ต้องมีการพัฒนาการประสานงานระหว่างประเทศซึ่งสอดคล้องกันกับ ฝ่ายวิชาการปัญญาชน (2555, น. 121-122, 127) กล่าวถึง เรื่องสมรรถนะด้านภาษาและการสื่อสาร ตรงกับกฎบัตรอาเซียน ข้อ 34 บัญญัติว่า "ภาษาที่ใช้ในการทำงานของอาเซียน คือ ภาษาอังกฤษ" ดังนั้นภาษาอังกฤษจึงเป็นเครื่องมืออันดับหนึ่งสำหรับพลเมืองอาเซียนในการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์สู่ภูมิภาคอาเซียน ภาษาอังกฤษจึงเป็นภาษาที่สองของชาวอาเซียน เคียงคู่ภาษาหนึ่งอันเป็นภาษาประจำชาติของแต่ละคน ดังนั้นคนไทยทุกคนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และใช้ภาษาอังกฤษให้ได้และดีไม่แพ้ชาวชาติอื่น ๆ ในอาเซียน หากทำได้ อย่างน้อยจะเป็นการปกป้องโอกาสในการทำงาน ในประเทศไทยมิให้เพื่อนบ้านมาแย่งงานไป แต่หากไม่เก่งทั้งทักษะภาษาและทักษะวิชาชีพ หากจะหางานทำในประเทศของเราเองคงสู้คนชาติอื่น ไม่ได้ไม่ต้องพูดถึงเรื่องคนที่ไทยจะเข้าไปทำงานที่สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฯลฯ การมีทักษะวิชาชีพเสมอกันในคุณภาพแต่กลับมีความอ่อนด้อยในเรื่องภาษาอังกฤษก็เป็นจุดอ่อนที่จะทำให้โอกาสการทำงานในอาเซียนลดลงด้วย แม้จะหางานทำในประเทศไทยเองก็ตามก็จะยากมากขึ้น ซึ่งก็ถึงเวลาแล้วที่คนไทยจะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ให้สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการดำเนินชีวิตที่สมบูรณ์ในประชาคมอาเซียน นับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป ถ้าหากมีการเข้าใจภาษากลาง (อังกฤษ) ก็จะเป็นมุมมองใหม่สำหรับการนำไปสู่ความสันติสุขและรุ่งเรืองต่อไป รวมถึง ฝ่ายวิชาการปัญญาชน (2556) กล่าวว่าเราต้องเตรียมนุคลากรคนไทยให้เข้าใจด้านภาษาและวัฒนธรรมและวิธีการเฉพาะในการเข้าถึงตลาดต่างประเทศ อีกทั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านการทำงานข้ามวัฒนธรรม และเรียนรู้วัฒนธรรมการทำธุรกิจและสไตล์ผู้นำในกลุ่มประเทศอาเซียน (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2556; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556ข; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554; อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค และคณะ, 2555) เช่นเดียวกับฝ่ายวิชาการปัญญาชน (2555, น. 125-127) เห็นว่าเราเป็นภูมิภาคที่ประกอบไปด้วยผู้คนที่มีความหลากหลายทางความเชื่อศรัทธาที่แตกต่างกัน แต่เราสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน คนหลายคนมาจากสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่เราต่างรับฟังและเคารพความเห็นของผู้อื่นที่มีความหลากหลาย เราเป็นส่วนประกอบสำคัญของการแสดงถึงศรัทธาและอารยธรรมร่วมกันในเวทีโลก อีกทั้งฝ่ายวิชาการปัญญาชน (2556) กล่าวว่าเราต้องสร้างความเข้าใจ

วัฒนธรรมลูกค้าอาเซียน เพราะในภูมิภาคถือว่า มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรมและภาษาสูง ไม่ได้เป็นเนื้อเดียวกันเหมือนในสหภาพยุโรป หรือ EU จึงต้องศึกษาความต้องการลูกค้าใหม่ อีกทั้ง ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ (2556) ได้กล่าวถึง การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดย จัดสรรงบประมาณไม่น้อยกว่า ร้อยละ 1.5 ของงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เป็นระยะเวลา 3 ปี อีกทั้งต้องสร้างเครือข่ายบูรณาการระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ และภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ อีกทั้ง อธิพงศ์ หิรัญเรืองโชค และคณะ (2555) เสริมว่าควรตั้งคณะกรรมการ เพื่อผลักดัน ปรับกฎเกณฑ์ และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่ จำเป็นในการทำงานของข้าราชการ (สุทธิลักษณ์ สงามั่งคั่ง, 2556) ดังเช่น ฝ่ายวิชาการปัญญาชน (2556) ได้เสนอให้นำจุดแข็งของตัวเองใช้ในการบุกเบิกธุรกิจต่างประเทศ และปิดจุดอ่อนให้ ได้มากที่สุด ส่วนการเตรียมความพร้อมบุคลากรจะเริ่มเห็นการขยับขององค์การด้านบริการขนาดใหญ่ที่สร้างสถาบันพัฒนาวิชาชีพของตัวเองขึ้นมา เช่น ซีฟิออลล์ มีสถาบันปัญญาภิวัฒน์ ดุสิตธานี เปิดวิทยาลัยโรงแรมดุสิตธานี ขณะที่เอสซีจี ก็เปิดสถาบันทักษะพิพัฒน์ เพื่อสอนและฝึกอบรม วิชาชีพคนขับรถขนส่ง เป็นต้น และที่จะลืมเสียไม่ได้คือ การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เน้นเวที ผู้ประกอบการประชาชน ส่งเสริมการจ้างงานที่เหมาะสม อีกทั้งเพิ่มทักษะฝีมือแรงงาน และ ผู้ประกอบการให้เหมาะสมกับมาตรฐานฝีมือ (วิบูลย์ แซ่มชื่น, 2556) จึงส่งผลให้บุคลากร จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่ต้องการในประชาคมอาเซียน โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นนานาชาติ (International) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) และมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนเป็นผู้อำนวยความสะดวก การเรียนรู้ และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2556; สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2556ข) อีกทั้งบุคลากรต้องมีความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนา (Sense of Urgency) การมีความหลากหลายในการทำงาน (Diversity of Work) มีความเชียวคมทาง ธุรกิจ (Business Acumen) และ เป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์, 2556) เป็นต้น

จากข้างต้น จึงขอสรุปถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐในประชาคม อาเซียน กล่าวคือ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนครั้งนี้จะเกิดผลกระทบทางบวกหรือทางลบมากน้อย เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และความพร้อมนั้นจะเกิดขึ้นได้ ย่อมต้องมาจากการเตรียมความพร้อมที่ต้องเริ่มจากภายในองค์การผ่านตัวบุคลากร ซึ่งเป็นกลไก สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ ซึ่งหน้าที่ของการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในองค์การนั้น คงจะไม่พ้นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำให้คนเกิดแรงจูงใจ เกิด ประสิทธิภาพ อันจะเป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและตั้งใจใน ท้ายที่สุด ซึ่งสำหรับภาครัฐมีนโยบายและมติรัฐมนตรี ให้กำหนดการเตรียมความพร้อมเข้าสู่

ประชาคมอาเซียนเป็นวาระแห่งชาติ โดยให้ทุกหน่วยงานราชการสามารถของงบประมาณเพิ่มเพื่อรองรับโครงการเตรียมความพร้อม ดังเช่นการสร้างความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน การปรับโครงสร้างหน่วยงานราชการให้รองรับประชาคมอาเซียน และที่สำคัญต้องมีแผนการดำเนินงานตามหลักสูตรการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเป็นแผน ปี 2554-2558 อีกทั้งต้องให้ความสำคัญในเรื่องที่ต้องเร่งดำเนินการก่อนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประเทศด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับ 8 สาขาอาชีพที่จะมีการเปิดเสรี การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้าน การสร้างความรู้และเข้าใจถูกต้องตรงกัน โดยอาจจัดให้มี ASEAN Unit ภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกในการส่งเสริมให้เกิดค่านิยมและแนวปฏิบัติด้านอาเซียนร่วมกัน นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่จะเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งด้านภาษาและการสื่อสาร ทักษะการประสานงานระหว่างประเทศ การเข้าใจวัฒนธรรมและการทำงานข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน รวมทั้งสโตร์ผู้นำในอาเซียน อีกทั้งควรมีการปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยการจัดสรรงบประมาณตั้งแต่ 1.5 ของงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 3 ปี เพื่อมาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ และควรสร้างเครือข่ายบูรณาการระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ และภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ กระนั้นในภาครัฐควรมีคณะกรรมการที่จะคอยทำหน้าที่ผลักดันปรับกฎเกณฑ์ และสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของประชาคมอาเซียน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของข้าราชการ กระทั่งได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ กล่าวคือ บุคลากรมีความเป็นนานาชาติ เป็นมืออาชีพ มีบทบาทเป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้อำนวยความสะดวก และสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งบุคลากรจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนาการเข้าใจในความหลากหลายในการทำงานมีความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี จากที่กล่าวไปข้างต้น หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรได้ ย่อมส่งผลต่อความพร้อมขององค์กรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างแน่นอน

2) แนวคิดการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาคเอกชน

บทความ "ก้าวต่อไปของภาคเอกชนไทยในภูมิภาค ในวารสารเศรษฐกิจและสังคม" (ศศิธร พลัดเดช และศวรรณรัตน์ จิตรเกษมสำราญ, 2555, น. 23-26) กล่าวว่า ประเด็นประสิทธิภาพแรงงานไทยที่ต้องปรับปรุงทักษะอาเซียน และทักษะภาษา ทั้งยังต้องเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการด้านบริหารจัดการและทักษะภาษา อันจะเป็นปัจจัยของความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อภาคเอกชนเป็นกำลังสำคัญในการเตรียมความพร้อม

ไทยสู่ประชาคมอาเซียน โดยที่ภาคเอกชนได้มีความตื่นตัวและมีส่วนร่วมในการผลักดันดำเนินการ และเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีการชี้แจง ถึงปัญหาและอุปสรรคภายในประเทศ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องกฎหมาย เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน และรวมถึงเรื่องบุคลากร เป็นต้น อีกทั้งปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการไทย ทั้งนี้ได้เสนอแนวทางเตรียมความพร้อมของไทยในบทบาทภาครัฐที่จะต้องสนับสนุนภาคเอกชนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐ รวมทั้งการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ โดยภาคเอกชนให้ความสำคัญ ในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การเสริมสร้างความสัมพันธ์และการสร้างความไว้วางใจ เพื่อประโยชน์ด้านเครือข่ายการผลิตของประเทศไทย 2) การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันสินค้าไทยทั้งระบบ 3) การปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชนไทย 4) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกด้านการลงทุนของผู้ประกอบการไทยในต่างประเทศ (ในอาเซียน) และ 5) พัฒนาตลาดทุนไทย

สำหรับการเตรียมความพร้อมของภาคเอกชน ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (อานันท์ ลิ้มศักดิ์, 2557) ทำการศึกษาเพื่อประเมินความพร้อมของอุตสาหกรรมเชิงกลยุทธ์ของประเทศ 3 อุตสาหกรรมได้แก่ ธนาคาร อาหาร และโรงพยาบาล โดยมีดัชนีความพร้อมของบริษัทในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Readiness Index) ซึ่งในที่นี้จะเอ่ยถึงดัชนีด้านทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยหลักในการนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ตัวชี้วัด 2 ตัว ได้แก่ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศ วัดในผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท (Board of Director) และคณะกรรมการบริหาร (Executive Committees) ผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีกลุ่มผู้จบการศึกษาจากต่างประเทศและมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศจำนวนมากกว่าจะถูกสรุปว่า “มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์สูงกว่า” ทั้งนี้ อุตสาหกรรม 3 อุตสาหกรรมข้างต้น คือ อุตสาหกรรมเชิงกลยุทธ์ของประเทศ และเมื่อแยกตามอุตสาหกรรม 3 ประเภทข้างต้นแล้วนั้น ผลการศึกษาพบอีกว่า เชิงอุตสาหกรรมอาหาร มาม่า (Thai President Foods of TF) มีความพร้อมมากที่สุดในอาเซียนด้านอาหาร เชิงโรงพยาบาล โรงพยาบาลกรุงเทพมีความพร้อมที่สุดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านโรงพยาบาล กระนั้นแล้วโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ มีความพร้อมรองลงมา แต่เน้นด้านบุคลากรว่าคือหัวใจของโรงพยาบาลในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สำหรับเชิงธนาคาร ธนาคารกรุงเทพ มีความพร้อมมากที่สุด บนฐานของเป้าหมายเมื่อ 59 ปีที่แล้วว่าการเป็นธนาคารแห่งภูมิภาคเอเชียที่รองลงมาคือธนาคารกสิกรไทย

อีกทั้งการศึกษา โดย วิทยา คำนธรังกุล และพีรเศรษฐ ชมภูมิ่ง (2557) ในหนังสือ ASEAN Readiness Index เรื่องความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยเพื่อวัดความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ AEC มุ่งสร้างเครื่องมือและแนวทางที่องค์กรไทยสามารถนำไปใช้เพื่อทำการประเมินตนเองในความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ว่าเพียงพอที่จะก้าวสู่ตลาด AEC ที่เป็นความท้าทายในอนาคตอันใกล้นี้ หรือไม่เพียงใด การวิจัยครั้งนี้ พัฒนาดัชนีวัดความพร้อม 4 ดัชนี วัดความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Readiness Index) กำหนดจาก 2 มุมมอง ได้แก่ 1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) โดยกำหนดดัชนีเพื่อประเมินความพร้อม 4 ดัชนี ที่สะท้อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) Executive Exposure ดัชนีวัดความพร้อมโดยพิจารณาจากคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท มีสมมติฐานที่ว่า คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างสำคัญในการกำหนดทิศทางและอนาคตของกิจการ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาด AEC ของแต่ละกิจการสะท้อนได้จากส่วนหนึ่งจากองค์ประกอบและคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงหรือกรรมการ ว่าได้มีการเตรียมความพร้อมที่จะให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ เคยปฏิบัติงานหรือแม้แต่เคยจบการศึกษาจากประเทศในกลุ่ม AEC เข้าดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงมากน้อยเพียงใด ยังมีการเตรียมการในส่วนนี้ให้ครอบคลุมจำนวนประเทศมากเท่าไร ยิ่งสะท้อนความพร้อมของกิจการมากขึ้นเท่านั้น (2) AEC Driven Competencies คือ ดัชนีความพร้อมวัดระดับการกำหนดและใช้สมรรถนะทางด้านอาเซียน เพื่อขับเคลื่อนความสามารถของบุคลากรในการตอบสนองต่ออาเซียน โดยพิจารณาเห็นว่าการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเมื่อกิจการเข้าสู่ตลาด AEC ควรมีการกำหนด สมรรถนะด้านอาเซียนที่เชื่อมโยงเข้ากับตัวพนักงาน ทั้งการคัดเลือกพนักงาน ปรับเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้สมรรถนะด้านอาเซียน เช่น การรู้ภาษาอาเซียน การมีประสบการณ์การทำงานในอาเซียน เป็นต้น ยังมีการกำหนดสมรรถนะดังกล่าวไว้ชัดเจนและดำเนินการเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมมากเท่าไรย่อมสะท้อนความพร้อมมากขึ้นเท่านั้น (3) Employee Exposure ดัชนีวัดความพร้อมที่พิจารณาจากการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านอาเซียนให้พนักงาน โดยพิจารณาว่าการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ AEC องค์กรควรจะเปิดโอกาสให้พนักงานเปิดโลกทัศน์ด้านอาเซียนผ่านการศึกษาดูงาน เคลื่อนย้ายถ่ายโอนงานไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน แลกเปลี่ยนพนักงาน เป็นต้น การดำเนินงานดังกล่าวต้องครอบคลุมครบถ้วนประเทศในกลุ่มอาเซียนมากน้อยเพียงใด ถ้าครอบคลุมมากก็เท่ากับมีความพร้อมมาก และ (4) AEC Related HRD ดัชนีวัดความพร้อมพิจารณาจากแผน หรือนโยบายและการ

ดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่ามีความเชื่อมโยงกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากน้อยเพียงใด โดยดัชนีนี้จะพิจารณาว่าองค์กรมีการกำหนด หรือแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็นกลุ่ม หรือระดับตามความจำเป็นในการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่อง AEC หรือไม่ ตลอดจนมีการออกแบบหลักสูตร วิธีการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ด้านอาเซียนเป็นรายกลุ่มมากน้อยเพียงใด ยังมีการจัดกลุ่มให้ความรู้หรือประสบการณ์ด้านอาเซียนเป็นรายกลุ่มมากเท่าไร ย่อมสะท้อนถึงความพร้อมมากเท่านั้น ทั้งหมดนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง ธนาคารพาณิชย์ชั้นนำของประเทศ 5 ธนาคาร ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา ทั้ง 5 แห่ง มีฐานสินทรัพย์ราว 80% ของระบบธนาคารจึงน่าจะเป็นภาพสะท้อนที่ดีของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย โดยผลของการศึกษาเรื่องความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของธนาคาร พบว่า ธนาคารกรุงไทยมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมค่อนข้างครบถ้วนในระดับดี ธนาคารกรุงเทพและธนาคารกสิกรไทยมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ส่วนธนาคารไทยพาณิชย์มีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมค่อนข้างน้อย และสุดท้ายธนาคารกรุงศรีอยุธยามีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมน้อยที่สุด และตัวอย่างการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของธนาคารกสิกรไทย เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง (อยู่ในมิติที่ 4 AEC Related HRD) กล่าวคือ KBANK เตรียมความพร้อมสู่ AEC ตั้งแต่ปี 2554 มีการกำหนด HR Roadmap ซึ่งคือแผนยุทธศาสตร์ทางด้านบุคลากรขององค์กรมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะก้าวสู่ AEC เป็นส่วนหนึ่งของแผน อีกทั้ง KBANK มีแผนยุทธศาสตร์ AEC Plus เพื่อใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ AEC เป็นการเฉพาะ ทั้งยังมีการบรรจุหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนในโครงการ K-Banker Academy Program หลักสูตรนี้มีลักษณะการให้ความรู้กับบุคลากรที่มีแผนที่จะส่งไปทำงานต่างประเทศ ให้ความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมของประเทศที่เข้าไป ชีวิตความเป็นอยู่และวิธีการเจรจาธุรกิจ ซึ่งแต่ละประเทศมีวัฒนธรรมต่างกัน ธนาคารยังมีโครงการ A day @Kbank เป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ด้านภาษาของบุคลากร ปัจจุบันมีการอบรมภาษาอังกฤษและจีนเพียงเท่านั้น เนื่องจากธนาคารเน้นสื่อสารในภาพกว้าง แต่ในอนาคตมีแนวคิดที่จะเพิ่มภาษาอาเซียนเข้าไป โดยพนักงานในกลุ่มขายจะได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ และสำหรับผลของการศึกษาในมิติของความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ชี้ให้เห็นว่า แม้ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การขยายธุรกิจและการเจาะเข้าสู่ตลาด AEC แต่การเตรียมการด้านนี้ยังอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ หากพิจารณาในภาพรวมแม้บางธนาคารจะก้าวไปสู่ระดับ “ปานกลางค่อนข้างดี” ก็ตาม และหากพิจารณารายดัชนี บางดัชนียังมีการดำเนินการเพียงในระดับเบื้องต้นเท่านั้นในบางธนาคาร จึงควรที่ธนาคารพาณิชย์ไทยจะหันมา

ให้ความสำคัญและเร่งต้นตัวในการ HRM และ HRD เพื่อรับการขยายกิจการและการแข่งขันจาก ธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในภูมิภาค ไม่เช่นนั้นธนาคารพาณิชย์ไทยจะไม่สามารถได้รับประโยชน์จาก โอกาสที่เปิดกว้างนี้ได้มากเท่าที่ควร นอกจากนี้ การ HRM ในมิติของ AEC อาจจะต้องมีการขยาย โลกทัศน์ให้กว้างขวางออกไป ไม่เพียงการ HRM ไทยเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึงการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ชนชาติอาเซียนอื่น ๆ ที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในอนาคตด้วย การ เตรียมความพร้อมนี้ต้องเป็นวาระทางธุรกิจที่สำคัญและควรถูกผลักดันจากทั้งผู้บริหารระดับสูงและ ผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การศึกษารั้วนี้มีข้อจำกัดที่เป็นเพียงการศึกษาในกลุ่ม ธนาคารพาณิชย์หลักของประเทศเท่านั้น เป็นความท้าทายที่จะทำการศึกษาต่อไปในอนาคตให้ ครอบคลุมถึงอุตสาหกรรมสำคัญของประเทศ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมด้าน ทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ AEC ของภาคเอกชนโดยรวม

โดยที่ เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผู้บริหารระดับสูงกับความ พร้อมในอาเซียน” โดยมีคำถามสำคัญ คือ “มีผู้บริหารระดับโลก (Global Managers) แล้วหรือยัง” และ “บริษัทมี Mr.AEC และ Miss/Mrs.AEC แล้วหรือยัง” ทั้งสองสิ่งนี้ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความ เข้าใจในตลาดและวัฒนธรรมการทำงานระดับภูมิภาค ระดับโลก เข้าใจการทำธุรกิจในอาเซียน ซึ่ง ในเมืองไทยคนเหล่านี้มีไม่น้อยเพียงใด อีกทั้ง เนตรนภา ไวทยเลิศศักดิ์ ยังได้ให้คำนิยามสำหรับ ผู้บริหารระดับโลก ไว้ว่า ผู้ที่มีความรู้ด้านธุรกิจอย่างลึกซึ้ง ทั้งด้านการลงทุนและกฎหมายที่ เกี่ยวข้อง การตระหนักถึงความสำคัญของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมและมาตรฐานการทำงาน มี ความกล้าหาญ ทุ่มเท ซื่อสัตย์ และให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทั้งในและ นอกประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้หล่อหลอมมาจากตัวของผู้บริหารผ่านการศึกษา ประสบการณ์และการ ฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งผลของการศึกษาในกรณี ระดับความพร้อมในอาเซียนของการเป็นผู้บริหาร ระดับโลกของผู้บริหารสูงสุดที่มีความพร้อมมากที่สุด คือ การที่กรรมการและผู้บริหารมี ประสบการณ์ภายในองค์กรทำงานในสาขาต่างประเทศมาก่อน รูปแบบนี้ตามทฤษฎี “ตลาดแรงงานภายใน” Internal Labor Market จะหมายถึง องค์กรคือผู้สร้างผู้บริหารระดับโลก ขึ้นมาเอง โดยการส่งไปประจำในสาขาต่างประเทศของตน ซึ่งต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่าย แต่ว่าได้ผล คุ่มค่าที่สุด เพราะจะได้ผู้บริหารที่รู้เรื่องขององค์กรเป็นอย่างดี เรียกว่า Firm-Specific Skills อันนี้ ถือว่าเป็นที่สุดของผู้บริหารระดับโลก ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัท ข้ามชาติของอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ที่ต่างมีสาขาและบริษัทย่อยมากมายในต่างประเทศ แต่ สำหรับในประเทศไทยที่เคยมีมานั้นมักจะเป็นในลักษณะที่ เมื่อองค์กรต้องการผู้บริหารที่มีความ เชี่ยวชาญด้านการค้ากับต่างประเทศมักจะจ้างผู้บริหารจากตลาดแรงงานภายนอกเข้ามาแทน ซึ่งใน การศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่ถูกส่งตัวไปต่างประเทศ หรือเรียกว่า Expatriated Managers มี

จำนวนน้อยมาก จึงจำเป็นเป็นอย่างมากเมื่อต้องเปิดการค้าเสรีและการรุกขยายกิจการสู่ต่างประเทศ ในอนาคต จำเป็นต้องสร้างหรือแสวงหาผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ทำงานจริงในประเทศปลายทางอย่างจริงจัง ผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่า สรุป เราพร้อมด้านคนในแง่ “รับ” การเปิด AEC กลุ่มทุนต่างชาติจะเข้ามาแข่งกับกลุ่มทุนไทยในเมืองไทยคงไม่ใช่เรื่องง่าย อย่างไรก็ตาม ในแง่ของการ “รุก” เข้าสู่ตลาดอาเซียน เราอาจจะยังไม่พร้อม ซึ่งพิจารณาได้จากการที่บริษัทไทย มีผู้บริหารที่เรียกว่า เป็น ผู้บริหารระดับโลก ที่มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศหลาย ๆ แห่ง อย่างที่เราพบเห็นในบริษัทข้ามชาติของประเทศที่พัฒนาแล้วนั้น มีจำนวนน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย เวลาธุรกิจไทยขยายตัวออกไปต่างประเทศ และต้องการคนที่รู้เรื่องตลาดและวัฒนธรรมในต่างประเทศ มักจะจ้างผู้บริหารที่เคยทำงานในบริษัทข้ามชาติหรือองค์กรระหว่างประเทศมาก่อน ซึ่งกลุ่มนี้ถือว่ามี Global Perspective ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้านคนในระยะสั้น ฟังฟังเพียงแค่ตลาดแรงงานภายนอกซึ่งจำนวนคนมีจำกัด และในอนาคตหากบริษัทไทยมุ่งมั่นที่จะขยายตลาดในต่างประเทศอย่างจริงจัง จำเป็นต้องมองระยะยาว และเร่งสร้างตลาดแรงงานภายในองค์กรที่ประกอบไปด้วยการพัฒนา “ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ” และ “ระบบการสร้างและพัฒนาผู้บริหาร” จะเรียกว่า Global Managers, Globalizer, Global Citizen หรือคนที่มี Global Perspective, Mr. และ Miss/Mrs. AEC หรือคำอื่นใดก็ตาม ต้องโยงประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้านบริหารด้วย เพื่อจูงใจคนให้พัฒนาศักยภาพของตนเองและทุ่มเทให้กับองค์กร ในการขยายกิจการ และดำเนินธุรกิจในประเทศ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยในยุคโลกาภิวัตน์

นอกจากนั้น หัสยา ไทยานนท์ (2554) ได้ทำการศึกษาในเรื่อง ประชาคมอาเซียน 2558: อนาคตและการปรับกระบวนทัศน์ประเทศไทย กระทั่งได้ภาพรวมของแนวทางการเตรียมความพร้อมของไทยสู่ประชาคมอาเซียน 2558 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ภาพรวมแนวทางการเตรียมความพร้อมของไทยสู่ประชาคมอาเซียน

จากที่กล่าวไปข้างต้น ดิฉันจึงขอสรุปว่า เมื่อความพร้อมของบุคลากรในองค์กร คือ ปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น บุคลากรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยนโยบายและมติของคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวาระแห่งชาติ ทุกหน่วยงานสามารถของบประมาณเพื่อรองรับการโครงการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความตระหนักรู้ที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้กับหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างหน่วยงานราชการเพื่อให้สอดคล้องกับประชาคมอาเซียน อีกทั้งให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนดำเนินงานหลักสูตรการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเข้าเป็นแผน ปี 2554-2558

โดยการเปิดประชาคมอาเซียนนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ แต่สิ่งใดจะมากจะน้อยต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมอย่างดีของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กระนั้นแล้วสิ่งแรก ๆ เมื่อกล่าวถึง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน คงจะไม่พ้นเรื่องการศึกษา ซึ่งอาจขยายความได้ว่า การศึกษา คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรผ่านความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาในทุกๆ ด้าน เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยสิ่งที่บุคลากรจะต้องมีเมื่ออยู่ในประชาคมอาเซียนนั้น คือ การเข้าใจภาษา

และวัฒนธรรมของประเทศกลุ่มอาเซียน เข้าใจความแตกต่างทางชาติพันธุ์ เข้าใจและใช้ภาษาอังกฤษและภาษาถิ่นอื่นในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

กระนั้นแล้ว การที่จะเกิดความพร้อมได้นั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ประกอบการ และหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ได้เปิดศูนย์บริการ AEC Information Center อย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้บริการข้อมูลที่ถูกต้องให้แก่ผู้ประกอบการและประชาชนที่มีความสนใจ

สำหรับภาพรวมแล้ว ประเทศไทยยังมีเรื่องที่จะต้องเร่งพัฒนาก่อนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น การทำแผนยุทธศาสตร์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เร่งดำเนินการยอมรับมาตรฐานแรงงานฝีมือระหว่างประเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงาน อีกทั้งการพัฒนาภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้าน ที่จะลืมไปเสียไม่ได้เลยคือต้องสร้างความตระหนักรู้และทำความเข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้ถูกต้องตรงกัน ส่งเสริมให้มี ASEAN Unit ในองค์กร และจำเป็นต้องปรับแนวคิดที่ว่า "เราจะได้อะไรจากอาเซียน" มาเป็น "เราจะสามารถสร้างอะไรให้กับอาเซียน" โดยการสร้างค่านิยมและแนวปฏิบัติร่วมกันในด้านต่าง ๆ ของอาเซียน ทั้งนี้การมีแผนงานเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจำเป็นต้องบูรณาการให้เข้ากับนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ

และหากกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้วนั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำนั้นคือการที่บุคลากรในองค์กรต้องมีสมรรถนะด้านภาษาและการสื่อสารที่ต้องมาพร้อมกับการประสานงานระหว่างประเทศ เพื่อให้เข้าถึงตลาดต่างประเทศได้ อีกทั้งต้องมีสมรรถนะด้านการงานข้ามวัฒนธรรม โดยรู้วัฒนธรรมการทำธุรกิจและสไตล์ผู้นำในกลุ่มประเทศอาเซียน และหากมองในแง่ภาครัฐ สิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพร้อมได้มากที่สุดน่าจะเป็นการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งยังต้องมีการสร้างเครือข่ายบูรณาการระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ และภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ โดยมีคณะกรรมการที่จะคอยผลักดันและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ในองค์กรต่าง ๆ ควรมีสถาบันพัฒนาวิชาชีพของตนเองขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มทักษะฝีมือแรงงานและผู้ประกอบการให้เหมาะสมกับมาตรฐานฝีมือ

ซึ่งคุณลักษณะของบุคลากรที่จัดว่ามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้นจะต้องมีความเป็นนานาชาติ (International) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีความเฉียบคมทางธุรกิจ (Business Acumen) และเป็นผู้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

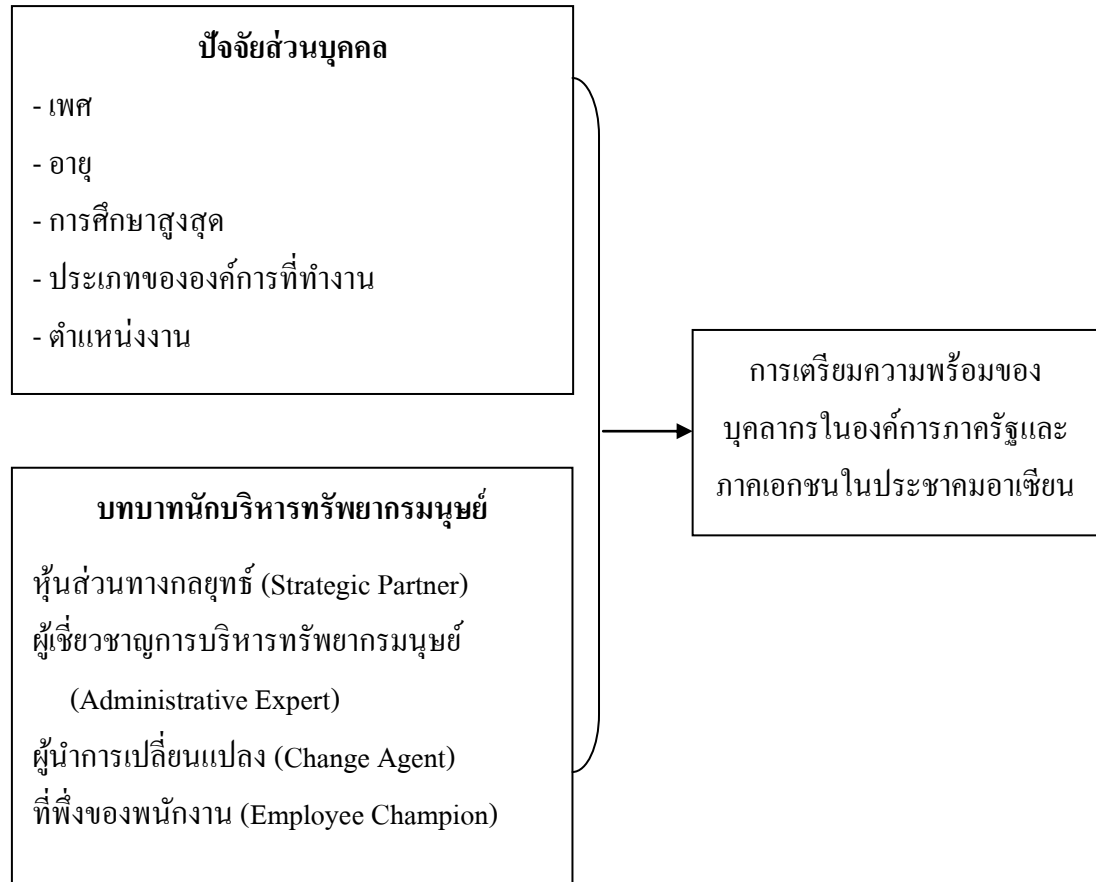
ทั้งนี้สิ่งที่จะทำให้เกิดความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่สำคัญ คือ การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาประสิทธิภาพของภาครัฐ และการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการในทุกภาคส่วน เป็นต้น

และสำหรับการเตรียมความพร้อมของภาคเอกชนที่เกี่ยวกับความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดัชนีชี้วัดความพร้อมทั้งหมด 4 ดัชนี อันจะสะท้อนถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) Executive Exposure พิจารณาจากคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางและอนาคตของกิจการ กล่าวคือ การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาด AEC สะท้อนได้จากองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรว่าได้มีการเตรียมความพร้อมที่จะให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ หรือเคยทำงาน หรือจบการศึกษาจากกลุ่มประเทศอาเซียน เข้าดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ยังมีบุคลากรนั้นได้รับการเตรียมการให้ครอบคลุมจำนวนประเทศมากเท่าใดยังสะท้อนถึงความพร้อมของกิจการมากเท่านั้น (2) AEC Driven Competencies วัดความพร้อมของการกำหนดและใช้สมรรถนะด้านอาเซียน โดยการกำหนดสมรรถนะด้านอาเซียนที่เชื่อมโยงกับตัวพนักงาน เช่น การคัดเลือกพนักงาน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้สมรรถนะอาเซียน เช่น การรู้ภาษาอาเซียน การมีประสบการณ์ทำงานในอาเซียน ทั้งนี้หากสมรรถนะดังกล่าวนี้ มีการดำเนินการอย่างเห็นผลเป็นรูปธรรมมากเท่าไร ย่อมสะท้อนถึงความพร้อมมากเท่านั้น (3) Employee Exposure วัดจากการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อาเซียนให้พนักงานว่าองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเปิดโลกทัศน์ด้านอาเซียนผ่านการศึกษาดูงาน เคลื่อนย้ายถ่ายโอนไปยังกลุ่มประเทศอาเซียน หรือแลกเปลี่ยนพนักงาน เป็นต้น หากการดำเนินการดังกล่าวครอบคลุมประเทศกลุ่มอาเซียนยิ่งมากเท่าไรบุคลากรย่อมมีความพร้อมมากขึ้นเท่านั้น และ (4) AEC Related HRD วัดความพร้อมจากแผนงานหรือนโยบายและการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่ามีความเชื่อมโยงกับ AEC มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาว่ามีการแบ่งกลุ่มพนักงานในระดับความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ AEC หรือไม่ รวมทั้งมีการออกแบบหลักสูตรการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ด้านอาเซียนเป็นรายกลุ่มมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ หากมีการจัดกลุ่มในเรื่องความรู้และประสบการณ์ด้านอาเซียนมากย่อมสะท้อนถึงความพร้อมมากเท่านั้น

เมื่อคำถามสำคัญขององค์กรประเทศไทยสำหรับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนนั้นคือ "มีผู้บริหารระดับโลก (Global Managers) แล้วหรือยัง" และ "องค์กรมี Mr. และ Miss/Mrs. AEC แล้วหรือยัง" สองสิ่งนี้หมายถึง

การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจตลาดและวัฒนธรรมการทำงานระดับภูมิภาคหรือระดับโลกเข้าใจการทำธุรกิจในอาเซียน ซึ่งในประเทศไทยมีคนเหล่านี้นาน้อยเพียงใด กระนั้นแล้วหากองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยต่างมุ่งมั่นที่จะขยายตลาดในต่างประเทศอย่างจริงจัง จำเป็นต้องมองระยะยาวและเร่งสร้างตลาดแรงงานภายในองค์กร อันจะประกอบไปด้วย การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และการสร้างและพัฒนาผู้บริหาร ที่จะเรียกว่า Global Managers, Globalizer, Global Citizen หรือ คนที่มี Global Perspective, Mr. และ Miss/Mrs. AEC หรือคำอื่นใดก็ตามแต่ ต้องโยงประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศกับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพด้านการบริหาร เพื่อจูงใจคนให้พัฒนาศักยภาพของตนและทุ่มเทให้กับองค์กรในการขยายกิจการ และดำเนินธุรกิจในประเทศ ซึ่งถือเป็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นต้น

2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework)



กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาี้ มุ่งเน้นการศึกษบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 บทบาท ได้แก่ หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และที่พึ่งของพนักงาน ตามแนวคิด HR Champions (Ulrich, 1997) เป็นหลัก และมีปัจจัยส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาสูงสุด ประเภทขององค์กรที่ทำงาน และตำแหน่งงาน เป็นส่วนเสริม เป็นตัวแปรต้น ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน เป็นตัวแปรตาม

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่องบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน เป็นการศึกษาถึงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน โดยผู้ศึกษากำหนดให้ใช้วิธีการศึกษาแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และเสริมด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทแต่ละบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการวิจัย

วิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน 1) การสำรวจเชิงปริมาณ และ 2) การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ดังนี้

3.1.1 การสำรวจเชิงปริมาณ

การสำรวจในองค์การภาครัฐในระดับกรม และองค์การภาคเอกชน กำหนดจากจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวนทั้งสิ้น 263 ตัวอย่าง มาจากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร Yamane's ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อน 0.05)

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

เมื่อ

e	=	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
N	=	จำนวนหน่วยประชากร
n	=	ขนาดของกลุ่มประชากรตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

	องค์การภาครัฐ ระดับกรม	บริษัทในตลาด หลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทย	บริษัทในตลาด MAI	รวมทั้งสิ้น
ประชากร	170	518	81	769
กลุ่มตัวอย่าง	263			

3.1.2 การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกในนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย หรือ Thailand Top 100 HR ในภาคเอกชน 3 ท่าน และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ 3 ท่าน รวมทั้งหมด 6 ท่าน

กลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึกในภาครัฐ

- 1) คุณประวิณ ณ นคร ที่ปรึกษาสำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.
- 2) คุณจิราภรณ์ พรหมมา ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- 3) คุณนิพัทธา บรรจงลิขิตสาร ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

กลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึกในภาคเอกชน

- 4) คุณอรรกฤษฎ วิสุทธิพันธ์ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)
- 5) คุณทินกร เรือนทิพย์ ผู้ช่วยบริหารด้านทรัพยากรบุคคล สำนักทรงประธานกรรมการ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)
- 6) คุณโรสลินด์ เจริญวงศ์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

3.2 วิธีการสำรวจเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยวิธีการจับสลาก เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสูตร Yamane's ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ทั้งนี้ในองค์การภาครัฐระดับกรม บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาด MAI ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 263 ตัวอย่าง (องค์กร) ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะศึกษาในผู้ที่อยู่ในผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารสายงานทรัพยากรบุคคลหรือกองการเจ้าหน้าที่ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนราชการภาครัฐ องค์การละ 1 ท่าน และผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือเทียบเท่า หรือสูงกว่าในหน่วยงานภาคเอกชน เช่นเดียวกับหน่วยงานในส่วนราชการภาครัฐระดับกรม โดยมีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาจะใช้แบบสอบถามในการสำรวจ 1 ชุด ต่อ 1 กลุ่มตัวอย่างตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

3.3 วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview)

การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์มากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีความรู้ความเข้าใจในประชาคมอาเซียนเป็นอย่างดี ซึ่งมีลักษณะสำคัญสามารถเป็นตัวแทนจากการศึกษาเชิงปริมาณข้างต้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้ศึกษาหวังว่าการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะโดยรวมเช่นนี้จะสามารถทดสอบแนวคิด HR Champions ในการประยุกต์ใช้ในประเทศไทยได้ ผู้ศึกษาจะทำการสัมภาษณ์นักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) อันเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้โครงการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในภาคเอกชน 3 ท่าน และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจำนวน 3 ท่าน โดยมีรายชื่อดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

3.4 วิธีการศึกษา

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์นักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) อันเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้โครงการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สำหรับภาคเอกชน และสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประชาคมอาเซียน ว่าบทบาทใดบ้างที่จะเป็นบทบาทที่มีผลต่อการเตรียม

ความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชคมอาเซียน และ แต่ละบทบาทจะมีการแสดงหน้าที่อย่างไรบ้างภายใต้บทบาทนั้น ๆ จากนั้นสรุปผลการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในเชิงลึก (In-depth Structure Interview) ทั้งหมดในเชิงพรรณนา เพื่อเป็นการยืนยันข้อสรุปพร้อมกับข้อมูลทางสถิติในเชิงปริมาณ ใช้ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบ Yamane's โดยการใชแบบสอบถามทั้งหมด 2 ชุด ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น เพื่อเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ ในการวิจัยแบบผสมผสานนี้จะเป็นการเพิ่มน้ำหนักให้แก่การศึกษาถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชคมอาเซียน

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

3.5.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณ

1) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติมัธยฐานเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยแบบสอบถามวัดระดับของตัวแปร 5 ประเด็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ค่าคะแนน	ระดับความเห็น
1	น้อยที่สุด
2	น้อย
3	มาก
4	มากที่สุด

เมื่อนำคะแนนดังกล่าวไปใช้ มีการคำนวณเป็นความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

การพิจารณาดังกล่าวข้างต้น สามารถกำหนดแบ่งช่วงระดับได้ดังนี้

1 - 1.75	ระดับต่ำ
1.76 - 2.51	ระดับปานกลาง
2.52 - 3.27	ระดับมาก
3.28 - 4.00	มากที่สุด

2) ใช้สถิติเชิงพรรณนา แบบร้อยละ

3) ตัวแปรอิสระแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย ทดสอบด้วยการทดสอบที่เป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระจากกัน (t-test for Independent Sample) และตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อยขึ้นไป โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance One-way ANOVA)

4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

5) และในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธี Stepwise Regression เป็นวิธีที่เลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการความถดถอย โดยใช้หลักเกณฑ์ Stepwise เป็นวิธีที่ป้องกันการเกิดปัญหา Multicollinearity ได้ เนื่องจาก เมื่อมีตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในสมการถดถอยพหุ (Multiple Regression) จะทำให้สัมประสิทธิ์สัมพัทธ์ถดถอยเปลี่ยนไป ค่าสถิติ t เปลี่ยนไป ซึ่งอาจมีผลทำให้ตัดตัวแปรอิสระที่สัมพันธ์กันบางตัวออกไป ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาตัวแปรในสมการที่มีความสัมพันธ์กันน้อย ไม่สามารถทำนาย หรือไม่จำเป็นออกมา คงไว้เฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงและสามารถทำนายได้ดี ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบสเต็ปไวส์ (Stepwise) เป็นวิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบกำจัดตัวแปรตามขั้นตอนให้เหลือเฉพาะตัวแปรที่สำคัญ ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

3.6 การทดสอบสมมติฐาน

ใช้สถิติที่กล่าวไปแล้วข้างต้น เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันน่าจะมีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แบบร้อยละ และสถิติอนุมาน t-test และ F-test (One-way ANOVA)

สมมติฐานที่ 2 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์น่าจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน โดยใช้ Pearson's Correlation เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

สมมติฐานที่ 3 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อหาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการทำนาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ซึ่งจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และเสริมด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณได้แจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐระดับกรม และบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและตลาดหลักทรัพย์ MAI จำนวน 263 องค์การ โดยได้รับกลับคืนมาจำนวน 210 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 80 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด และผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 9 ส่วนดังนี้

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)
- 4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)
- 4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- 4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion)
- 4.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน
- 4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน
- 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก
- 4.9 ผลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	98	46.7
หญิง	112	53.3
รวม	210	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	16	7.6
31-40 ปี	56	26.7
41-50 ปี	74	35.2
51 ปีขึ้นไป	64	30.5
รวม	210	100.0
การศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	79	37.6
ปริญญาโท	124	59.0
ปริญญาเอก	7	3.3
รวม	210	100.0
ประเภทขององค์กรที่ทำงาน		
ภาครัฐ	102	48.6
ภาคเอกชน	108	51.4
รวม	210	100.0
ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	53	25.2
ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	7	3.3
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	12	5.7
ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล	2	1.0
ผู้อำนวยการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	5	2.4

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	13	6.2
หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	9	4.3
ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่	1	.5
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	12	5.7
ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่	4	1.9
ผู้อำนวยการส่วนการเจ้าหน้าที่	5	2.4
หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่	18	8.6
อื่นๆ	69	32.9
รวม	210	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 53.3 และเพศชาย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7

อายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุ 41-50 ปีมากที่สุด จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 และที่น้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6 และที่น้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานอื่น ๆ มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9 รองลงมาคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และที่น้อยที่สุดคือ ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5

ประเภทองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในองค์การภาคเอกชน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ องค์การภาครัฐ จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 48.6

4.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การที่ท่านเป็นที่ปรึกษา หรือผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้ท่านมีส่วนร่วมในด้านกลยุทธ์มากขึ้น	3.14	0.711	มาก
2. การที่ท่านเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในองค์กรส่งผลให้ท่านมีส่วนร่วมในด้านกลยุทธ์มากขึ้น	3.14	0.625	มาก
3. ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้ทำหน้าที่ในด้านกลยุทธ์	3.05	0.696	มาก
4. ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร	2.98	0.794	มาก
5. ท่านร่วมกับผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร	2.69	0.802	มาก
6. ท่านมีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.22	0.659	มาก
7. ท่านสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร	3.18	0.683	มาก
8. ท่านทำงานข้ามสายงาน และสิ่งนี้ช่วยให้ท่านมีบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น	2.77	0.746	มาก
9. การวางแผนกำลังคนส่งเสริมงานด้านกลยุทธ์ของท่าน	3.16	0.650	มาก
10. แผนกลยุทธ์ของท่านรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน	2.68	0.761	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความถี่เห็น
11. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถให้บุคลากรมีสมรรถนะอาเซียน	2.74	0.737	มาก
12. การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ส่งผลให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร	2.91	0.740	มาก
13. ท่านเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี	3.34	0.560	มากที่สุด
14. ท่านเข้าใจหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นอย่างดี	3.39	0.536	มากที่สุด
15. การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ นั้น จะเอื้อต่อการทำงานด้านกลยุทธ์	3.38	0.585	มากที่สุด
16. ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ท่านต้องทำงานเชิงรุก	3.25	0.678	มาก
17. ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ท่านต้องทำงานแบบบูรณาการ	3.23	0.669	มาก
18. การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น e-HR, HRIS ช่วยให้ท่านทำงานด้านกลยุทธ์ได้มากขึ้น	3.17	0.727	มาก
19. การจ้างเหมางานจากภายนอก ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้านกลยุทธ์ได้มากขึ้น	2.66	0.747	มาก
20. การทำงานด้านกลยุทธ์ต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำ รวมถึงการมีอิทธิพลโน้มน้าวคนในองค์กร	3.28	0.672	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
21. การทำงานด้านกลยุทธ์ของท่าน เกี่ยวข้องการจัดเตรียมนวัตกรรมให้องค์การ อย่างสม่ำเสมอ	2.87	0.680	มาก
22. การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการทำให้ ท่านเข้าถึงหน้าที่ด้านกลยุทธ์มากขึ้น	3.03	0.683	มาก
23. การทำงานแบบมุ่งเน้นคนจะส่งเสริม การทำงานด้านกลยุทธ์	3.13	0.604	มาก
รวม	3.06	0.462	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.06$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องเข้าใจหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.39$) รองลงมาคือ เรื่องการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ นั้น จะเอื้อต่อการทำงานด้านกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.38$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องการจ้างเหมางานจากภายนอก ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้านกลยุทธ์ได้มากขึ้น ($\bar{X} = 2.66$)

4.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กร	3.08	0.720	มาก
2. การเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร	3.05	0.729	มาก
3. ท่านมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน	2.59	0.778	มาก
4. การที่ท่านเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหาร	3.21	0.655	มาก
5. การกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์	3.30	0.612	มากที่สุด
6. การเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ท่านจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.33	0.680	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. ท่านเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ใน การปรับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	2.93	0.715	มาก
8. ท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน ค่านิยมของคนในองค์กร รวมทั้งทบทวน ค่านิยมของนักทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง	2.70	0.683	มาก
9. ท่านทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ กิจกรรม ด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ ทำไปแล้ว	2.93	0.712	มาก
10. ท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหา คัดเลือก คัดเลือก การรักษานุคลากร รวมทั้งการ ปรับโครงสร้างค่าตอบแทน ให้รับอาเซียนและ ทันสมัยอยู่เสมอ	2.69	0.825	มาก
11. ท่านพัฒนาบุคลากรให้รองรับการ เปลี่ยนแปลง สำหรับประชาคมอาเซียน ดังเช่น การฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน อื่นๆ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานข้าม วัฒนธรรม เป็นต้น	2.87	0.822	มาก
12. ท่านสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานภายใน องค์กร	2.94	0.668	มาก
13. ท่านใช้สมรรถนะอาเซียนเป็นเกณฑ์ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.36	0.819	ปานกลาง
14. ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้าน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องอาศัยความ เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.03	0.666	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
15. HRIS หรือ e-HR จะส่งเสริมให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.96	0.724	มาก
16. ท่านมีประสบการณ์ดูงานหรือทำงานในต่างประเทศ	2.34	0.966	ปานกลาง
17. ท่านสามารถบริหารคนต่างวัฒนธรรมได้	2.67	0.794	มาก
18. การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.18	0.623	มาก
19. การติดตามข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้า และวิทยาการใหม่ ๆ ส่งผลให้ท่านมีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น	3.20	0.595	มาก
20. การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในหน่วยงาน ส่งผลให้ท่านต้องใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น	3.11	0.611	มาก
21. การให้ความสำคัญกับแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้ท่านใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น	2.95	0.679	มาก
22. การทำวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร จะส่งผลให้ท่านใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น	2.97	0.666	มาก
รวม	2.93	0.464	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ท่านจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.33$)

รองลงมาคือ เรื่องการกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.30$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องมีประสบการณ์ดูงานหรือทำงานในต่างประเทศ ($\bar{X} = 2.34$)

4.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านเป็นตัวเร่ง และผู้ริเริ่ม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง	2.76	0.775	มาก
2. ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านมีหน้าที่สร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.68	0.769	มาก
3. ท่านเป็นผู้นำการสื่อสารเพื่อให้บุคลากร ผู้จัดการ และหัวหน้างานเกิดทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง	2.89	0.787	มาก
4. ท่านร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่าง ๆ ในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ในประเด็นของการเปลี่ยนแปลง	2.91	0.713	มาก
5. ท่านต้องมีภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.20	0.659	มาก
6. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านเข้าใจทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	2.92	0.677	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเอื้อให้เกิดนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง	2.83	0.773	มาก
8. ท่านพัฒนาตัวแบบที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับพนักงานในองค์กร	2.69	0.777	มาก
9. ท่านสามารถปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวัฒนธรรมในการทำงาน และการมีความหลากหลายในการทำงาน	2.72	0.691	มาก
10. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านต้องสามารถระบุสิ่งที่องค์กรต้องการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.76	0.725	มาก
11. ท่านสามารถทำให้ภาพในอนาคตขององค์กรมีความชัดเจนและมองเห็นได้ รวมทั้งระบุถึงจุดที่เป็นความเสี่ยงที่สุดในการเปลี่ยนแปลง พร้อมมีแนวทางป้องกัน	2.72	0.677	มาก
12. ท่านทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการพัฒนาคนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง	2.93	0.685	มาก
13. ท่านติดตามและประเมินผลในบุคลากรที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	2.79	0.694	มาก
14. ท่านควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้ตอบโจทย์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.52	0.706	มาก
15. ท่านสามารถทราบได้ว่าพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ถาวร	2.56	0.737	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
16. การมองการเปลี่ยนแปลงเป็น โอกาส และ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้ท่านเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.91	0.740	มาก
17. การทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีภายใต้ความ กดดัน ส่งเสริมให้ท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.03	0.666	มาก
18. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านต้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้ง ภายในและนอกองค์กรเสมอ	3.06	0.702	มาก
19. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่าน จำเป็นต้องร่วมกำหนดและวางแผนการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน	3.04	0.665	มาก
20. ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านสร้าง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลง	2.86	0.726	มาก
รวม	2.84	0.540	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.84$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านต้องติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์กรเสมอ ($\bar{X} = 3.06$) รองลงมาคือ เรื่องการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจำเป็นต้องร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.04$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องการควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้ตอบโจทย์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 2.52$)

4.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทที่พึงของพนักงาน

บทบาทที่พึงของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ในฐานะที่พึงของพนักงานท่านต้องมี ความสามารถในการดึงดูด สรรหา และ คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งงานให้เข้ามาอยู่ในองค์กร	3.18	0.704	มาก
2. ท่านมีความสามารถในการรักษาบุคลากร ที่เป็นทั้งคนคิดเก่งหรือผู้มีวิสัยทัศน์ (Talent) ให้อยู่กับองค์กร	2.86	0.685	มาก
3. ท่านมีความสามารถในการบริหารคนดี คนเก่ง (Talent)	2.90	0.660	มาก
4. การบริหารคนให้อยู่ในตำแหน่งงานที่ พวกเขาจะใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่าง เต็มที่ ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงาน มากขึ้น	3.03	0.632	มาก
5. การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพให้ บุคลากรในองค์กร ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึง ของพนักงานมากขึ้น	2.97	0.614	มาก
6. การที่ท่านเข้าใจเป้าประสงค์สูงสุดของ องค์กรได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึง ของพนักงานมากขึ้น	3.09	0.646	มาก
7. การที่จะเป็นที่พึงของพนักงานนั้น ท่าน ต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่นในตัวของท่าน	3.29	0.647	มากที่สุด
8. การเป็นที่พึงของพนักงาน ท่านต้อง ทำงานมุ่งมั่นคน	3.17	0.633	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

บทบาทที่พึงของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9. การทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้บุคลากร ส่งเสริมให้ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงานมากขึ้น	3.16	0.620	มาก
10. ท่านเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ตามความต้องการขององค์กร	3.13	0.634	มาก
11. ในฐานะที่พึงของพนักงาน ท่านสามารถสร้างความผูกพันทางใจให้แก่พนักงานเพื่อให้พวกเขาทุ่มเทกับองค์กรได้อย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพ	3.04	0.613	มาก
12. ในฐานะที่พึงของพนักงาน ท่านทำให้นักบุคลากรมั่นใจว่าท่านจะช่วยให้ปัญหาของพวกเขาได้รับการพิจารณา และตอบสนองความต้องการของพวกเขา	3.06	0.645	มาก
13. การที่ท่านเข้าใจปัญหาของพนักงานอย่างแท้จริง รวมทั้งคอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่พวกเขา ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงานมากขึ้น	3.15	0.660	มาก
14. การเป็นที่พึ่งของพนักงาน ท่านต้องเป็นกระบอกเสียง และเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยให้กับพนักงาน	3.02	0.684	มาก
15. ในฐานะที่พึงของพนักงาน ท่านต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้กับพนักงานท่ามกลางความหลากหลายต่าง ๆ	3.19	0.614	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

บทบาทที่พึงของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
16. ในฐานะที่พึงของพนักงาน ท่านต้องมีความเข้าใจความหลากหลายของความเป็นนานาชาติ เมื่อเป็นประชาคมอาเซียน เช่น ชาติพันธุ์ ศาสนา เพศ ชั่ววัย และภาษา เป็นต้น	3.01	0.698	มาก
17. การร่วมงานกับผู้จัดการแผนกต่าง ๆ รวมทั้งหัวหน้าสายงานต่าง ๆ ในการสนับสนุนพนักงาน ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น	3.16	0.628	มาก
18. ในฐานะที่พึงของพนักงาน ท่านส่งเสริมให้เกิดการประสานงานกันอย่างสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร ผ่านหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์	3.13	0.611	มาก
19. ในฐานะที่พึงของพนักงาน ท่านต้องเป็นนักบูรณาการ	3.15	0.617	มาก
20. การที่ท่านมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พนักงาน เช่น การเสริมสร้างสภาพการทำงานที่ดี การทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าสนใจ ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น	3.19	0.604	มาก
21. การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน ทำให้ท่านเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น	3.23	0.587	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

บทบาทที่พึงของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
22. การมีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน ทำให้ท่านสามารถจูงใจพนักงานให้เป็นไป ในทิศทางที่องค์กรต้องการได้นั้น ส่งผลให้ ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น	3.11	0.641	มาก
รวม	3.10	0.480	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทที่พึงของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.10$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการที่จะเป็นที่พึงของพนักงานนั้น ท่านต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในตัวของท่าน ($\bar{X} = 3.29$) รองลงมาคือ เรื่องการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน ทำให้ท่านเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น ($\bar{X} = 3.23$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องมีความสามารถในการรักษามูลค่าที่เป็นทั้งคนดี คนเก่งหรือผู้มีวิมุติสามารถ (Talent) ให้อยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 2.86$)

4.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน

ความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การมีหลักสูตรการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนแบบรายย่อยและรายกลุ่ม โดยแบ่งตามความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนาให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดความพร้อมรับประชาคมอาเซียน	2.78	0.794	มาก
2. การแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างประเทศอาเซียน หรือบุคลากรของท่านเคยทำงานร่วมกับคนประเทศอื่นๆในอาเซียน จะทำให้นุคลากรในองค์การของท่านเกิดความพร้อมเมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมากขึ้น	2.64	0.901	มาก
3. การที่บุคลากรของท่านเคยไปศึกษาดูงานที่ประเทศอื่นๆในอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.85	0.717	มาก
4. การที่บุคลากรของท่านเคยจบการศึกษาจากประเทศอื่นๆในอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.88	0.798	มาก
5. การที่บุคลากรในองค์การของท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	3.18	0.748	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความพร้อมของบุคลากรในประชาคม อาเซียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. การที่บุคลากรในองค์กรของท่าน สามารถใช้ภาษาอาเซียนอื่นๆ (เป็นภาษาที่ 3) ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีนั้น จะส่งผล ให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน	3.04	0.811	มาก
7. ท่านได้สร้างความตระหนักรู้และความ เข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้กับ บุคลากร	2.74	0.770	มาก
8. เมื่อบุคลากรในองค์กรของท่านเข้าใจ วัฒนธรรมการทำงานของคนเชื้อชาติอื่นๆ ในประเทศอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามี ความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.94	0.723	มาก
9. หากบุคลากรในองค์กรของท่านมี ความรู้ความเข้าใจสไตล์การทำงานของผู้นำ ประเทศอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความ พร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.91	0.737	มาก
10. การที่บุคลากรในองค์กรของท่าน เข้าใจเป้าประสงค์ที่แท้จริงของประชาคม อาเซียน จะทำให้พวกเขามีความพร้อมใน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	2.94	0.665	มาก
11. การมี Role Model ที่อาจจะเรียกว่า Mr. และ Miss/Mrs. อาเซียน หรือชื่อเรียกอื่นใด ในองค์กรของท่าน จะส่งผลให้บุคลากรใน ภาพรวมขององค์กรมีความพร้อมในการเข้า สู่ประชาคมอาเซียน	2.72	0.749	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความพร้อมของบุคลากรในประชาคม อาเซียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
12. เมื่อภายในองค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็น Global Manager (เคยศึกษา เคยทำงานในประเทศอาเซียน หรือ เคยมีประสบการณ์อาเซียนโดยการไปศึกษาดูงานในหลายๆประเทศในอาเซียน หรือถูกส่งตัวเพื่อไปทำงานประเทศใดประเทศหนึ่งในอาเซียน เพื่อเรียนรู้สไตล์การทำงาน) จะส่งผลให้บุคลากรในภาพรวมขององค์กรของท่านมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมากขึ้น	2.87	0.799	มาก
13. องค์กรของท่านมี ASEAN UNIT หรือหน่วยงานเฉพาะเกี่ยวกับอาเซียน หรือประชาคมอาเซียน อันเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคมอาเซียน	2.52	0.939	มาก
รวม	2.85	0.586	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.85$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการที่บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 3.18$) รองลงมาคือ เรื่องการที่บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ภาษาอาเซียนอื่นๆ (เป็นภาษาที่ 3) ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีนั้น จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 3.04$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่ององค์กรของท่านมี ASEAN UNIT หรือหน่วยงานเฉพาะเกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคมอาเซียน อันเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 2.52$)

4.7 ผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันน่าจะมีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกัน

การทดสอบความแตกต่างของระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาสูงสุด ประเภทขององค์การ และตำแหน่งงาน โดยวิเคราะห์ความแตกต่าง t-test (Independent t-test) ในปัจจัยด้านเพศ และประเภทขององค์การ และวิเคราะห์ F-test (One-way ANOVA) ในปัจจัยด้านอายุ การศึกษาสูงสุด และตำแหน่งงาน ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1) เพศ

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามเพศ

เพศ	N	MEAN	Std.Deviation	t	Sig.
ชาย	98	2.91	0.603	1.464	0.145
หญิง	112	2.79	0.569		

จากตารางที่ 4.7 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ Independent Sample t-test แล้วพบว่าเพศหญิงและเพศชายมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนที่ไม่แตกต่างกันเนื่องจากค่า Sig. ที่ได้เท่ากับ 0.145 ซึ่งมากกว่า 0.05

2) อายุ

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามอายุ

อายุ	N	MEAN	Std.Deviation	F	Sig.
ต่ำกว่า 30 ปี	16	2.56	0.690	1.872	0.135
31-40 ปี	56	2.79	0.552		
41-50 ปี	74	2.92	0.606		
51 ปีขึ้นไป	64	2.88	0.552		

จากตารางที่ 4.8 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ One-Way ANOVA แล้วพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้เท่ากับ 0.135 ซึ่งมากกว่า 0.05

3) การศึกษาสูงสุด

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามการศึกษาสูงสุด

การศึกษาสูงสุด	N	MEAN	Std.Deviation	F	Sig.
ปริญญาตรี	79	2.72	0.570	3.835*	0.023
ปริญญาโท	124	2.94	0.568		
ปริญญาเอก	7	2.62	0.838		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ One-Way ANOVA แล้วพบว่า การศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้เท่ากับ 0.023 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

4) ประเภทขององค์กร

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามประเภทขององค์กร

ประเภทขององค์กร	N	MEAN	Std.Deviation	t	Sig.
ภาครัฐ	102	2.93	0.577	2.066*	.040
ภาคเอกชน	108	2.77	0.587		

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ Independent Sample t-test แล้วพบว่า ประเภทขององค์กรที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้เท่ากับ 0.040 ซึ่งน้อยกว่า 0.05

5) ตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	N	MEAN	Std.Deviation	F	Sig.
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	53	2.81	0.568	0.645	0.802
ผู้อำนวยการสำนักบริหาร ทรัพยากรบุคคล	7	2.63	0.849		
ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากร บุคคล	12	2.64	0.600		
ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากร บุคคล	1	3.00	0.000		

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	N	MEAN	Std.Deviation	F	Sig.
ผู้อำนวยการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	5	2.87	0.087		
หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	13	2.99	0.675		
หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	9	2.82	0.455		
ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่	1	3.30	0.000		
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	12	2.96	0.601		
ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่	4	2.61	0.510		
ผู้อำนวยการส่วนการเจ้าหน้าที่	5	2.96	0.269		
หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่	18	3.07	0.491		
อื่นๆ	69	2.84	0.632		

จากตารางที่ 4.11 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วยสถิติ One-Way ANOVA แล้วพบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนไม่แตกต่างกัน เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้เท่ากับ 0.802 ซึ่งมากกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 2 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์น่าจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

ตารางที่ 4.12 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	r	Sig.
บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)	0.456**	0.000
บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)	0.560**	0.000
บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	0.463**	0.000

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	r	Sig.
บทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion)	0.539**	0.000

หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนพบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาทได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (เนื่องจากมีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.456, 0.560, 0.463 และ 0.539 จึงยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เมื่อวัดด้วยค่าของสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุ (β) พบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนได้ดีที่สุดและมีผลทางบวกเรียงตามลำดับความสำคัญคือบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) และบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ 0.357 และ 0.254 ตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนประมาณร้อยละ 33.1 (R^2)

ตารางที่ 4.13 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากร
ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

บทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	(b)	(β)	t	p
ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Administrative Expert)	0.451	0.357	3.811	0.000
ที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion)	0.311	0.254	2.713	0.007

หมายเหตุ: $R^2 = 0.331$

4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ในองค์การภาคเอกชน 3 ท่าน และสัมภาษณ์แบบเชิงลึกผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ 3 ท่าน รวมทั้งหมด 6 ท่าน โดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อใหญ่ และในแต่ละข้อใหญ่เป็น 2 หัวข้อย่อย เพื่อเป็นการแยกองค์การภาครัฐและภาคเอกชนเนื่องจากความแตกต่างทางบริบทขององค์การทั้ง 2 ภาคส่วน อีกทั้งเพื่อให้ผู้อ่านไม่เกิดความสับสนระหว่างความเป็นภาครัฐและภาคเอกชน

ซึ่งการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกครั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท ตามกรอบแนวคิด HR-Champions ของ Ulrich (1997) ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญๆของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ประการ ได้แก่ การให้คำปรึกษา (Advise) การสนับสนุนช่วยเหลือ (Assist) และการให้บริการ (Service) ซึ่ง 3 สิ่งข้างต้นจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์การใหญ่ ๆ ที่มีความซับซ้อน อีกทั้ง 4 บทบาทในการเป็น HR-Champions (หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และที่พึ่งของพนักงาน) จะอยู่ภายใต้ 3 สิ่งข้างต้น หากแต่ต้องขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์การเป็นสำคัญ อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ยังกล่าวว่า หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการจะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) ให้ได้นั้นต้องมาจากการยอมรับ ซึ่งต้อง

ขึ้นอยู่กับตัวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำหน้าที่ตอบคำถามที่ว่า “นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความสามารถในการนำแนวคิดที่เกี่ยวกับระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสร้างมูลค่าเพิ่ม (Add Value) ให้กับธุรกิจได้อย่างไร” โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้สายธุรกิจเห็นภาพนี้ได้ โดย (1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเรียนรู้ธุรกิจ และสามารถต่อยอดความรู้เหล่านั้นได้ (2) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้ทุกคนยอมรับนับถือ ผ่านการทำงานบนหลักการ เหตุผล เพื่อให้เกิดการยอมรับ และ (3) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ รวมทั้งสายธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้เชี่ยวชาญ จ ที่กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องเป็นมากกว่ากองหนุน หรือกำลังเสริม (Back Office) โดยต้องมีความเข้าใจธุรกิจองค์การมีทักษะที่หลากหลาย (Multi-skills) รู้ธุรกิจองค์การของตนเองได้เป็นอย่างดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี สามารถวางแผนและให้คำแนะนำแก่ประธานกรรมการบริหาร (CEOs) หรือกรรมการผู้จัดการ (MD) ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ธุรกิจ (HR Business Strategic Partner)

4.8.1 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

1) ภาครัฐ

ผู้เชี่ยวชาญ ค ได้กล่าวถึง การที่ภาครัฐให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับประชาคมอาเซียนมาตั้งแต่ 3-4 ปีที่ผ่านมา ซึ่งระหว่างนั้นได้มีการประชุมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงต่างประเทศ ในฐานะแม่งานใหญ่ มีรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน โดยรัฐมีการเรียกประชุมกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่จะต้องขับเคลื่อน เพื่อตกลงในการเดินหน้า ตั้งรับ ตั้งรุกอย่างไรใน 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน รวมถึงเรื่องงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย ซึ่งมีการประชุมเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องสนับสนุนคนของเรา ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับประชาชนที่ต้องให้บริการ ดังจะเห็นได้ว่าภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามการรวมเป็นประชาคมอาเซียนครั้งนี้เน้นไปที่การให้ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน หรือเรียกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูล ดังนั้นสำหรับประเทศไทยอะไรที่มีอยู่แล้วก็มาเพิ่มเติมว่าจะให้คนของเราเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง

จึงสืบเนื่องมาถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐทุกหน่วยงานหรือทุกส่วนราชการต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนเท่านั้น กล่าวคือ ต้องยึดตามหลักกฎหมาย ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลไกในการขับเคลื่อนภาคราชการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

และเป็นที่น่าพอใจอยู่แล้ว หากนึกถึงองค์การที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลเรื่องบุคคลของภาครัฐคงจะหนีไม่พ้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ข ได้กล่าวถึง บทบาทและอำนาจหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ. ว่ามีบทบาทเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ของระบบราชการ มีภารกิจในการเป็นกลไกขับเคลื่อนการบริหารจัดการภาครัฐทั้งหมด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจะต้องเป็นระบบที่สามารถขับเคลื่อนให้ข้าราชการตอบสนองความต้องการของประชาชนและเพื่อให้ประเทศชาติเกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ก ผู้ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญใน สำนักงาน ก.พ. มายาวนานกว่า 40 ปี ได้อธิบายในส่วนของอำนาจหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐว่าจะอยู่ภายใต้องค์การ กล่าวคือ หากเป็นเป็นองค์การระดับชาตินักทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ภายใต้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หากเป็นระดับกระทรวงจะอยู่ภายใต้ อ.ก.พ. กระทรวง (อ.ก.พ. คือ คณะอนุกรรมการสามัญ ในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทำหน้าที่เป็นองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการตามที่กฎหมายกำหนด) หากเป็นระดับกรมจะอยู่ภายใต้ อ.ก.พ. กรม เป็นต้น ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจะทำงานในลักษณะของผู้เสนอแนะในเรื่องบุคคลผ่าน อ.ก.พ. หรือผ่านผู้มีอำนาจสั่งการ ตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ข้าราชการพลเรือน เช่น ระดับชาติ คือ นายกรัฐมนตรี ระดับกระทรวง คือ รัฐมนตรี และระดับกรม คือ อธิบดี เป็นต้น ซึ่งหมายความว่านักทรัพยากรมนุษย์ใน อ.ก.พ. นั้น ๆ จะเป็นผู้ให้คำแนะนำเรื่องบุคคลให้แก่ผู้มีอำนาจสั่งการตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน

ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ก ได้กล่าวถึงการที่นักทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการเข้าไปมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จนกระทั่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้นย่อมเป็นไปได้ เนื่องจากเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารระดับสูงอย่างหนึ่ง อีกทั้งนักทรัพยากรมนุษย์มีความใกล้ชิดกับบุคลากรและทราบถึงปัญหาของบุคลากรมากกว่า จึงส่งผลให้รู้เทคนิคในการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แต่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในภาครัฐยังมีปัญหาบางประการ ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจะเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำปรึกษาเท่านั้น เพราะโดยเนื้อแท้ของระบบราชการ ผู้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหาร คือ คณะรัฐมนตรี อีกทั้งสภาพปัจจุบันของประเทศ การประชุมคณะรัฐมนตรีมุ่งเน้นในเรื่องความมั่นคง เศรษฐกิจและสังคม เป็นหลักในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีจึงมีแต่ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ และเลขาธิการคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมเข้าร่วมประชุม โดยไม่ได้มีเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมประชุม อย่างไรก็ตาม เมื่อใดที่คณะรัฐมนตรี มีมติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะ

ส่งมาให้ ก.พ. ดำเนินการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ นักทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการทำงานขององค์การน้อยมาก แม้นายกรัฐมนตรีจะเป็นประธาน ก.พ. แต่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมเอง มอบให้รองนายกมาประชุมแทน จึงส่งผลให้ ก.พ. มีบทบาทเป็นเพียงที่ปรึกษาของคณะรัฐมนตรีเพียงเท่านั้น กระนั้นแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ ข ขยายความเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจของสำนักงาน ก.พ. ไว้ว่า แม้ภาพใหญ่ของสำนักงาน ก.พ. รัฐบาล จะเป็นผู้กำหนด แต่ ก.พ. เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดเรื่องดังกล่าวให้กับกระทรวงและกรม ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. แต่หมายถึงทั้งระบบเท่านั้น แต่หากพูดถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจ ของสำนักงาน ก.พ. จะมาจากผู้บริหาร โดยภาพรวมนั้น สำนักงาน ก.พ. ไม่ได้ทำภาพใหญ่ของระบบราชการ หรือแม้แต่ของกรมอื่นก็ต้องขึ้นอยู่กับภารกิจหน้าที่ของแต่ละกรม ซึ่งภารกิจแท้จริงของสำนักงาน ก.พ. คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในฐานะองค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนกลางของภาครัฐทุกอย่างต้องตอบสนองความอยู่ดีมีสุขของประชาชนและประเทศชาติ

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ข ได้ขยายความว่า ในฐานะที่อยู่ในส่วนของฝ่ายบริหารที่พอจะมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ของสำนักงาน ก.พ. แต่วิสัยทัศน์ คือการมองไปข้างหน้าต้องมาจากผู้นำ หากมองเรื่องการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การคงเป็นเพียงการให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจของสำนักที่สังกัด แต่ในท้ายที่สุดวิสัยทัศน์ก็จะถูกกำหนดออกมาจากผู้นำองค์การ ดังปัจจุบันที่เราเปลี่ยนท่านเลขฯ ใหม่ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ไว้ว่า "รักษาคณิศคนเก่งไว้ อยากรักษาการทำงานที่นี้เป็นที่แรกที่เดียวและที่สุดท้าย" หากคำถามคือเรามีส่วนร่วมหรือไม่ คำตอบคือแทบจะไม่มี เพราะท่านมองเห็นแล้วว่าควรจะเป็นอย่างไร แต่เนื่องจากความเป็นคนในด้วยกัน ย่อมมีการพูดคุยกันภายในว่าอะไรควรจะเป็นอย่างไรต่อไป จึงมีวิสัยทัศน์นี้ออกมา กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ. มีอายุยาวนาน ไม่เหมือนองค์การที่เพิ่งเริ่มเกิดใหม่ ที่กล่าวไปจึงเป็นสถานการณ์จริงภายใน เหตุที่เปลี่ยนวิสัยทัศน์เนื่องจากเปลี่ยนผู้บริหาร แต่เรื่องทิศทางการทำงานก็จะออกมาจากท่านอยู่ดี อีกทั้งวิสัยทัศน์ใหม่นี้มีผลต่อการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในประชาคมอาเซียนแน่นอน เพราะส่วนราชการทุกที่ย่อมต้องการคนดีคนเก่ง แต่ประเด็นสำคัญ คือเราต้องการคนเก่งที่มีจิตสาธารณะ คำนึงถึงส่วนรวม จึงกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ดังกล่าว และเป็นหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่จะต้องทำอะไรให้ภาพลักษณ์ของงานราชการเป็นที่ดึงดูดคนแบบนี้ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ประเด็นของวิธีการยังคงเป็นเรื่องระยะยาวที่ต้องลงรายละเอียดอีกมากมาย นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ สำหรับระดับกระทรวง กรม ไว้ว่า มี อ.ก.พ. ของกระทรวง หรือ กรม เป็นผู้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงหรือกรม โดยสอดคล้องกับหลักการ วิธีการ

และมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง อ.ก.พ. กระทรวงมีผู้แทนจาก ก.พ. เป็น อ.ก.พ. อยู่ และมักจะแต่งตั้งผู้อำนวยการกอง หรือสำนักที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเจ้าหน้าที่เป็นเลขานุการ อ.ก.พ. ทั้งนี้ทั้งนั้น การทำงานภายในระบบราชการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำตามวินัยข้าราชการพลเรือนที่กำหนดไว้ว่า ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของราชการ ส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจะมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ไม่ใช่ผู้ร่วมบริหาร หรือเรียกว่า เป็นเพียง "เสนาธิการ" ไม่ใช่ผู้ร่วมบัญชาการ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาตามระบบแล้วนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวง กรม มีนักทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ แต่ในทางปฏิบัติมักจะทำหน้าที่เพียงให้ถูกต้องตามกฎหมายที่ ก.พ. กำหนดไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และลักษณะงานของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการเปิดประชาคมอาเซียน เรื่องนี้จึงควรมีการเร่งรัด

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น สำหรับสำนักงาน ก.พ. สามารถตอบโจทย์ในภาพรวมของบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของภาครัฐได้อย่างชัดเจน แต่กระนั้นแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ ก และผู้เชี่ยวชาญ ข ได้กล่าวไว้ว่า ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องขึ้นอยู่กับนโยบาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งในส่วนของผู้เชี่ยวชาญ ค จะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนว่า แท้จริงแล้วนั้น บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐอยู่ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์อย่างแท้จริงอยู่บ้าง กล่าวคือผู้เชี่ยวชาญ ค ในฐานะผู้อำนวยการที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องตกลงร่วมว่าด้วยการยอมรับคุณสมบัติบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน (Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professional - MRA on TP) ด้วยตำแหน่ง วิสัยทัศน์ และภารกิจของหน่วยงาน ส่งผลให้ ผู้เชี่ยวชาญ ค มีส่วนร่วมในการประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในเรื่องภาคการท่องเที่ยวมาตลอด โดยมีส่วนร่วมให้เห็นเกี่ยวกับนโยบาย และภารกิจ ของการทำ MRA on TP ในการประชุมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยมีรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ซึ่งมีรายละเอียดดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งสิ่งที่พูดกันถึงมากที่สุด คือ เรื่องภาษา อันเป็นเรื่องค้ำใจที่ไม่ว่าเราจะเป็นประชาคมอาเซียนหรือเพียงเคลื่อนย้ายแรงงาน หรือทำธุรกิจ หรือลงทุนอะไรก็ตาม ภาษาอังกฤษคือภาษากลาง ภาครัฐควรสนับสนุนเงินเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ได้ทั้งเรื่องวิชาชีพและเรื่องภาษา ทั้งนี้หมายรวมถึงประชาชนที่ไม่ใช่บุคลากรภาครัฐด้วย แม้เรื่องภาษาจะเป็นประเด็นเร่งด่วนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ค ให้ความเห็นเรื่องภาษาว่า “แม้จะเร่งอย่างไร คงไม่ได้มากกว่านี้แล้ว” เพราะเมื่อมองย้อนมาเรื่องงบประมาณที่สนับสนุนการอบรมเรื่องภาษาในกระทรวงที่ผู้เชี่ยวชาญ ค สังกัด คำถามจาก ผู้เชี่ยวชาญ ค คือ “อบรมเดือนเดียว คุณพูดภาษาอังกฤษได้หรือ ขนาดเรียนมาตั้ง 16 ปีในชีวิตยังพูดไม่ได้เลย” หากมองเรื่องบุคลากร คือเป็นส่วนของคนลูกเก่า ๆ ที่กำลังจะหายไป จึงเชื่อมโยง

มาถึงเรื่องตลาดแรงงานที่ต้องให้ความสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ ค กล่าวว่า เราต้องดูว่าเราขาดคนเท่าไร หรือคนต่างประเทศจะไหลมาเท่าไร เราต้องการจะออกไปหรือไม่ เป็นเรื่องที่ต้องวิเคราะห์กัน ซึ่งเป็นงานที่ชิ้นใหญ่ในส่วนของ ผู้เชี่ยวชาญ ค นี้ แต่ยึดหลักการทำงานแบบคิตาเซียน กล่าวคือ ซ้ำ ๆ ได้พริ้วแล่มงาม เพราะอาเซียนต้องเป็นฉันทามติ (Consensus) โดย 10 ประเทศต้องเห็นพร้อมด้วยกัน หากประเทศใดประเทศหนึ่งยังไม่ยอมรับ ก็ต้องล้มกระดานคุยกันใหม่ เป็นต้น

ดังที่กล่าวไปแล้วนั้น ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรใน องค์การภาครัฐในประชาคมอาเซียน ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ก กล่าวว่า ต้องเป็นผู้ที่เก่ง รอบรู้ เมื่อพูดแล้ว คนฟัง เนื่องจากเป็นผู้เสนอแนะ จึงต้องมีศิลปะในการเสนอแนะที่ดี อีกทั้งต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้เสนอแนะ มิเช่นนั้นจะทำให้ งานเสียหายได้ กล่าวคือ ต้องมีความสามารถในการเสนอแนะให้คนฟัง ส่วนผู้เชี่ยวชาญ ค กล่าวถึง คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในสายงานท่องเที่ยว ได้แก่ ความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ดี มองภาพรวมไม่ใช่มองเพียงงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีจิตใจในการให้บริการ (Service Mind) ถ่ายทอดงานด้วยใจไม่ใช่แค่ ตัวหนังสือ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ข อธิบายถึงคุณลักษณะของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเตรียม ความพร้อมบุคลากรในประชาคมอาเซียนโดยไม่เจาะจงว่าจะอยู่ภาคส่วนใด คือ ต้องเข้าใจภารกิจ องค์การ เข้าใจบริบทที่เข้าไปเกี่ยวข้อง เข้าใจปัญหาองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ ร่วมกับผู้บริหารได้ในแต่ละบริบท เพราะเมื่อรู้ปัญหาจะสามารถนำมาพิจารณาร่วมกับภารกิจและ กลยุทธ์ของหน่วยงาน ว่าในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะเดินไปทางไหนเพื่อตอบสนอง พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ กล่าวคือ เมื่อเข้าใจบริบทภายนอก ทราบปัญหาภายใน รู้ ภารกิจหน่วยงาน จึงจะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับผู้บริหารขององค์การได้

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ก ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการมีส่วนร่วมในการให้ ความเห็นในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หาก เลขาธิการ ก.พ. ได้เข้าร่วมประชุมคณะรัฐมนตรี จะมีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรใน องค์การภาครัฐในประชาคมอาเซียนได้มาก เนื่องจาก ก.พ. มีข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของ ข้าราชการ และปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการเพียงพอ และมีความพร้อมที่จะ ให้ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ก่อนที่จะมีมติกำหนด จะดีกว่าให้คณะรัฐมนตรีกำหนดไปก่อนแล้วจึงให้ ก.พ. ดำเนินการ

กล่าวโดยสรุป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐแท้จริงแล้วนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หรือแม้แต่การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่รู้ปัญหา รู้ทิศทางขององค์กร รู้ถึงหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้เป็นอย่างดี จึงสามารถให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารทั้งระดับสูง หัวหน้าหน่วยงานที่รอง ๆ ลงมา ฯลฯ และนั่นจะนำไปสู่การร่วมสร้างความสอดคล้องให้แก่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ไปด้วยกัน และจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐเกิดความพร้อมในประชาคมอาเซียนได้ดียิ่งขึ้น แต่หากในความเป็นจริงด้วยระเบียบข้อบังคับกฎหมาย ที่ส่งผลให้บริบทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจะมีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกันเอง ไม่ว่าจะเป็นด้วยภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง หรือแม้แต่หน่วยงานเองก็ตาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้เห็นได้ว่า แท้จริงแล้วบทบาทนี้มีอยู่จริงใจภาครัฐ และหากได้รับการพัฒนาให้เป็นจริงตามคำแนะนำของ ผู้เชี่ยวชาญ ก หรือ ได้ทำงานที่สำคัญ ๆ อย่าง ผู้เชี่ยวชาญ ค บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นี้จะมีแต่ส่งผลดีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติได้ดียิ่งขึ้นไปอย่างแน่นอน

2) ภาคเอกชน

สำหรับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในองค์กรภาคเอกชน ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายถึงความสำคัญจำเป็นของบทบาทนี้ไว้ว่า หากมีความจำเป็นที่จะต้องเลือกหนึ่งใน 4 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด HR-Champions ของ Ulrich (1997) คงจะหนีไม่พ้นบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นี้ที่จะต้องเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด กล่าวคือ แม้งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย จะให้มองเพียงเรื่องนี้เรื่องเดียวคงไม่ใช่ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น “สงครามจะแพ้หรือชนะกันก็ตั้งแต่ในเดิกันของนายพล” ซึ่งหมายความว่า แผนงานต้องดี การวางแผนแม่บท (Roadmap) วางกลยุทธ์ต้องดี ต้องเป็นหุ้นส่วนของธุรกิจ (ตรงนี้ไม่เหมือนกับการให้คนไปทำตามแผนนั้น ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นคนละเรื่องกัน) กล่าวคือ หากเราเปลี่ยนแปลงได้ดี เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดี (Expertise) มีความรู้ความเชี่ยวชาญทุกอย่าง แต่แผนเราขาดกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่ง (Winning Strategy) เราจะชนะเค้าได้อย่างไร เราไม่มีกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างชาญฉลาด ถึงอย่างไรก็ยังเป็นสิ่งที่ต้องประกอบกันไป แต่หากจำเป็นต้องเลือก บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ก็จะเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุด

อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ง กล่าวถึง แก่น 4 ประการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์พึงมี ได้แก่ (1) ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแน่น (Strong Concept) (2) ต้องมีจุดยืนในการทำงาน

แม้สถานการณ์เปลี่ยนไป แต่จุดยืนยังคงอยู่ ในแง่การทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องขึ้นบนหลักประโยชน์ของ 2 ฝ่าย แม้ทางปฏิบัติจะค่อนข้างไปทางนายจ้าง แต่ยังคงรักษาสีทธิประโยชน์ของลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในองค์การ (3) การมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะความรู้กับภายในองค์การ (Applicability) กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเก่งแค่ไหน แต่สิ่งที่สำคัญ คือ การปรับทฤษฎีมาใช้ภาคปฏิบัติในสถานการณ์จริง ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เก่งนอกจากต้องแม่นในแนวคิด (Concept) แล้วยังต้องมีจุดยืนและใช้ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่กับการทำงานได้แค่ไหน แก้ปัญหาในการทำงานได้หรือไม่ เป็นต้น และ (4) เข้าใจธุรกิจของตนเอง เพราะในการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานร่วมกับฝ่ายธุรกิจในแง่ของการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ซึ่งการที่จะแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีมากขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้ทิศทางของธุรกิจว่าจะไปทางไหน ลักษณะใด จึงจะสามารถนำความรู้ ทักษะ ความสามารถที่มีอยู่มาปรับใช้กับสภาพธุรกิจขององค์การได้ หากแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของประเด็นนี้ คือ แม้ 4 ข้อนี้จะสำคัญมากและเรามีปัจจัย 3 ข้อที่แข็งแกร่ง แต่เราไม่มีพื้นฐานธุรกิจขององค์การ คำแนะนำของเรา ก็จะเป็นเพียงทฤษฎี ดังนั้นเมื่อเรารู้ถึงสถานการณ์ของธุรกิจขององค์การ ณ ขณะนั้นว่าจุดอ่อน จุดแข็งเป็นอย่างไร แล้วจึงนำสถานการณ์มาประยุกต์ใช้กับความรู้ จุดยืน ทักษะ เราจึงจะสามารถให้คำแนะนำกับผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้อย่างเป็นประโยชน์มากขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึงการที่จะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเป็นผู้ที่ (1) เก่งคิด (Thinking Ability) กล่าวคือ มีความคิดความอ่านในการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้มากน้อยแค่ไหน (2) มีความสามารถในการดำเนินการ (Execution) กล่าวคือ เมื่อมีความคิดสร้างสรรค์แล้วนั้น จะสนับสนุนให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริงได้มากน้อยแค่ไหน และ (3) มีความสัมพันธ์กับคนในองค์การ (Interpersonal Relationship) ตัวอย่าง 3 หลักนี้ เช่น สายธุรกิจมีความคิดที่จะขายธุรกิจไปมาเลเซีย ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจได้โดยต้องรู้ว่าธุรกิจที่จะไปลงทุนนั้นเป็นธุรกิจประเภทใด คนของเรามีทักษะตรงเรื่องนั้นมากน้อยแค่ไหน มีความพร้อมแค่ไหน มีคนแค่ไหน จากนั้นหาข้อมูลของมาเลเซีย ทั้งเรื่องกฎหมาย คู่แข่ง (ซึ่งเป็นเรื่องปกติวิสัยของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์) โดยร่วมมือกับหน่วยวางแผนธุรกิจในการหาข้อมูลตลาดของมาเลเซีย รวมทั้งเรื่องโอกาสในการทำธุรกิจ เนื่องจาก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรู้ภาพกว้างเพื่อนำข้อมูลมาประมวลผล และมีข้อมูลพร้อมที่จะเข้าไปในที่ประชุม สำหรับในที่ประชุมนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเก่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนว่าจะสร้างผลงานได้ดีแค่ไหน นั่นคือขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างผลงาน (Contribute) เช่นเดียวกับ ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการทำธุรกิจนั้นนอกจากจะเรียนจบด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วควร

เรียนจบด้านบริหารธุรกิจด้วย เพื่อให้สามารถแปลงโจทย์ในประเด็นธุรกิจให้กลายเป็นประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ หมายความว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าใจธุรกิจที่องค์กรกำลังจะทำ ซึ่งจะส่งผลต่อความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นแม่ข่าย หรือแบ่งความรับผิดชอบบางประการของธุรกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้ตอบโจทย์ขององค์กร ดังจะเห็นได้ว่าการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ต้องเข้าใจธุรกิจที่ทำ อันจะมีผลให้สามารถวางแผนกำลังคนในการเปิดธุรกิจนั้น ๆ ว่าจะต้องมีตำแหน่งงานอะไรบ้าง ภายในตำแหน่งงานจะมีความรับผิดชอบในหน้าที่งานอะไร (Job Description) ต้องการให้พนักงานส่งมอบอะไร (Delivery) ให้กับองค์กร รวมทั้งเข้าใจจุดยืน (Stage) ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ณ ขณะนั้น เพื่อประสานหน้าบ้านกับหลังบ้านให้ดี

สำหรับบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร โดยผู้เชี่ยวชาญ ๖ ได้อธิบายว่า สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงสมควรเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นหนึ่งในทีมผู้บริหาร เนื่องจากการนั่งอยู่ในทีมบริหารจะช่วยให้คนได้เห็นภาพ เพื่อให้คนได้รู้ธุรกิจที่ครอบคลุมหลายด้าน รวมทั้งรู้ปัญหาขององค์กรด้วย จึงจะเรียกได้ว่าเข้าใจสถานการณ์ขององค์กรได้ดีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะนำความรู้มาเตรียมใช้ในการทำงาน อีกทั้งต้องมองถึงแผนในอนาคตได้ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องจำเป็น โดยการค่อย ๆ เรียนรู้เหล่านี้จะทำให้คนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทักษะ ความสามารถเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนท้ายที่สุดก็จะสามารถให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้บริการกับหัวหน้างานได้ตรงจุดมากขึ้นจึงจะส่งผลให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจได้ เพราะหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่รู้ธุรกิจนั้นก็เลยไม่สามารถให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ ก็จะเป็นเพียงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบแต่เฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น (HR Specialist) ซึ่งมีความแตกต่างกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ รู้ธุรกิจมากขึ้นแค่นั้น นำองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา แก่หัวหน้างานได้มากขึ้นแค่นั้น มีส่วนช่วยในแง่ของการทำงานเชิงรุก ช่วยวางแผน กำหนดแนวทางในการก้าวไปข้างหน้า และในแง่ของการช่วยสนับสนุนธุรกิจ หรือช่วยคนที่ทำงานทั่วไปให้ทำงานได้ราบรื่นมากขึ้น หรือในแง่ของเชิงตั้งรับ จะเป็นการแก้ปัญหา อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องใช้ทักษะที่มากขึ้นกว่าเดิม สำหรับการทำงานร่วมกับประชากรกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการทั่วไป ในการสร้างวงจรชีวิตของนวัตกรรมในธุรกิจใหม่ (New business S-Curve) โดยสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ คือ ภายในองค์กรมีคนเก่งเรื่องนั้น ๆ หรือยัง ซึ่งต้องอาศัยการมีฐานข้อมูล (Data Base) ที่คืออย่าง เทคโนโลยีสารสนเทศ

ในงานทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ที่มีข้อมูลพนักงานทั่วไป ข้อมูลทักษะของพนักงาน ข้อมูลการสำรวจต่าง ๆ ข้อมูลสมรรถนะ (Competency) รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ ที่ต้องการคาดหวังให้พนักงานมี อันจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกำลังคน (Management Tools) ในการเลือกคนเข้ามาทำงานในแต่ละกลุ่มงาน (Portfolio) ที่จะทำธุรกิจ ดังคำที่กล่าวว่า Put the Right Man on the Right Job in the Right Time at the Right Place ณ จุดนี้จึงพอเห็นภาพได้แล้วว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้อยู่แต่หลังบ้านอีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก้าวมาอีกขั้นหนึ่งในเชิงการทำงานที่ปรับบทบาทมาเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับในการเป็นหุ้นส่วนของธุรกิจองค์กร เป็นผู้ช่วยกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

หากกล่าวถึงการวางแผนกำลังคนอันเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะต้องทำ และต้องทำให้ดี ให้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจ โดยผู้เชี่ยวชาญ จ ชยชาตสำหรับการวางแผนกำลังคนที่ดีไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ว่าในองค์กรมีคนเก่งเรื่องนั้น ๆ หรือยัง ถ้ามี มีเท่าไร และในธุรกิจที่เรา กำลังจะทำองค์กรของเราอยากอะไร ต้องเพิ่มอะไร ต้องเพิ่มอะไรจากนอกองค์กรเข้ามาอีก ทั้งนี้การวางแผนกำลังคนที่ดีนั้นครอบคลุมไปถึงการวางแผนให้มีคนครบทุกช่วงวัย (Generation) การวางแผนคนให้พร้อมสำหรับเข้าสู่ตำแหน่ง (Succession Plan) เมื่อมีเด็ยมือหนึ่ง ก็ต้องมีเด็ยมือสอง สาม สี่ หรือห้า กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคอยปลูกต้นกล้ารุ่นต่อ ๆ ไปที่จะมาเป็นเลือดใหม่ขององค์กร ตัวอย่างเช่น เมื่อคนเก่ากำลังจะเติบโตไป หากมีทักษะและฐานที่ไม่แน่นพอ ก็จะกลายเป็นผู้บริหารที่แกว่ง มีความรู้ไม่แน่น หรือสำหรับคนใหม่ เด็กรุ่นใหม่ที่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงาน จึงต้องมีการวางแผนกำลังคนและปรับเรื่องวัฒนธรรมไปพร้อม ๆ กันให้สอดคล้องกับทิศทางที่จะไป เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญ เป็นอิทธิพลแฝงที่สามารถทำให้เรื่องในองค์กรไปช้าหรือสะดุดได้ ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมองภาพรวมให้ออก มองภาพใหญ่ให้ได้ ไม่ว่าจะทำการสิ่งใดนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีดุลพินิจให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะทำ ซึ่งบางสิ่งบางอย่างก็ขึ้นอยู่กับว่าเราจะทำกับใคร กล่าวได้ว่างานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ “ควร” หรือ “ไม่ควร” อันจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมองให้รอบด้านก่อนดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ต้องโฟกัสลงรายละเอียดแต่ละจุดให้ได้ (ความละเอียดในที่นี้ คือ ความครบถ้วน ไม่ใช่จุดจิก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมองให้เป็น) ดังกรณีการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย ผู้เชี่ยวชาญ น อธิบายถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ 2 มุมมอง มุมมองแรก คือ แง่ของตลาดที่กว้างขึ้น คน 600 ล้านกว่าคน ตลาดแรงงานจึงมีโอกาที่จะได้คนดีคนเก่งกลับมาทำงานกับองค์กรของเรามากขึ้น ธุรกิจมีโอกาสขยายตัวมากขึ้น ส่วนอุปสรรค คือ เราจะสามารถรักษาคนดีคนเก่งไว้ได้

มากน้อยแค่ไหนในประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความผูกพันทางใจ (Engagement) กับสัมพันธภาพ (Relationship) กล่าวคือ จะทำให้คนรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้อย่างไร มุมมองที่สอง ภาพลักษณ์ขององค์กร (Employer Branding) ในสายตาประชาคมอาเซียน ในแง่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะมีความสามารถดึงดูดคนคิดเก่งให้เข้ามาทำงานกับเราได้มากน้อยแค่ไหน จึงพูดได้แค่ไหน

จากการที่ ผู้เชี่ยวชาญ ง ได้อธิบายไปแล้วว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอยู่ในทีมผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ ผู้เชี่ยวชาญ จ ที่อธิบายถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง (ผู้เคียงบ่าเคียงไหล่) โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ (Credit Ability) ผ่านการมีความรับผิดชอบส่งมอบงานให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ สร้างความสมัครสมานสามัคคีให้กับคนในองค์กรได้ (เราจะก้าวไปข้างหน้าลำบาก ถ้าคนยังแปลกแยกกัน) ดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องลดอคติของของคนในองค์กรได้ กล่าวคือ บริหารความขัดแย้งได้ดี เช่น ต่างประเทศมองความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา คุณกันเปิดเผย บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ แต่สำหรับคนไทยมีลักษณะหลีกเลี่ยง ไม่อยากขัดแย้ง ไม่อยากขุ่นเคืองใจ ไม่ค่อยคุยกันต่อหน้า เน้นคุยลับหลังแทน จึงไม่ค่อยให้เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาร่วมกัน จนกลายเป็นคลื่นใต้น้ำ สำหรับองค์กรของ ผู้เชี่ยวชาญ จ มีการพยายามให้ความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมในการบริหารความขัดแย้ง โดยเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับพนักงานเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์กร เราควรมองความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา เป็นปกติที่มนุษย์เราจะคิดต่าง เมื่อมีคนคิดต่างย่อมทำให้เรามองเห็นภาพได้กว้างขึ้น เป็นภาพที่คนอื่นเห็นแต่เรา ไม่เห็น เพราะหากเราคิดเหมือนกันหมด ไปทางเดียวกันหมดอาจพลาดพลั้งไปด้วยกัน ดังนั้นเมื่อมีคนคิดต่าง เราต้องกลับมาทบทวนอีกครั้งว่าทำไมเค้าเห็นแต่เราไม่เห็น แล้วจึงนำมาถกกัน เปิดใจคุยกัน และต้องยอมรับเมื่ออีกฝ่ายมีเหตุผลที่ถูกต้องมากกว่า เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้คนรักสมัครสมานกลมเกลียวกัน เป็นผู้สร้างความน่าเชื่อถือเป็นผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ มีความยืดหยุ่น (Flexibility) แต่ไม่หลดหลักการ (Principle) และที่สำคัญนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหาจุดที่เป็นจุดร่วมของความพึงพอใจ (Win-win Situation) ในองค์กรให้ได้ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายเพิ่มเติมว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ต้องเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ให้กับผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้บริหารสายงานอื่น ๆ อย่างแน่นอน เพราะในทางปฏิบัตินักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นมือขวาหรือมือซ้ายของผู้บริหารธุรกิจ ในองค์กรของ ผู้เชี่ยวชาญ ง มือขวาของประธานกรรมการบริหาร คือฝ่ายการเงิน ส่วนมือซ้ายต้องเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นหลักการที่องค์กรของ ผู้เชี่ยวชาญ ง ยึดถือ เนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายเป็นผู้คุมนโยบาย

บริษัท มือขวาคู่มือเรื่องเงิน มือซ้ายคู่มือเรื่องคน ซึ่งในแง่ของการทำงานนั้น ถ้าสามารถคุม 2 สิ่งนี้ได้ สิ่งอื่น ๆ ก็จะตามมา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ให้กับผู้บริหาร ต้องเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ และในส่วนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับรองๆลงมา ก็จำเป็นที่จะต้องรู้สภาพธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในส่วนของตัวเอง กล่าวคือ ทีมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ธุรกิจ หากแต่ลดหลั่นตามหลัก Need to Know Basis (รู้เท่าที่จำเป็นเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ) ดังเช่น สายการเงิน ต้องมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายการเงินที่เป็นมือซ้ายให้กับผู้บริหารสายการเงิน หรือเป็นไปตามลักษณะการแบ่งขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าการเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ให้กับผู้บริหารไม่ว่าจะไปประชาคมอาเซียนหรือไม่ สิ่งนี้จะทำให้คนในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมที่จะเป็นส่วนส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจได้ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึง สิ่งสำคัญ 3 สิ่ง ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกบริษัทต้องมี และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจให้เพียงพอเพื่อที่จะที่สามารถสร้างกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้น เพราะหากสามารถทำได้ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง จึงถือว่าเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ไปแล้วหนึ่งขั้น จากนั้นให้มองเป็นแผนแม่บท (Roadmap) จากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีแผนแม่บท สำหรับการนำไปดำเนินการให้เกิดขึ้นได้อย่างไร จึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดว่าประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน มีตัวแทรกกว่างานที่ทำมีช่องว่างหรือไม่ ยังขาดตกอะไรตรงไหน เพราะไม่มีอะไร 100% หรือต้องปรับปรุงอะไรมาอย่างน้อยสำหรับส่วนแรก เมื่อได้ผลออกมา ก็จะขึ้นอยู่กับเทคนิคในการนำไปใช้งานจริง อะไรที่ทำแล้วเห็นผลได้เร็วก็ควรทำ อะไรที่เป็นระยะยาวก็ทำไป แต่สิ่งที่สำคัญคือ ทำอย่างไรให้ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วม เพราะผู้นำ คือผู้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลคนของตน ต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือเรียกได้ว่าลงเรือลำเดียวกัน ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมที่จะทำ ที่จะเกี่ยวข้อง มีส่วนในการให้ความคิดสร้างสรรค์ เมื่อทำแผนแม่บทเพื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วย่อมต้องเจอปัญหาที่มีผลจากความแตกต่างของผู้นำอย่างแน่นอน และเมื่อพบปัญหา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสร้างระบบขึ้นมา อาจเป็นนโยบายที่ต้องทำหนึ่งวิธีการต่อหนึ่งเรื่อง หรือเมื่อหัวหน้างานพบปัญหา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ให้คำแนะนำเป็นข้อ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในประเด็นนี้ หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติ ย่อมได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ แล้วจะวางใจเมื่อเราทำงานหรือร่วมงานกับพวกเขา เราเข้าไปช่วยแก้ปัญหา จากนั้นเมื่อเรื่องการนำไปปฏิบัติเสร็จสิ้น จึงมาถึงเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ทุกคนต้องมาทบทวน ซึ่งจะกลายเป็นตัวชี้วัดว่าสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทำไปแล้วนั้น จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับในการทำงาน ในการให้ความคิดสร้างสรรค์ ในความคิดความอ่านที่เรามีส่วนช่วยบริษัท และหาก

เค้ายอมรับ นั่นหมายถึง ในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ครั้งต่อไปขององค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้เข้าไปเป็นสมาชิกในทีมทบทวนกลยุทธ์ แต่หากเค้าไม่ได้เรียก ก็ถือว่าเราไม่ได้เป็นส่วนทางกลยุทธ์ เค้าไม่ได้ให้ความสำคัญกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนี่คือสิ่งสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกลับไปดูตัวเอง ไม่ใช่โทษคนอื่น ต้องทบทวนว่าตัวเองนั้น ทำให้เค้ายอมรับได้หรือไม่ ตัวอย่าง สำหรับประชาคมอาเซียน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิด หรือมุมมองอะไรที่จะช่วยให้บริษัทมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากธุรกิจขององค์กรที่ผู้เชี่ยวชาญ จ. สังกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจเกษตรและอาหารมีการไปลงทุนในต่างประเทศเยอะ รวมทั้งกำลังขยายไปยุโรปในเรื่องของการผลิต ส่วนเรื่องการขายมีครอบคลุมทั่วโลกอยู่แล้ว และคำถามคือ “หากประชาคมอาเซียนมา ถ้าคุณเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คุณจะทำมูลค่าเพิ่ม (Add Value) อะไรให้กับองค์กร” ประเด็นแรกต้องทราบก่อนว่าบริษัทมีจุดมุ่งหมายอะไรเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน ตั้งใจจะทำธุรกิจอะไร มีการตั้งรับในแง่ธุรกิจอย่างไร เช่น ธุรกิจที่อยู่ในประเทศไทยไม่มีแผนไปต่างประเทศ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนป้องกันธุรกิจ รวมทั้งป้องกันคนของตนไม่ให้ถูกแย่ง ไม่ให้ถูกซื้อไป กล่าวคือ จะรักษาคณดี คนเก่งไว้ได้อย่างไร อีกทั้งต้องเพิ่มสมรรถนะ เนื่องจากคู่แข่งจะเยอะขึ้น หรือเมื่อประชาคมอาเซียนมา เราต้องการขยายธุรกิจไปสู่กับคู่แข่งในประชาคมอาเซียน วิธีการก็จะเป็นอีกอย่างหนึ่ง เช่น เราต้องมีความพร้อมที่นอกจากรู้ภายในบริษัทยังต้องรู้ภายนอกบริษัท และสุดท้ายเป็นกรณีเฉพาะองค์กรที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ. สังกัด คือเรามีธุรกิจอยู่แล้วในอาเซียน ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทอย่างไร นี่คือนิยามของเรา ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ. อธิบายว่าการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาในแง่ของการบริหารจัดการภายในบริษัทจะประยุกต์เป็นรายประเทศ องค์กรจึงไม่ใช่องค์กรระดับโลก (Global Company) จึงเป็นเพียงองค์กรระหว่างประเทศ (International Company) เพราะหากเป็นองค์กรระดับโลกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถให้คำแนะนำได้ว่าโครงสร้างการบริหารจัดการที่เป็นประชาคมอาเซียนควรจะเป็นแบบภาคพื้น (Regional) โดยมีสำนักงานใหญ่ของแต่ละภาคพื้น มีกรรมการผู้จัดการแต่ละประเทศ มีผู้เชี่ยวชาญจากภาคพื้นคอยช่วยเหลือสนับสนุน แต่สำหรับองค์กรของ ผู้เชี่ยวชาญ จ. ในปัจจุบัน เวลาทำจะมีสำนักงานใหญ่ในแต่ละประเทศ ในลักษณะแยกกันอยู่ ถ้ารวมเป็นภาคพื้นเมื่อไรจะมีการรวมพลังกันในแต่ละประเทศมีการแชร์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดต่อกัน แล้วเมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มาอยู่กับเค้าจะทำอย่างไรให้เค้าซื้อความคิดของเรา ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคอยให้คำปรึกษากับประธานกรรมการบริหาร เพื่อให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสีย โดยยกตัวอย่างให้เห็นว่าบริษัทที่เป็นระดับโลกเค้ามีแนวปฏิบัติที่คืออะไรบ้างนี่คือประสบการณ์ที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ. เคยอยู่บริษัทที่เป็นระดับโลก

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะต้องมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยต้องมีการวัดสมรรถนะที่ดี (วัดจากสิ่งที่มีองค์การคาดหวังให้พนักงานมี) ดังเช่น การบริหารคนดีคนเก่ง (Talent Management) ขึ้นแรกให้พนักงานประเมินตัวเอง ขั้นที่สองทำทั้ง ๆ พจนานุกรม (Dictionary) ขั้นที่สามจะได้ช่องว่าง (Gap) ขั้นที่สี่ ทำการปิดช่องว่างผ่านการฝึกอบรม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หรือมอบหมายงานพิเศษให้ทำ (Specialist Assignment) ซึ่งวิธีการให้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามดุลพินิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นขั้นที่ห้า ให้ประเมินผลอีกครั้ง (evaluate) แต่สิ่งที่สำคัญในการบริหารคนดีคนเก่งนั้น คือ ทำอย่างไรให้คนเหล่านั้นแฮร์ความเก่งกัน ขอมรับกัน แบ่งปันกัน

อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายเสริมในเรื่องความสอดคล้องของกลยุทธ์องค์การกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น แต่หากกล่าวถึงในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนก็ต้องขึ้นอยู่กับองค์การต้องการมุ่งอาเซียนหรือไม่ มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับอาเซียนมากน้อยแค่ไหน ภายใต้ขอบเขตองค์การ สำหรับองค์การที่ ผู้เชี่ยวชาญ ง สังกัด ส่วนหนึ่งขององค์การไม่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน และโอกาสที่อาเซียนจะเข้ามาเกี่ยวกับทางบริษัทที่ยังอีกนานมาก ไม่ใช่ภายในสิ้นปี 2558 นี้แน่นอน (จุดนี้คือประเด็นของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การที่เป็นผู้ใช้แรงงาน) แต่หากมองในประเด็นของคนกลุ่มบนที่เป็นผู้ที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ (White Collars) มีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานร่วมกับบริษัทต่างประเทศที่บริษัทได้ติดต่อสัมพันธอยู่ หรือบริษัทจะส่งผลิตภัณฑ์ไปขายในต่างประเทศ หรือไปผลิตที่ต่างประเทศ คงหนีไม่พ้นที่จะต้องเกี่ยวข้องกัน จึงเห็นได้ชัดว่าความสอดคล้องของกลยุทธ์องค์การในแง่ประชาคมอาเซียนต้องมีแน่นอนในภาพใหญ่ขององค์การ ทั้งนี้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็กลยุทธ์องค์การต้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าได้ ซึ่งเป็นการเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันของทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับสายธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นที่ต้องมีในแง่ของกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เนื่องจากบริบทของธุรกิจในองค์การของ ผู้เชี่ยวชาญ ง ส่งผลให้ประชาคมอาเซียนมีความเกี่ยวข้องโดยตรงค่อนข้างมากในระดับผู้ที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ เป็นต้น

อีกประเด็นสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะลืมเสียไม่ได้ ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึง การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าเป็นอีกเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการมีเป้าหมาย การมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPIs) ชัดเจน มีการวัดที่ยุติธรรมในเรื่องที่เป็นไปได้จริงที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ หัวหน้างานกับลูกน้องต้องตกลงเป้าหมายกันให้ชัดเจน เนื่องจากดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานจะเป็น

ตัวชี้วัดว่าเมื่อเค้าทำได้เท่านี้ ก็ต้องเป็นแบบนี้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานหลาย ๆ องค์การล้มเหลว เนื่องจากมีแต่ให้ทุกคนทำแต่เป้าหมายของตนเอง ดังนั้นความสำเร็จร่วมต้องถ่วงน้ำหนักให้ดี ๆ เช่น บริษัทจะวัดประสิทธิภาพการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่จะวัดความสำเร็จร่วมขององค์การว่าองค์การมีกำไรเข้าเป้าหรือไม่ มีรายได้เข้าเป้าหรือใกล้เคียงมากที่สุด โดยคนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องไปทำอะไรก็ตามที่จะทำให้เป้าหมายนั้นเกิดขึ้นได้ ฉะนั้นต้องถือว่าตรงนี้คือกิจกรรมร่วม ถ้าจะให้ต่างคนต่างมีเป้าหมายของตัวเอง ทุกคนก็จะอยู่แต่ในพื้นที่ที่สบาย (Comfort zone) ของตัวเอง กล่าวคือ เป้าหมายกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ และนั่นคือสิ่งที่ทำให้คนร่วมมือกันหรือแตกแยกกัน ฉะนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องชั่งน้ำหนักให้ดี ๆ

จากทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในองค์การภาคเอกชนพึงจะมี ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายไว้ข้างต้น คือ การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหุ้นส่วนของธุรกิจ เพื่อเข้าไปเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่สามารถให้คำปรึกษา (Advise) เป็นผู้ที่สามารถให้การสนับสนุนช่วยเหลือ (Assist) และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการให้บริการ (Service) อันเป็น 3 สิ่งสำคัญมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน รวมทั้งบทบาททั้ง 4 บทบาทตามแนวคิด HR-Champions ของ Ulrich (1997) ก็จะอยู่ภายใต้ 3 สิ่งข้างต้น อย่างไรก็ดี ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจได้นั้นต้องมาจากการยอมรับที่ขึ้นอยู่กับตัวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เองว่า จะสามารถทำให้แนวคิดทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นสิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้อย่างไร โดยต้องทำให้สายธุรกิจเห็นภาพนี้ให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายของ ผู้เชี่ยวชาญ จ ที่กล่าวว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงกองหนุนหรือกำลังเสริม (Back Office) อีกต่อไป เพราะเมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะก้าวไปเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ (HR Business Strategic Partner) นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจธุรกิจ มีทักษะที่หลากหลาย (Multi-skills) รู้ธุรกิจองค์การของตนเองเป็นอย่างดี เป็นที่ปรึกษาที่ดีมีความสามารถในการวางแผนและให้คำแนะนำแก่ประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจ อีกทั้งในมุมมองของ ผู้เชี่ยวชาญ จ ที่มีต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจนั้น (Business Partner) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคนที่ (1) เก่งคิด (Thinking Ability) มีความคิดความอ่านที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ (2) มีความสามารถในการดำเนินการ (Execution) เพราะเมื่อมีความคิดสร้างสรรค์แล้ว จะสนับสนุนให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริงได้มากน้อยแค่ไหน และ (3) มีความสัมพันธ์กับคนในองค์การ (Interpersonal Relationship) ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้เชี่ยวชาญ ง จ และ จ มี

ความคิดเห็นที่ตรงกันว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จำเป็นต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในทีมบริหาร อันจะมีหน้าที่ในการร่วมทบทวนนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร จึงส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องทราบถึงเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ได้เป็นอย่างดี เพื่อทำให้กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งต้องสามารถวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นประเด็นของประชาคมอาเซียนหรือไม่ก็ตาม แต่การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไปยืนอยู่ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องเป็นที่ไว้วางใจของคนในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้กับคนในองค์กรเพื่อความราบรื่นในการทำงานได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในประเทศไทย ความขัดแย้งอยู่ในลักษณะของคลื่นใต้น้ำ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเก่งในการบริหารความขัดแย้ง โดยหาจุดร่วมของความพึงพอใจให้ได้ โดยอาศัยการมีความยืดหยุ่นที่ไม่หลุดหลักการ หรือเป็นผู้ที่มีจุดยืนไม่หลุดไปจากจุดยืน แม้บางครั้งจะต้องยืดหยุ่นบ้างก็ตาม อีกทั้งในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถบริหารผลการปฏิบัติ (Performance Management) เพื่อวัดความสำเร็จและปิดช่องว่างเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาจนตอบเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

สำหรับตอนนี้ เป็นการนำเสนอคุณลักษณะที่สำคัญของบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคเอกชน จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า ไม่ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรในการเป็นประชาคมอาเซียนหรือไม่ก็ตาม ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการวางแผน สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งได้ มีความสามารถในการปรับแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นประเด็นทางธุรกิจให้เป็นประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และในส่วนของ ผู้เชี่ยวชาญ ง ได้อธิบายไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นี้ ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะไปสู่ประชาคมอาเซียน หรืออยู่จุดใดก็ตาม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคนที่ได้รับการยอมรับ มีความรู้ความสามารถต้องมาจากการรู้จริงในแนวคิดและมีความรู้ที่แน่นในแง่ของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งมี

ความสามารถในการปรับเอาความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบัน โดยไม่หลุดไปจากจุดยืนที่ตนเองมี ต้องรู้ธุรกิจ และที่สำคัญต้องมีความสามารถในการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เป็นคนที่มีทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ในแง่ของบุคลิก ทำทาง เป็นคนที่มีความรอบรู้ รู้ความเคลื่อนไหว สถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรรวมทั้งประชาคมอาเซียน เป็นคนที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาแนวทางป้องกัน หรือที่เรียกว่า การทำงานแบบเชิงรุก และสุดท้าย ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึงบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในประชาคมอาเซียน ไว้ว่า หากองค์กรมีค่านิยมหลัก (Core Value) ต้องมั่นใจว่าตัวเองยึดอยู่กับค่านิยมหลักของบริษัท และหากบริษัทไม่มีค่านิยมหลัก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องระบุให้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จคืออะไร แล้วจึงเริ่มให้คนในองค์กรรับรู้ถึงคุณสมบัติของค่านิยมหลัก และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นไปตามค่านิยมหลักขององค์กร เรื่องต่อมาคือสมรรถนะหลัก (Core Competency) หน้าที่งาน (Functional) สมรรถนะของหน้าที่งานที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมี คือ เป็นผู้รู้ธุรกิจ สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้ เป็นคนมีวิสัยทัศน์ รอบรู้ธุรกิจ เห็นภาพรวมอนาคตของธุรกิจ มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นเรื่องของทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และส่วนของความสัมพันธ์กับคนในองค์กรก็มีความสำคัญ รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการให้เหตุผลในการอธิบายให้คนยอมรับ และสิ่งที่สำคัญมาก ๆ คือ ต้องมีจุดยืนของตัวเอง แล้วสามารถยืนหยัดอยู่ในจุดยืนของคนให้ได้ เช่น เมื่อมีจุดยืน แต่คนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย เราต้องยืนบนจุดยืนของเราให้มั่น แม้ตอนเจอปัญหาหนักก็ต้องยืนหยัดให้ได้ แบบนี้คือลักษณะของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในองค์กรระดับโลก แต่ถ้าของประเทศไทยจะเป็นแบบประนีประนอม ยืดหยุ่น ค่อย ๆ ยอมรับกันไปในระยะยาว เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว ประเด็นสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นคนทำตามเพียงอย่างเดียวตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว ดังจะเห็นได้จากที่ผ่านมา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจทิศทางขององค์กรได้เป็นอย่างดีอยู่แล้ว ไม่ว่าองค์กรจะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์อะไรที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งโดยปกติขององค์กรที่ก่อตั้งแล้ว จะมีการกำหนดเรื่องดังกล่าว โดยทีมผู้บริหารและประธานกรรมการบริหาร แต่ในท้ายที่สุดก็ต้องมานั่งคุยกับทีมบริหารด้วยกัน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นหนึ่งในนั้น ในแง่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เมื่อกำหนดเสร็จแล้วจึงค่อยส่งการลงไปให้คนในองค์กรทำตาม ซึ่งคนในองค์กรที่อยู่ล่าง ๆ ลงไปจำเป็นต้องรู้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถทำ

ตามกลยุทธ์ให้กับสายธุรกิจได้เลย เพราะฉะนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ต้องเน้นในประเด็นนี้ด้วย

กล่าวโดยสรุป สำหรับภาคเอกชนบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เป็นบทบาทที่มีความสำคัญมากสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน ซึ่งตามแนวคิด HR-Champions มีจุดมุ่งเน้นของแนวคิดในการส่งมอบคุณค่าให้กับองค์กรภายใต้ความท้าทายต่าง ๆ ภายใต้บริบทที่อาจมีความแตกต่างกันไปตามกาลและเวลา ซึ่ง ณ ที่นี้จะหมายถึงรวมถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรในประชาคมอาเซียน แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทอื่น ๆ ก็มีความสำคัญที่ไม่น้อยไปกว่ากัน หากเพียงการศึกษาครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จึงส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ มีความเห็นตรงกันในการให้ความสำคัญและความจำเป็นต้องมีบทบาทเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวไว้ว่า “สงครามจะแพ้หรือชนะกันก็ตั้งแต่ในเต็นท์ของนายพล” หรือผู้เชี่ยวชาญ ง ได้กล่าวไว้ว่า “นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นคนทำตามเพียงอย่างเดียวตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว” แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้รับการยอมรับในบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของธุรกิจได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เองด้วยว่าจะได้รับความไว้วางใจอันเป็นผลมาจากการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรได้มากน้อยแค่ไหน

4.8.2 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

1) ภาครัฐ

ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายถึง สภาพการทำงานในปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการไว้ว่า (1) งานราชการไม่เป็นที่ดึงดูดคนดีคนเก่งให้เข้ามาเป็นบุคลากร เพราะคนส่วนมากรู้สึกว่างานราชการไม่มีความท้าทาย เป็นงานที่อืดอาด คนเก่งไม่ค่อยมีโอกาสดำเนินมือ บุคลากรเติบโตช้า ค่าตอบแทนไม่มากพอ (2) งานของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสนับสนุน (Auxiliary) ไม่ใช่งานตามสายงานของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน เป็นงานไม่สำคัญไม่เจริญก้าวหน้า บุคลากรจึงอยากทำงานตามสายงานของหน่วยงาน ไม่อยากทำด้านสนับสนุน คนเก่งจึงขอย้ายไปทำงานตามสายงานมากกว่า หรือถ้าผู้บริหารองค์กรใช้นักทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ร่วมอำนวยการบริหารให้มีศักดิ์ศรีมากกว่าฝ่ายสนับสนุน ก็จะใกล้เคียงกับการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้าง นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้นสังกัดของ ผู้เชี่ยวชาญ ก จึงไม่เป็น

ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง และ (3) นักทรัพยากรมนุษย์ในกระทรวง กรม ต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นนักกฎหมายคอยดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง สิ่งเหล่านี้คือปัญหาที่ควรปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้พร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กล่าวคือ ต้องพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพ ซึ่งปัญหานี้ ก.พ. กำลังดำเนินการเตรียมความพร้อมข้าราชการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีความคืบหน้าในการดำเนินการเตรียมความพร้อมข้าราชการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พ.ศ. 2558 ของสำนักงาน ก.พ. เรื่อง แนวทางเตรียมความพร้อมข้าราชการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีจุดมุ่งหมาย ได้แก่ (1) เพื่อให้ข้าราชการเกิดความตระหนักถึงความเป็นอาเซียน และรับรู้ถึงความจำเป็นที่ต้องมีการจัดตั้งประชาคมอาเซียน และความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (2) เพื่อให้ข้าราชการตระหนัก เข้าใจ และรับผิดชอบภารกิจที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการจัดตั้งประชาคมอาเซียนตามที่ได้รับมอบหมาย (3) เพื่อให้ข้าราชการ และส่วนราชการได้มีแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย นโยบาย คือ (1) ให้การเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียนถือเป็นนโยบายของทุกส่วนราชการ (2) ทุกส่วนราชการต้องมีผู้รับผิดชอบ และหน่วยงานที่ชัดเจนในการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียน (3) ทุกส่วนราชการต้องมีแผนเตรียมความพร้อมข้าราชการเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (4) ทุกส่วนราชการจัดให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะทั้งหลักสูตรพื้นฐานและหลักสูตรเฉพาะตามแนวทางการดำเนินการที่ ก.พ. กำหนด (5) ให้สำนักงาน ก.พ. ให้คำปรึกษาแนะนำ จัดทำกรอบและแนวทางการอบรมและสนับสนุน ส่งเสริมความรู้ที่จำเป็นต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำหรับข้าราชการ (6) ให้มีการทดสอบความรู้และทักษะพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียนในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ (7) ให้สำนักงานประมาณสนับสนุนงบประมาณในการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียน อีกทั้งมีแนวทางการดำเนินการสำหรับส่วนราชการ ดังนี้ (1) กำหนดนโยบายการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียน และประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ เพื่อรองรับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2554 (2) มอบหมายรองหัวหน้าส่วนราชการหนึ่งคนเป็นผู้รับผิดชอบการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียน (3) จัดให้มีหน่วยงานภายใน หรือมอบหมายหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในส่วนราชการ ทำหน้าที่รับผิดชอบในการเสนอแนะนโยบาย แผนงาน โครงการ งบประมาณ สนับสนุนการดำเนินการ และติดตามประเมินผลการเตรียมความพร้อมข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียน

สำหรับในแง่ของการปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายว่า เรากำลังเตรียมความพร้อมบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งความพร้อมด้านภาษา มีการฝึกอบรม เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ก เป็นประธาน

อ.ก.พ. วินัยก็ทำเรื่องพวกนี้ รวมทั้งแปลเป็นภาษาอังกฤษเพื่อที่อาเซียนสามารถมาดูได้ แต่เฉพาะด้านวินัย ซึ่งผู้ที่สนใจมาดูก็ไม่ใช่ว่าอาเซียน เช่น เกาหลี ก็มาขอ ดูแต่เฉพาะเรื่องวินัย ส่วนคุณสมบัติของคนทำงานของเรา ขอเพียง 2 อย่าง ได้แก่ คุณภาพ และคุณธรรม โดยวินัยเป็นสิ่งที่ช่วยเรื่องคุณธรรม คนทำงานดีต้องมีความรู้ ความสามารถ แต่แค่ความรู้กับความสามารถยังไม่พอ ต้องมีคุณธรรมด้วย เพราะฉะนั้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นส่วนสำคัญลำดับสองควบคู่ กล่าวคือ มีความรู้แล้วต้องมีจิตใจดีด้วย ฉะนั้นก็เน้นส่วนหนึ่ง ส่วนเรื่องความรู้ก็สร้างกันไป แท้จริงแล้ว ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ เป็นส่วนหนึ่ง คนที่เรียนมามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทำงานดี แต่โกงก็เยอะ เพราะฉะนั้นต้องดีด้วย และในเรื่องความเก่ง เราพยายามที่จะทำให้เก่งขึ้นเอง คนเก่งกับคนดี กล่าวได้ว่า เรื่องความพร้อมเราทำทุกอย่าง นับตั้งแต่ให้ข้าราชการเข้าใจอาเซียน เข้าใจและติดต่อกับอาเซียนได้ ประสานกับอาเซียนได้ จึงเรียกว่านักทรัพยากรมนุษย์ได้ทำแล้ว เมื่อผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายในแง่ของคนดีและคนเก่งไปแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ ข ได้อธิบายในเรื่องสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงาน ก.พ. ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ว่า ต้องดูว่าสำนักงานพร้อมหรือไม่ หากมองในแง่สำนักงาน คือ กรม มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นของตัวเอง ไม่เกี่ยวกับงานข้างนอก คิดว่ายังไม่ค่อยพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพราะไม่มีการตื่นตัวในเรื่องนี้อย่างจริงจัง แต่อย่างน้อยเราตื่นตัวในเรื่องของภาษา มีโครงการที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจัดอบรมในเรื่องของความรู้การเตรียมความพร้อม แต่ในแง่คนของเรายังไม่ตื่นตัวเท่าที่ควร หากกล่าวถึงประเด็นภาษาเป็นเรื่องที่รู้ ๆ กันอยู่แล้ว แต่เรามักให้ความสำคัญกับงานหลัก ๆ ตามหน้าที่มากกว่า กระนั้นหากเป็นแง่ของการเป็นข้าราชการพลเรือนก็มีการเตรียมความพร้อมอยู่ เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีโครงการอาเซียนหลายโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อม โดยทำร่วมกับกระทรวงต่างประเทศ ทั้งเรื่องภาษา เรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมแต่ ผู้เชี่ยวชาญ ข มองว่าเป็นเพียงแค่เปลือกไม่ใช่แก่น ซึ่งปัญหาของอาเซียนในปัจจุบัน คือ ยังไม่มีเจ้าภาพที่แท้จริง ประชาคมอาเซียน มี 3 เสาหลัก แต่ยังไม่มีการเป็นเจ้าภาพจริง ๆ มีเพียงเจ้าภาพร่วม ซึ่งในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ข เห็นว่าเรื่องอาเซียนควรต้องมีผู้ที่เปรียบเสมือนผู้จัดการ 1 คน แต่ ณ ปัจจุบันภาพของบ้านเรายังไม่ชัดเจนมากพอ จึงทำกันไปตามธรรมชาติของหน่วยงาน ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ข ให้ข้อเสนอแนะว่าเมื่อเราจะเข้าสู่อาเซียน หมายความว่า ถ้าเราปรับตัวทัน เราตั้งหน่วยงานขึ้นมาหนึ่งหน่วยงานอาจเป็นหน่วยงานสร้างความร่วมมือด้านอาเซียน มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน แต่ในบางงานอาจเป็นตัวหลัก หรือในบางงานอาจเป็นเพียงผู้ประสานงาน (Coordinator) กับส่วนราชการอื่น แต่ที่จำเป็นคือต้องมีเจ้าภาพที่ชัดเจนสักที่หนึ่ง เนื่องจากปัจจุบันทุกหน่วยงานทำในลักษณะสนับสนุนช่วยเหลือกันไปตามภารกิจขององค์กร แต่อย่าลืมว่าทุกที่หนีไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเป็นประชาคมอาเซียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ถ้าไม่สนใจ

ประชาคมอาเซียนเลย พอถึงจุดนี้แล้วไม่ได้เตรียมความพร้อม ตัวอย่าง ก.พ. หากถามว่าเกี่ยวข้องกับอาเซียนโดยตรงหรือไม่ จริง ๆ แล้วเกี่ยว ยังไงก็ต้องเกี่ยว หรือกรณีเปิดเสรีการเคลื่อนย้ายแรงงาน 8 สาขา อาจส่งผลให้คนภาคราชการถูกดึงไปอยู่เอกชนในประเทศอาเซียนอื่นก็เป็นไปได้ ซึ่งเรื่องมีผลโดยตรงแน่นอน เช่น เมื่อแรงงานพม่าหรือลาวเข้ามาประเทศเราจำนวนมาก ส่วนหนึ่งของเราก็คงไปทำงานต่างประเทศที่ได้เงินเดือนเยอะกว่า แล้วแรงงานต่างชาติเมื่อเจ็บป่วยก็ต้องไปรักษาที่โรงพยาบาลรัฐ เราจะรองรับเรื่องนี้ได้อย่างไร ต้องเพิ่มอัตรากำลังของรัฐบาลหรือไม่ หรือทำอะไรให้หมอเข้าสู่ระบบราชการเพื่อให้โรงพยาบาลรัฐสามารถรองรับผู้ป่วยที่อาจจะมากขึ้นได้ นี่เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น ตอนนี้ยังไม่สามารถประมาณได้ว่าคนของใครจะไหลไปทางไหน แต่ทางเราก็คงคิดถึงเรื่องนี้ไว้อย่างแน่นอน แต่จะเป็นไปได้จริงแค่ไหนไปได้ไกลแค่ไหนคืออีกประเด็นหนึ่ง ทั้งนี้สำหรับทาง ก.พ. ท่านเลขาฯ มองเรื่องในลักษณะนี้ไว้เช่นกัน ซึ่งต้องทบทวนเรื่องของอัตรากำลังคน เพราะ ณ ปัจจุบันนี้ อัตรากำลังของเราตึงมาก หากเพิ่มแล้วค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนด้านบุคลากรภาครัฐสูงขึ้น หรือหากเพิ่มตำแหน่ง เราอาจต้องไปขุดตำแหน่งมารองรับ จะเห็นได้ว่าตึงตัวมาก ๆ เพราะเราไม่ได้ดูบริบทข้างนอกว่าเค้าเปลี่ยนกันแล้ว งานบางงานก็เปลี่ยนแล้ว บางคนต้องการคนทำงานมากขึ้น จะมัวมายึดอยู่อย่างนี้คงไม่เหมาะ ดังตัวอย่างเรื่องหมอ ถ้าหมอในโรงพยาบาลไม่พอ เราจะทำอย่างไร ซึ่งทางเรากำลังมอง ๆ กันอยู่ หรืออาจจะต้องลดมาตรการบางอย่างไปสร้างความยืดหยุ่นในอีกหลาย ๆ เรื่อง แต่คำถามคือ “สัดส่วนที่เหมาะสมจะอยู่ตรงไหน” เราจะไปดูจากกรณีศึกษาประเทศไหน นี่ก็ตัวอย่างเรื่องโรงพยาบาลที่เห็นได้ชัด ยังไม่รวมเรื่องอื่น ๆ อีก เป็นต้นอีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายประเด็นของการปรับโครงสร้างไว้ว่าต้องเป็นไปตามกฎหมายตามพระราชบัญญัติข้าราชการแผ่นดินเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ต้องเข้าสภา แต่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนต้องเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กันได้ ไม่ใช่เรื่องการปรับโครงสร้าง แต่หากเป็นบทบาทของ ก.พ. กับอาเซียน จะเป็นไปตามที่ คณะรัฐมนตรี (ค.ร.ม.) มอบหมายมาดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น เช่นเดียวกับ ผู้เชี่ยวชาญ ข กล่าวว่า โครงสร้างของสำนักงาน ก.พ. เป็นไปตามกฎหมาย ปรับยากมีขั้นตอนและกระบวนการเยอะ อีกทั้งอำนาจหน้าที่เรื่องนี้อยู่ที่ ก.พ.ร. กระนั้นแม้จะเป็นเรื่องที่ปรับยาก แต่หากจะเสนอปรับโครงสร้างให้เหมาะกับบริบทที่เปลี่ยนไปให้เหมาะสมกับภารกิจที่มันควรจะต้องปรับให้รองรับกับทางรัฐบาลและส่วนราชการบางทีก็ไม่สำเร็จ แต่ก็มีอีกทางออกหนึ่ง คือ เราปรับโครงสร้างภายใน แต่ไม่ได้เป็นไปตามกฎหมาย เช่น สมมติสำนักงาน ก.พ. มี 10 สำนัก แต่เราอยากแยกสำนักที่ทำเรื่องคำตอบแทนขึ้นมาอีกสำนักหนึ่ง เพราะเรื่องคำตอบแทนคือหัวใจหลักของการทำงาน แล้วเราจะได้อัตรากำลังคน มีงบประมาณเข้ามาสนับสนุน และทำอะไรได้มากขึ้น แต่ทำไม่ได้ ผิดกฎหมาย แต่สิ่งที่เราทำกันภายใน เช่น เรื่องคำตอบแทน เรามีความเห็นว่ามันไม่ควรอยู่กับสำนักใดสำนักหนึ่ง เราก็แยก

ออกมาเป็นหน่วยงานภายในแล้วให้ขึ้นตรงกับผู้บริหาร กล่าวคือ ใช้วิธีการสร้างหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน จะทำให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ทัน แต่เรื่องเงินเดือนไม่มีกาปรับเพิ่มให้ใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะเป็นเรื่องของกฎหมายไม่มีผลอะไรกับการที่เราแยกกันภายใน รู้กันภายในว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้เรื่องการทำงานภายในนั้นเป็นเรื่องที่ยืดหยุ่นพอสมควรที่หน่วยงานจะสามารถทำได้ ปรับเองได้ ซึ่งก็เกี่ยวเนื่องไปถึงประเด็นโครงสร้างค่าตอบแทน ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายว่า โครงสร้างค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามระเบียบทุกอย่างเป็นเรื่องของกฎหมายทั้งหมด แต่มีความคิดที่กำลังจะนำเสนอ โดยมีอดีตรัฐมนตรี ก.พ. หลายท่านไปเป็นสภานิติบัญญัติแห่งชาติ จึงกำลังคิดปรับกันอยู่ แต่ในการปรับแต่ละครั้งยากมาก ถ้าเกี่ยวกับเรื่องเงินแล้ว เราไม่ได้มีเงินเอง งานก็ไม่ใช่งานของเราเอง เราได้แต่ให้ข้อเสนอแนะวางรูปแบบ แล้วเข้าไปคิดกันอีกที ตรงนี้เป็นระดับนโยบาย ระดับคณะรัฐมนตรี (ค.ร.ม.) ระดับสภา ซึ่งบางอย่างต้องออกเป็นกฎหมาย บางอย่างต้องออกเป็นนโยบาย ที่แน่ ๆ เรื่องเงินต้องถึงสภา

ในเรื่องของการปรับโครงสร้างที่นอกจากประเด็นของประชาคมอาเซียนแล้วยังมีอีกประเด็นที่น่าสนใจ คือ เรื่องปัญหาโครงสร้างผู้สูงอายุ ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ข อธิบายถึงสังคมผู้สูงอายุและการวางแผนทดแทนว่าต้องมีการวางแผนที่ส่วนราชการ ต้องดูเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) คู่อัตรากำลัง เป็นเรื่องที่ส่วนราชการต้องทำ แต่สิ่งที่ ก.พ. จะทำได้ คือ เรากำลังจะขยายอายุเกษียณหรือไม่ เรื่องนี้เป็นภาพใหญ่ที่จำเป็นต้องดู เพราะหาก ก.พ. ไม่ทำ ส่วนราชการจะขับเคลื่อนเองไม่ได้ เนื่องจากเป็นเรื่องของกฎหมาย หลักเกณฑ์ที่ ก.พ. ต้องกำหนดออกไปซึ่งจะต้องแก้กฎหมายด้วย ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการศึกษาที่จะขยายอายุเกษียณอยู่และกำลังจะทำให้เป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งประโยชน์จากการขยายอายุเกษียณ มี 2 มุมมอง คือ เราขยายตัวเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุด้วยประเด็นหลักๆของการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่ประเทศของเรากำลังมีคนที่อายุเกิน 60 เมื่อเส้นชีวิตของคนอายุที่เกิน 60 ก้าวข้ามเส้นไปอยู่ในกองนี้ ซึ่งจากอดีตที่ผ่านมาคนที่อยู่ในกองนี้โตขึ้นเรื่อย ๆ ถ้า ก.พ. ทำเรื่องขยายอายุเกษียณได้ คนกลุ่มนี้ก็จะไม่โตเร็วจนเกินไป คนกลุ่มนี้หมายถึง ผู้ที่ไม่ได้สร้างรายได้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ เป็นการพึ่งพิงของลูกหลาน ด้วยคนวัยทำงาน (วัยกลางคน) ต้องดูแลวัยเด็ก (ลูก) ดังนั้นภาระพึ่งพิงจึงมีสองด้าน (คนแก่ และเด็ก) เราจึงจะทำให้อัตราพึ่งพิงตรงนี้ไม่ขยับไวจนเกินไป และจึงมาถึงผลกระทบกระเทือนที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ถ้ามีข้าราชการที่เกษียณอายุไปกองอยู่ตรงนั้นเยอะ ๆ ภาระบำเหน็จบำนาญของรัฐก็จะโตขึ้น เพราะบางคนก็มีอายุยืน คนใหม่ ๆ ก็เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้ามองระยะยาวรัฐอาจจะแบกรับภาระตรงนี้ไม่ไหว เพราะฉะนั้นเรื่องขยายอายุเกษียณ และการทบทวนเรื่องระบบค่าตอบแทนบำเหน็จบำนาญ จึงจัดเป็นปัญหาสำคัญ คือสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำเพื่อแก้ปัญหาโครงสร้างอายุ เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่มีผลกระทบต่อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงมาก

จากข้างต้นจึงเป็นภาพรวมของความเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ แต่สำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ ค ผู้ซึ่งได้รับโอกาสจากภาครัฐในการทำงานในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ร่วมเข้าประชุมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ไปจนถึงระดับล่างสุด (Working Group) เรียกได้ว่าอยู่ตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติงาน จึงมีความเข้าใจเนื้องานทั้งหมดตั้งแต่ระดับสูงสุดกำหนดนโยบายจนถึงระดับล่างสุดว่าจะดำเนินแผนงานอย่างไร (เฉพาะด้าน MRA on TP) นอกจากนี้ต้องมีการทำหลักสูตร หรือทำการวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap Analysis) จากข้อมูลที่มาเขียนส่งมาให้ ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ค เป็นตัวแทนในการส่งข้อมูลภายในประเทศ ขณะเดียวกันก็ลงไประดับล่างเพื่อฝึกอบรมบุคลากร ในความเป็นจริงบางเรื่องไม่ต้องลงไปทำเองสามารถส่งต่อให้ใครก็ได้ทำ แต่ผู้เชี่ยวชาญ ค เลือกที่จะเข้าไปฝึกอบรมด้วยตนเอง เพื่อนำข้อมูลที่ได้นั้นมาสอนคนในประเทศเอง ซึ่งประเทศไทยได้ให้อิสระในการทำงานและให้โอกาสในการมีส่วนร่วมต่าง ๆ กล่าวคือ ขณะที่ทำในส่วนของผู้บริหารระดับสูง เพื่อรู้นโยบายเป็นผู้ให้นโยบาย (Policy Provider) ขณะที่ระดับกลางเป็นเรื่องการปฏิบัติงานทั่วไป แต่ผู้ที่นำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ระดับ 1 2 3 แบ่งเป็น 3 ระดับลงมา หากแต่ผู้เชี่ยวชาญ ค อยู่ในทุกระดับจึงหมายถึง การมีความเข้าใจเนื้องาน ประสิทธิภาพในการทำงาน แม้ไม่ควรเป็นเพียงคนกลุ่มน้อย ๆ แต่มองว่าควรเป็นในคนทุกคนในองค์กรทุกกลุ่มควรเป็นลักษณะนี้ ซึ่งในฐานะของคนภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญ ค รู้ 1 2 3 ครบเมื่อจะต่อเรื่องพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้เข้าประชุมก็จะง่ายขึ้นเป็นต้น ที่กล่าวไปนั้น เป็นเรื่องที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันที่มีการเล่นเองครบทุกบทบาท อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญ ค ได้มีการพยายามดึงน้อง ๆ ให้มีส่วนร่วม (Involve) เพราะถ้าวันหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ค กล่าวว่า “หากวันหนึ่งที่ต้องเดินออกไป คนที่อยู่ก็จะสามารถต่อเรื่องกันได้ ไม่ต้องมานั่งนับหนึ่งใหม่” ซึ่งเป็นถือเป็นความโชคดีมากที่ ผู้เชี่ยวชาญ ค ได้มีโอกาสร่วมงานทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก โชคดีที่มีคนที่รับรู้เรื่องแม้จะเป็นเพียงเรื่องทั่วไปที่ไม่ใช่ในเชิงลึก สำหรับวันนี้ อาเซียนก็เป็นที่เข้าใจกันว่ามี ผู้เชี่ยวชาญ ค ทำเรื่อง MRA on TP หากถึงเกิดอะไรเปลี่ยนแปลงก็ยังมึนงง ๆ ที่ฝึกไว้ แต่สิ่งที่พวกเค้าจะต้องไปเร่ง คือเรื่องข้อมูลใน 2-3 ปีที่ผ่านมา หรือจะเรียกได้ว่าการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อน ๆ ในอาเซียน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ค สร้างไว้ทุกระดับ ตั้งแต่ผู้ใหญ่จนถึงระดับล่าง จึงไม่ใช่เรื่องที่จะสร้างได้ในวันเดียว สำหรับในเรื่องโอกาสของหน่วยงานมีเยอะ แต่บุคลากรมีน้อย จึงได้แต่เดินตามอาเซียน “ช้า ๆ ได้พริ้วแล้งงาม...” หากกล่าวถึงในอดีตตามว่าทำไมถึงไม่มีใครทำ เหตุเนื่องจากพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ แม้จะมีกองต่างประเทศพูดภาษาอังกฤษได้ แต่มีหน้าที่ดูทั่วโลกหลายเวที หรือการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) แก่ดูเรื่องประชาสัมพันธ์ เรื่องการขาย ไม่ได้ลงลึกเหมือนสถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยวของเรา เช่น เมื่อมีประชุม MRA on TP เกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์อาเซียนที่ทำกันอยู่ ททท.

ก็จะมานั่งคุยกับเรา เพื่อบอกว่าเรามีอะไรที่จะต้องมาต่อจิ๊กซอกัน มีอะไรที่ต้องช่วยสนับสนุนกัน แต่จริง ๆ แล้วเค้าดูแลการตลาด จึงเป็นโอกาสที่เราจะได้อยู่ในทุกเวที ผู้เชี่ยวชาญ ค ก็อยากให้นักรุ่นใหม่เข้ามาแทนบ้าง เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ ค ไม่เก่งไปหมดทุกเรื่อง บางเรื่องอาจมีคนเก่งกว่า เช่น เวลาพบแขกหรือพูดคุยอะไรกัน ไม่ควรเป็นนักวิชาการที่มาจาก ผู้เชี่ยวชาญ ค เพียงคนเดียว เพราะฉะนั้น MRA on TP ทั้ง 32 ตำแหน่งงาน จึงต้องใช้คนที่ป็นกูรูจริง ๆ ซึ่งทางเราได้รับความช่วยเหลืออย่างดีจากสิ่งที่เราได้สร้างขึ้นมา อีกทั้งทางอาเซียนมองว่าไทยเป็นพี่ใหญ่ในการที่จะคอยช่วยเหลือ หรือผู้เชี่ยวชาญ ค ก็มองว่าประเทศไทยเป็นสุวรรณภูมิ เป็นแหล่งเงินแหล่งทองที่ต่างชาติจะเข้ามาสร้างความสุขจากการที่จะทำงานหนัก มีความอดทนขยัน พูดภาษาอังกฤษได้ดีกว่าคนไทย เช่น คนลาว พูดได้ 5 ภาษา ขณะที่ค่าแรงไม่ถึง 300 หรือ 15,000 อย่างคนไทยที่พูดแค่ภาษาอังกฤษยังไม่รอด เราจึงต้องให้น้ำหนักในหลาย ๆ เรื่อง ซึ่ง ณ ขณะนี้ตลาดแรงงานของเราขาดแคลนมาก ต้องการนำเข้าคนเยอะมาก เพราะคนไทยไม่ทำ ขนาดวันละ 300 ก็ไม่ทำ ถึงแม้ไม่ได้เรียนจบอะไรเลยก็ตาม ประเทศไทยจึงกลายเป็นสุวรรณภูมิของเพื่อนบ้านเพราะเงินเราใหญ่กว่า อยู่บ้านเค้าอาจได้วันละ 70 บาท มาอยู่ไทยได้ 300 แต่ก่อนเค้าไม่เคยเรียกร้องอะไร แต่ตอนนี้ ต้องได้เท่าคนไทย คนไทยขออะไรเค้าขอแบบนั้นด้วย แต่จะให้ทำงานอะไรยังงัยบอกได้เลย ทำได้หมด ทำได้ดีด้วย ไม่บ่น ไม่ครวญ ไม่ป่วยสามวันลาสี่วันขาด จึงมองว่าสังคมไทยมีความอดทนไม่มากนัก เป็นเรื่องที่ต้องดูแลกันตั้งแต่ที่บ้าน ไม่ได้โทษว่าเป็นเพราะเด็กอย่างเดียว แต่ปัญหาไม่ใช่แค่เรื่องที่จะคนจะเข้ามา ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ค อธิบายถึงปัญหาของของที่จะไหลออกไปเมื่อเป็นประชาคมอาเซียนไว้ว่า ประเด็นนี้ไม่น่าจะเป็นปัญหาของ ก.พ. เนื่องจาก ก.พ. เป็นคนสรรหา แต่ว่าคนไม่อยากจะเข้ารับราชการอยู่แล้ว เพราะงานไม่ได้มีความท้าทาย อึดอัด แสดงฝีมืออะไรไม่ได้ เพราะเช่นนั้น ถ้าอยากได้คนดี ๆ ที่จบใหม่ ๆ ต้องดึงดูด โดยใช้วิธีเหล่านี้ เช่น หากยังเรียนไม่จบมาสมัครได้เลย ต้องโฆษณา สำหรับเมื่อก่อนไม่ต้องทำ แค่ประกาศรับสมัครคนก็แห่กันมา แต่ปัจจุบันเราต้องโฆษณาบ้าง อีกทั้งเด็กสมัยนี้ไม่อยากจะเข้ารับราชการ หรือบางกรณีมีเด็ก ปี 3 สอบชิงทุนไปต่างประเทศ กลับมารับราชการ เช่น สัญญาและอยู่จนสิ้นสัญญา (ทำงานสอง-สามเท่า) เป็นต้น อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญ ค อธิบายเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือกคนเข้ามาทำงาน โดยในอดีตคนเก่งรับราชการ ดูได้จากรุ่นที่เกษียณไปแล้ว (Baby Boomer) หรือลงมาถึง Generation X ยังพอได้ แต่รุ่นหลัง ๆ หากเป็นนักเรียนทุนยังพอได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าปัจจุบันคุณภาพของคนลดลงไป แต่ในระยะ 5-6 ปีที่ผ่านมา คุณภาพของคนเข้ามาสอบลดลง แท้จริงแล้วเกี่ยวกับข้อจำกัดของเวลาเปิดสอบภาค ก ของเราเอง ซึ่งไม่ได้ตรงกับช่วงที่นักศึกษาจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย โดยคนที่จบใหม่ ๆ บางคนก็ไ้งานระหว่างรอเปิดสอบภาค ก ไปแล้ว ซึ่งการเปิดสอบภาค ก ไม่ได้รับกับการจบภาคการศึกษาเป็นผลให้คนที่เข้ามากลายเป็นหายไป จึงเหลือแต่คนอีกกลุ่มที่ยังหางานไม่ได้ อันสะท้อนว่าทำไมคนกลุ่มนี้จึงยังหางาน

ไม่ได้ นี่คือคนที่เข้ามาสอบภาค ก ในปัจจุบัน แต่ตอนนี้เรากำลังจะเปลี่ยน เป็นสิ่งที่ท่านเลขาฯ คนปัจจุบันมองเห็นและทำอยู่ โดยเมื่อก่อนมีการสอบภาค ก ครั้งเดียว แต่ตอนนี้เริ่มสอบ 2 ครั้งแล้ว และสิ่งที่ท่านเลขาฯ จะปรับ คือ ทำอย่างไรให้การสอบตรงนี้ไปรับการการจบของภาคการศึกษาของเด็กๆ ทั้งนี้เรากำลังจะทำระบบ E-exam เพื่อให้เข้ามาสอบเมื่อไรก็ได้ แต่ต้องเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้สอบผ่านคอมพิวเตอร์ ต้องหาผู้ลงทุนจากภายนอก แต่เราต้องทำเรื่องกระบวนการสอบเอง ต้องมีกติกาใหม่ มีกระบวนการสอบที่มีความโปร่งใส ระบบอิเล็กทรอนิกส์ต้องเป็นระบบปิดเพื่อป้องกันการทุจริต เนื่องจากที่ผ่านมา ก.พ. เป็นที่ยอมรับในเรื่องการสอบเข้ารับราชการที่มีความโปร่งใส เพราะเราเข้มงวดเรื่องนี้มาก จึงต้องมีการสอบเป็นส่วน ๆ ไป หากเราเปลี่ยน ให้รองรับในประเด็น “ทำอย่างไรให้เราได้คนตลอดเวลา” ถ้าเป็นคนเก่งจบ 3 ปีครั้ง เราจะได้คนตรงนั้น จึงต้องมีการสอบบ่อยๆ หรือสอบเมื่อไรก็ได้ตามที่กลุ่มคนที่เราต้องการเรียนจบ และเค้าอยากจะสอบเข้ามา ซึ่งต้องอาศัยระบบสอบแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-exam) ที่กำลังดำเนินการอยู่ อีกทั้งมีประเด็นอื่น ๆ หลากหลายมาก เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ แม้ทางราชการจะมีลักษณะแบบนี้ในหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดความคล่องตัว แต่ก็ไม่เหมือนประเด็นของทางเรา เพราะข้อสอบเราต้องเป็นคนทำเองเป็นความลับเป็นต้น แต่หากคนเก่งๆที่เป็นผู้มีความสามารถ (Talent) นักเรียนทุน เค้ามีช่องทางพิเศษของเค้าอยู่แล้วไม่ต้องมาสอบภาค ก และในแง่ของสายงานบริการ ผู้เชี่ยวชาญ ค ได้อธิบายถึง คุณค่าของใบประกาศนียบัตร (Certificate) 32 ตำแหน่งงาน 52 ใบ ของ MRA on TP ว่าในอนาคตใบประกาศนียบัตรนี้จะมีคุณค่ามากขึ้นเรื่อย ๆ แม้วันนี้จะมีข้อจำกัดที่ไม่ได้บังคับโดยกฎหมายใครจะสอบหรือไม่สอบก็ได้ แต่อย่างน้อยการมีใบนี้ย่อมทำให้เจ้าของธุรกิจเกิดความมั่นใจในระดับหนึ่งในการรับคนสายบริการเข้าทำงาน เพราะอย่างน้อยก็ได้ผ่านการประเมินตามเกณฑ์บ่งชี้ของอาเซียน แม้ไม่มีใบปริญญา หรือใบอื่นๆประกอบก็ตาม แต่เมื่อใบนี้จะบ่งชี้ว่าคุณมีคุณลักษณะต่าง ๆ ตามที่อาเซียนต้องการในเรื่องของสมรรถนะอาเซียนที่คนยังไม่ค่อยรู้จักกัน สืบเนื่องจากได้มีการของบประชาสัมพันธ์ไป 40 ล้าน แต่ได้มา 4 ล้าน แต่ทั้งนี้ใบประกาศนียบัตร 32 ตำแหน่งงานนี้แม้ได้รับมาแล้ว ก็ยังต้องผ่านกระทรวงแรงงานในการออกใบอนุญาตทำงาน หรือขอวีซ่าทำงานอยู่ดี บางคนจึงไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ แต่ประโยชน์ คือ เมื่อมีใบนี้จะบ่งชี้ได้ว่าคุณมีลักษณะชี้เฉพาะของสมรรถนะที่อาเซียนต้องการ เป็นต้น

เมื่อมาถึงจุดนี้ อาจต้องกลับมามองในเรื่องของการปรับค่านิยม โดยผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายว่า จริง ๆ แล้วการปรับค่านิยมของภาครัฐไม่ได้เกี่ยวกับอาเซียนเท่าไร ถึงอย่างนั้นก็ทำผู้มี อ.ก.พ. จริยธรรม กำลังคิดเรื่องค่านิยมอยู่ รวมทั้งอีกหลาย ๆ อย่างดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งจะเป็นเรื่องที่ทำให้ทุก ๆ อย่างดีขึ้น และจะไปสัมพันธ์กับอาเซียนเอง รวมทั้งเรื่องภาษา ที่สอดคล้องกับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ค โดย ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายเพิ่มเติมว่า เรื่องการพัฒนาด้านภาษาเป็น

ปกติอยู่ที่ ก.พ. ต้องทำ แต่ที่พิเศษขึ้นมา คือ ทำให้ข้าราชการทั่วไปมีความพร้อมที่จะคุยกับอาเซียนที่จะสัมพันธ์กับอาเซียนได้ อีกทั้งในภาษาอื่น ๆ ก็ต้องทำให้เค้าพูดได้ แต่เนื่องจากเราพูดไม่ได้ ให้พูดภาษามาลาเลได้ พูดภาษาอังกฤษได้แต่ภาษามาลาเลต้องอาศัยคนนอกมาช่วย กล่าวคือ คน ก.พ. รู้ภาษาอังกฤษ แต่หากข้าราชการจะต้องไปอยู่ส่วนอื่นของประเทศก็ต้องอบรมให้ เช่น ภาคใต้เป็นภาษามาลาเล หรือบางที่มีภาษาลาว พม่าก็จำเป็น เพราะเราจะต้องสัมพันธ์กันมากขึ้น แต่ทุกวันนี้ทำเฉพาะภาคใต้ ดังนั้นเมื่อมีประเด็นความหลากหลายทางภาษา ย่อมมีประเด็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายไว้ว่า ข้าราชการไม่มีการรับคนต่างชาติเข้ามาทำงาน ความหลากหลายอบรมกันได้ วิทยากรไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการ เชิญมาได้ อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ข กล่าวว่า วัฒนธรรมต่างจากภาษา ภาษาเรียนรู้เพื่อเข้าไปสู่สังคมนั้นได้ แต่วัฒนธรรมเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน ประสานกันให้ได้ในแต่ละประเทศ เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ ค ความหลากหลายของวัฒนธรรมและสไตล์การทำงานไม่ใช่ปัญหา เพราะการเป็นประชาคมอาเซียนต้องคงไว้ ซึ่งอัตลักษณ์ของความเป็นตัวตนของเรา เป็นข้อแตกต่างที่มีจุดเด่น เห็นได้จากนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวในประเทศไทยแล้วซาบซึ้งในความหลากหลายของวัฒนธรรมภายในประเทศของเรา ซึ่งเป็นผลดีต่อการท่องเที่ยวด้วยซ้ำไป เช่น ไปภาคเหนือได้วัฒนธรรมล้านนา ลงใต้อันดามัน นี่แค่ในประเทศไทย หากเป็นประชาคมอาเซียนจะยิ่งเป็นจุดเด่นขึ้นไปอีก อาจกล่าวได้ว่า เซาท์อีส เอเชีย มีเรื่องราวหลากหลายให้สัมผัส กล่าวคือ เรื่องวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยว เรามีความเป็นครอบครัวสูงมาก โดยโจทย์ของเราคือการท่องเที่ยวเป็นเรื่องของความสุข ฉะนั้นเราจะไม่เอาเรื่องนี้มาปิดกัน

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเรื่องความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญ ข อธิบายว่า ทางสำนักงาน ก.พ. มีการแบ่งปันกระบวนการทำงานที่ดีที่สุด (Best Practice) กับต่างประเทศอยู่เสมอ เพราะหากเจอประเด็นที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เราสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาได้ (Learning Case) แต่ประเด็นสำคัญของภาครัฐตอนนี้ คือ ปัญหาโครงสร้างอายุ เนื่องจากเรากำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เช่น ญี่ปุ่น ทำเรื่องขยายอายุเกษียณไปแล้ว แต่ไม่สำเร็จ ปัญหาเก้าอี้ที่ตรงไหน โดยบริบทญี่ปุ่นมีระบบ ก.พ. คล้ายกับของเรา เราสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาได้ อีกทั้งเรามีการประชุมอาเซียนเป็นประจำเราจึงเป็นลักษณะของพันธมิตรกัน ไม่ได้มาแข่งขันกันเอง แต่ในแง่ของการเป็นประชาคมอาเซียนน่าจะเป็นการแข่งขันในลักษณะการไปทำงานต่างประเทศ (Mobility) ของภาคเอกชนมากกว่า แต่ไม่ใช่ว่าบุคลากรของเราจะต้องพัฒนาอะไรเลย อย่างน้อยๆต้องได้เรื่องภาษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ทุกภาษาถิ่นอาเซียน และอาจไม่ได้เริ่มต้นที่ภาษาถิ่น เพราะภาษาราชการอาเซียน คือ ภาษาอังกฤษแต่บางครั้งหน่วยงานเราก็มีภาพที่ชัดเจนว่าต้องร่วมงานกับลาวกับพม่า ก็อาจจะต้องเป็นภาษานั้น ๆ ก่อน ภาษาคือประเด็น แต่ประเด็นย่อมขึ้นอยู่กับ

กับความจำเป็นที่จะต้องใช้อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ค กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาด้านภาษา โดยมีความเห็นว่าทุกคนต้องตระหนักรู้กันด้วยตนเอง และสิ่งหนึ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นในสังคมไทย คือ ไม่ได้มีการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน ไม่มีการฝึกฝน เมื่อไปทำงานที่ไม่ได้ใช้ภาษาแต่รายได้สูง บางคนจึงเห็นว่าไม่จำเป็น แต่วันนี้โลกขยับมาใกล้เรามากขึ้น เราจะเป็นหนึ่งเดียวกัน (One Nation) ภาษาอังกฤษจึงจำเป็นต้องได้ ทุกอย่างจะเป็นไปด้วยตัวของมันเอง ตัวของคนคนนั้นเอง คนรุ่นใหม่ ๆ จะรู้เองว่าต้องได้ และที่สำคัญมากๆ สำหรับประเทศไทย คือ ต้นน้ำ ต้องดูว่าภาคการศึกษาเป็นอย่างไร กล่าวคือ ประเทศไทยมีคนเก่งเยอะ ควรหรือไม่ที่จะนำคนเก่งเหล่านั้นมาช่วยภาคการศึกษาให้คนของเราดีขึ้น ซึ่งบางครั้งคนมองว่าประเทศเราได้ภาษาอังกฤษกันเยอะ แต่ผู้เชี่ยวชาญ ค มีความเห็นว่า “เยอะที่ปริมาณ แล้วคุณภาพละ” กล่าวคือ หากเราไม่ได้ภาษาอาเซียน ได้ภาษาอังกฤษก็ยังดี เป็นภาษาหน้าด่านที่ต้องตระหนักรู้ ต้องพูดให้ได้ อย่างน้อยสื่อสารให้ได้ รวมทั้งภาคการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอน หลักสูตรเราดีแล้วปรับกันทุกห้าปีสิบปี เรื่องที่ต้องเน้น คือ ตัวบุคลากรต้องได้ ไม่เช่นนั้นโอกาสจะเป็นแต่ของคนมีเงิน ที่ส่งลูกไปเรียนโรงเรียนสองภาษาได้ บ้านเราเด็กวันมีมาก ฉะนั้นต้องทำให้เด็กวัดพูดภาษาอังกฤษได้ โอกาสต้องมีเท่า ๆ กัน หรือถ้าส่งครูไปโรงเรียนวัดจะมีความสุขหรือไม่ ต้องให้อะไรเค้าเพิ่ม ซึ่งเป็นลูกโซ่ของระบบการศึกษาทั้งระบบ แต่สำหรับทักษะและความสามารถของบุคลากร ก.พ. ผู้เชี่ยวชาญ ค อธิบายว่าเรามีการอบรมพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความละเอียดมาก ในด้านตำแหน่งเป็นเรื่องหนึ่ง ความชำนาญก็เป็นเรื่องหนึ่ง เรื่องเงินเดือนเป็นอีกพวกหนึ่ง เรื่องวินัยก็เป็นอีกพวกหนึ่ง แยกเป็นทักษะเฉพาะด้าน และในการประชุม อ.ก.พ. กระทรวง มีผู้แทน ก.พ. ไปนั่ง 1 คน ซึ่งเป็นระเบียบบริหารคนนี้ต้องรู้ทุกเรื่อง เพราะละเอียดมากในการพิจารณาต้องใช้กฎระเบียบเล่มหนา ถ้ารู้ไม่หมด เค้าจะมาปรึกษาสำนักหรือกอง ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะ เช่น ถ้าเป็นเรื่องวินัย เค้ารู้แค่เฟิน ๆ ต้องมาถามเจ้าหน้าที่เฉพาะอีกที จึงเรียกได้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงาน ก.พ. มีทักษะเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

แต่ในกรณีที่คนไทยกังวลว่าแรงงานจากประเทศอื่นจะเข้ามาแย่งงาน ไม่เป็นที่น่ากังวล เพราะส่วนใหญ่คนไทยไม่อยากทำงานที่เป็นแรงงานชั้นต่ำอยู่แล้ว คนไทยจึงมีโอกาสนับประชาคมอาเซียน ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ ค กล่าวว่า ในประชาคมอาเซียนคนไทยมีโอกาสนในการทำงานแน่นอน เมื่อจบปริญญาตรีพูดภาษาอังกฤษได้ อาจจะได้ภาษาที่ 2 หรือ 3 ซึ่งต่างประเทศคาดหวังว่าคนไทยจะคุณภาพดี จบมหาวิทยาลัยชั้นต้น ๆ มีความสามารถในการบริหารงานที่ต่างประเทศได้ อาจจะไปอยู่สิงคโปร์ แต่ทางบริษัททางสิงคโปร์ไปเปิดธุรกิจที่ประเทศลาว พม่า หรือไปโรงงาน โรงแรมที่ไหนมีนักธุรกิจที่ไปลงทุนในประเทศนั้น ๆ มากมาย ซึ่งคนที่เค้าขาด คือ ระดับบริหาร จึงเป็นโอกาสของคนไทย เพราะในอนาคตหลาย ๆ เวทีวิเคราะห์ไว้ว่า คนไทยจะไม่ทำงาน

แบบแรงงานระดับล่าง ซึ่งเราต้องกลับมาคิดว่าถ้าจะทำงานบริหารมีอะไรบ้างที่จะต้องเพิ่มเติมให้คนของเรา พัฒนาเค้าอย่างไร

ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญ ค กล่าวเสริมว่า เรื่องของมนุษย์ในฐานะนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เราต้องทำให้เค้าทำทุกอย่างที่มาจากใจ จากทัศนคติ ภาษาก็ดี เรียนสนุก ลูกน้องสบาย ทำงานที่ไหนก็ไม่เป็นปัญหา เป็นคนเปิดกว้างย่อมจะมีความสุขในการทำงานได้ดี และเมื่อเป็นประชาคมอาเซียน จะต้องสร้างให้คนของเราตระหนักรู้ในเรื่องของโอกาส เพราะคนไทยมีสมรรถนะสูงมากในการงานบริการ ซึ่งหลาย ๆ ประเทศอยากได้ แต่ตกม้าตายเรื่องภาษา ดังนั้นเมื่อรู้จุดอ่อนก็เป็นสิ่งที่ดีที่จะแก้ไขให้ถูกจุด ปรับปรุงหลาย ๆ ส่วน หรือเรื่องภาคการศึกษาตั้งแต่อุดมศึกษา หรือจะอาชีวศึกษาควรให้มีการลองปฏิบัติงานจริงตั้งแต่ช่วงปีแรก ๆ ที่เรียน เพื่อให้รู้ว่าชอบสิ่งที่เรียนจริง ๆ หรือไม่ ไม่ต้องรอให้ได้ปริญญามาแล้วเอามาแขวนไว้เฉย ๆ ประเด็นนี้หากจะทำรัฐต้องใช้งบประมาณมหาศาลต่อคน แต่ถ้าถึงเวลาจริง ๆ แม้จะสูญคนไปบ้าง แต่อย่างน้อยก็ตอบโจทย์สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเรื่องจิตวิทยาก็เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ในกรณีภาษาไม่ได้ แต่หากภาษาได้ จิตวิทยาก็จะตามมา และสำหรับกระทรวงและหน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญ ค สังกัด ดูแลคนอยู่ 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือน้อง ๆ ในภาคการศึกษาไม่ว่าจะปริญญาตรี อาชีวะ การศึกษานอกโรงเรียน อีกกลุ่มคือกลุ่มคนที่อยู่ในตลาดแรงงานแล้ว เคยบูเตียงมาแล้ว 20-30 ปี แต่ไม่ได้จบสูง จะเทียบวุฒิให้เค้าอย่างไร หรืออีกกลุ่มหนึ่ง ไม่ได้จบด้านนี้มาเลย แต่อยากทำใน 32 ตำแหน่งงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากที่จะก้าวเข้ามาทำงาน เพราะเป็นอาชีพหรือสมรรถนะที่ถ่ายทอดกันได้ง่าย ฉะนั้นเราต้องบุกในแง่ของการสร้างคนที่มีฝีมือดี ๆ อยู่แล้วนั้น แล้วเพิ่มเติมให้เค้าในจุดอ่อนเรื่องภาษา เป็นต้น

ทั้งนี้ทั้งนั้น การอยู่ในบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญ ค อธิบายว่า ในบางครั้งที่เราพัฒนาตัวเองจากการดูแบบคนอื่นมา โดยไม่ได้คำนึงถึงขนบธรรมเนียมประเพณีของเรา ดังนั้นเราต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของบ้านเรา เพราะการนำโมเดลของคนอื่นมาใช้เต็มรูปแบบก็ไม่ได้เสมอไป เช่น ระบบชั้นยศ ที่เปลี่ยนมาเป็นระบบตำแหน่ง เค้าบอกว่าไปลอกเยอรมันมา ไม่นึกถึงวัฒนธรรมของเรา เพราะระบบ PC เอาตำแหน่งเป็นใหญ่ไม่คำนึงถึงอาวุโส เวลาปฏิบัติจริง ๆ ก็ยังต้องคำนึงถึงอยู่ เพราะถ้าเลื่อนเด็กไปเป็นหัวหน้าคนเก่าจะรู้สึกอย่างไร ต้องนึกถึงธรรมเนียมประเพณีไว้บ้าง ถ้าให้ก้าวกระโดดง่าย ๆ แค่นี้ก็ถึงก็ลำบากแล้ว และการที่เราไม่ค่อยจะรักกัน อาจจะทำให้การทำงานบังคับบัญชาไม่ลื่นไหล แต่ถ้าคำนึงถึงอาวุโสมากเกินไปก็ลำบาก ดังนั้นต้องนึกถึงทั้ง 2 ด้าน ทั้งวัฒนธรรม ธรรมเนียม ประเพณีของเรา และคำนึงถึงผลงานที่จะได้ด้วย อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญ ข เสริมว่า การเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับหน่วยงานภารกิจ

ของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ คอธิบายว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีทัศนคติที่ดี ต้องมองความหลากหลายของคนทุกระดับให้ออก เช่น เมื่อผู้บริหารมอท่านอยากให้ประเทศสามารถเดินไปได้ มีรายได้ แต่ด้วยข้อจำกัด เราจึงต้องมาคิดว่าส่วนล่างจะพัฒนาไปด้วยกันไหม เพราะสิ่งที่เราต้องการคือการประสานข้อปัญหาต่าง ๆ เพื่อมาตอบโจทย์ ส่วนสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญ ค ทำเป็นปกติวิสัยสำหรับการทำงาน คือการให้ลูกน้องเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน เพราะถ้าใครคนนึงลาออกคนที่อยู่จะสามารถทำงานต่อได้ หรือถ้ามีใครเข้ามาติดต่อ ติดตามงานทุกคนจะสามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน ซึ่งตรงนี้คนของเราทำได้ดี นอกจากนี้มีสิ่งที่จะต้องดำเนินการเฉพาะส่วน เนื่องจากงานของเรามี 2 ภาคส่วนหลัก ๆ ในภาคเอกชนมีเยอะ แต่เราจัดการได้ดี คนของเราดูแลได้เหมือนกันทุกคน แต่สำหรับภาครัฐแล้วนั้นเรื่องงบประมาณ เรื่องที่ต้องนำเสนอ เรื่องที่ต้องประสานงานกัน ต้องมาควมามีขั้นตอนอย่างไรในโครงการนั้น ๆ ที่เราต้องพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหลักสูตร การกระจายข้อมูลข่าวสาร และนับว่าโชคดีที่เรามีเครือข่าย 6 สถาบันการศึกษาทั่วประเทศ เป็นกำลังสำคัญในการช่วยกระจายข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาเซียน เนื่องจากทุกครั้งที่เราได้ข้อมูลมาเราจะบอกเครือข่ายของเราก่อน และเป็นเรื่องง่ายที่เมื่อเราบอกคนหนึ่งไป แล้วข้อมูลจะกระจายไปทั่ว ซึ่งโดยมากเราบอกเบอร์หนึ่งของเค้าเลย ที่เหลือปล่อยให้เป็นเรื่องวิธีบริหารจัดการของเค้า ว่าคนของเค้าจะรู้หรือไม่ แต่สำหรับของเราการให้ข้อมูลต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นี่ก็สิ่งที่สอนลูกน้องเสมอ ว่าแม้เราไม่ใช่หน่วยผลิตแต่คนข้างนอกมีความคาดหวังและเฝ้ามองเราอยู่ อย่างไรก็ตามเราก็มีส่วนในการผลิตบ้าง เนื่องจากเรามีงบประมาณที่ภาครัฐให้มาใช้ในการสอน การทำเปเปอร์ หรืออื่น ๆ ต้องผลิตบุคลากร โดยใช้บุคลากรเป็นคนส่งต่อข้อมูลอาเซียนที่ได้อบรมมาแล้ว เราจะถ่ายทอดให้คนในประเทศอย่างไร แต่ก็ยังเป็นข้อมูลจำกัดแค่นี้ใน ณ วันนี้ เราจึงมีความพยายามที่จะทำให้เป็นที่รับรู้กันในวงกว้างมากขึ้น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป แม้บทบาทการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจะมีบทบาทที่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงเฉพาะด้าน หรือเฉพาะหน้าที่งานเป็นหลักสำคัญ รวมทั้งมีแผนงานการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียนอย่างชัดเจน ตามที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านได้กล่าวไปแล้วในข้างต้น ในแง่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ สำหรับภาครัฐคงเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่จะต้องมี แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในภาครัฐนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุนปฏิบัติตามที่ไม่ใช่เพียงคำสั่งหากแต่เป็นด้วยทฤษฎีหมาย ข้อบังคับ รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ดังเช่น กรณีของผู้เชี่ยวชาญ ข ที่กล่าวถึงการปรับโครงสร้างที่ไม่สามารถเพิ่มตำแหน่งได้เอง หรือจัดเพิ่มเงินเดือนให้ ในกรณีปรับโครงสร้างภายในกันเอง เพราะเนื่องจากเรื่องดังกล่าวต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้าราชการ

แผ่นดิน ต้องเข้าสภา แต่ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวก็เป็นที่รู้กันภายในว่าเป็นเรื่องที่ยืดหยุ่นกันได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน แต่จะไม่มีเรื่องของตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ในกรณีของผู้เชี่ยวชาญ ค ต้องการประชาสัมพันธ์เพื่อให้คนรู้จักสมรรถนะอาเซียนในด้านงานบริการ แต่ประสบปัญหาขาดงบประมาณมีไม่เพียงพอ เรื่องตรงนี้จึงไม่ได้เป็นที่รับรู้กันในสังคมกว้าง หรือจะเป็นกรณีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญ ก ได้กล่าวไว้ว่าเราต้องการวิธีการที่ดึงดูดมากกว่าเดิมที่เคยทำมา ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ ข ที่อธิบายถึงการกำลังจะทำให้ ก.พ. เปิดสอบภาค ก ได้ตลอดเวลา อันจะนำมาซึ่งการได้มาซึ่งคนดีคนเก่งได้มากขึ้นกว่าเดิม และในส่วนของประเด็นในด้านการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านเห็นพ้องต้องกันว่า การเป็นประชาคมอาเซียนนั้น บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ อย่างน้อย ๆ ต้องเข้าใจภาษาอังกฤษ สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ แม้หน่วยงานต้นสังกัดของท่านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 จะมีความสามารถในการพัฒนาอบรม หรือโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากเพียงใด ก็ไม่ได้เท่ากับการที่บุคลากรในองค์กรจะมีความตระหนักรู้ในเรื่องของภาษาอย่างจริงจัง กล่าวโดยสรุปคือ แม้บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในลักษณะของงานปกติวิสัยของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วนั้น ไม่ได้หมายความว่า สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องปกติวิสัยเหล่านั้นจะเป็นไปตามผลที่คาดหวังเสมอไป เนื่องจากความเป็นภาครัฐมีบริบทที่แตกต่างจากภาคเอกชนที่ไม่ใช่แค่ระเบียบของบริษัท หรือองค์กร หากเป็นเรื่องของกฎหมาย และการประชุมในระดับสภา ต้องได้รับมติเห็นชอบ หรืออื่น ๆ ที่ไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจของคนเพียงไม่กี่คน หรือแม้แต่บางเรื่องจัดเป็นสิ่งที่ต้องทำกันในระยะยาว แม้พอมองเห็นภาพ แต่ยังไม่เห็นผลในเร็ววันอย่างแน่นอน และจากความเป็นลายลักษณ์อักษรในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐที่มีความชัดเจนอย่างมากแล้วเราต้องพิจารณาถึงบริบทของแต่ละองค์กรภาครัฐที่มีความแตกต่างในการกิจ หรือหน้าที่หลักขององค์กรนั้นประกอบไปด้วย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นในภาพรวมของ ก.พ. ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ มีความพยายามเป็นอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย และบริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ หรือแม้แต่สายงานบริการของสถาบันพัฒนาบุคลากรการท่องเที่ยว เป็นภาพสะท้อนที่ดีของความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แม้ว่าในองค์กรจะมีคนไม่มาก แต่ MRA on TP ที่ทำอยู่ได้สะท้อนความเชี่ยวชาญที่แท้จริงของการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพใหญ่ของสายงานท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

2) ภาคเอกชน

สำหรับการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า บทบาทจะเป็นอย่างไรต้องขึ้นอยู่กับยุคสมัยที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จะส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญอะไร จึงทำให้เรียกได้ว่าเป็น “มืออาชีพ” (Expertise) และในอดีตช่วงที่ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย มีคนถามว่า ระหว่าง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (HRM) กับ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (HRD) แตกต่างกันอย่างไร และคำตอบคือ นักทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่คนกลางที่คอยเอานโยบายมาเชื่อมต่อกันเพียงเท่านั้น แต่แท้จริงแล้ว นักทรัพยากรมนุษย์คือผู้ที่จะช่วยกำหนดนโยบาย เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ส่งผลให้จำเป็นต้องมีความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (HROD) รวมทั้งเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปได้ ซึ่งงานต่าง ๆ ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบเป็นปกติวิสัย ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านโครงสร้างองค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเดิม ๆ แบบสมัยก่อน คือ เมื่อมีคนหายไปจึงคอยหาคนใหม่เข้ามาแทน แต่ปัจจุบันเราคิดใหม่ทำใหม่ กล่าวคือ เมื่อถึงสิ้นปีบริษัทของเราจะนำคนที่เหลือมากองรวมไว้ตรงกลาง แล้วจึงพิจารณาว่าใครเหมาะสมที่จะไปอยู่จุดไหน จากนั้นเริ่มจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยไม่ยึดติดกับจำนวนคนว่าต้องมีกี่คน เพราะเมื่องานเปลี่ยน งานจบจำนวนคน ก็ต้องเป็นไปตามนั้นเช่นกัน แต่ทั้งนี้เรื่องโครงสร้างองค์กรนี้มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน เช่น การวางแผนกำลังคนโดยดูจากคุณภาพในการทำงานกับงานที่มี โดยน้อง ๆ ในทีมช่วยทำแผนให้ การดูจากเนื้องานที่ทำ จุดเน้น คือ หากในทีมของเค้า ใครที่มีงาน 120% ใครมีงาน 70-80% ให้เข้ามาบอกเรา เพราะหากทำงานเกินความสามารถจะเกิดการเสียหายในงานได้ เพราะไม่มีเวลาทบทวน ไม่มีการวางแผนที่ดี แต่หากงานมีน้อยจนเกินไปจะทำให้งานน่าเบื่อ ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ซึ่งทางบริษัทเรานี้มีการบริหารจัดการคนให้ม้งานเต็มไม้เต็มมือตลอดเวลา อีกทั้งต้องสนุกกับงาน ซึ่งระบบของเราจะแบ่งเป็นช่วงอายุ เช่น ส่วนปฏิบัติงาน ทำงานหน้างาน จะเป็นผู้ที่มีอายุประมาณ 21-30 ปี หรือ ผู้ที่อายุ 49-50 ปีขึ้นไป จะเป็นพี่เลี้ยงคอยสอนงานให้น้อง ๆ เพราะในการวางแผนสอนงานจำเป็นต้องใช้คนที่มีการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง ต้องมีประสบการณ์เยอะ กล่าวได้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกจากจะต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์แล้วนั้น เรื่องที่สำคัญมาก คือ ต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านบริหารและพัฒนาด้วย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายอย่างสอดคล้องกันไว้ในประเด็นการปรับโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร กล่าวคือ ในทางปฏิบัตินักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่นี้

อยู่แล้ว เพราะเมื่อจุดมุ่งหมายขององค์กรเปลี่ยน หรือธุรกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลง แต่โครงสร้างยังเป็นเช่นเดิมก็ไม่เวิร์ค เช่น ทำธุรกิจในประเทศไทยใช้โครงสร้างอย่างหนึ่ง แต่เมื่อใดที่มีนโยบายเริ่มออกต่างประเทศ ถ้าใช้โครงสร้างแบบเดิมที่เน้นเฉพาะภายในประเทศ ใครจะมารับผิดชอบตรงส่วนของโครงสร้างต่างประเทศ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องปรับโครงสร้าง เช่น ควรจะมีหน่วยงานต่างประเทศขึ้นมาหรือไม่ ในระยะเริ่มแรกควรขยายตัวอย่างไรก่อนที่จะเปลี่ยน แล้วในท้ายที่สุดการบริหารจัดการควรจะออกมาเป็นรูปแบบใด จึงเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ความเป็นพลวัตรจะต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ช่วยดูแลเรื่องนี้ร่วมกับสายธุรกิจ อาจจะช่วยในแง่ของการเป็นผู้ช่วยริเริ่มว่าควรจะเป็นแบบไหน ช่วยแนะนำในแง่ของการชี้ให้เห็นถึงจุดที่ควรปรับโครงสร้างได้แล้ว แม้เราจะทำธุรกิจในปัจจุบันที่มีขอบเขตแบบเดิมก็ตาม ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำงานควบคู่กันเสมอ ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างตลอดเวลา แต่ต้องมองว่าเราไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเรื่องธุรกิจนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งในแง่ของการทำงานนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำงานร่วมกับหุ้นส่วนทางธุรกิจ หรือหัวหน้างาน หรือผู้จัดการของธุรกิจ หรือกรรมการผู้จัดการธุรกิจ ในแง่ของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสม แล้วนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยดูในแง่ของความเป็นไปได้ สายธุรกิจดูเรื่องความเหมาะสมทางธุรกิจ สองสิ่งนี้ต้องทำควบคู่กันไป ดังที่เรียกว่าหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) เพราะหากให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปออกแบบให้เลยคงไม่ใช่ เพราะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รู้ทุกด้าน เป็นสิ่งที่ต้องยอมรับ เราไม่ใช่พหุสูต เราจะรู้เชิงหลักการในการจัดโครงสร้างองค์กร เรามองเห็นแง่ของความซับซ้อนของงาน แต่เราไม่ได้รู้ธุรกิจทุกเรื่อง เพราะฉะนั้นผู้ที่ป็น Champion ควรเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ หรือเป็นผู้จัดการฝ่ายธุรกิจด้วย แล้วนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้าไปมีส่วนร่วมตรงนั้น ซึ่งอาจเป็นลักษณะผู้ที่คอยประสานงานทางธุรกิจ (Co-business) หรือผู้ที่คอยประสานงานให้กับพันธมิตร (Co-partner) และสำหรับโครงสร้างองค์กรเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำหรับภาพใหญ่ภาพรวมจะต้องมีองค์กรต่างประเทศที่คอยประสานงานกับต่างประเทศโดยตรง แต่ถ้าเราเจรจาธุรกิจกับต่างประเทศ แต่ไม่มีองค์กรต่างประเทศ สิ่งที่ต้องเตรียม คือ โครงสร้างองค์กรอาจไม่มีผล เพียงแต่ต้องเตรียมคนของเราให้พร้อมที่จะติดต่อกับต่างประเทศ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์กรกับทิศทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างองค์กรปัจจุบันเป็นเรื่องสำคัญ จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมที่จะรองรับการติดต่อกับธุรกิจในแต่ละเรื่อง ซึ่งนอกจากองค์กรต่างประเทศแล้ว องค์กรที่จะช่วยเสริมสร้างภาคพจนัน์บริษัทในต่างประเทศก็อาจมีความจำเป็น เพราะจะช่วยให้เค้าได้รู้จักเราได้มากขึ้น อาจเป็นองค์กรสำหรับ SMEs ที่อาจจะมีความมองที่จะไปต่างประเทศ แต่ยังไม่รู้จักใคร เรื่องโครงสร้างนี้ แท้จริงแล้วมันขึ้นอยู่กับลักษณะทั่วไปของธุรกิจ จุดมุ่งหมายของธุรกิจ และการ

ตั้งเป้าหมายของบริษัทว่าจะไปธุรกิจนั้นแบบเต็มตัวหรือไม่เต็มตัวในต่างประเทศ เป็นต้น อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายถึงความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องเป็นอีกทักษะหนึ่ง อีกหนึ่งงานหนึ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในแง่ของการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะมี 2 มุมมอง มุมมองแรกได้แก่ การทำอะไรให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อเป็นประชาคมอาเซียน โดยต้องมองถึงโครงสร้างปัจจุบันของเราว่าได้ตอบสนองมุมมองนี้แล้วหรือยัง เพราะถ้าจะมองว่าเราสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองโจทย์สมรรถนะ (Competency) อย่างเดียว ถือว่าไม่สมเหตุสมผล ดังนั้นต้องทำให้โครงสร้างองค์กรตอบสนองทั้งองค์การและสนองทั้งคน ดังที่กล่าวไปแล้วว่าโครงสร้างองค์กรควรทำเป็นแบบภาคพื้น (Regional) ซึ่งจะทำให้ตอบโจทย์การสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การ และถ้าเรามองว่าหนึ่งภาคพื้นคือหนึ่งประเทศ การที่บริษัทจะไปลงทุนในที่ที่เดียวกันแล้วกระจายสินค้าส่งไปประเทศอื่นในภาคพื้นเดียวกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ ถ้าตอบโจทย์นั้นหมายถึงการปรับโครงสร้างองค์กรจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับธุรกิจนี้ ส่วนในเรื่องของความสุขของคน เราสามารถพูดได้หรือไม่ว่า หากโครงสร้างองค์กรเป็นแบบภาคพื้น เราจะสามารถสื่อสารให้พนักงานเห็นว่า “คุณมีโอกาสดิบโต” เพราะเมื่อก่อนนั้นกรรมการผู้จัดการ (President) อยู่หนึ่งประเทศ แต่มีตำแหน่งเพิ่มอีกหนึ่งตำแหน่ง คือ ผู้ดูแลสำนักงานภูมิภาค (Regional Office) ดูแล 5 ประเทศ จึงเป็นโอกาสของพนักงานที่เก่ง บริษัทจะต้องวางแผนพัฒนาเค้า ต้องมีแผนประเมินคน เพื่อหาผู้ที่เหมาะสม มีองค์ประกอบอะไรบ้างคือสมรรถนะของคนที่จะมาทำงานภาคพื้น และที่สำคัญ คือ การสื่อสารให้คนเข้าใจ กล่าวคือ การสื่อสารบ่อยๆจะจัดเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง ต้องมีการสื่อสารตลอดเวลา คนที่สื่อสารได้ดีที่สุดคือผู้นำ ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ชี้แนะผู้นำว่าแผนแม่บท หรือขั้นตอนการสื่อสารควรจะเป็นอย่างไร และต้องทำกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มไหน เป็นต้น

นอกจากนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีการทบทวนและเสริมสร้าง หรือปรับปรุงค่านิยมขององค์กรและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายว่าประเด็นนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างแน่นอน อันเนื่องมาจากการหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แม้จะไม่ได้ไปประชาคมอาเซียน สิ่งเหล่านั้นคือเรื่องปกติวิสัยที่ต้องทำอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการพยายามปรับปรุงระบบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งต้องสอดคล้องกับองค์การ รวมทั้งกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ในสมัยก่อนเราจะรับคนแบบธรรมดาทั่วไป ไม่มีปัญหาอะไร รับคนด้วยวิธีการเดิมๆ แต่เมื่อผ่านมาสักระยะหนึ่ง เราต้องรับคนที่มีพื้นฐานความรู้มากขึ้น องค์กรเปลี่ยนแปลง คนเปลี่ยน Generation จาก Baby Boomer เป็น Generation

X หรือ Generation Y จึงต้องมองคนเพื่อรับคนเข้ามาประสมรวมกันให้ได้ เพื่อให้เกิดการเป็นตัวแทน กล่าวคือ สำหรับแง่ของการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานจำเป็นต้องทำตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่จะไปสู่ประชาคมอาเซียน ยิ่งจำเป็นต้องรับคนที่มีความสามารถเพียงพอที่จะไปทำธุรกิจหรือเจรจาติดต่อกับคนต่างประเทศได้ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ เป็นคนที่มีการศึกษาระดับหนึ่ง และสามารถใช้ภาษาได้ มีความสามารถที่จะปรับตัวให้รองรับหรือเข้าใจวัฒนธรรมต่าง ๆ ในการทำธุรกิจร่วมกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายในประเด็นเดียวกันไว้ว่า ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องขึ้นอยู่กับเครื่องมือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Tools)ว่าจะสื่อสารอย่างไร ผู้นำเข้าไปเป็นตัวแทนที่จะแสดงให้เห็นอย่างไร ซึ่งสำหรับองค์การต้นสังกัดของผู้เชี่ยวชาญ จ เมื่อทราบข่าวเรื่องประชาคมอาเซียนก็ได้ทำการศึกษาโดยทันที ซึ่งวงจรการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีตั้งแต่ สรรหา คัดเลือก รับคน จากนั้นให้คนปรับตัวเพื่อสามารถทำงานกับองค์การได้ จากนั้นจึงโยกเข้าทำงานในแง่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดูเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) โยกลงไปถึงเรื่องการพัฒนาคนไปสู่การวางแผนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน (Career Path) โยกลงไปสู่การวางแผนการเข้าสู่ตำแหน่ง (Succession Plan) โยกลงไปถึงการให้รางวัล (Rewarding) จากนั้นโยกลงไปถึงการรักษาบุคลากรไว้กับองค์การ (Retention) จนกระทั่งการเกษียณอายุ (Retirement) เป็นต้น กลับมาในส่วนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบเรื่องประชาคมอาเซียน เรื่องการสรรหา คัดเลือกคน ต้องเริ่มมองว่ามหาวิทยาลัยใดในอาเซียนจะเป็นที่ที่เราสามารถดึงดูดคนให้เข้ามาทำงานกับเราได้ เช่น ผู้ที่อยู่ในวัยสรรหาความมั่นคง (Mid-career) ช่วงอายุราว ๆ 45-55 เป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ แล้วคนที่มีประสบการณ์อาเซียนอยู่ตรงไหนบ้าง คนที่มีจุดแข็งในแต่ละหน้าที่งานอยู่ตรงไหนบ้าง ซึ่งเราจะสามารถทราบได้ทันทีว่าบริษัทที่มีคนเก่ง ๆ เหล่านี้ในอาเซียนอยู่ตรงไหนบ้าง เพราะเรามีฐานข้อมูลกำลังคน (Data-map) และในแง่ของการสรรหา คัดเลือก สำหรับ Talent หรือ Young Talent เราจะไปหาว่าในแต่ละประเทศเค้ามีผู้มีวุฒิสามารถ (Talent) สายงานไหนกันบ้าง ซึ่งเราก็จะเก็บไว้เป็นข้อมูล ส่วนแง่ของการดึงดูดคนเก่ง เราต้องสร้างเครือข่าย แต่ก่อนสร้างเราต้องรู้ธุรกิจระยะยาวก่อน แล้วจึงโยกธุรกิจเข้ากับคลังกำลังคนที่เราได้ทำไว้ (Workforce-banking) ถ้าธุรกิจต้องการขยายไปในอาเซียน เป็นหนึ่งเดียว (One ASEAN) เราต้องรู้ ต้องเริ่มประเมินคนของเราว่ามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน รองรับธุรกิจระยะยาวได้มากน้อยแค่ไหน รู้ถึงช่องว่าง จากนั้นจึงเริ่มไปสรรหา คัดเลือกคน เช่น ในมหาวิทยาลัย เราต้องสร้างเครือข่ายกับเค้า หรือสร้างเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับทางมหาวิทยาลัย เช่น ผู้นำนักศึกษา อาจารย์ เพื่อให้เค้าได้รู้จักตัวตนของเรา แล้วจึงทำการสรรหาในสถาบันการศึกษา (Campus-Recruitment) โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ทำอย่างไรนักศึกษาจะรู้จักกับบริษัท อาจทำผ่านการเข้าไปช่วยเหลือ สนับสนุน วิธีการนี้ใช้สำหรับคนจบใหม่ (Green Port) และคนที่เป็นผู้มีวุฒิ

สามารถในส่วนผู้ที่อยู่ในวัยที่กำลังสรรหาความมั่นคง (Mid-career) ต้องอาศัยผู้ที่มีอาชีพเดียวกัน เข้าไปในสมาคมต่าง ๆ สมาคมการตลาด สมาคมการขาย ฯลฯ และส่งคนเข้าไปดูว่าใครคือคนที่ใช่ แล้วจึงเข้าไป แต่หากเป็นวัยที่กำลังสรรหาความมั่นคงระดับสูงต้องใช้วิธีการเฉพาะราย (Personal Approach) เหล่านี้คือเรื่องการสรรหา คัดเลือก และทางด้านผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายเรื่องการสรรหา คัดเลือก ไว้ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก ซึ่งเป็นเสาหลักอย่างหนึ่งเลย กล่าวคือ การทำธุรกิจมี เงินเยอะ เทคโนโลยีเยอะ แต่ความสำเร็จอยู่ที่คน เช่น เราหาคนมาคนหนึ่งต้องดูว่าทัศนคติเป็น อย่างไร สำหรับองค์การต้นสังกัดของ ผู้เชี่ยวชาญ จ ให้คุณค่ากับคนดีมากกว่าคนเก่ง เนื่องจากคนดี สอนให้เก่งได้ แต่คนเก่งสอนให้ดียาก เพราะคนเก่งอาจมีอีโก้สูงไม่ฟังใคร เข้ากับใครไม่ได้ ซึ่งใน ความเห็นส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ จ เห็นว่า บางบริษัทที่รับคนที่ IQ เยอะ ดูจากความฉลาด ความเก่ง แต่เวลาเอาคนออก ส่วนใหญ่ปัญหาอยู่ที่เรื่อง EQ ดังนั้นควรทดสอบเรื่อง EQ (ความฉลาดทาง อารมณ์) ว่ามีการทำงานกับผู้อื่น การเติบโต จนถึงการเติบโตเต็มที่ การใช้ชีวิตมีทัศนคติอย่างไร มีความพึงพอใจอะไร เรื่องพวกนี้คือสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในจิตใต้สำนึก เช่น กรณีคนเก่ง แต่เข้ากับ คนยาก สร้างทีมยาก พูดได้หลายภาษา แต่พูดไม่ได้ภาษาเดียว คือ ภาษาคน แบบนี้ก็ยุ่งเหมือนกัน เข้าไปวงไหนวงแตก ทางองค์การของเราไม่ต้องการคนแบบนี้ เพราะฉะนั้นเรื่องของการสรรหา คัดเลือก จำเป็นต้องดูคนที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องวางแผน เผื่อไว้ 3-5 ปีข้างหน้า เช่น ตำแหน่งนี้อาจจะเติบโตขึ้น จึงต้องเผื่อศักยภาพของคนที่จะรับเข้ามาด้วย เพราะเมื่อบางครั้งเมื่อแรกรับคนต้องการคนจบปริญญาตรี มีประสบการณ์ 3 ปี หามาเพียงเท่านี้ พอ วันหนึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารอาวุโส (Senior Manager) หรือเป็น AVP (Assistant Vice President) ก็ขึ้นต่อไม่ได้ จึงต้องหาคนมาใหม่ ดังนั้นจึงต้องมีการเผื่อไว้ หากคนนี้น่าจะไปต่อได้ ทั้งนี้ทั้งนั้น ความสำคัญในการสัมภาษณ์และคัดเลือกคนเข้ามาทำงานที่นอกจากจะดูคนที่มีความสมบัติเยอะแล้ว ต้องหาคนที่เหมาะกับงาน ซึ่งหาไม่ได้ง่าย ๆ จำเป็นต้องคุยกันให้เข้าใจตั้งแต่แรก คุยให้ชัดเจน เพราะการลาออกจากงานแต่ละครั้ง เปลี่ยนงานคือเปลี่ยนชีวิต นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องบอก ความจริงให้คนยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น แล้วให้เขาลองชั่งน้ำหนักดูว่ารับได้หรือไม่ ว่างานนี้จะเป็น ตรงกลางที่จะมาลองทำด้วยกันหรือไม่ ถ้าได้ก็เข้ามา สำหรับองค์การของเราจะให้ลักษณะงานที่ ชัดเจน ในการพูดคุยเลย แต่ทั้งนี้การสัมภาษณ์คนและรับคนเข้ามาทำงานต้องไม่มีอคติ โดยทาง องค์การของเรามีคณะกรรมการจาก 3 ฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดูเรื่องความ ต้องการของบริษัท ความพร้อมในการทำงาน คุณสมบัติ (2) ผู้บังคับบัญชาสายงาน (Line of Command) ดูว่าคนนั้นจะสามารถรองรับงานที่ต้องทำได้ และ (3) ผู้เชี่ยวชาญของตำแหน่งงาน นั้น ๆ (Expertise) เช่น รับตำแหน่งกฎหมาย ต้องมีนักกฎหมายเก่งๆมานั่งสัมภาษณ์ด้วย เพื่อดูว่าคน ที่จะรับเข้ามามีศักยภาพหรือไม่ รู้ด้านกฎหมายเหมาะสมตามความต้องการหรือไม่ และสำหรับนัก

บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ จะต้องสามารถวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ สามารถสรรหา คัดเลือกคนให้เหมาะกับตำแหน่งงานได้ จัดโครงสร้างองค์กรได้ รวมทั้งบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานได้ (Compensation & Benefit) และอีกประเด็นที่เราจะละเลยไม่ได้ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการรับคนเข้าทำงาน ต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งเราเรียกว่าเครื่องมือในการทดสอบ (Tools Test) จะทดสอบบุคลิกภาพ (Personality) ว่าเป็นคนแบบไหน ให้ความสำคัญกับคนรอบข้างหรือไม่ (Care of Other) มีภาวะผู้นำหรือไม่ มีจิตใจบริการหรือไม่ (Service Mind) มีความสามารถในการบริหารจัดการทีมหรือไม่ มีความพร้อมหรือไม่ เช่น พร้อมที่จะเป็นผู้บริหาร พร้อมที่จะเป็น Supervisor โดยการใช้การทดสอบที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เมื่อทดสอบเสร็จ จึงมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น เมื่อเป็นผู้บริหารมีความเข้าใจสถานการณ์หรือไม่ บริหารคนเป็นหรือไม่ เก่งหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีประเด็น เรื่อง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน (Compensation & Benefit) โดยผู้เชี่ยวชาญ จอธิบายว่า ในยุคประชาคมอาเซียนประเด็นนี้จะเป็นสิ่งที่จูงใจสำคัญที่จะดึงดูดคน เช่น เด็กรุ่นใหม่ (บางคน) ต้องถูกพัฒนาให้มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ คือ มีความสุขเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน อันนอกจากที่จะหวังแต่ค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว เนื่องจากเด็กรุ่นใหม่ชอบท้าทายตัวเองและมีความสุขเมื่อตัวเองทำได้ คือ จะรู้สึกตัวเองเก่งขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง หรือเรียกว่า Milestones ของการทำงาน กล่าวคือ เมื่อคนทำงานด้วยใจ มีความสุข สนุกที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน องค์กรที่พัฒนาคนให้เห็นคุณค่ากับแนวคิดนี้ได้ องค์กรจะได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่ดี (Outcomes)

เมื่อสรรหา คัดเลือกคนเข้ามาทำงานกับองค์กรได้แล้ว คงหนีไม่พ้นการขับเคลื่อน องค์กรด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยผู้เชี่ยวชาญ จอธิบายว่า เราขับเคลื่อนองค์กรด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยการเทียบเคียงกับแผนที่ตั้งไว้ ว่าตัวแปรเปลี่ยนไปเยอะหรือไม่ เรื่องนี้จำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งในองค์กรของเราให้ความสำคัญกับเรื่องกระบอกเงินเดือน และโครงสร้างเงินเดือน ด้วยการจ้างคนนอก (Third Party) มาเป็นที่ปรึกษา ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเกิดอคติ ซึ่งในปัจจุบันเรามีกระบอกเงินเดือนทั้งหมด 10 กระบอกในแต่ละกลุ่มสาขาวิชาชีพ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน เช่น วิศวะ (ธุรกิจหลักของเรา) ตัวอย่าง กรณีเราขายไปสิงคโปร์ มาเลเซีย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหาข้อมูลภาษีเงินได้ หัก ณ ที่จ่าย หรือ วัฒนธรรมของประเทศเค้า วัฒนธรรมองค์กรเค้าเป็นอย่างไร เค้าทำอย่างกันแบบไหน มีค่านิยมอย่างไร อีกทั้งต้องให้ความรู้คนของเราก่อนที่จะไปทำงานในประเทศนั้น ๆ เพื่อเวลาไปทำงานร่วมกับเค้าแล้วจะได้เกิดความกลมกลืน เช่น ต้องรู้ว่าบ้านเมืองเค้าให้คุณค่ากับอะไร อะไรไม่สุภาพ เพราะหากเราทำไม่ถูกวัฒนธรรมของเค้า เราอาจถูกดูหมิ่นได้ เป็นต้น อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ

อธิบายเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) ที่ในแต่ละประเทศจะมีรูปแบบที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมาคิดว่าอะไรบ้างที่ควรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องเตรียมแนะนำเกี่ยวกับนโยบายการสร้างความรู้ความผูกพันทางใจ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนทางสายอาชีพ (Career Path) การให้รางวัล (Rewarding) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคิดว่า อะไรคือมาตรฐานเดียวกัน อะไรควรเป็นความต่าง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ เราต้องการรวมศูนย์การพัฒนาผู้นำของเราจากทั่วโลกให้เป็นแนวทางเดียวกัน ท่านประธานก็อนุมัติเพื่อจะสร้างผู้นำ เราลงทุนไปหลายพันล้านเพื่อสร้างภาวะผู้นำ เป็นต้น

ทั้งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน และแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กรได้ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ อธิบายว่า องค์กรเดินด้วยคน ความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน คือเรื่องคนเป็นหลัก เพราะทุกวันนี้เงินซื้อได้ทุกอย่างในแง่เทคโนโลยี ในแง่ของระบบ ในแง่ของการลงทุนต่าง ๆ กล่าวคือ หากมองในองค์กรขนาดเดียวกัน คงไม่เห็นถึงความได้เปรียบเสียเปรียบขณะเดียวกัน ถ้าขนาดเท่ากัน แต่เราขาดเรื่องคน เราสามารถที่จะหุ้มนำไปดึงคนเก่ง ๆ มาทำงานกับเราได้ แต่ถ้าองค์กรไหนไม่ได้พัฒนาคนในองค์กรเลย วันใดวันหนึ่งองค์กรอาจลงความสามารถลงไปได้ แต่หากองค์กรสามารถพัฒนาคน ลงทุนกับคน แล้วพร้อมที่จะดึงคนใหม่ ๆ เลือคนใหม่ ๆ เข้ามาผสม มาเติมให้องค์กรทันสมัย อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเห็นได้ว่าเรื่องเทคโนโลยี คือเรื่องที่คนมีเงินเหมือนกันสามารถซื้อหามาได้เท่ากัน จึงขึ้นอยู่กับคนที่จะมาบริหารความสามารถในการแข่งขันว่าใครมีความสามารถในการบริหารได้ต่างกัน เพราะถ้าคนของคุณมีความสามารถมากกว่า ต่อให้เราเงินมากขึ้นเท่าไร ซื้อระบบเสริมได้ แต่ไม่มีทางสู้คุณได้ เพราะต้นทุนเราจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าเรายอมซื้อระบบที่แพงขึ้นเพื่อเอาชนะ แต่ถามว่าถ้าหาลงทุนมากขนาดนั้น กับคุณลงทุนขนาดนี้แล้วมีคนที่มีความสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Value Added) ใครจะเป็นระยะยาวกว่ากัน เพราะฉะนั้นในการทำธุรกิจ การเติบโตอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง ขึ้นอยู่กับคนที่เป็นผู้พัฒนาให้มันเกิดขึ้น แม้ทรัพยากรอื่น ๆ จะมีความสำคัญ แต่สู้คนไม่ได้ อีกทั้งคนที่มียู่อหากไม่มีความสามารถ อาจทำให้คุณสมบัติหรือความสามารถของทรัพยากรอื่น ๆ เสื่อมลงไปด้วยซ้ำ เพราะฉะนั้น บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญตรงนี้ คือ การที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาคน หากคนที่ดีมาใส่ไว้ในองค์กร การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมของคนให้สอดคล้องและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะยุคที่มีการค้าขายอย่างไรพรหมแดน เรื่องเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างให้คนสามารถรองรับประชาคมอาเซียนได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความสามารถในการ

แข่งขันให้กับองค์การผ่านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายถึงประเด็นโครงสร้างค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายให้สอดคล้องเช่นกัน เพราะหากเราจ่ายค่าตอบแทนไม่คุ้มกับสิ่งที่เกิดขึ้น บริษัทที่เค้าสามารถจ่ายได้จะดึงเอาคนของเราไปได้ เพราะฉะนั้นต้องทำอะไรเราถึงจะแก้ปัญหาดังนี้ได้ เราจึงต้องพร้อมที่จะมีตัวตายตัวแทน เพราะเราคงไม่สามารถขึ้นเงินเดือนได้โดยไม่มีขอบเขต เพราะในแง่ของการบริหารคนโดยใช้เงินเราต้องดูถึงความเป็นธรรมในองค์การและระหว่างองค์การด้วย รวมทั้งดูความสามารถในการจ่ายขององค์การด้วย ซึ่ง 3 สิ่งนี้คือหลักสำคัญในแง่ของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคน

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึงความสามารถในการบริหารช่องว่างระหว่างช่วงวัย (Generation Gap) ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องสามารถทำได้ โดยสำหรับองค์การของผู้เชี่ยวชาญ จ นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาจุดแข็งจุดอ่อนของคนแต่ละช่วงวัย เพื่อนำมาเติมเต็มแต่ละจุดแข็งขององค์การเพื่อให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน หรือเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด อันจะเป็นที่มาของการมีเลือดเก่าเลือดใหม่ในองค์การในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น คนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงเยอะ ลองผิดลองถูกมาเยอะ บางคนลองมาเยอะจนกลัวไปหมด ไม่กล้าทำอะไร ดังนั้นคนเหล่านี้จะทำธุรกิจยาก เนื่องจากการทำธุรกิจต้องตัดสินใจเร็ว ถ้าช้าอาจเสียโอกาสโดนคู่แข่งฉกฉวยไปหมด ส่วนเด็กรุ่นใหม่ ๆ ร้อนวิชา มีพลังเยอะ มีความอยากรู้อยากลองเสี่ยงโน้นเสี่ยงนี้ ดังนั้นต้องเอาคนเลือดเก่าและเลือดใหม่มาประสมกันแล้วหารออกมา สำหรับเรื่องการบริหารช่องว่างระหว่างช่วงวัย มีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องถ่วงน้ำหนักให้ดี ๆ เพราะถ้ามีคนเก่ามากไปองค์การจะโตช้า ถ้ามีคน Generation Y มากไปองค์การอาจหมดตัวเลยก็ได้ เพราะหากเกิดคิดไม่รอบคอบ เมื่อเจอปัญหาแล้วใจร้อน เชื้อมั่นในตัวเองสูง ไม่ฟังใคร ก็ตายกลางทางได้เช่นกัน ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายเสริมไปถึงเรื่องการพยายามสร้างคนรุ่นต่อ ๆ ไป หรือคนรุ่นใหม่ในองค์การ กล่าวคือ เมื่อมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเด็วมือหนึ่ง ย่อมต้องมีเด็วมือสอง เพราะคนอยู่แถวหน้า ๆ รู้จักผู้บริหารกันหมดแล้ว ต้องให้เวทีกับน้อง ๆ แวดลัด ๆ ไปบ้าง เพราะเมื่อเค้าโตขึ้นมาจะได้รู้สึกว่ามีบริษัทภูมิใจและชื่นชมในตัวเค้า อีกทั้งต้องให้โอกาสเค้าได้เสนอความคิดเห็นแก่ประธานกรรมการบริหาร สำหรับสายงานทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทของเรานั้น นับว่าโชคดีมากที่สายงานทรัพยากรมนุษย์ของเราเป็นที่ยอมรับในองค์การ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จ ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับว่าองค์การให้ความสำคัญกับคนมาก เช่นทางองค์การเราให้เรียนรู้เยอะ แม้กระทั่งประธานกรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการ (President) ก็มีการเรียนรู้เพิ่มเติมเสมอ ซึ่งทางเราถือเป็น “การสร้างวัฒนธรรมในการเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้” ไม่ว่าจะเป็นการจัดอินเฮาส์ หรือจัดไปข้างนอก ดูงานต่างประเทศ สัมมนา ต่างประเทศ ซึ่งทางเรามีงบประมาณ มีทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีทุนการศึกษาให้น้อง ๆ ปริญญาตรี โท มากมายหลายสาขา เป็นต้น เช่นเดียวกับผู้เชี่ยวชาญ ง ได้อธิบายว่า การพัฒนาคนเป็นสิ่งที่หยุดไม่ได้ เพราะความรู้เชิงขั้นตอน (Know-how) เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพียงแต่การพัฒนาคนจะเน้นพัฒนาไปแนวทางใดไปจุดใดย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของธุรกิจในช่วงเวลานั้น ๆ หรือแผนระยะสั้น ระยะยาวที่วางไว้ จึงเริ่มมาฝึกฝนคน ประเด็นสำคัญ คือ อย่าฝึกฝนคนเมื่อสาย ต้องฝึกฝนคนล่วงหน้า เพราะการฝึกฝนคน การพัฒนาคนเป็นการพัฒนาความรู้ทักษะ เป็นการปรับทัศนคติให้เหมาะสม (KAS) 3 ประเด็นหลัก ๆ เรื่องของการฝึกอบรม (Training) เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา การอบรมต้องค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ค่อย ๆ เติม แล้วจึงเอากลับไปใช้งาน จึงจะกลายเป็นการเรียนรู้ กลายเป็นประสบการณ์ขึ้นมา และสำหรับการพัฒนาคนเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนขององค์กรเรามี 2 ขั้นตอน ได้แก่ เริ่มจากเราพัฒนาคนของเราเพื่อเตรียมความพร้อมในแง่ของธุรกิจภายในประเทศเท่านั้น เพราะคนของเราระดับใช้แรงงาน (Blue Collar) ต้องมีความสามารถที่จำกัดแง่ของการพัฒนา จะให้มาเรียนภาษาอังกฤษจนพูดได้คล่องรองรับประชาคมอาเซียนคงยาก เราต้องยอมรับข้อเท็จจริง ส่วนคนที่เราพยายามเน้นพัฒนาให้รองรับประชาคมอาเซียน (แม้ธุรกิจเราจะไม่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศมาก แต่สุดท้ายก็หนีไม่พ้น) ทั้งนี้บริษัทของเราเป็นบริษัทในเครือ Thaibev มีธุรกิจเกี่ยวข้องกันอยู่หลายอย่าง เช่น ส่วนของเราอยู่ในกลุ่มเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ในกลุ่มนี้มีบริษัท F&N ที่มีทั้งในไทย แต่ตัวภาคพื้น (Regional) อยู่ในสิงคโปร์ และมาเลเซีย เพราะฉะนั้นการติดต่อกันในเชิงการทำธุรกิจย่อมมี และปัจจุบันเรามีแนวโน้มจะส่งสินค้าบางอย่างไปผลิตที่ F&N บ้าง เพราะเราพยายามเพิ่มช่องทาง ดังนั้นในแง่การเตรียมความพร้อมของคนที่จะพัฒนาไปสู่ประชาคมอาเซียนจะอยู่ที่สำนักงานใหญ่ เพราะส่วนมากเป็นคนที่ต้องไปติดต่อประสานงานกับคนต่างประเทศ แต่เป็นคนที่อยู่ระดับบริหารส่วนใหญ่ (White Collar) ซึ่งปัจจุบันเราพยายามเตรียมในแง่ของพัฒนาที่จะพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ภาษาอังกฤษ (คนส่วนใหญ่ของเราพอได้อยู่แล้ว) ในแง่ของการจัดเวลาให้คล่องตัวมากขึ้น ในแง่ของการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ เชื่อว่าพื้นฐานคนของเรามีความสามารถเฉพาะทางที่เพียงพอ เพียงแต่การติดต่อกับต่างประเทศต้องเรียนรู้ทักษะอื่นๆ เทคโนโลยีต่าง ๆ ของเค้า และหากได้เรื่องภาษาจะสามารถช่วยได้เยอะ รวมทั้งเรื่องวัฒนธรรมของเค้าด้วย แต่คนในสำนักงานใหญ่โดยมากแล้วเป็นคนรุ่นใหม่ คนเหล่านี้มีความคุ้นเคยกับต่างประเทศพอสมควร (คนในสำนักงานใหญ่ส่วนใหญ่เรียนจบต่างประเทศ หรือเคยอยู่องค์กรต่างประเทศมาบ้าง) ประเด็นนี้จึงไม่น่าหนักใจมากนัก นอกจากนี้ยังมีในแง่ของการพัฒนาความสามารถของคน (Capability) ต้องมารื้อฟื้นเรื่องภาษาให้คล่องตัวมากขึ้น อีกทั้งต้องกล้าพูดมากขึ้น เรื่องนี้พยายามพัฒนากันอยู่หลาย

วิธี เช่น ส่งออกไปเรียนรู้ในการทำงานจริง ส่งไปดูงาน เป็นต้น และสำหรับประเด็นปัญหาของคนไทยทั่วไปในภาพรวม คือ (1) ความพร้อมที่จะออกไปทำงานในต่างประเทศ คนส่วนใหญ่มักจะไม่น่าพร้อมที่จะออกจากบ้านเกิดเมืองนอนเพื่อไปทำงานต่างประเทศ (2) ความกล้าในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา กล้าที่จะพูดอย่างเปิดเผย ซึ่งคนไทยไม่กล้าเท่าคนสิงคโปร์ มาเลเซีย เพราะเค้าอยู่กับฝรั่งแล้วสไตล์การทำงานเป็นแบบนั้น เพราะฉะนั้น เหล่านี้คือแง่ที่เราพยายามฝึกคนของเราให้ไปจุดนั้นให้ได้ ซึ่งคนไทยมีประเด็นหลัก ๆ ที่จำเป็นต้องเร่งพัฒนา คือ 2 เรื่องข้างต้น เพราะส่วนใหญ่มีความพร้อมเรื่องความรู้ความสามารถในการทำงานต่าง ๆ ได้ดี แต่ไม่มีความพร้อมที่จะไปทำงานต่างประเทศ หรือมีความอดทนใจที่จำเป็นต้องทำงานกับคนต่างประเทศ แม้จะอยู่ในเมืองไทยก็ตาม และทางด้านของผู้เชี่ยวชาญ อธิบายเรื่อง แนวคิดในแง่การพัฒนาคคนโดยการให้น้ำหนัก 70%-20%-10% ว่าคือ การให้น้ำหนักในการพัฒนาคคนให้มีผลสูงสุด 70% คือการทำงานจริง (On Job) ส่วนการสอนงาน โดยผู้นำ 20% และ อีก 10% คือ การฝึกอบรม ทั้งนี้ในการพัฒนาคคนให้เห็นผลต้องค่อย ๆ เติบโตทีละเล็กละน้อยในแง่การฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้และที่สำคัญในท้ายที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ให้เค้าได้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เช่น อยู่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจไปอยู่งานขาย หรือให้ฝ่ายการตลาดมาอยู่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือคนที่อยู่ไทยไปอยู่มาเลเซีย คนมาเลเซียไปอยู่สิงคโปร์ เป็นต้น จากนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่พัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการสอนงานคน ซึ่งเรื่องการสอนงานให้คนขององค์กรเราจัดเป็นเทคนิค ทางเราใช้ของ โทมัส จี.เกรน ภูธรด้าน Coaching โดยจ้างท่านมาสร้างหลักสูตรสอนคนของเราในองค์กรเลย เราสร้างผู้นำองค์กรให้รู้จักคำว่าสอนงาน รู้จักว่าสอนคนอย่างไร จากนั้นการฝึกอบรมก็เป็นอีกส่วนหนึ่ง นี่คือการเตรียมความพร้อมที่ไม่ว่าจะเป็นประชาคมอาเซียนหรือไม่ก็ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ทางองค์กรต้นสังกัดของผู้เชี่ยวชาญ น มีหลักสูตรฝึกอบรมด้านภาษา เป็นเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับให้คนเข้าไปพัฒนาคตนเองเข้าไปเรียนรู้ในขณะที่เดียวกันเราส่งคนของเราไปทำงานต่างประเทศเยอะ เรื่องภาษาในการสื่อสารจึงใช้ได้ดี เว้นแต่บางสายธุรกิจที่ทำงานเฉพาะเมืองไทยเท่านั้น ก็จะไม่เข้มงวดในเรื่องภาษา แต่หากเป็นธุรกิจอาหาร จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญภาษาที่ไม่ใช่แค่ภาษาอังกฤษเท่านั้น เนื่องจากธุรกิจอาหารของเราทำครบทั้งห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตั้งแต่ผลิตอาหารสัตว์ ทำฟาร์มสัตว์บก-สัตว์น้ำ โรงงานแปรรูป ผลิตภัณฑ์ไปขาย อีกทั้งธุรกิจคั้นน้ำเหล่านี้มักอยู่ในโซนห่างไกล เพราะการทำอาหารสัตว์ ทำฟาร์ม ต้องปลอดภัยจากคนพอสมควร ดังนั้นศักยภาพของคนของเราในการทำงานต้องสามารถพูดภาษาถิ่นได้ เช่น อินเดีย 5 มณฑล คนละภาษา ผู้บริหารเหล่านี้เมื่อต้องไปทำงานลักษณะนี้ต้องไปชวนขาย ต้องได้รับการพัฒนาในการเรียนรู้ภาษาถิ่นที่ไปทำงาน ไม่ว่าจะไปที่ประเทศใดต้องได้ภาษาเค้าเช่นกัน

จากเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นภาพของความหลากหลายมาพอสมควร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษา หรือสไตล์การทำงาน หรือวัฒนธรรมการทำงาน ฯลฯ ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ อธิบายถึงวิธีการทำให้บุคลากรเข้าถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสไตล์การทำงาน ไว้ว่า สำหรับเรื่องความหลากหลาย ทางเราทำอยู่หลายวิธี ได้แก่ การเปิดให้เขามีโอกาสไปสัมผัสกับต่างประเทศ เช่น ส่งไปดูงาน ให้เข้าร่วมประชุมที่มีคนหลากหลายมาจากหลาย ๆ ประเทศ ซึ่งต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการประชุม เหล่านี้คือสิ่งที่ได้ทำมา นอกจากนี้ยังมีการส่งไปอบรมต่างประเทศ (Work on the Job) กับต่างประเทศบ้าง เพื่อให้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน มีการมอบหมายงานในลักษณะทีมโครงการ ซึ่งเป็นลักษณะของการทำข้ามบริษัท (Cross-company) กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีโครงการเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อาจมีการแต่งตั้งให้คนนี้เป็นหัวหน้าโครงการทีมนี้ ซึ่งในทีมประกอบด้วยบริษัทจากประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และประเทศไทยเข้ามาทำงานร่วมกัน สิ่งนี้จะเป็นตัวที่ค่อย ๆ พัฒนาให้เค้ากลายเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในแง่ที่จะก้าวไปสู่ความพร้อมในด้านประชาคมอาเซียน แต่สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เวลา เป็นเรื่องค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป แต่เราควรเลือกคนให้ดีเสียก่อน ไม่ใช่ว่าจะส่งใครไปก็ได้ แต่ต้องเลือกคนที่พร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปได้ในระยะแรก ๆ ซึ่งหลังจากนั้น คนเหล่านี้จะกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คอยกระตุ้นให้คนส่วนที่เหลือค่อย ๆ เห็นภาพ แล้วใช้เป็นแบบอย่าง (Role Model) ในแง่ที่จะจงใจให้เกิดความอยากเปลี่ยนอยากจะเป็นไป เพราะคนไทยติดปัญหาเรื่องที่ไม่พร้อมที่จะเคลื่อนย้าย คนไทยความรู้ดีมาก คุณสมบัติต่าง ๆ ดีมาก ภาษาอังกฤษดี ดีทุกอย่าง แต่บางครั้งไม่พร้อมที่จะเคลื่อนย้ายไปทำงานต่างประเทศ บางทีต่างประเทศเค้าสู้เราไม่ได้ด้วยซ้ำไป แต่เค้ากล้าที่จะออกไปทำงานต่างประเทศ กล้าที่จะพูด กล้าที่จะเสนอความคิดเห็น เพราะคนไทยบางทีเก่งมาก แต่พอไปทำงานอยู่กับคนต่างประเทศกลับไม่กล้าออกความคิดเห็น เพราะว่ากลัว จึงกลายเป็นเราไม่มีความคิดเห็น เค้าจะมองเราว่าไม่มีความคิด

ในแง่ความหลากหลายที่คนในประเทศไทยจะต้องออกไปต่างประเทศแล้ว ยังมีประเด็นการรับคนต่างชาติเข้ามาทำงาน ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ อธิบายไว้ว่า การรับคนต่างชาติเข้ามาทำงาน องค์กรของเรารับเข้ามาอยู่แล้ว สำหรับความหลากหลายในการทำงาน เราออกแบบธุรกิจที่ออกไปต่างประเทศซึ่งเป็นของบริษัทในเครือก่อนที่ ผู้เชี่ยวชาญ จะย้ายมาอยู่อีกบริษัทหนึ่งในเครือเดียวกัน ได้ทำการกำหนดนโยบายด้านความหลากหลาย (Diversity) การบริหารความหลากหลาย และการยอมรับความแตกต่าง โดยกำหนดเป็นนโยบายตั้งแต่ระดับประธานกรรมการบริหารลงมา ว่าเราจะเปิดใจยอมรับความแตกต่างของคนอย่างไร มีทั้งการทำเกม การรณรงค์ การฝึกอบรม ว่าการทำงานต่างวัฒนธรรมเค้าต้องทำอะไร ทั้งหมดนี้อยู่ที่นโยบาย แม้แต่เรื่องความแตกต่างระหว่างช่วงวัยก็นับว่าเป็นความหลากหลายอย่างหนึ่ง ทั้งได้และเหนือภูเขา

น้ำแข็งทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเพศ ศาสนา ความเชื่อ การเมือง เชื้อชาติ และช่วงวัย ล้วนเป็นองค์รวมของความหลากหลาย จึงต้องเปิดใจ กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารเปิดใจยอมรับความแตกต่างจากตัวเอง เริ่มจากผู้นำ เรื่องของคนทุกเรื่องต้องเริ่มจากผู้นำ ถ้าผู้นำทำได้ดี ผู้ตามก็ทำได้ดี หรือแม้แต่เรื่องวัฒนธรรม โดยปกติเราจะพัฒนาคนที่ไปแต่ละประเทศอยู่แล้ว ว่าเค้าต้องเห็นความแตกต่างของแต่ละส่วนว่าเป็นอย่างไร ในแง่การทำงานอะไรควรหรือไม่ควร ส่วนเรื่องธุรกิจเราสร้างค่านิยมหลัก ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมหลัก แล้วแต่จะเรียก เราพยายามสร้างวัฒนธรรมให้คนมีกรอบความคิดในการทำงานเหมือนกัน โดยกรอบขององค์กรเรากรอบใหญ่ มี 6 ตัว ได้แก่ (1) หลัก 3 ประโยชน์ (3 Benefits) พนักงานทุกระดับไม่ว่าจะทำงานที่ไหน ประเทศไหน หน่วยงานใด ในภาพใหญ่ให้คำนึงถึงประเทศชาติ ว่าไปทำธุรกิจประเทศชาติเราได้ประโยชน์หรือไม่ ภาพถัดมา คือประชาคมสังคมได้ประโยชน์หรือไม่ และสุดท้ายมาคิดถึงบริษัทที่หลัง ดังนั้น เมื่อย่อยลงมาเป็นภาพขององค์กร การทำงานของเรานึกถึงบริษัทก่อน แล้วจึงนึกถึงลูกน้อง ทีมงาน และมานึกถึงตัวเราเองเป็นสุดท้าย นี่สำหรับหลักการ (2) ระบบวัฒนธรรม ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (3) รวดเร็วอย่างมีคุณภาพ (4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (5) มีความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) และ (6) การมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายว่า เรื่องวัฒนธรรมต้องปรับให้สอดคล้องกับทิศทางที่จะไป เช่นองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ จ เมื่อมองถึงประชาคมอาเซียนได้มองดูทางในการทำธุรกิจและการเตรียมความพร้อมบุคลากรไว้อยู่แล้ว โดยมีการสัมมนาที่กัมพูชา ในเรื่องการควบคุมการจราจรขึ้นลงที่ "สนามบินปอเชียงตง" ได้กำหนดเวลาหลายสิบปี อีกทั้งมีการขยายธุรกิจไปลาว พม่า ซึ่งทางองค์กรได้พัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมรับประชาคมอาเซียนในประเด็นของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสไตล์การทำงาน เช่น กัมพูชา ในธุรกิจของเรามีคนพื้นที่ทำงานอยู่ประมาณ 2-3 ร้อยคน ตรงนี้เราได้พัฒนาคนให้สามารถทำงานร่วมกับคนต่างวัฒนธรรม ต่างองค์กร รวมทั้งต่างวัฒนธรรมในการทำงาน (Work-culture) เป็นต้น และดังที่ทราบกันดีว่าวัฒนธรรมนั้นเปลี่ยนแปลงกันได้ เพราะเมื่อความจำเป็นเปลี่ยนไป วัฒนธรรมองค์กรก็เปลี่ยนถ่าย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่ที่จะต้องคอย ๆ ขับเคลื่อนให้คนเข้าใจก่อน แล้วจึงไปสู่สิ่งที่เป้าหมายพร้อมๆ กัน กล่าวคือ หากเราไม่เปลี่ยนแปลงไปตามความจำเป็น วัฒนธรรมนั้น ๆ จะฝืนรากลงไป ซึ่งการฝืนรากนี้ บางทีฝืนรากลึกจนกระทั่งกลายเป็นอุปสรรค เป็นภัยเงียบ ทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายลำบาก เกิดข้อจำกัดเรื่องความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งมีสิ่งที่ปลูกฝังอยู่แบบแฝง ๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่ในการพยายามบริหารจัดการให้คนในองค์กรเข้าใจ และให้ความร่วมมือที่ดีในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ดังเช่น การฝึกให้พนักงานคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ทั้งนี้ทั้งนั้นสิ่งที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงให้มากในการรับคนเข้ามาทำงาน ดัง ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า การรับคนเข้ามาทำงาน ภายใต้วามเชื่อว่าทุกคนมีคุณสมบัติบางประการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวคือ คนเก่ง คนเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในทุกๆด้าน ภายใ้องค์การหนึ่งต้องอาศัยความสามารถของแต่ละคนที่เก่งในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้คนเก่งอยู่ร่วมกันแล้วแชร์สิ่งที่เก่งมาด้วยกัน แล้วยอมรับกันได้ ประเด็นนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายในการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ซึ่งบางองค์กรมีคนเก่งไม่มาก นอกนั้นคือผู้ตาม คิดตาม ปฏิบัติตาม บางองค์กรมีทีมที่เป็นสุดยอดของทีม (Team of the Team) แต่บางครั้งไม่ยอมรับกัน บางครั้งหาข้อสรุปยาก สิ่งเหล่านี้ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคว่าจะใช้วิธีการไหนในการบริหารคนเก่งเหล่านี้ หากเป็นองค์กรเล็ก ๆ มีคนไม่มาก มีผู้นำที่พาไปในทิศทางที่ถูกต้ององค์กรก็จะขับเคลื่อนได้เร็ว ซึ่งในการเลือกใช้วิธีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องชั่งน้ำหนักให้ดีว่าจะใช้วิธีการใด ในช่วงเวลาไหน เพื่อใช้คนเก่งให้ถูกทั้งจำนวนและวิธีการ ให้เหมาะสมตามท้องถ้องการต้องการ ประเด็นนี้คือความท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะบริหารคนเก่งในองค์กรอย่างไร เช่น ช่วงนี้ต้องการคนเก่งเยอะ ให้มาเป็นมันสมองช่วยกันคิด หรือช่วงนี้คนเก่งเยอะก็มาทะเลาะกันเยอะ องค์กรไม่ได้ขับไปไหนสักที เหล่านี้คือสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้น้ำหนักให้ดี

ในส่วนของตอนท้ายนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ผู้เชี่ยวชาญ จ มีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่ในการปรับโครงสร้างขององค์กร และโครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเข้าไปมีส่วนร่วมในการทบทวนการเสริมสร้างปรับปรุงค่านิยมขององค์กรและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน ดังเช่น ค่านิยมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา คัดเลือก รักษามูลค่า หรือการปรับโครงสร้างค่าตอบแทน เป็นต้น โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรผ่านความสามารถของบุคลากร และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรเข้าถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม และได้การทำงานที่มีความหลากหลายมากขึ้นได้ นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่คอยชี้นำธุรกิจ โดยทำงานควบคู่เป็นมือซ้ายมือขวาของผู้บริหาร เพราะเมื่อเป็นคนนอก เราจะมองเข้าไปเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนของสายธุรกิจนั้น ๆ ว่าเรามองเห็นจุดแข็งจุดอ่อนเหล่านั้นเป็นอย่างไร คนเหล่านั้นน่าจะได้รับการพัฒนาเรื่องดังกล่าวหรือไม่ เพื่อให้บุคลากรได้ก้าว

ขึ้นไปอีกชั้น รวมทั้งช่วยสายธุรกิจในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของคนว่าควรจะเป็นอย่างไร ดังจะเห็นได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะคอยช่วยเสริมให้คนในทีมของสายธุรกิจมีความสามารถยิ่งขึ้น อีกทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเชิงวิเคราะห์ (Analytical Ability) ในแง่ของการมอง รวมทั้งต้องกล้าให้คำแนะนำ พร้อมทั้งจะช่วยในแง่ของการพัฒนาคนต่าง ๆ เหล่านั้น หรือแก้ปัญหาให้กับคนเหล่านั้น ซึ่งนอกจากพัฒนาแล้วนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องช่วยแก้ปัญหาในแง่ของคนที่เป็นปัญหาเพื่อให้ธุรกิจสามารถเดินไปได้ด้วยดี เป็นต้น อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ ให้ความเห็นเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความสามารถที่จะทำงานได้ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีความสามารถในการจัดการโครงสร้างองค์กร มีความรู้ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (HROD) วางแผนกำลังคนได้ สรรหา คัดเลือก รวมทั้งสัมภาษณ์คนเข้าทำงานได้ มีความสามารถในการพัฒนาเครื่องมือการทดสอบคน บริหารคนที่มีความหลากหลายทางช่วงวัยได้เป็นอย่างดี บริหารจัดการคนเก่งได้ดี รู้ถึงจุดแข็งของคนและดึงออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบโจทย์ขององค์กร รวมทั้ง บริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมและสไตล์การทำงานได้ โดยในองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ จ มีการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ ขึ้นฐานข้อมูลออนไลน์ไว้เพื่อให้องค์กรมีความรู้ภายในองค์กรเสมอ ไม่ว่าคนที่เคยทำจะอยู่หรือไม่ คนอื่นก็จะสามารถทำงานนั้น ๆ แทนได้ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และสำหรับ ผู้เชี่ยวชาญ ฉ มีความเห็นถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (1) ต้องรู้ในแก่นแท้ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ เช่น การให้รางวัล การบริหารค่าตอบแทน ฯลฯ กล่าวคือ รู้เรื่องนั้นลึกแก่ไหน โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอในเรื่องของทักษะเฉพาะทาง คำว่ารู้ลึกขององค์กรเรานั้น หมายถึง ต้องรู้ลึกระดับโลก ต้องเป็นสากล ไม่ใช่เฉพาะประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น เพราะเรากำลังขยายธุรกิจไปทั่วโลก (2) ต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (3) เป็นนักขาย กล่าวคือ มีแนวคิด หรือความคิด จะขายความคิดที่จับต้องไม่ได้ให้คนที่หลากหลายเกิดความเข้าใจ ให้เกิดการยอมรับได้อย่างไร และ (4) ต้องอัปเดต ขวนขวายองค์ความรู้เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของตนเองให้ทันโลก นำโลกตลอดเวลา สำหรับองค์กรของเราไม่ได้บอกให้ตามโลก แต่บอกให้นำโลกตลอดเวลา ไม่เช่นนั้นจะเป็นผู้นำไม่ได้

สรุปสำหรับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านในองค์กรภาคเอกชนมีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเชี่ยวชาญอะไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับเป้าหมายในขณะนั้น แต่ถึงอย่างไรงานที่เป็นปกติสำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญก็ต้องมีความรู้ที่แน่น รวมทั้งสามารถ

นำเสนอแนวคิด และส่งเสริมให้แนวคิดนั้นเป็นจริงในทางปฏิบัติให้ได้ ซึ่งด้านงานปกติสำคัญของ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา คัดเลือก การรักษานุเคราะห์ไว้กับ องค์กร การบริหารความหลากหลายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นช่วงวัย วัฒนธรรม หรือแม้กระทั่งสไตล์ การทำงาน ต้องมีความรู้ลึกซึ้งจริงและทำได้ อีกทั้งเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ สำคัญ เพราะปัจจุบันเราอยู่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ถ้าโครงสร้างเดิมๆ จะอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ องค์กรคงจะเดินไปข้างหน้าได้ยาก ทั้งนี้ทั้งนั้นการปรับโครงสร้าง ย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังเช่นการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวถึง การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงาน (Compensation & Benefit) จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนให้อยู่หรือเข้ามาหาเรา โดยเราจะใช้ตัวเงิน หรือรางวัลต่าง ๆ ในการ ดึงดูดคนแล้ว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ก็จะเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ในการช่วยลดปัญหา คนคิดคน เก่งที่ทิ้งองค์กรไปเพราะไม่ได้แสดงศักยภาพ หรือจะเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ให้กับองค์กรที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวไว้ว่า ต่อให้เราไม่มีเงินที่จะซื้อทุกอย่างให้เท่าเทียมกันได้ ในแง่ของ เทคโนโลยีการแข่งขัน แต่เรื่องคนหากเราไม่รู้จักพัฒนาคนหรือลงทุนกับคนที่เรามีอยู่ให้มีศักยภาพ มากพอที่จะใช้ความสามารถในด้านอื่น ๆ ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้นทุกอย่างก็ อาจจะสูญเปล่า แต่กระนั้นแล้วเงินที่องค์กรมี เมื่อถึงเวลาที่เกิดสงครามแย่งชิงตัวคนคิดคนเก่งกัน เราก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องเพดานเงินเดือนที่ไม่ใช่ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ที่จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการคนเหล่านั้น อย่างไรให้พวกเขาลำเลียงน้อยอกที่จะอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ หรือในแง่การพัฒนานุเคราะห์ ในองค์กรให้รองรับกับการทำงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวไว้ว่า ทาง องค์กรของเราเน้นนโยบายเรื่องความหลากหลายที่ไม่ใช่แค่เรื่องวัฒนธรรม หรือสไตล์การทำงาน ความหลากหลายที่วนนี้ครอบคลุมทุกอย่างที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งทั้งหมด เป็นสิ่งที่จะต้องทำให้เป็น เรื่องปกติกันตั้งแต่ในระดับประธานกรรมการบริหาร จนถึงระดับปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นทำให้คน เปิดใจยอมรับความแตกต่าง โดยการทำเกม การละคร การฝึกอบรม ว่าการทำงานในวัฒนธรรมที่ แตกต่างกันเค้าทำกันอย่างไร เพื่อให้คนได้เห็นภาพและมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องของความ หลากหลาย เป็นต้น ซึ่งความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญในภาคเอกชน ทั้ง 3 ท่าน มีความเห็นตรงกันใน เรื่องประชาคมอาเซียนว่าในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญนี้ บทบาทนี้มีความ สำคัญในการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเป็นประชาคมอาเซียนอย่างแน่นอน เพราะหาก เราไม่พัฒนานุเคราะห์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้นแล้วองค์กรของเราจะไม่ สามารถเดินไปข้างหน้าได้อย่างแน่นอน

4.8.3 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน

1) ภาครัฐ

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับภาครัฐ ตามที่ ผู้เชี่ยวชาญ ก ได้อธิบายไว้ว่า เราเป็นผู้อบรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร หรือกำลังจะขึ้นมาอยู่ตำแหน่งบริหาร อันได้แก่ ผู้ที่จะขึ้นเป็นอธิบดี ซึ่งจะต้องผ่านหลักสูตร “นักบริหารระดับสูง” ภายใต้หลักสูตรนี้จะมีหลักสูตร “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์เองไม่ได้เข้าร่วมอบรม หากแต่ทำให้ระดับผู้บริหาร เรียกได้ว่านักทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ริเริ่มสร้างหลักสูตรนี้ แต่เนื่องจากเราไม่ได้รู้ไปซะทุกอย่าง เรื่องการอบรมจึงเชิญวิทยากรจากมหาวิทยาลัยมาจัดหลักสูตรฝึกอบรม แต่เราเป็นผู้ริเริ่มและบังคับว่าผู้ที่จะขึ้นเป็น อธิบดี ผู้บริหาร จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง จึงสามารถเรียกได้ว่าเราเป็นผู้กระตุ้นผู้บริหาร อีกทั้งในหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีเรื่องของประชาคมอาเซียนเข้ามาเกี่ยวข้องตามความจำเป็นแล้ว แต่หากมองภาพของนักทรัพยากรมนุษย์ของ ก.พ. กล่าวได้ว่ามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่มาก กระนั้นแล้วเราเปลี่ยนแปลงได้เฉพาะด้านการบรรจุแต่งตั้ง และยังมีความพยายามที่จะอาศัยหนทางต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งอธิบดีให้อาศัยหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทางเราได้นำหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปส่งไปด้วย หรือเรื่องวิชาการที่จะใช้เปลี่ยนระบบเราก็ใช้หลักสูตรนี้ให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งไม่ต้องไปอนุมัติจาก ค.ร.ม. แต่ได้แค่เสนอแนะเท่านั้น มีอำนาจจำกัดเท่านั้น ถ้าจะเอาด้วยหรือไม่ก็ต้องเป็นไปตามนั้น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ ข กล่าวว่า นักทรัพยากรมนุษย์ควรรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากร รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความพร้อมและมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แต่ปัญหาของส่วนราชการ คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเราไม่เข้มแข็ง ส่วนหนึ่งมาจากสำนักงาน ก.พ. เองด้วยที่ไม่ได้มีบทบาท ไม่สามารถเข้าไปสนับสนุนในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยราชการ เพราะฉะนั้น พอจะก้าวสู่อาเซียนจึงต้องไปกระตุ้น เราต้องไปทำให้เค้าเกิดความตระหนักรู้ เพราะหลาย ๆ อย่างเค้าต้องทำให้สอดคล้องกับการกิจเค้า ที่ผ่านมามีหลักสูตรเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้ข้าราชการเข้ามาอบรม เพื่อเรียนรู้ด้านภาษา วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สถาบันจัดให้ แต่ยังไม่มากเท่าที่ควร แต่สำหรับคำว่าตระหนักรู้ กล่าวคือ คำว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงพูดค่อนข้างยาก ก่อนอื่นถ้าอยากทำให้เสร็จเราต้องทำเสียเองก่อน นั่นคือเป็นผู้ริเริ่ม แต่ถามว่าสำนักงาน ก.พ. ริเริ่มอะไรหรือยัง กล่าวได้เลยว่ายังไม่มีอะไรชัดเจนมากพอสำหรับการริเริ่ม แต่หากถามว่าเรารู้หรือไม่ว่าต้องตระหนักรู้ เรารู้ดี แต่ยังไม่จริงจังกันเสียมากกว่า สำหรับเรื่องอาเซียน กล่าวได้ว่า ผลกระทบ

มันอาจจะยังไม่โดน เหมือนกับให้ไฟไหม้ก่อนถึงค่อยเอาน้ำมันมาดับ นี่คือปัญหา ซึ่งคือความไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประเทศไทยขยับตัวช้า จริง ๆ ควรจะเตรียมให้มากกว่านี้ แต่บางกรมผู้บริหารเค้าเข้มแข็ง ก็อาจเตรียมไปก่อนแล้ว ไม่ได้มารอให้ ก.พ. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่จะว่าไปแล้วสำนักงาน ก.พ. ในทุก ๆ ปีจะจัดงานประจำปี เป็นงานประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. จากที่ผ่านมาจะมีจุดเน้นในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการให้ความรู้และสร้างความตระหนัก รวมทั้งเป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันภายในส่วนราชการ แต่จะเป็นเวทีคล้ายๆการสัมมนาทางวิชาการ จุดนี้เป็นอีกเวทีที่เราสามารถกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ได้ แต่ไม่ได้มีอย่างต่อเนื่อง และล่าสุดที่เพิ่งจัดไป เป็นเรื่องสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ไม่ใช่เรื่องอาเซียนแล้ว กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้นำเพื่อให้ส่วนราชการตระหนักรู้ปัญหา แต่ว่าอาเซียนเป็นเรื่องที่กลืน ๆ กับเราอยู่แล้ว จึงไม่ได้ถูกหยิบขึ้นมา

ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายถึงแนวทางการปรับพฤติกรรมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ว่าทางหน่วยงานมีอบรม สัมมนา เป็นปกติระยะ อีกทั้งมีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นปกติอาทิตย์ละครั้ง โดยมีหัวหน้าส่วนต่าง ๆ มาประชุมเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัญหา และเรื่องที่ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังมี อ.ก.พ. ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่มาจากมหาวิทยาลัย และภาคเอกชน ฯลฯ เกือบ 10 ชุด เข้าไปในฟังอภิปรายในที่ประชุม รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่เป็นปกติ เพราะเป็นข้อบังคับทางกฎหมาย โดยมีวิธีการที่หลากหลาย แต่ต้องอาศัยคณะกรรมการ อ.ก.พ. เป็นเจ้าหน้าที่ เช่น เรื่องวินัย เรามีนักจิตวิทยาจากกระทรวงสาธารณสุขมีนักพฤติกรรมศาสตร์จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จากมหาวิทยาลัยแพทย์ ที่มาออกแบบให้ ส่วนเรื่องวิธีการอาจจะเป็นการสอบถาม หรืออาจไปสัมมนา ซึ่งผลมักออกมาดี ส่วนเรื่องการปรับพฤติกรรมให้คงอยู่ถาวรนั้นขึ้นอยู่กับตัวบุคคล เพราะเราพัฒนาคน คนในตำแหน่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เราไล่ตามเปลี่ยน แล้วก็พัฒนาต่อไป ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเท่านั้น หากกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่พิเศษ ๆ ของเรา คือ เราทำได้แต่หัวหน้าระดับบริหาร ในระดับถัดไปเค้าต้องนำไปพัฒนากันเองอีกที อย่างดีที่สุดเราต้องไปจัดสัมมนาอีกที และติดตามประเมินผล เราอาจจะไม่ได้เข้าไปทุกชอกทุกมุม ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวคุณให้ไปเกิดการพัฒนาอีกทีและติดตามประเมินผลว่าพัฒนาไปได้หรือไม่ โดยการติดตามประเมินผลอาจเป็นการไปหาถึงที่และให้กรออกแบบสอบถาม เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามในส่วนของผู้เชี่ยวชาญ ข อธิบายว่า ทางสำนักงาน ก.พ. ได้สร้างความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกอยู่เสมอ และเป็นเรื่องปกติวิสัยอยู่แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเราอยู่ใกล้กับการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเพียงเล็กน้อยก็กระทบกับเราโดยตรงเสมอ เพราะเราต้องรองรับ ต้องตอบสนองให้ได้ ดังนั้นการตระหนักรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นลักษณะทั่วไปของ

สำนักงาน ก.พ. หากแต่ไม่ใช่กับเจ้าหน้าที่ที่นั่งทำงานทั่ว ๆ ไป แต่ถ้าในส่วนของฝ่ายบริหารระดับสูงขึ้นไป เรียกได้ว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา เรียกได้ว่าต้องตระหนักรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงเสมอ ต้องทันทุกอย่าง อีกทั้งตอบสนองได้ ดังนั้นเราต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกให้ทัน แต่ทว่าในบริบทอาเซียน คนของสำนักงาน ก.พ. ไม่ค่อยตื่นตัว แต่จะไปโทษเค้าก็ไม่ได้ เพราะการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมาได้จากหลายทิศทาง ไม่จำเป็นต้องเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในเสมอไป เพราะทุกคนต้องสื่อสาร การสื่อสารเข้าถึงได้ทุกรูปแบบ ซึ่งบางคนตระหนักบางคนไม่ตระหนัก แต่ถ้าเป็นแง่วัฒนธรรมของสำนักงาน ก.พ. ต้องตระหนักแน่นอน เพียงแต่เรื่องตัวบุคคลต้องขึ้นอยู่กับว่าใครจะรับรู้หรือตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้มากน้อยแค่ไหน

ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้เชี่ยวชาญ ค อธิบายถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี รู้ว่าคนที่เราจะสื่อสารด้วยนั้นเป็นใคร เนื่องจากแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจในแต่ละเรื่องแตกต่างกัน บางคนภูมิหลังเขารู้เรื่องหมด บางคนไม่มีอะไรเลย แต่เราจะทำอย่างไรให้คนเหล่านั้นรับสารรับข้อมูลจากเราไปแล้วเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน แม้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำให้ดี ต้องศึกษาลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภูมิหลัง แนวคิด ความคิด กล่าวคือ ทัศนคติของคนเหล่านั้น เป็นสิ่งที่เราจะต้องนำมาวิเคราะห์ก่อนที่จะติดต่อประสานกัน อีกทั้งต้องเป็นคนตื่นตัวในการค้นคว้าหาข้อมูลให้ทันข่าวสารอยู่ประจำ เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี ข่าวสารต้องเป็นองค์ความรู้ที่คนต้องรู้อยู่แล้ว ดังนั้น ต้องมีทั้งข่าวสาร มีการวิเคราะห์ การสื่อสารกับคน โดยที่การสื่อสารต้องเปลี่ยนสารให้เป็นที่เข้าใจของแต่ละกลุ่มคนหรือบุคคล และวิธีการนำเสนอสารต้องได้ผลด้วย อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ข อธิบายว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นคนที่กำลังคิด กำลังตัดสินใจ มองเชิงกลยุทธ์ได้ เข้าใจบริบท ที่สำคัญคือต้องกล้าคิดกล้าตัดสินใจแล้วต้องลงมือปฏิบัติ ไม่เช่นนั้นจะไม่เกิดผลอะไร การลงมือปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. สร้างวางระบบขึ้นมา แล้วหน่วยงานต้องเอาไปปฏิบัติ (Implement) และหากคำถามคือ สำนักงาน ก.พ. ได้ทำเองบ้างหรือไม่ ถ้าตอบว่าไม่แล้วใครจะเชื่อว่าสิ่งที่เรายกเป็นสิ่งที่ดี มีประสิทธิภาพ ทั้งๆที่สำนักงาน ก.พ. เองยังไม่ทำเลย เช่น เรื่องการทำระบบสรรหาเชิงรุก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ด้วยการไปขายแบรนด์ให้กับกลุ่มเป้าหมาย และหากสำนักงาน ก.พ. ยังไม่ทำ แล้วไปบอกให้ส่วนราชการทำ มันก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะข้อแรกเค้าไม่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เค้าไม่เคยมีความรู้เรื่องนี้มาก่อน จึงไม่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไรไปทิศทางไหน หรือหากให้แนะนำ แต่เรายังไม่ได้ลงมือทำก็ไม่มีทางรู้ว่าเมื่อทำแล้วจริง ๆ จะเกิดปัญหาอะไร จึงไปแนะนำเค้าไม่ได้ เพราะฉะนั้นหัวใจสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงคือ เราต้องลงมือทำก่อน ต้องเป็นผู้ริเริ่ม

สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ มีสิ่งหนึ่งที่เราเห็นได้ชัดคือการเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ในการที่จะขับเคลื่อนให้ส่วนราชการระดับกรมอื่นๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานสายทรัพยากรบุคคลเองนั้น มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ทางสำนักงาน ก.พ. จะต้องเป็นผู้ริเริ่มและลงมือปฏิบัติก่อน ดังที่ ผู้เชี่ยวชาญ ข กล่าวไว้ว่า ริเริ่มและลงมือปฏิบัติเป็นหัวใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะหากเราต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ตัวผู้แนะนำให้เปลี่ยนแปลงยังไม่เคยทำ ใครจะยอมทำตาม ซึ่งสิ่งที่จะได้ตามมาจากการเริ่มลงมือเปลี่ยนแปลงก่อนนั้น คือ จะทำให้เราทราบปัญหาว่าเรื่องต่าง ๆ นั้นเมื่อลงมือทำจริงจะเกิดปัญหาหรือเจออุปสรรคอะไร ทำให้เราพอทราบแนวทางแก้ไข และสามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อแบ่งปันกันในหน่วยงานราชการ หรือภายในประเทศ หรือแม้แต่ต่างประเทศที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ยังเป็นประชาคมอาเซียนด้วยแล้ว ยังมีประโยชน์ อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ค อธิบายในลักษณะที่ว่า คน หรือ องค์กร มีทัศนคติ ค่านิยมที่เป็นผลมาจากภูมิหลัง ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์ ซึ่งในการที่เราจะเปลี่ยนแปลงไปได้ ในทิศทางเดียวกันตามโจทย์ที่ตั้งไว้ การสื่อสารคือสิ่งสำคัญ ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้ดี กล่าวคือ การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องเป็นผู้สื่อสารที่ดี เข้าใจและสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารมีความเข้าใจถูกต้องตรงกับสิ่งที่เราต้องการสื่อให้เค้า และสองประเด็นที่ย่อย ๆ แต่ยิ่งใหญ่ข้างต้น หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้ดี ย่อมนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ว่าจะเป็นประชาคมอาเซียน หรือเวทีใดก็ย่อมได้

2) ภาคเอกชน

ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึง คนกับการเปลี่ยนแปลง หรือวัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับภายในองค์กรต้นสังกัดของท่านไว้ว่า ทางเราฝึกให้พนักงานคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง และหากกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงจริง ๆ การเปลี่ยนแปลงเริ่มมีความชัดเจนตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 แต่มาชัดเจนมาก ๆ เมื่อศตวรรษที่ 21 ดังนั้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงมาถึง ใครที่ไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองจะอยู่ได้ลำบาก แต่ไม่ใช่เรื่องแปลกอะไรที่คนมักจะกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ คนในองค์กรจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ ได้แก่ (1) คนส่วนใหญ่ มักจะอยู่ตรงกลาง ใครทำอะไรทำด้วยให้ความร่วมมือทุกอย่าง ไปไหนไปกัน (2) พวกที่รอคู่ก่อน ดูว่าจะไปทางไหนดี ไม่ไปทางไหนดี เรียกว่า ผู้ตาม และ (3) คนที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นพวกต่อต้าน สำหรับคนกลุ่มนี้ต้องแบ่งกลุ่มคนให้ดี ๆ แล้วค่อย ๆ ดำเนินการ กล่าวคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการเป็น Champion ในด้านการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีคำว่าถูกหรือผิด มีแต่ควรหรือไม่

ควร ทั้งนี้อยู่ที่ดุลยพินิจ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเลือกวิธีในการดำเนินการ เพื่อตอบโจทยว่า เราจะทำอะไร เพื่ออะไร ทำกับใคร จะกระทบต่อความรู้สึกของเค้าอย่างไร ทุกอย่างนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการที่เราจะกระทำ ซึ่งสิ่งที่เราทำนั้นทำให้ผู้ที่ถูกระทำคาดหวังต่อการกระทำของเรา เราควรปฏิบัติอย่างไร ต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับผู้ที่เราจะปฏิบัติด้วยในทางที่เค้าจะรับได้

อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกรณีไปประชาคมอาเซียนหรือเวทีใดก็ตาม ไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ผู้กระตุ้นให้บุคลากร รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ จ ยังกล่าวเสริมอีกว่า แม้เรายังอยู่ในสังคมเดิม ในแต่ละจุดก็มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลา เพราะไม่เช่นนั้น จะเท่ากับเรากำลังถอยหลัง ดังนั้นในแง่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นอกจากจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว เราต้องคอยกระตุ้นหรือพยายามสร้างให้หัวหน้างานของแต่ละหน่วยงานทุกระดับเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วย องค์กรถึงจะไปได้เร็ว เพราะถ้าพึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะรับบทบาทนี้แต่เพียงผู้เดียวคงจะไม่เหมาะ เนื่องจากมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงไม่กี่คนเท่านั้นในองค์กรที่จะมีความสามารถในการทำในระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องยอมรับความจริงสำหรับคำว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ว่าในองค์กรจะมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้นที่รับบทบาทนี้ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งจะเป็นนักปฏิบัติที่มีความชำนาญ (Operational Specialist) กล่าวคือ ไม่ใช่ทุกคนจะเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกันหมด (Business Partner) หรือจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกันหมด ซึ่งหมายความว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นส่วนของฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องเป็นมืออาชีพเฉพาะทางที่สามารถสนับสนุนงานได้จริง ๆ ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มาทางสายหุ้นส่วนธุรกิจต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดี อีกทั้งต้องพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ดีเช่นกัน ดังนั้นในการพัฒนาจากการนำระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานตลอดเวลา หรือพัฒนาให้พนักงานรับสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องพยายามพัฒนาหัวหน้างานให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน เพื่อจะได้ทำบทบาทเดียวกันกับทีมงานของเค้า เนื่องจากหัวหน้างานคือผู้ที่อยู่กับพนักงานโดยตรงทุกวันจะมารอฟังนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะช้าไม่ทันการ ดังนั้นจึงต้องพึ่งสายธุรกิจด้วย เช่นเดียวกับองค์กรด้านสังกัดของ ผู้เชี่ยวชาญ จ ซึ่งอธิบายถึงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน เช่น ปรชธานกรรมการบริหารที่ปกติไม่ค่อยกับคนแปลกหน้า เพราะสายอาชีพวิศวะ จึงเน้นลุยแต่งงาน แต่ทางบริษัทจัดโครงการ “Lunch and Learn” เพื่อให้ท่านได้ร่วมทานอาหารกลางวันกับพนักงานที่เข้ามา

ทำงานใหม่ ๆ (ช่วง 2-3 เดือนแรก) หรือคนเก่าที่มีผลการปฏิบัติงานได้เกรด A B+ B โดยจัดอาทิตย์ละ 1-2 ครั้ง โดยระหว่างทานอาหารจะมีการสนทนา และอาจได้ข้อเสนอเชิงสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร นับเป็นความคิดบนโต๊ะอาหาร และองค์กรของเราให้ความสำคัญกับความคิดที่เกิดขึ้นมาเสมอ ไม่เคยปล่อยให้มันเป็นไฟไหม้ฟาง โดยจะมีการติดตามกันตลอด

อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องทั่วไปที่เราใส่เข้าไปในระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะรับคน ประเมินผลงาน ให้ความดีความชอบ การพัฒนา การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง แล้วใช้กรอบ 6 ประการขององค์กรที่กล่าวไปแล้วข้างต้น เป็นเครื่องมือการประเมิน และหากต้องการให้ทุกคนเห็นคุณค่าอย่างจริงจัง ต้องเริ่มจากผู้นำที่ได้แสดง ได้พูด ได้ทำให้ทุกคนเห็นภาพแล้วเปิดใจยอมรับ ถ้าผู้นำสามารถแสดงให้ทุกคนเห็นได้ด้วยคำพูด หน้าตา น้ำเสียง การแสดงออก จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน เช่น ในองค์กรของเราจะมีการหล่อหลอมเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากท่านประธานตลอดเวลา ที่ไม่ว่าใครจะนำเสนออะไรในที่ประชุม ท่านจะบอกว่าสุดยอดดีมาก แต่ทุกคนต้องทราบกันดีว่าท่านจะพอใจแค่วันเดียว แต่สำหรับผู้ร่วมประชุมท่านให้เวลาหนึ่งเดือน เพื่อตอบย้ำให้ผู้นำข้างล่างค่อย ๆ ถูกหล่อหลอมเรื่องการเปลี่ยนแปลง ใครลังเล ทุกคนจะช่วยกันพูดว่าค่านิยมของเรารองรับการเปลี่ยนแปลง แล้วทั้งองคาพยพก็จะถูกกลืนไป จนสร้างให้คนสนใจที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด ซึ่งในองค์กรต้นสังกัดของผู้เชี่ยวชาญ จ ไม่ค่อยมีใครมีปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่จะฟังแล้วเงียบ แล้วไปประมวลผล หรือดูจากเพื่อนๆ แล้วค่อย ๆ ปรับตัว เพราะแท้จริงแล้วองค์กรของเราได้รับการปลูกฝังมาจากผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอว่า เราให้ความสำคัญกับคนว่าทำงานแล้วต้องมีรายได้ ต้องสามารถแข่งขันกับตลาดได้ ซึ่งเราไม่อยากจะพูดว่ารายได้สูง แต่ถ้าใครมีส่วนช่วยบริษัทได้เยอะก็จะได้รายได้สูง อีกประเด็น คือ คนต้องมีโอกาสแสดง กล่าวคือ เรามองว่า คนเก่งชอบแสดงออก ผู้บังคับบัญชาต้องมีหน้าที่สนับสนุนคนเก่งเหล่านี้ โดยเฉพาะพนักงานรุ่นใหม่ ๆ จะมีเวทีให้แสดง อีกทั้งคนเหล่านี้ต้องได้รับการพัฒนา ต้องมีเส้นทางสายอาชีพในการทำงาน ซึ่งกลยุทธ์ของเราคือ ต้องโต บริษัทพูดอยู่เสมอว่า ถ้าบริษัทโต พนักงานต้องโตด้วยสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เพราะการทำงานของเรโตขึ้นตลอด จึงเป็นส่วนให้เปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยส่วนตัวผู้เชี่ยวชาญ จ เองมีความเคยชินกับการเปลี่ยนแปลง ถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา เป็นส่วนหนึ่งของแนวปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ซึมซับ กล่าวคือ วัฒนธรรมไม่ได้สร้างแค่วันเดียว ต้องค่อย ๆ ซึมซับ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติด้วย ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายเกี่ยวกับการปรับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อคนส่วนใหญ่กลัวการเปลี่ยนแปลง เราต้องฝึกโดยการทำให้เค้ารู้ว่า (1) ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น (2) ถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วเค้าจะได้อะไร จุดนี้ต้องเชื่อมโยงให้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์ของเค้า เพราะคนจะให้ความสำคัญ จ จุดที่ว่า “ทำแล้วขึ้นได้

อะไร” ถ้าเราสามารถตอบโจทย์ตรงนี้ได้ คนจะยอมเปลี่ยนแปลง แท้จริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 2 อย่าง คือ หนึ่ง ทำแล้วเกิดประโยชน์ (Positive Approach) และสอง ถ้าไม่ทำ ภายใน 1-2 ปีจะเกิดการเสียหายอะไรตามมาหรือเดือนหน้าจะเกิดอะไรขึ้น (ถ้าไม่ทำไม่เป็นอะไร ไม่ว่ากัน) แต่เรื่องต่าง ๆ จะตามมา (Negative Approach) ทั้งนี้เราจะต้องคอยกระตุ้นเตือนให้เค้าตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากตระหนักรู้จากบนลงล่าง คือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากข้างบน ปรธานกรรมการบริหาร มากินข้าวกับพนักงาน แจกของขวัญ เข้าร่วมทุกขั้วร่วมสุขกับพนักงาน หรือบางครั้งเงินไม่รู้จะคุยอะไรเราก็พยายามหาเรื่องคุยเพื่อให้การสนทนาไปต่อได้ เรื่องเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ และหากอยากเปลี่ยนแปลง แต่ไม่รู้จะเปลี่ยนอะไรก่อน ผู้เชี่ยวชาญ จแนะนำว่าให้เริ่มเปลี่ยนแปลงที่ตัวเองก่อน เช่น เมื่อก่อนไม่ชอบเดินดูของ แต่ตอนนี้เห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเราจะได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ สินค้า ใหม่ ๆ อาจเป็นอะไรที่ใช้ประโยชน์ได้มากกว่าเมื่อสิบหรือยี่สิบปีที่แล้ว เมื่อเราเริ่มเปลี่ยนจากตัวเราเปิดกว้างมากขึ้นในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ไม่ยึดติดว่าต้องใช้แบบเดิมๆ ตรงนี้เราจะได้การวิจัยและพัฒนา (R&D) หรือแม้แต่การปรับพื้นที่ทำงานใหม่ ๆ การออกแบบใหม่ ๆ ทำองค์การแห่งความสุข (Happy Workplace) เพื่อให้คนรู้สึกสดชื่นกับบรรยากาศใหม่ ๆ สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ย่อมส่งผลให้คนมีความคิดใหม่ ๆ ได้เช่นกัน

ดังนั้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ริเริ่ม เพื่อสร้างความตระหนักให้คนเกิดความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น อีกสิ่งที่สำคัญมากในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การเป็นผู้นำการสื่อสาร โดยผู้เชี่ยวชาญ อธิบายว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้นำการสื่อสารเพื่อทำให้นุคลากรในองค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยได้ 2 ด้าน ด้านแรกเป็นผู้อธิบายหรือชี้แจงให้เข้าใจ ทั้งในแง่กลุ่มธุรกิจที่ผู้บริหารอยู่ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็ช่วยชี้นำพนักงานให้เข้าใจตัวแบบในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละระดับลงไป รวมทั้งผู้บังคับบัญชาสายงานต้องเล่นบทบาทนี้เช่นกัน เพราะในแง่การทำงานทุกวัน คนที่ใกล้ชิดพนักงานมากที่สุดคือผู้บังคับบัญชาสายงาน ถ้าหากرونักบริหารทรัพยากรมนุษย์มาพูด พูดครั้งเดียวจบ หรือนาน ๆ พูดครั้งนึง หรือพูดซ้ำ ๆ แต่จะมีช่วงที่ห่าง แต่ผู้บังคับบัญชาสายงานอยู่กับพนักงานทุกวันสามารถใช้วิธีฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ค่อย ๆ ปรับ ค่อย ๆ แนะนำ ค่อย ๆ เพิ่มความคิด ค่อย ๆ ปรับได้ทั้งรายคนและรายกลุ่ม ซึ่งจะได้ผลดีมากว่ามานั่งฟังนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อธิบายเพียงอย่างเดียว ส่วนในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพใหญ่ ๆ นอกจากทำการชี้แจง ฝึกอบรมให้ความรู้แล้วนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานที่อาจจะเป็ฝ่ายสื่อสารองค์การ หรืออาจใช้วิธีการต่าง ๆ ออกมาเป็นระยะ ๆ ไม่ว่าจะผ่านทางโปสเตอร์ หน้าจอ

คอมพิวเตอร์ หรืออื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือขององค์กรได้ตลอด จุดสำคัญในแง่ของการก่อให้เกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้ดีหรือไม่อยู่ที่การสื่อสารที่จะต้องชัดเจน และต้องมีการสื่อสาร ๆ ได้ยินซ้ำ ๆ ฟังไปเรื่อย ๆ แล้วคนจะค่อย ๆ เปลี่ยน ค่อย ๆ ซึมซับ เปลี่ยนไปในอนาคต ประกอบกับสิ่งที่หัวหน้างานจะมาช่วยเสริมอีกทางหนึ่ง จนกลายเป็น V-force ให้งานเกิดไปได้เรื่อย ๆ แต่สำหรับในแง่ของประชาคมอาเซียน ทางองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ ยังไม่มี ตัวแบบหรือตัวแบบที่ชัดเจนว่าลักษณะโครงสร้างหรือธุรกิจจะไปขนาดไหน แต่สิ่งที่เห็นตอนนี้ คือ เรามีการค้าขายกับต่างประเทศ มีการประชุมกับต่างประเทศ สิ่งที่เราทำ คือ การมีโครงสร้างที่เรียกว่าหน่วยพัฒนาธุรกิจ (Business Development) เพิ่มเข้ามา เพื่อช่วยในแง่การทำธุรกิจกับต่างประเทศ ทั้งยังมีแนวปฏิบัติ ตัวแบบที่ทำกันดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นในเรื่องการพัฒนาคนให้เกิดความสามารถมากขึ้น คือ การฝึกให้ทำงานร่วมกัน ส่งไปดูงานต่างประเทศ เป็นต้น แต่ตัวแบบในเชิงโครงสร้างองค์กร ขณะนี้ยังไม่มีที่เป็นของการไปสู่ประชาคมอาเซียน เนื่องจากยังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นที่เข้มาาร่วมกันกัน ตรงนี้เป็นเรื่องของลักษณะโดยทั่วไปของธุรกิจของเราที่เป็นธุรกิจในประเทศล้วน ๆ ไม่ว่าตั้งแต่ระดับไหนลงมา เพราะเราผลิตและจัดจำหน่ายในประเทศ ไม่มีการค้าขายในอาเซียนเนื่องจากมีข้อจำกัดที่ให้เราขายแค่ในประเทศไทยเท่านั้น แต่ตอนนี้แยกกับบริษัทเดิมมาจึงค่อย ๆ ขยับมารูปนี้ แต่หากเป็นในองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ ฉ. ได้อธิบายว่าการสื่อสารและพัฒนาตัวแบบที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้นมีการดำเนินการในส่วนของแต่ละประเทศอยู่แล้ว ซึ่งเรามองว่าเป็นการสื่อสารที่ประธานกรรมการบริหาร หรือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อไปเยี่ยมเยือนประเทศใดย่อมมีหน้าที่สื่อสารเป็นเรื่องปกติ ไม่มีตัวแบบอะไร เป็นต้น

นอกจากนี้เมื่อเป็นประชาคมอาเซียน หรือองค์กรที่จะต้องทำงานร่วมกับคนต่างประเทศย่อมมีประเด็นเรื่องวัฒนธรรมที่หลากหลายในการทำงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ อธิบายว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้คนเข้าใจวิธีการทำงานของเราว่าเป็นอย่างไร ต่างชาติเป็นอย่างไร วัฒนธรรมของเรา (Intercultural Understanding) ที่เป็นอย่างนี้เป็นสิ่งที่สำคัญในแง่ของการทำงาน เช่น ไม่นิยมใช้เท้าชี้ของ แต่ทำงานกับฝรั่งหรือคนจีนเค้าไม่สนใจ ไม่รู้สึกอะไร แต่คนไทยรู้สึก แบบนี้ก็มีปัญหา และสิ่งที่เราพยายามทำ ได้แก่ (1) ให้ความรู้กับคนที่จำเป็นต้องไปทำงานต่างประเทศ ในเรื่องวัฒนธรรม ว่าประเทศนั้น ๆ เป็นอย่างไร แล้วอะไรบ้างที่เป็นข้อควรระวัง ให้ผู้บังคับบัญชาสายงานเป็นคนแนะนำ ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจช่วยเสริมในแง่ของสิ่งที่ควรจะเป็น เช่น สไตส์การทำงานของคนที่นี่เป็นอย่างไร ก่อนไปพยายามให้เค้าได้เข้าใจก่อน แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าเราส่งคนไปต่างประเทศเป็นประจำ แต่เราจะมีการประชุมร่วมกัน ซึ่งเท่ากับเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่คนของเราโดยปริยายว่าพฤติกรรมของคนที่มาจากแต่ละภูมิภาค แต่ละจังหวัด แต่ละประเทศในเอเชียเป็นอย่างไร สไตส์เป็นอย่างไร วิธีการเป็นอย่างไร การ

พูดการจาเป็นอย่างไร วัฒนธรรมเป็นอย่างไร แล้วเราได้จัดให้มีกิจกรรม “Get you Know Each other” ในระหว่างสัมมนา โดยการให้ลองแก้ปัญหาาร่วมกัน หรือหลังจากการสัมมนาให้ทำกิจกรรมร่วมกัน นี่คือนี่สิ่งที่จะช่วยให้คนเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่กว้าง และหลากหลาย วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน สไตส์แตกต่างกัน คนต่างชาติเองก่อนที่จะมาไทยเค้าก็ได้รับการสอนแบบนั้นมาแล้วเช่นกัน เช่น คนไทยพูดน้อยแต่จะทำ แต่คนไทยบางคนเข้าใจว่าต่างชาติจะพูด ขยันให้ความคิดเห็น เราก็พยายามปรับเพื่อให้ความคิดเห็น ไม่ว่าจะผิดหรือถูกไม่สำคัญ ทุกคนมีสิทธิ์ให้ความคิดเห็น นี่คือนี่สิ่งที่เราสามารถทำได้ในช่วงนี้ แล้วก็สามารถที่จะทำให้คนของเราเข้าใจวัฒนธรรม ได้ นั่น แต่ตอนนี้ อยู่ในระยะเบื้องต้น แล้วโอกาสที่จะไปมากกว่ามาเลเซียกับสิงคโปร์นั้นน้อยมากสำหรับองค์กรเรา เพราะฉะนั้นประชาคมอาเซียนยังไม่ใช่ความสำคัญลำดับต้น ๆ ของเราในเวลานี้ แม้ประชาคมอาเซียนจะมีความสำคัญ แต่ความจำเป็นเร่งด่วนของธุรกิจเรา คือ ทำอย่างไรให้ขยายตลาดได้มากที่สุด ณ เวลานี้

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ อธิบายถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องที่ต้องสังเกตการณ์ ไม่มีสูตรสำเร็จ เพราะการพัฒนาคนขึ้นอยู่กับตัวบุคคล สำหรับการฝึกฝนให้คนมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต้องดูว่าใครเหมาะจะไปจุดไหน การฝึกอบรมทั่วไป เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ เรื่องระบบ หรืออื่น ๆ เป็นสิ่งที่เราจัดให้พนักงานเป็นระยะอยู่แล้ว เพียงแต่เมื่อแต่ละคนไปทำงานกับต่างชาติ ต้องดูว่าใครต้องไปที่สถานการณ์แบบไหน สิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไร และเราสามารถสนับสนุนเค้าในแง่ที่จะให้เค้าอยู่ได้อย่างมีความสุขในสถานการณ์หรือองค์กรใหม่ ๆ ที่ต้องไปทำงานได้หรือไม่ คือถ้าเราได้ผลตอบแทนจากเค้าค่อนข้างดี จึงสรุปได้ว่าเป็นความสำเร็จเบื้องต้น หากถามถึงความยั่งยืนคงเป็นเรื่องระยะยาวว่าเค้าจะสามารถมีความสุขแบบนั้นหรือทำงานแบบนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตไปในต่างประเทศ หรือทำงานร่วมกับคนต่างประเทศได้มากน้อยแค่ไหน สำหรับแง่ของการวัด เราอาจวัดที่ตัวบุคคล หรือสังเกตการณ์ หรือเช็คจากเพื่อนร่วมงานของเค้า หากผลที่ได้เป็นบวก หมายความว่าเราพัฒนาเค้าได้ ตอบโจทย์ที่เค้ามีความสามารถในการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนได้ แต่หากผลออกมาแย้งกัน เราต้องวิเคราะห์ปัญหาว่าอยู่ตรงไหน แล้วจึงแก้ปัญหา หากเป็นจุดอ่อนก็ช่วยเค้า ถ้าจุดแข็งก็ช่วยเสริมให้แข็งแกร่งขึ้น หรือไม่จำเป็นต้องไปเตะ ไปแกที่จุดอ่อนแทน เป็นต้น

และในส่วนนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่รู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องการทำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Restructure) ต้องการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนคนข้ามประเทศมากขึ้น ต้องการสรรหา

คัดเลือกคนนานาชาติแล้วให้มาทำงานข้ามประเทศ ดังนั้น เมื่อรู้จุดประสงค์แล้ว ต้องมาดูองคาพยพที่เราจะทำการเปลี่ยนแปลงว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมแค่ไหน เช่น จะสรรหาคัดเลือกคนข้ามชาติ ถ้าคนไม่พร้อมต้องดูว่า จะต้องหาคนเข้ามาอย่างน้อยแค่ไหน หรือจะหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ในเรื่องของอายุ หรือนโยบายสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าไม่ก็ให้มาเตรียมความพร้อม จุดนี้คือการเตรียมหลังบ้าน ดังนั้นเมื่อเรารู้แล้วว่าต้องเปลี่ยนอะไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เราต้องทำแผนแม่บทในการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ลงมาจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ และหากมีใครไม่เข้าใจ หรือเห็นด้วยไม่ เห็นด้วยอย่างไร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่สร้างเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลง (Change Network) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่เรากล่าวออกไปถูกต้องแม่นยำ จากนั้นต้องมีข้อมูลกลับมา เพื่อให้เราสามารถตอบโจทย์แต่ละคน แต่ละกลุ่มธุรกิจของเรา ในประเด็นที่เค้ากังวลใจ จากนั้นทบทวน (Revisiting) ในสิ่งที่เราทำไปสื่อไปก็จะเป็นเหมือนวงจร PDCA แต่เป็นวงจรแห่งการเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุป คือ (1) ต้องรู้ว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงอะไร และดูคนของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความพร้อมหรือไม่ ถ้าพร้อมให้เดินหน้า ถ้าไม่พร้อมต้องหาคน มาทำ และมีนโยบายที่ตอบโจทย์แล้วหรือยัง ถ้าไม่ก็เตรียมความพร้อม โดยการหาคนมาทำงานข้ามประเทศ เป็นต้น (2) ทำแผนแม่บท ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) สร้างเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง (Change Network) เพื่อให้มั่นใจว่าคนของเราเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่เข้าใจอะไร และ (4) ทบทวน (Revisiting) และสื่อสารดังการทำ PDCA อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ ให้ความเห็นเรื่องบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบกระชั้นไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงต้องทำให้เป็นเรื่องคุ้นเคย โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ เริ่มจากตัวเองก่อน รู้จักฝึกตนเอง ตัดสินใจเอง แก้ปัญหาเอง การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มต้นจากตัวเอง การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจทำให้รู้สึกไม่คุ้นเคยได้ แต่หากฝึกบ่อยๆ อาจจะใช้รางวัลในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เช่น ใครทำการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จากที่เคยทำเดิม ๆ ให้คิดว่าแบบใหม่ ๆ เป็นอย่างไร แล้วกระตุ้นจิตใจ โดยการให้แต้ม ให้รางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้รู้สึกว่าบริษัทชื่นชมเค้า (ไม่เกี่ยวกับเม็ดเงิน) จะเป็นการทำให้คนรู้สึกถึงคุณค่าของความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงของเค้า และมันเป็นผลดีต่อตัวเค้าเองด้วย กล่าวคือ การเปิดใจ เปิดใจให้กว้าง ไม่ยึดติดจนเกินไป รวมทั้งต้องทำให้คนเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เป็นต้น ในทางด้าน ผู้เชี่ยวชาญ จ ให้ความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่ (1) มีความรู้สึกเร็ว ไวต่อสิ่งแวดล้อม หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ (2) พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง และ (3) พร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ทำให้คนอื่นหรือลูกน้องเข้าใจและพร้อมที่จะปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้ กล่าวคือ เมื่อไวต่อ

การเปลี่ยนแปลง จะทำให้เราพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง เมื่อเปลี่ยนตัวเองแล้วขณะเดียวกันต้องพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะปรับเปลี่ยนผู้อื่นด้วย เพื่อให้เค้ารองรับการเปลี่ยนแปลง หากทำได้ทั้ง 3 ขั้นตอนจะกลายเป็นวัฏจักร เป็นวงจรไปเรื่อย ๆ แห่งของการสร้างคน และในแต่ละระดับถ้าทำได้จริง เท่ากับเป็นการปรับคนของเราให้มีความพร้อมไปเรื่อย ๆ ในแต่ละระดับ เพียงแต่ใครจะปรับมากปรับน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ต้องไปเกี่ยวข้องกับต่างประเทศมากน้อยแค่ไหน

สรุปสำหรับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคเอกชนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยสังเขป โดยผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงว่าต้องฝึกให้พนักงานคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ซึ่งใครไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองจะอยู่ได้ยาก ทั้งนี้ทั้งนั้นไม่ใช่เรื่องแปลกที่คนจะกังวลต่อความเปลี่ยนแปลง แต่ก็เป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องหาวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารให้คนเหล่านั้นเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง โดยจุดเน้นคือ การที่เราจะต้องเชื่อมโยงให้ได้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้นเค้าจะได้ประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้อง เริ่มจากผู้บริหารในการเป็น Role Model รวมทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากผู้นำ ที่ต้องแสดง ต้องพูด ต้องทำให้ทุกคนเห็นภาพแล้วเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการให้คนเห็นด้วยโดยคำพูด หน้าตา น้ำเสียง ในการแสดงออกต่าง ๆ อันจะเป็นตัวช่วยให้คนค่อย ๆ เปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายเพิ่มเติมว่า นอกจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ผู้กระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับหัวหน้างานทุกระดับขององค์การ เพื่อให้้องค์การเดินไปได้เร็ว เพราะถ้าพึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะรับบทบาทนี้ อาจจะทำได้ไม่เร็วเท่าที่ควร เพราะต้องยอมรับมีเพียงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มหนึ่งเท่านั้นที่จะมีความสามารถนี้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกระตุ้นให้คนจากสายธุรกิจเห็นความสำคัญ รวมทั้งพัฒนาให้หัวหน้างานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเค้าคือคนที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงานโดยตรงทุกวัน ดังจะเห็นได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้นำการสื่อสาร ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายใจความสำคัญว่า หากเราสื่อสารให้คนที่เปลี่ยนแปลงเข้าใจได้ว่าเมื่อเค้าเปลี่ยนแปลงแล้วเค้าจะได้อะไร นี่คือหัวใจสำคัญ รวมทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายว่าการสื่อสารซ้ำ ๆ โดยผู้บังคับบัญชาสายงานจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด แต่ทั้งนี้ก็เป็นหน้าที่ของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานนั้น ๆ เข้าใจกระบวนการในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องถูกต้อง ชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการ

ขององค์การ ซึ่งแท้จริงแล้ว ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ซึมลึก ต้องค่อย ๆ ซึมซับ ค่อยปรับ ๆ ค่อย ๆ เปลี่ยนกันไป เป็นต้น

4.8.4 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน

1) ภาครัฐ

การเป็นที่พึงของพนักงานสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญ ก อธิบายว่า ตามระเบียบเรามีเรื่องของวินัยที่ต้องดูแลองค์การภาครัฐมากมาย อีกทั้งมี ก.พ. ก.พ.ค. ศาลปกครอง เป็นต้น หากแต่สิ่งเหล่านี้คนที่มีความรู้เรื่องเรียนต้องไปดำเนินการเอง และคนส่วนมากที่มีเรื่องเดือดร้อนมักจะไม่นำเรื่องเรียน เพราะไม่มีพลัง เป็นตัวคนเดียว แต่หากเป็นลักษณะขององค์การจะค่อนข้างมีพลัง ซึ่งจะเห็นได้ว่าเรื่องปัญหาของบุคลากรภาครัฐไม่มีพลังผลักดันมาจากข้างล่าง มีแต่ด้านบนที่ดันลงมา แต่ไม่มีองค์การไหนที่ถูกผลักดันมาจากกระด้างล่าง กล่าวคือ หากจะเปลี่ยนแปลงอาจจะคาดหวังได้จากการปฏิรูป เพราะที่ผ่านมาไม่มีใครกล้าออกพระราชกฤษฎีกา เพราะกลัวข้าราชการจะกล้ามีปากมีเสียง อาจมีผลให้องค์การสับสนและเกิดความวุ่นวายในที่สุด ซึ่งนอกจากด้านหน่วยงานที่จะช่วยเป็นกระบอกเสียงให้กับข้าราชการแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ ก ได้อธิบายในประเด็นความสามารถในการดึงดูด สรรหา และรักษามูลค่าไว้ว่า คนนอกภาคราชการอยากเข้ามาทำงาน แต่คนที่เข้ามาแล้วอาจพูดได้ว่าไม่ค่อยมีงานทำ งานราชการเป็นงานที่นอกจากจะมีความมั่นคง แล้วยังเป็นงานที่สบาย น้อยคนนักที่อยากจะออกไปทำงานบริษัทถ้าหากไม่ได้เก่งจริง ๆ นอกจากนี้ยังมีคนระดับนักเรียนทุนที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ยังทำงานใช้ทุนไม่หมด แต่ออกไปก่อน ก็เป็นเรื่องที่ต้องฟ้องร้องกัน แต่นักเรียนทุนบางคนก็อยู่ด้วยความผูกพันทางใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะเห็นด้วยได้เพียงใด หรือแม้กระทั่งบางกรมไม่เหลียวแลคนเก่งของเราด้วยซ้ำไป นักเรียนทุนที่เราส่งไปให้เค้า ทางเราต้องไปจีเค้าอีกที หรือบางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่มองหน้าเค้าเลยด้วยซ้ำไป เด็กของเราก็เสียใจ อุดสำหรับทุนไปเรียนกลับมาแต่กลับไม่มีใครให้ความสำคัญกับเค้าเลย เรื่องเช่นนี้ต้องมีระบบติดตามอยู่เหมือนกัน ซึ่งจริง ๆ แล้วนั้นเมื่อเราส่งคนเก่งไปให้เค้าควรต้อนรับเป็นอย่างดี แต่นี่ต้อนรับธรรมดา ทางเราจึงติดตามและสอบถามว่าคุณไม่ใช้คนเก่งที่เราส่งไปหรือ เค้าเป็นเจ้าหน้าที่ทุนของ ก.พ. เราจะติดตามทุกครั้งเมื่อทราบข่าวมา ทางเราเป็นห่วงคนเก่งเหล่านี้มาก เพราะหากเค้าไม่ได้รับการเอาใจใส่ หรือการมอบหมายงานที่มีความท้าทายเท่าที่ควร เค้าจะไม่อยากอยู่ คนเก่งเค้าย่อมอยากทำงานให้สมกับที่เค้าเรียนมา แต่กลับไม่ได้ทำอะไรเลยก็มี หรือแม้แต่ว่าที่ขนาดมีการติดตามแล้วยังเพิกเฉย ทางเราจึงต้องแจ้งกับเค้าไปว่า ครั้งหน้าเราจะไม่ให้ทุนกับทางหน่วยงานของเค้าแล้ว ทั้งนี้ทั้งนั้นเราต้อง

ติดตามว่าเค้าให้ทำงานที่มีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ แต่เราไม่สามารถบังคับกันได้โดยตรงว่าเค้าต้องใช้คนเก่งของเรา แต่ทั้งนี้เรื่องปัญหาดึงดูดคนไม่ว่าจะเป็นประชาคมอาเซียนหรือไม่เป็น คนยุคปัจจุบันไม่ได้อยากรับราชการอีกแล้ว ดังนั้นเราต้องดึงคนก่อนจบมหาวิทยาลัย ต้องให้ทุน ให้สอบเข้าราชการไว้ก่อน จบแล้วค่อยว่ากันอีกที แม้จะมีคนมาสมัครกับเราเป็นแสน ๆ แต่ไม่ใช่คนเก่ง เราต้องการคนเก่ง แต่ต้องไปสรรหามา ไม่เช่นนั้นภาคเอกชนจะดึงคนไปหมด เราต้องหาวิธีการดึงดูดคนเก่งมาให้ได้ นอกจากนี้ยังมีเรื่องสวัสดิการที่เราดูแลเสมอ มีทั้งพบปะสังสรรค์ของข้าราชการหรือพนักงาน การประชุมสัมมนา งานรื่นเริง งานประจำปี เจ็บป่วยก็ไปเยี่ยม มีของขวัญ ผ่านระบบสวัสดิการ ซึ่งเรื่องสวัสดิการ ผู้เชี่ยวชาญ ก เป็นผู้ริเริ่มมาตั้งแต่ยังไม่มีคำว่า Quality of Life ตั้งแต่ปี 2497 ว่าให้คนมีความผูกพันกับองค์กร และสิ่งนั้นยังอยู่มาจนถึงปัจจุบันนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ก เป็นผู้ที่สร้างค่านิยมด้านสวัสดิการสำหรับสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากสวัสดิการเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แม้เพิ่งจะมีแนวคิดมา 30 กว่าปี แต่ทางราชการเรายอมรับว่าเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญมากจึงได้สร้างเรื่องสวัสดิการนี้ขึ้นมา ทั้งนี้การทำงานกับภาครัฐจะเป็นลักษณะที่เข้าไปในตอนต้นแต่คืนตอนปลาย ตอนเกษียณแล้วหากเป็นองค์กรภาคเอกชนเค้าจะยื่นซองขาวเมื่อไรยอมได้ แต่ของภาครัฐเรามั่นคงจนกระทั่งภาครัฐเองขาดความมั่นคง แต่เงินของบุคลากรภาครัฐมีความมั่นคง คนไม่เก่งก็อยู่ได้ ฉะนั้นเราต้องหาวิธีปรับให้คนทำงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ ข ได้อธิบายเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถทำงานได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ว่าเป็นภาระที่ค่อนข้างหนัก เพราะคนที่เป็นผู้อำนวยการสำนักเป็นตัวจักรในการขับเคลื่อนที่สำคัญ เพราะเป็นคนกลางระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะมีช่องว่างอยู่โดยการที่จะขับเคลื่อนให้คนในสำนักมีประสิทธิภาพมันอยู่หลายวิธี แต่ที่สำคัญอย่างแรกเลย คือ ต้องเป็นนักสอนงานที่ดี ไม่ใช่เป็นผู้บริหารแล้วสั่งอย่างเดียว เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่เข้ามามีหลายระดับ ทั้งคนใหม่ ทั้งคนที่หมุนเวียนเปลี่ยนงาน ทั้งคนที่มีอยู่แล้ว และทำงานได้ หรือทำได้บ้างไม่ได้บ้าง ดังนั้นคนที่จะมาเป็นผู้อำนวยการสำนักจะต้องรู้ว่าทำอะไรเพื่อให้คนมีศักยภาพ พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. มีภารกิจที่เป็นงานตามขั้นตอน ไม่ใช่งานปฏิบัติ เป็นงานที่ต้องคิดวิเคราะห์ ซึ่งต้องการคนที่มีศักยภาพในการทำงานตรงนี้อันจะเป็นหัวใจสำคัญ ผู้อำนวยการจึงมีหน้าที่ในการสร้างความสมดุลให้กับนโยบายของฝ่ายบริหารและกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากเค้ายังไม่มีประสิทธิภาพ เราจะสอนงานเค้าอย่างไร จะมอบหมายงานให้คนที่มีศักยภาพตรงกับเนื้องานที่เราต้องรับผิดชอบอยู่อย่างไร ซึ่งทุกวันนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ข เน้นการสอนงานมาก เพราะภายในสำนักมีการแบ่งทีมกัน เวลาต้องทำอะไร ผู้เชี่ยวชาญ ข จะมีการสอนงานทุกระดับ ตั้งแต่หัวหน้าทีม หัวหน้ากลุ่มงาน เมื่องานมาถึง ผู้เชี่ยวชาญ ข จะมีการตรวจสอบดูอีกครั้งว่าหากเกิดความผิดพลาด เป็นความผิดพลาดที่มาจากตรงไหนบ้าง แล้วกลับไปบอกกับหัวหน้าทีม

หรือเจ้าหน้าที่เพื่อไปบอกหัวหน้าเค้า โดยจะสอนว่างานนั้น ๆ ต้องทำอะไรบ้าง และต้องมั่นใจว่า
 เค้าเข้าใจ โดยอาจต้องเดินไปบอกเค้าโดยตรง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่าทำอะไรเพื่อให้ได้
 แบบไหน จะทำเช่นนี้ก่อนงานจะออกไปทุกครั้ง หรือบางครั้งงานเข้ามาใหม่ ในฐานะผู้อำนวยการ
 สำนัก ผู้เชี่ยวชาญ ข จะเห็นภาพได้มากกว่า เพราะมีโอกาสนักสัมผัสใกล้ชิดกับผู้บริหารมากกว่า จึง
 มองเห็นประเด็นมากกว่าในบางครั้ง จึงต้องมีการให้แนวทางในการทำงานให้บุคลากรของเราบ้าง
 เหล่านี้คือการสอนงาน แต่ลึกๆแล้วเราทยอยสอนงาน เพราะหัวหน้าผู้สอนงาน ก็สอนงานต่อได้ ถือ
 ว่าต้องช่วยๆกัน แต่ปกติแล้วผู้อำนวยการสำนักไม่ค่อยลงไปสอนงานกัน แต่เพราะผู้เชี่ยวชาญ ข
 ขึ้นมาจากทีมที่ก่อนจะมาเป็นผู้อำนวยการสำนักนี้โดยมีทีมเล็ก ๆ ที่โชคดีมีคนที่มีศักยภาพ
 พอสมควร ก็เริ่มสอนงานกันมาตั้งแต่ทีมเล็ก ๆ เมื่อผู้บริหารมองเห็นจึงอยากให้ ผู้เชี่ยวชาญ ข สอน
 งานแบบนี้ให้ขยายไปเรื่อยๆในสำนักงาน ก.พ. จึงกลายเป็นหน้าที่รับผิดชอบที่ ผู้เชี่ยวชาญ ข ได้รับ
 มอบหมายมา ทั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่าในแง่ของ สำนักงาน ก.พ. การสอนงานคือหัวใจหลักในการ
 ช่วยให้นักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนาคนไม่ได้เกิดจากการไปเรียน
 ในห้องเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากการได้เรียนรู้อบรมจากการทำงาน (On the Job Training) การ
 มีผู้สอนงานที่ดี และนั่นคือหัวใจของการพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะและผลลัพธ์สุดท้าย
 ของงาน ทั้งนี้สมรรถนะบางอย่างเราไม่ได้ใช้เพียงแค่วิธีการสอนงาน เพราะสมรรถนะบางประการ
 อาจต้องมาจากการเรียนรู้ ฝึกอบรม หรือได้จากบุคลากร หรือได้จากวิทยากรที่มาจากภายนอก
 เหล่านี้คือการพัฒนาให้คนของเราเรียนรู้ว่าเค้าจะต้องทำงานอย่างไร เช่น การทำงานเป็นทีมจะมี
 สมรรถนะหลักอย่างหนึ่ง คือ การไม่ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเรื่องนี้สามารถเรียนรู้จากการ
 ฝึกอบรมได้ แต่ควรลงมือปฏิบัติจริงด้วย ต้องทำให้สมดุล ส่วนในเรื่องหัวหน้าผู้สอนงานที่กล่าวถึง
 ตอนต้น ไม่ได้จัดเป็นบุคคลตัวอย่าง (Role Model) ของที่นี่ เพราะเราต้องการให้คนทุกคนกลืนกัน
 นิ่งด้วยกันทำงานร่วมกัน ไม่ต้องการให้เกิดความแตกต่างแล้วเกิดความแตกแยกเพราะเราทำกับตรง
 นี้อย่างไร ตรงอื่นก็ทำเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากร
 มนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานในองค์กรภาครัฐ ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญ ค ให้ความเห็นว่าการจะเป็นที่
 พึ่งของพนักงานนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนที่มีความจริงใจ ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ค ถูก
 ปลุกฝังมาจากคุณพ่ออยู่เสมอว่า “ที่เราประสบความสำเร็จได้ทุกวันนี้ เพราะเรามีเค้าในวันนั้น ฉะนั้นเค้า
 เหมือนคนในครอบครัว” เมื่อได้เข้ามาทำงานจึงบอกกับน้อง ๆ เสมอว่า เราคือครอบครัว อะไรไม่
 ถูกไม่ดีก็บอกกันได้ ไม่มีความสุขก็บอกกันได้ เพราะเราเป็นมนุษย์โลกเหมือนกัน มีโลก โกรธ
 หลง จะมาทำเป็นอารมณ์ดีตลอดเวลาคงไม่ใช่ อีกทั้งมีการเปรย ๆ กับน้อง ๆ ไว้เสมอว่าเวลาสั่งงาน
 ไป บางทีเค้าอาจมองไม่เห็นภาพ แต่สอนน้อง ๆ ว่า “คุณต้องมากกว่ากระดากที่คุณทำ เพราะ

มันจะมีผลกระทบเยอะ "อย่างที่เคยกล่าวไปแล้วว่าเหมือนคนในครอบครัว เมื่อเราคาดหวังงาน 1 2 3 4 อะไรที่เป็นคำตอบต้องเตรียมไว้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น จึงขอสรุปว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ สร้างความเป็นครอบครัวเดียวกันได้ มีความจริงใจต่อกัน มีความไว้วางใจกัน ประเด็นนี้สำคัญมาก เพราะตามปกติมนุษย์โลกที่โลก โกรธ หลง ไม่มีใครอารมณ์ดีตลอดเวลา แต่เมื่อคุยกันด้วยเหตุผลก็ไปกันได้ เพราะทุกคนล้วนเป็นผู้ใหญ่ ทุกคนมีภูมิหลังต่างกันจะทำให้ทุกคนเป็นอย่างเราไปหมดคงไม่ได้ และอะไรที่เป็นประเด็นหลักในการทำงานคุณก็มีหน้าที่ไปเรียนรู้ ถ้าเป็นคนใหม่อะไรจำเป็นต้องรู้ อะไรจะเดินอย่างไรทั้งตัวคุณและตัวเรา และเราจะบอกน้อง ๆ เสมอว่า เราไม่ได้เก่งไปกว่าใคร ไม่ได้รู้ทุกเรื่อง แต่ในฐานะที่เกิดก่อนก็พยายามสอนเค้า ไม่แน่วันนึงเค้าอาจมานั่งแทนเราก็เป็นได้ หรือเราเองอาจต้องย้ายไปที่อื่น ฉะนั้นเรื่องการทำงานต้องพยายามให้มันไหลลื่นไปได้ เพราะเรื่องจริงนี้เป็นเรื่องของประเทศชาติด้วย เมื่อไรที่เราต้องย้ายไปน้อง ๆ ต้องรับเรื่องต่อได้ว่าจะประสานกับกระทรวงที่เกี่ยวข้องอย่างไร เรื่องเหล่านี้ล้วนต้องมาจากทัศนคติของเรา หากคิดให้สุขก็จะมีสุขในการทำงาน นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญ ข ให้ความเห็น ว่า เมื่อมีคนเข้ามาหาเรา ในฐานะที่พึงของพนักงานของเรา เราต้องแก้ปัญหาให้เค้าได้ ถ้าแก้ไม่ได้ต้องหาทางออกให้ได้ แม้บางครั้งไม่ได้ตอบได้ในทันที แต่ต้องหาทางออกแล้วแนะนำให้เค้าได้ เพราะฉะนั้นประตูห้องต้องเปิดอยู่ตลอด เพื่อให้รู้ว่าไม่ว่าจะเป็นใครก็เดินเข้ามาได้เสมอ นี่คือสิ่งที่เปิด ซึ่ง ณ วันนี้ ถ้าเป็นเรื่องงานเข้ามาได้เสมอ หากเรื่องส่วนตัวเค้ายังมีระยะห่างอยู่ เพราะเรื่องส่วนตัวอาจต้องใช้ความไว้วางใจ หากสนิทกันอาจคุย แต่เค้าไม่ค่อยมาคุยกับผู้อำนวยการ คล้ายกับเกรงใจ แต่ถ้าเรื่องงานคุยกันตลอด จะเห็นได้ว่าการเปิดประตูไว้ตลอดจะทำให้เค้ารู้สึกว่ามีสถานะ มีตำแหน่ง เค้าก็เกรงใจเราให้ความสำคัญกับเราแล้ว ประมาณหนึ่ง จึงไม่ควรเอาอะไรมาปิดกั้นกันอีก เพื่อให้เค้าเข้ามาหาเราได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะเรื่องงานที่ต้องเข้ามาคุย เพราะบางเรื่องต้องการการตัดสินใจ ไม่ต้องไปมัวนั่งงมกัน เดินมาถามเราคำเดียว เราตัดสินใจได้ทันที ทุกอย่างจบได้อย่างง่าย ๆ เป็นต้น

สำหรับบทบาทที่พึงทางใจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ คงกล่าวโดยสรุปได้ว่า แม้ภาครัฐจะมีเรื่องวินัยที่ใช้สำหรับดูแลบุคลากรในองค์การภาครัฐ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ดูแลความเป็นธรรมให้กับบุคลากรภาครัฐ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ ก ได้อธิบายไว้แล้วนั้น แต่เราจะเห็นได้ว่า องค์การ หรือหน่วยงานที่คอยให้ความเป็นธรรมนั้นไม่ได้ถูกผลักดันมาจากกระด้าง (บุคลากร) แต่มาจากระดับผู้บริหารมากกว่า จึงส่งผลให้การร้องเรียนไม่มีเสียงที่ดัง มากพอ หากเป็นตัวบุคลากรเพียงคนเดียว หากแต่ระดับองค์การยังพอมีเสียงดังบ้าง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการให้อำนาจในการร้องเรียนจะมีผลกระทบโดยตรงต่อระบบราชการ จึงควรเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณากันให้ถี่ถ้วน นอกจากนั้นการดึงจุด สรรหา และรักษามูลค่าของ

ภาครัฐ ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งคนดีคนเก่งที่จะคอยมาทำงานให้ภาคราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ แม้ในภาคราชการจะมีนักเรียนทุนที่เก่งอยู่เยอะ หากแต่บางครั้งทางผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ อาจจะเลย จึงทำให้คนเก่งเหล่านั้นเสียกำลังใจ ไม่อยากทำงานร่วมต่อไป แม้ทาง ก.พ. จะมีการเข้าไปติดตามแต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน เพราะไม่ได้มีอำนาจสั่งการว่าใครจะต้องใช้ใครทำงาน และสำหรับคนใหม่ที่จะต้องสรรหา ทางภาคราชการอยากได้คนเก่ง แต่คนที่เข้ามากลับไม่ใช่คนเก่งอย่างที่ต้องการ กระบวนการตรงนี้ต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้สามารถดึงดูดคนเก่งเข้ามาในภาคราชการให้ได้ ทั้งนี้เรื่องการรักษาคณไว้ที่นอกจากประเด็นผู้บริหารบางท่านละเลยคนเก่งของทางเราแล้วนั้น สิ่งดี ๆ ของภาคราชการ คือ สวัสดิการที่หาที่ไหนคงจะไม่ได้เท่าของเรา อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ข กล่าวว่าเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับบุคลากรภาครัฐ การสอนงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องทำให้กระจายไปได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะเมื่อมีการสอนงานที่ดี สอนด้วยใจ สอนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงหัวหน้า จะทำให้งานไปได้เร็ว นอกจากนี้จะสอนงานแล้วยังต้องคอยแนะนำถึงการสอนงานให้แก่ หัวหน้างานเหล่านั้นอีกด้วย เป็นต้น ซึ่งจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ภาคราชการมีบทบาทในการเป็นที่พึ่ง ของพนักงานอยู่มากในลักษณะที่เป็นการเอื้ออำนวยกันด้วยอำนาจหน้าที่และรวมถึงภายในหน่วยงาน กระนั้นแล้วที่นอกเหนือจากสำนักงาน ก.พ. หน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญ ค ที่มีผู้บริหารที่สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับความผูกพันในองค์กร และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้องค์การมีความสามารถและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ข เสริมไว้ว่า จุดสำคัญของการเป็นที่พึ่งของพนักงานคือต้องแก้ปัญหาให้คนของเราได้ และทำอย่างไรให้เค้ากล้าที่จะมาบอกเราว่ามีปัญหาเป็นต้น

2) ภาคเอกชน

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะมีบทบาทดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้อธิบายถึงงานที่เป็นผู้สนับสนุน (Support) ผู้ที่คอยให้ความร่วมมือ (Compliance) อีกทั้งเป็นคนรักษากฎ กติกา มารยาท อันเป็นบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงาน ซึ่งทางองค์กรต้นสังกัดของ ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้รับรางวัล SET Awards ต่อเนื่องกันหลายปี เนื่องจากเป็นธุรกิจที่โปร่งใส ขั้นตอนการทำงานมีผู้รับรู้ เมื่อมีผู้มาตรวจก็ทำได้ ดังนั้นจึงสะท้อนว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้รักษากฎแล้วนั้น ยังเป็นผู้ที่คอยติดตาม (Monitor) ให้คนปฏิบัติตามอีกด้วย นอกจากนี้แล้ว ผู้เชี่ยวชาญ ง อธิบายเพิ่มในสำหรับบทบาทที่พึงของพนักงานนี้ว่าสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้บทบาทหลัก ๆ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการดึงดูด รักษา และจูงใจ โดยหลักการ คือ พยายามหาคนดีมาทำงานกับเรา พยายามรักษาคณไว้กับองค์กร ในขณะที่ต้องจูงใจให้คนสามารถทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งการจูงใจ

จะทำด้วยตัวเงินหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ หรือจูงใจด้วยการพัฒนาบุคลากร หรือเปิดโอกาสให้เค้าได้ มีการเติบโตในอาชีพการงานของเค้า ดังนั้นจะขึ้นอยู่กับ 3 สิ่งข้างต้นที่เป็นแก่นของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (การให้คำปรึกษา (Advise) การสนับสนุนช่วยเหลือ (Assist) และการให้บริการ (Service)) นอกจากนี้เมื่อเป็นประชาคมอาเซียนแล้ว สิ่งต่างเหล่านี้จะเปลี่ยนไป เนื่องจากสภาพการ แข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น อำนาจการดึงคนหรือรักษาคคนจะมีความแตกต่างกันมากขึ้น องค์กรใหญ่ ๆ จะมีความได้เปรียบในการรักษาและดึงดูด หรือพัฒนาคน เพราะฉะนั้นองค์กรใหญ่จะสามารถดึง คนดี ๆ ไปทำงานกับตนได้มากขึ้น องค์กรเล็ก ๆ จึงอาจเสียคนให้กับองค์กรใหญ่ ๆ ถ้าหากไม่ สามารถรักษาคคนต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ได้ และหากต้องการแก้ปัญหาในองค์กรเล็ก ๆ หรือองค์กรต่าง ๆ ที่อาจถูกองค์กรใหญ่กว่าดึงคนไป คือการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร กล่าวคือ เมื่อเป็น ประชาคมอาเซียน ความเป็นปัจเจกบุคคลจะสูงขึ้นมาก กล่าวคือ แต่ละคนต้องพึ่งพาตนเอง ไม่ สามารถพึ่งคนอื่นได้ ความสัมพันธ์ภายในองค์กรในแง่การเกี่ยวพันกันอาจจะลดน้อยลง เพราะฉะนั้นองค์กรที่มีสภาพความสัมพันธ์ด้านแรงงานภายในองค์กรดี มีหัวหน้างานที่ดีที่คอย สนับสนุนให้พนักงานได้ค่อย ๆ เติบโตภายในองค์กร ที่ไม่ได้ใช้แต่เงินจ่ายเพียงอย่างเดียว แต่ หมายถึงการมีความสุขที่จะทำงานในองค์กรนั้น ๆ จึงจะกลายเป็นองค์กรที่สามารถดึงคนไว้ได้ แม้ว่าจ่ายเงินให้น้อยกว่าก็ตาม กระนั้นแล้ว เด็ก ๆ ต่างหากที่จะเป็นตัวที่เคลื่อนย้ายกันมากใน ระหว่างองค์กร เนื่องจากเด็กสมัยนี้เข้ามาใหม่ ๆ ต้องการตำแหน่ง ต้องการเงินเดือน จึงทำให้คน ตรงนี้จะหมุนเรื่อย ๆ ตามที่คู่แข่งหรือบริษัทต่าง ๆ ยื่นข้อเสนอให้ แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วการหมุน ไปหมุนมาเงินเดือนเพิ่มขึ้นก็จริง หากแต่ไม่มีความสุขในการทำงาน และท้ายที่สุดจะพบสังขรณ์ ที่ว่าการทำงานไม่ใช่แค่เรื่องเงินหรือตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียวที่จะทำให้รักษาคคนไว้กับองค์กรได้ หากแต่เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ในองค์กร และการทำงานอย่างมีความสุขในองค์กร ซึ่งจะเป็น สิ่งที่ทำให้คนเหล่านั้นอยู่กับองค์กรต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเป็นประชาคมอาเซียนต้อง มี อย่างแน่นอน และจะมีเป็นอย่างมาก แต่คนที่ไม่มีความสามารถหรือไม่สามารถเปลี่ยนไปได้ เนื่องจากขีดความสามารถจำกัดคงไม่มีผลกระทบอะไร และสำหรับองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ จ เมื่อ กล่าวถึง การเป็นประชาคมอาเซียน ทางองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ จ ได้รับผลกระทบโดยตรงในเรื่อง วิชาชีพวิศวะ ซึ่งเป็นธุรกิจของบริษัท อาจทำให้บุคลากรลาออกหรือเราต้องรับคนใหม่เข้ามา ซึ่ง อาจจะเป็นคนเก่ง ส่วนผลกระทบต่อคนไทย อาจกระทบในเรื่องการสรรหา คัดเลือก การย้ายฐาน เข้าไปในประเทศนั้น ๆ ที่เราจะต้องไปลงทุนเพิ่ม ที่นอกจากกัมพูชา หรือมาเลเซียแล้ว จะมีลาวกับ พม่าที่กำลังจะเข้าไปเปิดธุรกิจที่นั่น

จากข้างต้นที่ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่าเด็กรุ่นใหม่จะเป็นกลุ่มคนที่เกิดการหมุนเวียน กระนั้นยังคงไม่สำคัญเท่าเด็กรุ่นใหม่ที่ต้องการเงินเดือนและตำแหน่งแต่เป็นผู้มีวุฒิสามารถ

(Talent) ซึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ง ได้ให้คำแนะนำว่า การบริหารผู้มีวิเศษสามารถ (Talent Management) ต้องใช้แนวการบริหารอีกแบบหนึ่ง ซึ่งผู้มีวิเศษสามารถ คือ คนที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพสูงแล้วพร้อมที่จะเติบโต เป็นคนที่เราต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้พวกเขาจะสามารถเติบโตไปในองค์กรได้ตามศักยภาพที่เขามี ภายในเวลาที่รวดเร็วกว่าคนปกติทั่วไป แต่ไม่เร็วจนเกินไปจนไม่มีความพร้อมในแต่ละจุด ดังนั้นการบริหารผู้มีวิเศษสามารถต้องดูด้วยว่าเขามีความสามารถระดับไหน มีศักยภาพระดับไหน มีผลงานออกมาในระดับไหน เพราะผู้ที่มีวิเศษสามารถสูง ไม่ได้หมายความว่าผลงานเขาจะดีเสมอไป เพราะบางคนมีศักยภาพสูงแต่ผลงานแย่มาก เป็นเพราะเขามีปัญหาในองค์กร เราก็ต้องมาไล่ดู ถ้าเรามองว่าผู้ที่มีวิเศษสามารถสูง โดยมีศักยภาพสูง แล้วมีผลงานดีๆ พวกนั้นต้องเรียกว่าบุคลากรที่มีแนวทางการจ้างงานแบบพิเศษ (Special Track) (ซึ่งในแง่การเติบโต อาจต้องโตเร็วกว่าปกติ) คนเหล่านี้จะมีอยู่ในองค์กรเพียง 5-10% เต็มที่เลย 5% ก็มาแล้ว สำหรับองค์กรองค์กรหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญ ง ไม่เชื่อว่าในองค์กรหนึ่งจะมีคนเหล่านี้ถึง 10% แต่เป็นเรื่องที่เค้าระบุไว้ว่า 10% เป็นพวกมีผลงานดี ผลงานเลิศ จึงเป็นตัวที่บอกเราได้ว่าเราจะคอยมานั่งไล่ดูคนเหล่านี้ได้อย่างไร แต่ตามความรู้สึกของ ผู้เชี่ยวชาญ ง คนที่มีผลงานดีเลิศไม่ใช่ผู้มีวิเศษสามารถเพียงบางคนเท่านั้นที่เป็นผู้มีวิเศษสามารถ จึงมองว่าเพียง 5% ที่จะต้องอยู่ในบุคลากรที่มีแนวทางการจ้างงานแบบพิเศษ (Special Track) หรือผู้ที่อยากประสบความสำเร็จอย่างมาก (High-flyer) กล่าวคือ หากเราให้คนเหล่านี้ มาอยู่ในลักษณะการจ้างงานหรือการทำงานแบบปกติ เค้าไม่อยู่กับเราแน่นอน ต้องมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้ มีการเทรนแบบพิเศษ ต้องมีการส่งไปดูงานต่างประเทศบ้าง หรือให้เป็นเจ้าของโครงการเพื่อให้เค้าใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่

สืบเนื่องจากเนื้อหาข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึงกรณีรับพนักงานเข้ามาใหม่ต้องมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (On Boarding) เป็นสิ่งที่ต้องทำหลังจากรับคนแล้ว กล่าวคือ เมื่อเลือกคนเข้ามาทำงาน เราต้องวางแผนให้เค้า ว่าเมื่อมาทำงานแล้วเค้าจะสามารถปรับตัวได้อย่างไร มีกระบวนการหลายวิธีในระหว่างทาง อาจเริ่มจากรู้คนรู้งาน มีเพื่อน มีพี่เลี้ยง มีผู้นำที่คอยให้ความสำคัญกับเค้า คุยกับเค้า รู้สารทุกข์สุกดิบ เค้าคิดอะไรตรงไหนก็ช่วยเหลือ หรือบางคนเข้ามาทำงานใหม่ ๆ ไม่เข้าวัฒนธรรมบางเรื่องก็ต้องให้คนเข้าไปดูแล และเมื่อมีเรื่องการดูแลคนหลังจากรับคนเข้ามาใหม่แล้ว ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เมื่อออกจากงาน (Exist Interview) ว่าสิ่งนี้เปรียบเสมือนกระจกที่จะสะท้อนภาพของเราได้อย่างชัดเจน เมื่อเด็กรุ่นใหม่มองการเปลี่ยนงานเป็นเรื่องธรรมดา หรือ กรณีพนักงานลาออก สาเหตุมาจากอะไร มีบางเรื่องที่เราเองไม่เห็นหรือไม่ หรือเราคืออยู่แล้วแต่เค้าคาดหวังหรือยังไม่รู้จักตัวเองมากพอ เช่น บางคนอยากอยู่กับเราเพียง 1-2 ปีแล้วย้ายไป กล่าวคือ เด็กรุ่นใหม่ อยากรวดเร็ว โตเร็ว ไม่รู้จักการรอคอย เนื่องจากเติบโตมาในสภาพแวดล้อมแบบนั้น ทั้งนี้ IQ โดยเฉลี่ยในเด็กรุ่นใหม่เยอะ หากแต่

EQ น้อย (ในคนรุ่นเก่าก็มี EQ น้อยบ้างบางส่วนเช่นกัน) กระนั้นแล้วองค์การเราคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องขึ้นชมคนเก่ง แต่วัฒนธรรมหลักขององค์การเรา (Core Competency) คือ (1) สนใจ (Care) คนรอบข้าง ใส่ใจคนรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อน น้อง หรือแม้แต่หัวหน้า (2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovative) เนื่องจากเราเป็นธุรกิจเทคโนโลยี ต้องคิดใหม่ ต้องแตกต่าง แต่ตอบโจทย์เรียกว่านอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งในการทำธุรกิจเทคโนโลยีจะช้าไม่ได้ "FAST" จึงกลายเป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างหนึ่งของเรา โดยต้องเร็ว คล่องแคล่ว คล่องตัว ไม่อึดอาด ยึดขาด ชักช้าไม่ทันการณ์ แต่นอกจากทำงานเร็วแล้วยังต้องรวมพลังร่วมกันทำงาน (Synergy) ไม่โซ่วเดียว (One Man Show) และ (3) มีจิตใจบริการ (Service Mind) เพื่อให้สิ่งที่มากกว่าที่เค้าคาดหวัง ดังจะเห็นได้ว่าคนของเรานั้นทำอะไรทำด้วยใจ ใจเกิน 100 ซึ่งจาก 3 ข้อข้างต้นเป็นสิ่งที่นำมาขับเคลื่อนองค์การได้แก่ Care, Innovative และ Service Mind ใช้ 3 สิ่งนี้มาประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องประเมินว่าเรื่องนั้น ๆ พนักงานมีพฤติกรรมเป็นแบบใดอย่างไร

นอกจากนี้ในฐานะที่พึงของพนักงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน โดยผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายไว้ว่า เมื่อเค้าต้องไปทำงานที่ต่างประเทศ การที่เราจะเอื้อให้เค้ามีความสอดคล้องกันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันสำหรับในเรื่องของคนในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่มีความจำเป็นและละเอียดไม่ได้เลย ได้แก่ เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ โครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Infrastructure IT) เพราะการทำงานในองค์การของเราต้องเร็วเป็นอย่างดีมีคุณภาพ ในส่วนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ถ้ามีระบบไอที ทั้งเรื่องโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีแผนงานเดียวกัน เรื่องการมีนโยบายที่เป็นมาตรฐานเดียวกันมากที่สุดเท่าที่จะมากได้มีกระบวนการทำงานเดียวกัน อะไรควรอยู่ที่ศูนย์กลาง อะไรควรจะกระจายออกไปในแต่ละประเทศ เหล่านี้คือสิ่งที่ต้องตอบโจทย์เรื่องการทำงาน อีกทั้งเรื่องความสามารถในการอ่านและเขียน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหัวหน้างาน เพราะระดับความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะต่างกัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมความพร้อมในการสนับสนุนส่งเสริมเทรนคนของเราให้เค้าได้ฝึกฝน ได้ลงมือทำ เพราะในอนาคตการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการบริการตนเอง หรือการบริหารงานกันเองมากยิ่งขึ้น (Self-Service, Self-Management)

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายถึงการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการส่งเสริม หรือผลักดันให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักในเรื่องประชาคมอาเซียนไว้ว่า ทางองค์การของเรามีการประชุมทุกเดือน เป็นการประชุมระดับทีมผู้บริหาร (Management Team) ในแต่ละสายธุรกิจที่ต้องดูคืบหน้าการทำงาน ทั้งทัพบก ทัพอากาศ ทัพเรือ ทัพหน้า พนักงานชาย ฝ่าย

สนับสนุนงานถือเป็นหนึ่งวาระในการเตรียมที่จะให้คณะกรรมการบริหารที่มาจากหลายธุรกิจมีความเข้าใจเหมือนกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ สายผลิต การขาย การตลาด แม้แต่ เรื่องฟาร์ม ล้วนมีหน้าที่ในการมาสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงการทำงานในปัจจุบันว่าประชาคมอาเซียนจะมีผลกระทบอะไรบ้าง โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็เข้าไปมีส่วนร่วมบ้าง เช่น เรื่องการสรรหาจะเป็นอย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร เมื่อเราสื่อให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจ จากนั้นจะมีการจัดประชุมฝ่ายบริหารย่อย ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เข้าไปมีส่วนร่วม โดยเรามีหน้าที่ทำให้ลูกทีมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับรู้และนำไปสื่อต่อเพื่อให้คนมองเห็นภาพให้ทราบโดยทั่วกันว่าเมื่อเป็นประชาคมอาเซียนแล้วจะมีผลกระทบอย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีส่วนร่วมด้วย เป็นคนแนะนำประธานกรรมการบริหารว่าเราต้องสื่อสารกับพนักงานแต่ละระดับให้รับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ถ้าสามารถสื่อสารให้พนักงานรู้ล่วงหน้าได้ ทุกคนจะได้ปรับตัวตั้งแต่เนิ่นๆ และเกิดการยอมรับ นี่คือการบวนการที่เราจะใช้ เป็นต้น ซึ่งนอกจากสื่อสารในองค์กรแล้ว ผู้เชี่ยวชาญ จอชัวอธิบายถึงประเด็นในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรี การมีคู่แข่ง การค้าขาย ที่ถือว่าเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่ แม้จะเป็นอุปสรรคในบางเรื่องก็ตาม กล่าวคือ น้อง ๆ ในสังคมไทยบางคนยังไม่เก่ง ทั้งนี้เรื่องการเราก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการเตรียมความพร้อม เช่น มีการเทรนภาษาอังกฤษ เขียน Business English รวมทั้งเรียนการเขียนเพื่อเตรียมคนที่ทำงานที่ต้องติดต่อกับต่างประเทศ นี่คือช่วงแรกที่ต้องได้รับการพัฒนา เช่น ระบบสรรหาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Recruitment) หรือการเข้ามาทำงานต้องมี TOEIC เท่าไรตามความจำเป็น ณ ขณะนั้น ซึ่งเรื่องนี้เกี่ยวกับการรับคนเข้ามาในช่วงแรกที่ยังไม่มีความต้องการจะขยายธุรกิจไปต่างประเทศ หากแต่ปัจจุบันต้องการแล้ว ดังนั้น จึงไม่ผิดที่บุคลากรของเราจะมีความสามารถที่จำกัดอยู่แต่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาเค้าขึ้นมา แต่ส่วนของคนใหม่ที่จะเข้ามาต้องมาพร้อมกับความพร้อม เพราะอาจไม่มีเวลาที่จะมาพัฒนาระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภาษา การทำงานต่างวัฒนธรรม ต่างองค์กร ต่างค่านิยม ต่างวัฒนธรรมในการทำงาน การเรียนรู้ธรรมเนียมประเพณีบ้านเค้า เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จูงใจให้เกิดการเคลื่อนย้ายหรือไม่ เพราะเมื่อเป็นประชาคมอาเซียน คนอาจไปทั่ว คล้ายข้อตกลงร่วมของสหภาพยุโรป (Schengen) โดยไม่ต้องถือหนังสือเดินทางระหว่างกัน ซึ่งอาจมีความเป็นไปได้ แต่ ณ ขณะนี้เรารวมตัวแต่เสรีการค้า เพราะฉะนั้นสินค้าของเราไม่ได้ขายให้คนเพียง 60 ล้านคนกว่าคนในประเทศอีกต่อไป หากแต่เราแข่งกับประชากรของประชาคมอาเซียนอีกประมาณ 600 ล้านกว่าคน เราจึงควร Repositioning ตัวเอง ว่าหากเราต้องทำงานอีก 20 ปีข้างหน้า เราจะต้องทำอะไร เก่งอะไร ซึ่งสำหรับองค์กรของผู้เชี่ยวชาญ จอชัว มีส่วนในการช่วยประเทศชาติ เนื่องจาก ผู้เชี่ยวชาญ จอชัว มองว่า "การพัฒนาคนไม่ใช่การลงทุนเพื่อองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการลงทุนเพื่อประเทศชาติ"

กล่าวคือ ไม่ว่าคนไทยจะไปอยู่ที่ใดในโลก เขาก็ยังพัฒนาประเทศไทยอยู่ ถือว่าเป็นเรื่องดีถ้าเค้าจะทำงานอยู่กับเรา เพราะเรามีความตั้งใจ แต่ถ้าสมมติเค้าย้ายไปที่อื่น แต่เราพัฒนาเค้าไปแล้ว ก็ถือว่าเป็นทุนมนุษย์ เป็นเรื่องของการลงทุนในเรื่องของคนที่จะให้เค้าเติบโตต่อไปได้ และเค้าก็เติบโตในบ้านเมืองของเรา ก็ถือว่าเรามีส่วนช่วยสร้างชาติด้วยความภาคภูมิใจ อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ ยังกล่าวถึงการอำนวยความสะดวกให้กับคนจบใหม่ ๆ เช่น วิศวะจบใหม่ ๆ ทำอะไรไม่ได้เลย ต้องมานั่งอ่านหนังสือเพื่ออีก 6 เดือนข้างหน้าจะตามพี่ ๆ ไปไซต์งาน ถึงจะลงมือได้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดช่องว่าง เพราะสิ่งที่เค้าเรียนรู้มากับการปฏิบัติงานจริงมันยังแตกต่างกันอยู่มาก กล่าวคือการทำงานในชีวิตจริงยังต้องมาเรียนรู้ข้างนอกอีกเยอะ เพื่อให้ลงมือปฏิบัติงานได้จริง เป็นต้น

นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทที่ฟังของพนักงาน อาจจะถูกมองว่าเป็นแนวตั้งรับ หากแต่ ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายไว้ว่า แต่เดิมนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นที่ฟังของพนักงานต้องสามารถเจรจาไกล่เกลี่ยได้ หากแต่มองแล้วเป็นเชิงรับจนเกินไป เพราะยุคปัจจุบันนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานเชิงรุก โดยเชื่อว่าเมื่อบริษัทจะก้าวไปตามเป้าหมาย พนักงานจะเกิดความไม่เข้าใจเรื่องอะไรบ้าง ไม่สบายใจเรื่องอะไรบ้าง แล้วจึงวางแผนที่จะแก้ไขให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้น โดยต้องมีการพูดคุยตั้งแต่ระดับ CEOs ในระดับนโยบาย ว่าหากเราทำเช่นนี้พนักงานกลุ่มใดจะได้รับผลกระทบ เรื่องที่จะทำมีความจำเป็นแค่ไหน หากจำเป็นมากจึงต้องหาทางว่าจะช่วยปรับให้เหมาะสมอย่างไร เราจะช่วยเหลือกลุ่มผู้รับผลกระทบอย่างไรเพื่อไม่ให้เค้าเดือดร้อน เช่น หากย้ายไปต่างประเทศจะโดนหักค่ารถ ทั้งนี้ย้ายระดับประเทศเงินที่จะคอยช่วยเหลือค่าใช้จ่ายส่วนที่เป็นค่ารถจะถูกหักไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่ในการเข้าไปดูแล เรียกว่าทำงานเน้นแบบเชิงรุก อันจะเป็นผลสืบเนื่องให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า การสร้างความไว้วางใจมีความสำคัญมาก เพราะคนอยู่ด้วยกันต้องไว้วางใจกัน ซึ่งในองค์กรของเรามีการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปัน (Give and Take) โดยช่วงวิกฤติทางเศรษฐกิจปี 40 (ต้มยำกุ้ง) เราขยายธุรกิจและขาดทุนเพียงชั่วข้ามคืนเพียงเพราะค่าเงินเปลี่ยน เราจึงต้องหาทางรอด แต่ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการ ออกมากล่าวว่า “เราไม่ได้มีเพียงพนักงานที่ต้องดูแล แต่เรามีครอบครัวพนักงานที่จะต้องดูแล” ดังนั้น ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการก็ลดเงินเดือนตัวเอง 30% รวมทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ จ และผู้บริหารคนอื่น ๆ ก็ลดเงินเดือนตัวเอง 20-25% เพื่อให้พี่น้อง ๆ ที่เงินเดือนน้อย ๆ ยังอยู่กับบริษัทได้ เมื่อพนักงานรู้อย่างนั้นจึงเกิดความเห็นใจ ทำงานอยู่ดีก็ ค่ำมีด ทุ่มเท เพราะบริษัทต้องใช้หนี้ต่อ ต้องขยายธุรกิจ เรากำลังโต ต้องช่วยกันคนละไม้คนละมือ พนักงานบางคนไม่เอาค่าทำงานล่วงเวลา (OT) เพราะพวกผู้บริหารยอมลดเงินเดือน จึงเห็นได้ว่าการเสียสละแบ่งปันทำให้ผ่านความทุกข์ยาก

ร่วมกันนั้น ทำให้เรารักกัน เวลาเรารักกันทุกอย่างก็เป็นเรื่องง่ายที่จะขอความช่วยเหลือ หรือแม้แต่ช่วงน้ำท่วมปี 54 เราให้พนักงานมานอนที่บริษัท เลี้ยงอาหารเช้าเย็น ให้ถุงยังชีพอย่างดี มีเงินช่วยเหลือทุกคน คนละ 5 พัน ทันที มีเงินกู้เพื่อซ่อมแซมบ้านแบบไม่คิดดอกเบี้ยในอัตราที่เหมาะสม จึงเห็นได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์หากมีตรงนี้ได้ย่อมอยู่ในฐานะที่พึงของพนักงานได้แน่นอน

นอกจากนี้ทางบริษัทของผู้เชี่ยวชาญ จ ยังมีโครงการ “Happy Friday” โครงการทานอาหารกลางวันร่วมกับพนักงาน มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ หากพนักงานมีข้อเสนอแนะอะไรเราก็มีช่องทางให้เพื่อนำข้อเสนอแนะนั้นมาพิจารณา หรือมีอะไรอื่น ๆ ก็สามารถเข้ามาคุยกันได้ อีกทั้งเรามีที่ปรึกษาให้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากเรามองว่าคนกรุงเทพและปริมณฑลต้องเจอกับความกดดันเยอะ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม ครอบครัว เรื่องงาน ทางเราจึงมีการดูแล ดังนี้ มีแพทย์ดูแล เรื่องสุขภาพอนามัยมีแพทย์ให้คำปรึกษาเรื่องความเครียด มีการจัดกิจกรรมบริหารความเครียด ซึ่งใช้แพทย์ที่เป็นวัยรุ่นให้แพทย์ Positioning ว่าคุณมีความเครียดอยู่ในระดับไหน เช่น ระดับธรรมดา ระดับที่สอง เป็นอย่างไร สามเป็นอย่างไร สิ่งต้องชี้แจง เป็นต้น หรือหากใครต้องการคำแนะนำส่วนตัว เราก็จะให้หมอมาคอยให้คำปรึกษา กล่าวคือ ถ้าเปิดให้คนเดินเข้ามาปรึกษาเลยคงไม่มี หรืออาจจะม้น้อยมาก เรื่องเครียดนี้ ต้องจัดการให้ดี เพราะความเครียดมีผลกระทบข้างเคียงต่อการทำงาน เช่น เครียดเรื่องงานไปทะเลาะลูกที่บ้าน ทะเลาะกับสามีหรือภรรยาแล้วมาเครียดมาใส่อารมณ์ต่อที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากนั้น เรายังมีสวัสดิการในการดูแลพนักงาน เช่น การตรวจสุขภาพประจำปีอย่างดี และรวมทั้งตรวจสุขภาพตามความจำเป็นของช่วงอายุ เช่น 45 ปีตรวจมวลกระดูก เมื่อตรวจเสร็จก็มีแพทย์และพยาบาลประจำคอยให้ปรึกษา หรือแม้แต่ลาคลอด หรือนอนโรงพยาบาล เราจะมีกระเช้าไปเยี่ยม โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแทนบริษัททำให้คนรู้สึกถึงความห่วงใย หรือจะเป็นสวัสดิการช่วยเหลือครอบครัวพนักงาน กรณีเสียชีวิต หรือเงินกู้ฉุกเฉิน กรณีเจอกับอุบัติเหตุ อัตราดอกเบี้ยถูกที่สุด 1% และหากครอบครัวเสียชีวิตก็มีเงินช่วยเหลือ ร่วมเป็นเจ้าภาพงานพิธีต่าง ๆ ตามศาสนาที่เลื่อมใส หรือหากติดขัดปัญหาในการทำงานกับหัวหน้างาน หรืออื่น ๆ ก็สามารถเข้ามาคุยกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เสมอ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพร้อมที่จะสร้างเรื่องของพนักงานสัมพันธ์อยู่เสมอ (Employee Relations) อันจะส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่พึงของพนักงานได้ นอกจากนี้ในประเด็นของพนักงานสัมพันธ์ (ER) ทางบริษัทเราจัดให้มีกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะกึ่งๆ กับการสร้างความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งเรื่องพนักงานสัมพันธ์นั้นเป็นเรื่องสำคัญมากประการหนึ่ง แต่ไม่มีถูกไม่มีผิด โดยกิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การสร้างขวัญและกำลังใจ การจัด Roadshow กิจกรรมการกุศล การสร้างค่านิยมการแบ่งปัน (Give and Take) เพื่อให้พนักงานรู้จักเสียสละ รู้จักแบ่งปัน อีกทั้งเรามีทีมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำเรื่องพนักงานสัมพันธ์

โดยเฉพาะ เช่น วันเกิด กีฬา กิจกรรมสร้างสรรค์ กิจกรรมชมรม (D-club ช่วยคนจนสร้างโรงเรียนที่สังขระบุรี พนักงานร่วมกันซื้อโต๊ะเก้าอี้ แล้วแต่กำลังให้แก่โรงเรียน) เป็นต้น

อีกประเด็นคือการให้รางวัล (Rewarding) โดย ผู้เชี่ยวชาญ จ อธิบายว่า นับเป็นการกระตุ้นใจ (Encourage) พนักงานเช่นกัน โดยบริษัทเราทำเรื่องเทคโนโลยี จึงจัดให้มีการให้รางวัลเด็กมหาวิทยาลัย เรื่อง Innovation Awards ให้นักศึกษาได้คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจการทำงาน จุดนี้เพื่อให้เค้าได้คิดสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างและตอบโจทย์ รวมทั้งภายในบริษัทเองมีการจัดทำโครงการเป็นทีม และเดี่ยว โดยให้นำเสนอโครงการ หากนำไปใช้กับเพื่อนร่วมงานได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ จะได้รับรางวัล (รางวัลที่ 1 หนึ่งล้านบาท รางวัลที่ 2 ห้าแสนบาท และรางวัลที่ 3 สองแสนบาท) หรือจะเป็นรางวัล Excellent Awards คือพนักงานทำงานดี มีผลงานดี หรือรางวัล Management Excellent Awards รางวัลโล่เกียรติคุณ เงินสด หรือผู้ที่ทำงานทะเล่ (Outstanding) จะมีรางวัล Let commission Awards หรือรางวัล Team Awards หรือ Excellent team Awards รางวัลหลักแสนหลักล้าน เนื่องจากทางบริษัทเราชื่นชมคนเก่ง

และสำหรับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญ จ มีความเห็นว่า จะต้องเป็นผู้ที่ (1) ฟังมากกว่าพูด (2) ฟังแล้วต้องเข้าใจจริง ๆ ว่าอะไรคือองค์ประกอบที่จูงใจให้คนมีความสุขกับการทำงาน ดังนั้น ในองค์กรใหญ่ ๆ สิ่งที่เราทำปัจจุบันคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ดูแลส่วนประกอบทั้งหมด (ในอดีตรับใช้ One Policy Fit all ซึ่งในแง่ธุรกิจที่หลากหลาย สิ่งนี้ไม่สมเหตุผล) โดยเฉพาะเรื่อง การให้รางวัล การบริหารค่าตอบแทนการพัฒนาสาขาอาชีพ ซึ่งต้องแยกให้ชัดเจนว่าในแต่ละหน้าที่งานของเค้าที่กำลังทำอยู่ โดยอาจแยกจากหน้าที่งาน กล่าวคือ เมื่อดูหน้าที่งานแล้วเราต้องดูจากช่วงวัย หรืออายุงาน เป็นต้น จากนั้นจึงพัฒนานโยบายออกมา เรื่องนี้เป็นเรื่องยาก แต่เราจะก้าวไปข้างหน้ายังงี้ก็ต้องทำ ต้องทบทวนออกมาตลอดเวลา อยู่นิ่งไม่ได้ ดังเช่น ตอนทำสรรหา คน Generation Y เก่ง ๆ เค้าเสนอว่า เค้าไม่สนว่าตอนเกษียณอายุจะได้เงินเท่าไร แต่อยากรู้ว่าหากปีนี้ทำเงินให้บริษัท 100 ล้านเค้าจะได้เท่าไร เรื่องต่อมาเค้าถามว่าทำไมต้องมานั่งทำงาน 8.30 เลิกงาน 6 โมงเย็น เค้าออกกำลังกายอยู่นายก็สามารถโทรหาได้ ทำงานให้บริษัทได้ ไม่ต้องมานั่งทำงานตั้งแต่เช้าด้วย แลมนไม่ต้องใช้ออฟฟิศพื้นที่ไม่ต้องใช้ หรืออาจจะบอกว่า ขอเงินเดือน 11 เดือน อีกหนึ่งเดือนขอพักร้อน ไปเที่ยวพักผ่อน เค้าเป็นคนเก่ง ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมาคิดว่าจะตอบสนองคนเหล่านี้อย่างไร เพราะถ้าเป็นคนดีคนเก่ง (Talent) แล้วอาจเป็นผู้นำบริษัทในอนาคต เราจะต้องจัดเตรียมอะไรยังไง เพื่อให้เค้ามีความสุขในการทำงาน สนองความต้องการของเค้าได้หรือไม่ ซึ่งเรื่องของคนดีคนเก่ง บางครั้งนโยบายหลักเพียงนโยบายเดียวไม่ได้เหมาะกับทุกคนในองค์กร ดังนั้นในแง่ของการ

ทำงานในที่สุดก็ต้องปรับแต่งให้เหมาะสมกับคนทุกคน ทำเป็นรายบุคคลเลย ซึ่งตอนที่ ผู้เชี่ยวชาญ น ไปซื้อธุรกิจที่รัสเซียมาหนึ่งธุรกิจ และการทำหน้าที่เป็นตัวแทนบริษัทครั้งนี้พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารคนนี้มีเงินกู้ให้พนักงาน 7 คน บางคนได้ 7 ล้าน จึงถามถึงนโยบายเรื่องสินเชื่อที่ให้แก่บุคลากร (Loan) เพราะมันเป็นเรื่อง ความผูกพันทางใจ (Commitment) คำอธิบายว่า แง่นโยบายเขียนไว้กว้าง ๆ เท่านั้นเอง แต่จุดนี้ให้เฉพาะผู้นำ โดยมองว่าถ้าผู้นำคนไหนมีปัญหาเรื่องอะไร คำจะจัดเงินกู้ให้ แต่จะคิดดอกเบี้ยนิดหน่อย และพยายามไม่ให้ระยะยาว ให้สั้น ๆ เช่น มีปัญหาเรื่องรถ มีลูกเล็ก ตัวเองกับภรรยาต้องไปทำงานไม่มีเวลาไปส่งลูกไปเรียน ก็จะให้เงินกู้เอาไปซื้อรถ บางคนมีปัญหาเรื่องบ้านโดนไล่ที่ อยากได้บ้านของตนเอง ถ้าคนนั้นเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง บริษัทจะจัดให้เค้า แต่บังเอิญบริษัทเค้ามีคนไม่เยอะ (ประมาณ 3 พันคน) ประเด็นคือ ผู้นำใส่ใจเรื่องคน ถ้าดูจากนโยบาย แต่จะอย่างไรให้คนอื่นเห็นว่ายุติธรรม แต่สำหรับเรื่องคนตรงนี้ดี เรื่องความยุติธรรมต้องทำให้เป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นแนวปฏิบัติตั้งแต่ต้น เรื่องนี้เป็นเรื่องที่พูดยาก เพราะบางวัฒนธรรมยอมรับ บางวัฒนธรรมไม่ยอมรับ เช่น ที่องค์การเก่าที่ ผู้เชี่ยวชาญ น เคยสังกัด หากให้ผู้บริหารเรื่องหนึ่ง พนักงานจะโวยว่าทำไมถึง ไม่ได้บ้าง แต่ที่องค์การปัจจุบันของผู้เชี่ยวชาญ น ถ้าพนักงานคนไหนทำงานสำเร็จ เช่น อยู่ฟาร์มกุ้งในป่า แต่ผลิตดีประสิทธิภาพการบริหาร บอกว่าทำงานบรรลุผลสำเร็จดีมาก พงษ์นี้ ไปออกรถโตโยต้า โคโลราหนึ่งคัน (อันนี้ระดับพนักงาน) แล้วทุกคนก็ยอมรับว่าคนนี้ควรได้รับรางวัลจริง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร แต่มุมมองของเราจากภายนอกไม่ยุติธรรมกับคนอื่น แต่เป็นแนวปฏิบัติที่เค้าทำกันแบบนี้ ไม่อิจฉาริษยากัน ทำดีได้ดีไม่มีปัญหา พอถึงเวลาของเค้าบ้างก็ไม่เป็นอะไร และสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญ น เห็นจากการอยู่บริษัทข้ามชาติ คือ เมื่อมีงานแต่ง งานศพ งานพิธีต่าง ๆ กว่าจะรวบรวมคนไปได้ลำบากพอสมควร แต่สำหรับบริษัทปัจจุบัน พ่อพ่อแม่ใครเสียชีวิต พนักงานที่จัดงานต้องเตรียมต้นที่เป็นสิบ ๆ ฉะนั้นประสิทธิภาพการบริหาร ถือเป็นหน้าที่ ที่ว่าเมื่ออยู่ไกลแค่ไหนก็บินไป เมื่อประสิทธิภาพการบริหารไป คนที่เหลือก็ตามไปหมด นี่คือบรรทัดฐาน (Norm) จึงได้ใจพนักงาน หรือเมื่อ ผู้เชี่ยวชาญ น ไปต่างจังหวัดเห็นแต่คนของบริษัทเราทำงานเสาร์อาทิตย์ไม่หยุด มีความสุขกับชีวิต มีความสุขกับการทำงาน หรือเรื่องค่านิยม ที่บริษัทเก่า เมื่อมีงานต้องจัดเลี้ยงให้พนักงานถึงจะไล่ แต่ที่นี่ไม่ต้องเลย พนักงานจะจับกลุ่มซื้อกันเอง ทำเลี้ยงกันเอง แล่ทำให้อยู่ในรูปลักษณะที่เรากำหนดเท่านั้น โดยเค้าจ่ายเงินกันเอง ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าทึ่งมาก ๆ นี่คือนโยบายที่บริษัทข้ามชาติไม่มี แต่บริษัทของเราปัจจุบันมี และนี่คือความเชื่อที่ต้องรักษาไว้ให้ดี ๆ นอกจากนี้มีเรื่องของการทำงานที่เป็นที่พึงของพนักงานได้นั้น นอกจากจะพึงแล้วแล้วเราต้องคิดอยู่เสมอว่าหากเราเป็น เค้าเราจะคิดอย่างไร เราต้องมีกรอบความคิด (Mindset) ในการที่จะหาทางช่วยเหลือมากกว่าที่จะคอย บอกว่าจะต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ โดยไม่สนว่าเค้าจะรู้สึกอย่างไร นี่คือการใส่ใจสนใจ การไวต่อ

ความรู้สึกของคนในแต่ละกลุ่มให้มาก เป็นต้น อีกทั้ง ผู้เชี่ยวชาญ ยังอธิบายว่า ในฐานะที่พึงของพนักงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในเรื่องงาน ต้องมีจุดยืนในแง่ของการทำงาน มีความสามารถในการประยุกต์ใช้กับสิ่งอื่นได้ อีกทั้งต้องไวต่อสิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งได้อธิบายไปบ้างแล้วข้างต้น และนอกเหนือจากนี้ คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงาน ควรเป็นผู้ที่เมื่อใครเห็นแล้วอยากเข้ามาหา มีจิตใจบริการ (Service Mind) พร้อมทั้งจะให้บริการ ให้ความคิดเห็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ นี่คือสิ่งที่พื้นฐาน ต่อมาต้องมีจิตวิทยาในแง่ของการให้คำแนะนำให้คำปรึกษา หรือการพูดจาต้องเลือกใช้วิธีการพูดให้เหมาะกับคน จึงต้องมีจิตวิทยาในแง่ของบุคคลพอสมควร หรือจะเป็นในแง่ของการวิเคราะห์คน ว่าคนแบบนี้จะต้องให้บริการแบบไหนอย่างไร ให้คำแนะนำอย่างไร โดยเราจะยึดหลักว่าพนักงานทุกคนคือลูกค้าของเรา ทำอย่างไรให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ นำหลักการขายมาประยุกต์ หากเป็นสายงานทรัพยากรมนุษย์จะกล่าวได้ว่าเราให้บริการที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ช่วยแก้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ลูกค้าจะกลับมาหาเราเอง และในท้ายที่สุด พนักงานเหล่านั้นจะเป็นคนช่วยเราเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ลูกค้าจะมาบอกเราเองโดยที่ไม่ต้องไปหาลูกค้าก่อนเลย ที่สำคัญที่สุดคือความสัมพันธ์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับพนักงาน เรื่องนี้จะเกิดขึ้นได้จากความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าที่ไม่ว่าจะเป็นอะไรก็ตาม อย่าไปมองว่าเป็นภาระ เราต้องให้บริการแบบทำให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วท้ายที่สุดพวกเขาก็จะเป็นพวกของเราเอง ถ้าเราไม่ส่งมอบอะไรให้เค้าเลย ขอบอะไรไม่ได้ เค้าจะไม่อยากมาหาเรา แล้วก็จะตำหนิเราว่าขอบอะไรไม่เคยได้ ซึ่งไม่ใช่บทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการ ประเด็นเหล่านี้ประยุกต์ใช้กับประชาคมอาเซียนได้เช่นกัน กล่าวคือ ถ้าเราทำให้เค้าเห็นว่าเราคือคนที่จะช่วยเค้าได้ในเชิงของการทำให้พนักงานคุ้นเคยกับการทำงานใหม่ ๆ แบบที่ประชาคมอาเซียนต้องการ ทำอย่างไรให้คนของเรามีความพร้อมรองรับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น หากคนใหม่ ๆ เข้ามาช่วยเสริมเค้าโดยให้เค้าเป็นคนคัดเลือก และตัดสินใจ แต่เราช่วยในแง่หาคนมาให้เค้าคัดเลือก แล้วเป็นคนที่ดีมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะไปสู่อนาคต และตัวเราก็ช่วยพัฒนาคนเหล่านั้น พัฒนาหัวหน้างานแต่ละคนให้มีความสามารถมากพอ พร้อมที่จะไปสู่ประชาคมอาเซียน และท้ายที่สุดจะกลายเป็นบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้คนเหล่านั้นวิ่งกลับมาหาเรา คือ นึกไม่ออกให้มาหานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ช่วย นี่คือคุณสมบัติที่พึงของพนักงานที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมี เป็นต้น

4.9 ผลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบาทนักรบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

4.9.1 บทบาทนักรบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐ

บาทนักรบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐ จะต้องเป็นคนเก่ง ในแง่ที่พูดแล้วมีคนฟัง เพราะจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้เสนอแนะเท่านั้น จึงต้องมีศิลปะในการเสนอแนะที่ดี อีกทั้งเป็นคนดี มีคุณธรรม และต้องมีความสามารถในการนำเสนอที่ดี มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มองภาพรวม รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีจิตใจในการให้บริการ ทั้งนี้ต้องเข้าใจภารกิจและบริบทขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอยู่เข้าใจปัญหาได้เป็นอย่างดี จึงจะส่งผลให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร อันจะส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์การภาครัฐในประชาคมอาเซียนได้

4.9.2 บทบาทนักรบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาคเอกชน

นักรบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์การได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการวางแผน เป็นคนที่เก่งคิด มีความรู้ความสามารถที่มาจากกรเข้าถึงแนวคิดและความรู้ด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่แน่น (Strong Concept and Strong Knowledge) สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งได้ สามารถปรับแผนกลยุทธ์ขององค์การที่เป็นประเด็นทางธุรกิจให้เป็นประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ หรือที่เรียกว่าความสามารถในการดำเนินการ อีกทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ กับงานปัจจุบันได้ดี มีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์การ มีความสามารถในการสื่อสาร ที่สำคัญต้องมีจุดยืน ไม่หลุดจากจุดยืนของตนเอง ยึดในค่านิยมองค์การเป็นหลัก รู้ธุรกิจที่กำลังทำอยู่ รวมทั้งรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ทำงานในเชิงรุก มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ รอบรู้ธุรกิจโดยเห็นถึงภาพรวมของธุรกิจในอนาคต มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งมีทักษะในการให้เหตุผล อีกทั้งต้องเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ

4.9.3 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

การที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจบริบทและวัฒนธรรมของสังคมในประเทศ และนำมาปรับใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร รวมทั้งต้องมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายของคนที่จะต้องร่วมงาน หรือความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รู้ปัญหา สามารถแก้ปัญหา และพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี อีกทั้งต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีให้เหมาะกับคนที่สื่อสารด้วย

4.9.4 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาคเอกชน

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญต้องมีความสามารถในการปรับโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการทบทวนเสริมสร้างค่านิยมองค์กรและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องประชาคมอาเซียน สร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์การผ่านความสามารถของบุคลากรได้ พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เข้าใจและสามารถบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเข้าใจสไตล์การทำงานที่จะมีความหลากหลายมากขึ้น สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร โดยชี้ให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อการพัฒนาบุคลากรเรื่องต่าง ๆ ร่วมกับทางสายธุรกิจวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีความสามารถในการวิเคราะห์ กล้าที่จะให้คำแนะนำ พร้อมทั้งจะช่วยพัฒนาคน หรือแก้ปัญหาให้คนในองค์กรเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี หรือเรียกได้ว่าต้องทำได้ทั้งการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร วางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต สร้างเครื่องมือในการทดสอบคนบริหารความหลากหลายทางช่วงวัย บริหารจัดการคนเก่ง รู้จุดอ่อนจุดแข็งและดึงมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ตอบโจทย์องค์กร สร้างการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้เข้าถึงข้อมูลในการเรียนรู้กันได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้ทั้งนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ถึงแก่นแท้ในความเชี่ยวชาญในอาชีพทุกเรื่องตั้งแต่สรรหา คัดเลือก ให้งานวัด บริหารค่าตอบแทน เป็นต้น ต้องรู้ลึก รู้จริงและอัปเดตอยู่เสมอ ที่ว่ารู้ลึกคือต้องรู้ระดับโลก เพราะเราไม่ได้แข่งขันกันในประเทศอีกต่อไปแล้ว สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นนักขายความคิดมีอาชีพศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา

4.9.5 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นคนกล้าคิด กล้าตัดสินใจ เข้าใจบริบทขององค์กร มองเชิงกลยุทธ์ได้ สิ่งที่สำคัญคือเมื่อกำลังคิดกล้าตัดสินใจแล้วนั้น ต้องลงมือทำด้วย นั่นคือการเป็นผู้ริเริ่ม อีกทั้งต้องมีทัศนคติที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร โดยรู้ว่าเราจะต้องสื่อสารกับใคร สามารถแปรสารนั้น ๆ ให้ทุกคนที่สื่อสารได้เข้าใจในทิศทางเดียวกัน และต้องตื่นตัว ค้นคว้า หาข้อมูลข่าวสารให้เท่าทันโลกอยู่เสมอ

4.9.6 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรเอกชน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรู้จักมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง และดูว่าความพร้อมของคนของเรา เพื่อเปิดช่องว่าง สร้างแผนแม่บท (Roadmap) ทั้งระดับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนเข้าใจการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่เข้าใจอะไร และกลับไปรีเช็คอีกครั้ง แล้วทำในลักษณะของวงจร อีกทั้งต้องทำให้เรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นคนเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ เสมอๆ คือ การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน เป็นผู้ริเริ่ม มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีการให้รางวัลกับผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อกระตุ้นและเป็นแบบอย่างที่ดี หัวใจสำคัญคือ ต้องเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเข้ากับประโยชน์ของคนที่จะเปลี่ยนแปลงให้ได้ ว่าทำแล้วเค้าได้ประโยชน์อะไร ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องความรู้สึกไว ไวต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งหากมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะเป็นผู้นำให้คนอื่นในการเปลี่ยนแปลง ก็จะกลายเป็นพลวัตในการเปลี่ยนแปลง

4.9.7 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐ

ต้องเป็นคนจริงใจต่อบุคลากร เพราะงานเราจะสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นจักรสำคัญ คำนึงถึงผลกระทบในภาพรวม ใฝ่รู้ เป็นที่ไว้วางใจของทุกคนทั่วไป มีความสามารถในการสอนงาน (Coaching) สามารถแก้ปัญหาให้บุคลากรได้ ถ้าแก้ไม่ได้ก็ต้องหาทางออกให้ได้ และแนะนำบุคลากร ถึงทางออกที่ดีได้ มีความเป็นกันเองในแง่ของการทำงาน

4.9.8 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาคเอกชน

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายสนับสนุน ให้ความร่วมมือ เป็นผู้รักษากฎ กติกา มารยาท อีกทั้งต้องเป็นคนติดตาม (Monitor) ให้คนปฏิบัติตาม ใช้การสื่อสารในการเข้าถึงความเข้าใจหรือปัญหาในองค์กร ต้องเป็นคนที่ได้รับความเชื่อถือ เพราะอยู่ร่วมกันในองค์กรต้องไม่หวาดระแวงและไม่มีช่องว่าง สามารถสร้างวัฒนธรรมการรับ การให้ และการแบ่งปันให้กับพนักงาน สร้างเวที เพื่อให้พนักงานให้ข้อเสนอแนะในด้านการทำงานหรือข้ออื่น ๆ ที่มีปรึกษาทางความเครียดและดูแลเรื่องตรวจสุขภาพ สุขอนามัย เป็นอย่างดี กล่าวคือ ต้องพร้อมที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อพนักงาน ถึงจะเป็นที่พึ่งของพนักงานได้ อำนวยความสะดวกทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จนถึงการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่จะต้องทำ นอกจากนี้ต้องเป็นคนที่ฟังมากกว่าพูด ฟังแล้วต้องเข้าใจจริง ๆ ว่าอะไรคือสิ่งที่จะจูงใจให้คนมีความสุขกับการทำงานได้ ปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทุกคน สามารถสร้างความผูกพันทางใจผ่านกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็น เรื่องสินเชื่อก่อนพนักงาน หรือ การดูแลสวัสดิการต่าง ๆ สร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรได้ ต้องทำให้บุคลากรเชื่อใจมากที่สุด เมื่อพนักงานทำผิดต้องรู้จักให้รางวัล อีกทั้งระลึกอยู่เสมอว่าถ้าเราเป็นเจ้าเราจะคิดอย่างไร เพื่อให้เข้าถึงเค้าได้มากที่สุด กล่าวคือ ต้องใส่ใจและไวต่อความรู้สึกของคนและกลุ่มให้มาก และสิ่งที่สำคัญมาก ๆ คือ ต้องเป็นคนที่ใครเห็นแล้วอยากเข้ามาหา มีจิตใจที่พร้อมจะให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของคนทุกระดับในองค์กรได้ มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแก้ปัญหาให้เค้าได้แล้วเค้าจะกลับมาหาเราเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานทุกระดับ ให้เรียกได้ว่า นึกอะไรไม่ออกให้มาบอกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนี่คือคุณสมบัติของที่พึ่งของพนักงาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในบทนี้เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ
- 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
- 5.3 สรุปผลการศึกษาในภาพรวม
- 5.4 การอภิปรายเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน
- 5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาเรื่องบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ

5.1.1 จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามเพศ พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.7)

5.1.2 จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามอายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.8)

5.1.3 จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามการศึกษาสูงสุด พบว่า การศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.9)

5.1.4 จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามประเภทขององค์การ พบว่า ประเภทขององค์การที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.10)

5.1.5 จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียนไม่แตกต่างกัน (ตารางที่ 4.11)

5.1.6 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.06$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องเข้าใจหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.39$) รองลงมาคือ เรื่องการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การอยู่เสมอ นั้น จะเอื้อต่อการทำงานด้านกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.38$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องการจ้างเหมางานจากภายนอก ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้านกลยุทธ์ได้มากขึ้น ($\bar{X} = 2.66$) (ตารางที่ 4.2)

5.1.7 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ท่านจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมาคือ เรื่องการกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.30$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องมีประสบการณ์ดูงานหรือทำงานในต่างประเทศ ($\bar{X} = 2.34$) (ตารางที่ 4.3)

5.1.8 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.84$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านต้องติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์กรเสมอ ($\bar{X} = 3.06$) รองลงมาคือ เรื่องการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจำเป็นต้องร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.04$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องการควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้ตอบโจทย์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 2.52$) (ตารางที่ 4.4)

5.1.9 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อบทบาทที่พึงของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.10$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการที่จะเป็นที่พึงของพนักงานนั้น ท่านต้องสามารถทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในตัวของท่าน ($\bar{X} = 3.29$) รองลงมาคือ เรื่องการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน ทำให้ท่านเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น ($\bar{X} = 3.23$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่องมีความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เป็นทั้งคนดีคนเก่งหรือผู้มีวิสัยทัศน์ (Talent) ให้อยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 2.86$) (ตารางที่ 4.5)

5.1.10 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.85$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดคือ เรื่องการที่บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีจะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 3.18$) รองลงมาคือ เรื่องการที่บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ภาษาอาเซียนอื่น ๆ (เป็นภาษาที่ 3) ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีนั้น จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 3.04$) และที่เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ เรื่ององค์กรของท่านมี ASEAN UNIT หรือหน่วยงานเฉพาะเกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคมอาเซียน อันเป็นศูนย์รวมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 2.52$)

5.1.11 จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน พบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

และบทบาทที่พึงของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.456, 0.560, 0.463 และ 0.539 จึงยอมรับสมมติฐาน (ตารางที่ 4.12)

5.1.12 จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 เพื่อหาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน พบว่า เมื่อวัดด้วยค่าของสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุ (β) พบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้ดีที่สุดและมีผลทางบวกเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) และบทบาทที่พึงของพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ 0.357 และ 0.254 ตามลำดับ ตัวแปรอิสระทั้งหมดอธิบายการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ประมาณร้อยละ 33.1 (R^2) (ตารางที่ 4.13)

5.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 5.1 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน			
บทบาท หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	บทบาท ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	บทบาท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	บทบาท ที่พึงของพนักงาน
1. เข้าใจเป้าหมายขององค์การ	1. มีความสามารถในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์	1. รู้จุดมุ่งหมายในการ เปลี่ยนแปลง	1. เป็นผู้ให้การสนับสนุน และให้ความร่วมมือแก่
2. เข้าใจภารกิจของบริษัทของ องค์การหรือหน่วยงานใน องค์การ	2. มีความสามารถในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2. สามารถปิดช่องว่างระหว่าง ความสามารถที่มีกับ	บุคลากรในองค์การ
3. เข้าใจหน้าที่งานภายใน องค์การได้เป็นอย่างดี	3. เข้าใจบริบทและวัฒนธรรม องค์กรและสังคม	จุดมุ่งหมายที่จะไป	2. เป็นผู้รักษากฎ กติกา และมารยาทในองค์การ
4. เข้าใจปัญหาขององค์การ	4. มีความสามารถในการสร้าง และปรับค่านิยมของคนใน องค์การ	3. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้า แก้ปัญหา	3. เข้าใจและเข้าถึงปัญหา ของบุคลากรในองค์การ
5. ทำงานเชิงรุก		4. เป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง	4. เป็นที่ไว้วางใจของ บุคลากรในองค์การ

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนใน ประชาคมอาเซียน			
บทบาท หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	บทบาท ผู้เชี่ยวชาญการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	บทบาท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	บทบาท ที่พึงของพนักงาน
6. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง	5. เข้าใจความหลากหลาย	5. เป็นผู้นำการสื่อสาร	5. เป็นกระบอกเสียงให้กับ
7. มีวิสัยทัศน์	6. เป็นที่ปรึกษาด้านการ	6. ต้นตัวและไวต่อการ	บุคลากรในองค์การ
8. มีภาวะผู้นำ	บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่	เปลี่ยนแปลง	6. เป็นกระบอกเสียงให้กับ
9. มองภาพรวม	หน่วยงานต่าง ๆ	7. มีความสามารถในการสร้าง	บุคลากรในองค์การ
10. เก่งคิด	7. รู้และสามารถชี้ให้ผู้บริหาร	เครือข่ายในการเปลี่ยนแปลง	7. มีความสามารถในการ
11. ความรู้ด้านงานทรัพยากร	เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนของคน	8. ติดตามผลของการ	สอนงานให้แก่บุคลากรทุก
มนุษย์เน้น	ในองค์การ	เปลี่ยนแปลง	ระดับในองค์การ
12. สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์	8. บริหารผู้มีวุฒิสามารถได้	9. ทำให้การเปลี่ยนแปลงอยู่	8. สามารถแก้ปัญหาให้กับ
13. สามารถกำหนด Winning	9. มีความสามารถในการ	ในลักษณะของวงจร	คนในองค์การได้
Strategy	สื่อสาร	10. เชื่อมโยงประโยชน์เข้ากับ	9. ดูแลเรื่องสวัสดิการ
14. สามารถพัฒนาสมรรถนะ	10. รู้ลึกและรู้จริงในแก่นแท้	การเปลี่ยนแปลงได้	รวมทั้งงานพนักงาน
ของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง	ของความเชี่ยวชาญในอาชีพ		สัมพันธ์ให้กับบุคลากร
และเป็นระบบ	ทุกเรื่อง ทุกกระบวนการ		10. อำนวยความสะดวกใน
15. เป็นผู้ที่มียุคอื่น			ด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากร
16. มีอิทธิพลโน้มน้าว			11. เป็นผู้ฟังที่ดี ฟังแล้ว
17. เป็นที่ปรึกษาและผู้ให้			เข้าใจ
ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร			12. มีความสามารถในการ
ระดับสูง			ดึงดูด สรรหา และรักษา
18. เป็นที่ยอมรับของคนใน			บุคลากรไว้กับองค์กร
องค์การ			13. มีความสามารถในการ
			สร้างความผูกพันทางใจ
			14. ใส่ใจและไวต่อ
			ความรู้สึกของคน

5.2.1 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ ต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การ เข้าใจหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ รู้ถึงภารกิจและบริบทขององค์การหรือหน่วยงานที่ทำอยู่ มีความรู้ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบเชิงรุก กล่าวคือต้องเข้าใจปัญหาขององค์การ เพื่อใช้

ความสามารถในการวางแผนในการเตรียมการวางแผนรับมือได้อย่างทันท่วงที โดยอาศัยความรอบรู้ทางธุรกิจที่จะทำคนในองค์กรมองเห็นภาพรวมของอนาคตของธุรกิจได้ มีภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจแก่ มีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพรวม รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ต้องเป็นคนที่เก่งคิดที่เป็นผลมาจากการมีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แน่น เพื่อนำความรู้ตรงนั้นมาประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้ดี ต้องสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งได้ (Winning Strategy) คือสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ได้ที่สำคัญต้องสามารถปรับแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นประเด็นทางธุรกิจให้เป็นประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ หรือที่เรียกว่า การมีความสามารถในการดำเนินการ อีกทั้งต้องสามารถพัฒนาสมรรถนะของคนได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ที่ล้มเสียไม่ได้คือ ต้องเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น ยึดมั่นในจุดยืนของตนเองและค่านิยมขององค์กรเป็นหลัก เพราะเมื่อพูดแล้วต้องมีคนฟัง กล่าวคือ มีอิทธิพลโน้มน้าวคนในองค์กร เพราะในต้องคอยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ส่งผลให้ต้องมีศิลปะในการสื่อสารเพื่อให้คำปรึกษาหรือให้ข้อเสนอแนะที่ดี อีกทั้งมีทักษะในการให้เหตุผล รวมถึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร โดยต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมด้วย เพื่อให้กลายเป็นที่ยอมรับของคนทุกระดับขององค์กรในที่สุด

5.2.2 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ มีความเข้าใจบริบทรวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรและสังคม เพื่อนำมาปรับใช้ให้เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความคิดที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการสร้างค่านิยมให้คนในองค์กรและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น เช่น ความหลากหลายของคนที่จะต้องร่วมงาน (สโตร์การทำงาน) หรือแม้แต่ความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร หรือความหลากหลายของช่วงวัยรู้ถึงปัญหาในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้ สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรผ่านความสามารถของบุคลากร โดยต้องมีความสามารถในการกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน บริหารจัดการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างเครื่องมือในการทดสอบคน ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ กล้าที่จะให้คำแนะนำ เพื่อที่จะสามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ในการชี้ให้ผู้บริหารเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาที่ตรงจุด รวมทั้งการบริหารคนดีคนเก่งได้ เพื่อให้ดึงดูดและพัฒนาคู่อ่อน และนำมาใช้เพื่อตอบโจทย์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบโจทย์ของ

องค์การ และที่สำคัญต้องมีความสามารถในการสื่อสาร โดยการเลือกใช้สารให้เหมาะสมกับผู้ที่จะต้องติดต่อสื่อสารด้วย สำหรับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ต้องสามารถทำงานร่วมกับสายธุรกิจเพื่อวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และวางแผนกำลังคนได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้ง มีการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อเป็นการแชร์ข้อมูลเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ถึงแก่นแท้ในความเชี่ยวชาญในอาชีพทุก ๆ เรื่อง ตั้งแต่สรรหา คัดเลือก ให้งานวัด การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น คือ ต้องรู้ลึก รู้จริง และมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ทั้งนี้ ณ ปัจจุบัน คำว่ารู้ลึก รู้จริง จำเป็นต้องรู้ระดับโลก เพราะเราไม่ได้แข่งขันกันในประเทศอีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องประยุกต์ใช้แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เป็นนักขายความคิด สร้างสรรค์มีอาชีพ

5.2.3 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ ก่อนที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ถึงจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน และดูความพร้อมของคนว่ามีคนเท่าไรยังขาดอะไรต้องเพิ่มเติมตรงไหน เพื่อปิดช่องว่างตรงนั้นให้ได้ เป็นคนที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ อีกทั้งต้องลงมือปฏิบัติด้วย และกล้าที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเอง กล่าวคือ เป็นผู้ริเริ่ม โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่เปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ เสมอ เพื่อจะเป็นผู้ริเริ่ม มีความเข้าใจบริบทขององค์การได้เป็นอย่างดี สามารถมองเชิงกลยุทธ์ได้ เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้นำในการสื่อสาร โดยต้องรู้ว่าเราจะสื่อสารกับใคร ต้องทำอะไร สามารถแปรสารนั้น ๆ ให้ผู้ที่สื่อสารด้วยเข้าใจในทิศทางเดียวกัน รู้จักใช้วิธีในการสื่อสารที่เหมาะสม เป็นคนตื่นตัว คำนวณ หาข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ให้ทันโลกอยู่เสมอ คือ เป็นผู้ที่ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน สำหรับเรื่องการสื่อสารสร้างแผนแม่บท (Roadmap) ในการเปลี่ยนแปลงของทั้งผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสร้างเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าทุกคนเข้าใจการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน หรือเกิดข้อไม่เข้าใจ รวมทั้งต้องกลับไปติดตามอยู่เสมอ จะเป็นลักษณะของวงจร อีกทั้งต้องคอยกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย ซึ่งการที่จะกระตุ้นให้คนเปลี่ยนแปลงได้นั้น หัวใจสำคัญ คือ การเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ของผู้ที่จะเปลี่ยนแปลงให้ได้ ถ้าทำแล้วได้ประโยชน์คนก็จะอยากเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการเริ่มเปลี่ยนที่ตัวเองก่อน เพื่อนำให้คนอื่นเปลี่ยนแปลงด้วย จึงจะกลายเป็นพลวัตรในการเปลี่ยนแปลง

5.2.4 บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึ่งของพนักงานในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ ต้องเป็นฝ่ายสนับสนุนให้ความร่วมมือ ทั้งต้องรักษา กฎ กติกา มารยาท และคอยติดตาม (Monitor) ให้คนปฏิบัติตามที่สำคัญคือ ต้องใช้การสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงความคับข้องใจหรือปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานในองค์กร โดยต้องอาศัยการเป็นบุคคลที่บุคลากรไว้วางใจ เชื่อใจ กล่าวคือ ต้องเป็นคนที่จริงใจต่อบุคลากรทุกระดับขององค์กร ข้อสำคัญคืองานเราจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคลากรเป็นจักรสำคัญ เป็นกระบอกเสียงให้พนักงานผ่านการสร้างเวทีให้พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในด้านการงาน หรือข้อปัญหาอื่น ๆ สร้างวัฒนธรรมการรับการให้และการแบ่งปัน คำนึงถึงผลกระทบในภาพรวม มีความใฝ่รู้ มีความสามารถในการสอนงาน (Coaching) มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้กับบุคลากรได้ ถ้าแก้ไม่ได้ก็ต้องหาทางออกให้ได้ด้วยการให้คำแนะนำที่ดี หรือจัดให้มีที่ปรึกษาทางความเครียดอย่างไม่เป็นทางการ มีการตรวจสอบสภาพ ดูแลสุขอนามัยเป็นอย่างดี กล่าวคือ ดูแลเรื่องสวัสดิการให้ดีไม่ขาดตกบกพร่องและมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย ที่สำคัญต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน อำนาจความสะดวกในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ไปจนถึงการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่ต้องทำ อีกทั้งต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังแล้วต้องเข้าใจได้จริง ๆ ว่าอะไรคือสิ่งที่จะจูงใจให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงานได้ แล้วจึงนำมาปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมแก่ทุกฝ่าย หรือหากใครทำดีเราก็มีรางวัลให้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความผูกพันทางใจ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความไว้วางใจเชื่อมั่นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องนึกถึงใจเค้าใจเราอยู่เสมอ ต้องใส่ใจและไว้วางใจความรู้สึกรักคนให้มาก ๆ กล่าวโดยสรุป คือ ในบทบาทที่พึ่งของพนักงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนที่ใครเห็นแล้วอยากเข้ามาหา มีจิตใจที่พร้อมจะให้บริการ สามารถตอบสนองความต้องการของคนทุกระดับในองค์กรได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทั้งนี้เมื่อเราแก้ปัญหาให้บุคลากรได้แล้วเค้าจะกลับมาหาเราเอง ต้องมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับให้ดีมาก ๆ กระทั่งเรียกได้ว่า นึกอะไรไม่ออกให้มาบอกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.3 สรุปผลการศึกษาในภาพรวม

ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และบทบาทที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกาเตรียมความพร้อมของบุคลากรใน

องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่านมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ซึ่มลึกถึงกันได้ บทบาททั้ง 4 ที่กล่าวไปแล้วนั้นจึงต้องไปด้วยกัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องขึ้นอยู่กับบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งผลการศึกษายังพบอีกว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทที่พึงของพนักงาน

ทั้งนี้ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท มีดังนี้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีความเห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี และต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การอยู่เสมอ จะส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ทางด้านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ควรจะเป็นผู้ที่เข้าใจเป้าหมายขององค์การ เข้าใจภารกิจของบริษัทขององค์การหรือหน่วยงานภายในองค์การ เข้าใจหน้าที่งานภายในองค์การ ได้เป็นอย่างดี เข้าใจปัญหาขององค์การ ทำงานเชิงรุก ไวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์มีภาวะผู้นำ มองภาพรวม เก่งคิดมีความรู้ด้านงานทรัพยากรมนุษย์แน่น สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ได้ และกำหนดกลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งได้ (Winning Strategy) สามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เป็นผู้ที่มึจุดยืน มีอิทธิพลโน้มน้าว เป็นที่ปรึกษาและผู้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับสูง เป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ ทั้งนี้เมื่อดูจากผลการศึกษาของทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว สรุปว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ในประชาคมอาเซียน จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจภารกิจของบริษัทขององค์การหรือหน่วยงานภายในองค์การ และต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การอยู่เสมอ (ไวต่อการเปลี่ยนแปลง)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ และสามารถกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง จะส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ทางด้านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ การมีความสามารถในการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจบริบทและวัฒนธรรมองค์กรและสังคม มีความสามารถในการสร้างและปรับค่านิยมของคนในองค์กร เข้าใจความหลากหลาย เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ รู้และสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนของคนในองค์กร บริหารผู้มีวิสัยทัศน์ได้ มีความสามารถในการสื่อสาร รู้ลึกและรู้จริงในแก่นแท้ของความเชี่ยวชาญในอาชีพทุกเรื่องทุกระบวนการ ทั้งนี้เมื่อดูจากผลการศึกษาของทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว สรุปว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ และต้องมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์กรเสมอ และจำเป็นต้องร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน จะส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ทางด้านผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ รู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง สามารถปิดช่องว่างระหว่างความสามารถที่มีกับจุดมุ่งหมายที่จะไป กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าแก้ปัญหา เป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการสื่อสาร ตื่นตัวและไวต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลง ติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้การเปลี่ยนแปลงอยู่ในลักษณะของวงจร และสามารถเชื่อมโยงประโยชน์เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เมื่อดูจากผลการศึกษาของทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว สรุปว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน จะต้องเป็นผู้ที่ติดตามเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน

และนอกองค์กรเสมอ รวมทั้งรู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง ตื่นตัวและไวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบทบาทที่พึงของพนักงาน มีความเห็นว่่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถทำให้นุคลากรเกิดความไว้นือเชื่อใจ และการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน อันจะส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานมากขึ้น จะส่งเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน นอกจากนี้ทางด้านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มีความเห็นว่่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ การเป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือแก่บุคลากรในองค์กร เป็นผู้รักษากฎ กติกา และมารยาทในองค์กร เข้าใจและเข้าถึงปัญหาของบุคลากรในองค์กร เป็นที่ไว้นือเชื่อใจของบุคลากรในองค์กร เป็นกระบอกเสียงให้กับบุคลากรในองค์กร มีความสามารถในการสอนงาน ให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร สามารถแก้ปัญหาให้กับคนในองค์กรได้ ดูแลเรื่องสวัสดิการ รวมทั้งงานพนักงานสัมพันธ์ให้กับบุคลากร อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรเป็นผู้ฟังที่ดี ฟังแล้วเข้าใจ มีความสามารถในการดึงดูด สรรหา และรักษานุคลากรไว้กับองค์กรมีความสามารถในการสร้างความผูกพันทางใจ รวมทั้งใส่ใจและไวต่อความรู้สึกของคน ทั้งนี้ เมื่อดูจากผลการศึกษาของทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว สรุปว่่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน จะต้องเป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันทางใจให้กับพนักงาน โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี อันจะมีผลให้เป็นที่ไว้นือเชื่อใจของบุคลากรในองค์กร

ความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน ทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพ มีความคิดเห็นตรงกันว่่า บุคลากรในองค์กรในประชาคมอาเซียนต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กล่าวโดยสรุปคือ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ บทบาทพื้นฐานทางกลยุทธ์ โดยการเข้าใจภารกิจของบริษัทขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร และต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ (ไวต่อการเปลี่ยนแปลง) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการเป็นผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ และต้องมีความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการติดตามเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอก องค์กรเสมอ รวมทั้งรู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง ต้นตัวและไวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้ ริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และบทบาทที่พึงของพนักงาน โดยการมี ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันทางใจให้กับพนักงาน โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี อันจะมีผลให้เป็นทีไว้นื้อเชื่อใจของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรใน องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนให้มีความสามารถในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ได้โดย บุคลากรต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ ในการสื่อสาร ได้เป็นอย่างดี

แม้ผลการศึกษาในเชิงปริมาณจะพบว่า มีเพียงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากร มนุษย์และบทบาทที่พึงของพนักงานเท่านั้นที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร ภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน หากแต่ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ท่าน ก็มีน้ำหนักมากพอในการเป็นตัวแทนสำหรับการศึกษาในเชิงคุณภาพที่ ชี้ให้เห็นว่า แท้จริงแล้วนั้นบทบาททั้ง 4 ตามแนวคิด HR Champions มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า กันไม่ว่าจะเป็นในเวทีใดในโลกที่ไม่เว้นแม้แต่ประชาคมอาเซียน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับบริบท หรือจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ต้องการจะไป กล่าวคือ บทบาททั้ง 4 ยังคงจะต้องมีการดำเนินไป พร้อมๆกัน เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับ องค์กรผ่านความสามารถของบุคลากรในประชาคมอาเซียน

5.4 การอภิปรายเกี่ยวกับบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความ พร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

เมื่อประชาคมอาเซียนคือยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้บทบาทแบบเดิมของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถเติมเต็มต่อความคาดหวังขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับบริบทของความเป็น ประชาคมอาเซียน ซึ่งผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถยืนยันแนวคิด HR-Champions (Ulrich, 1997) ว่าบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของประชาคมอาเซียน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการส่งมอบความสามารถในการแข่งขันให้กับ

องค์การผ่านความสามารถของบุคลากรในเวทีประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ดังนี้

เมื่อบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรใน
องค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic
Partner) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจภารกิจของ
องค์การหรือหน่วยงานภายในองค์การ และต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ
(ไวต่อการเปลี่ยนแปลง) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)
กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้ และต้องมีความสามารถในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า นัก
บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่ติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและ
ภายนอกองค์การอยู่เสมอ รวมทั้งรู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง ดันตัวและไวต่อการเปลี่ยนแปลง
เพื่อเป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการร่วมกำหนดและวางแผนการ
เปลี่ยนแปลงภายในองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และบทบาทที่พึงของ
พนักงาน (Employee Champion) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมี
ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันทางใจให้กับพนักงาน การเป็นผู้ฟังที่ดี อันจะ
มีผลให้เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรในองค์การอีกทั้ง เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทนัก
บริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนใน
ประชาคมอาเซียน พบว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาทข้างต้น มีความสัมพันธ์
เชิงบวกกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคม
อาเซียน อันเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 ท่าน มี
ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สัมผัสถึงกันได้ บทบาททั้ง
4 บทบาทข้างต้นจึงต้องไปด้วยกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Lemmergaard (2009) พบว่าบทบาท
นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 บทบาท มีประสิทธิภาพเกือบจะเท่ากันแต่อาจจะเป็นผลลัพธ์แค่ใน
บางประเทศที่มีการจัดการวัฒนธรรม ดังนั้นผลการศึกษาในข้างต้นจึงชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างจาก
บทบาทแบบดั้งเดิมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เคยเป็นการทำงานในลักษณะของฝ่าย
ตอบสนอง เน้นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยปฏิบัติงาน มุ่งเน้นประเด็นเชิงคุณภาพ เป็น
งานบุคลากรแบบดั้งเดิม เน้นความมีเสถียรภาพมั่นคง แก้ปัญหาเชิงปฏิบัติ มีบทบาทเดียวชัดเจน
และมองคนเป็นค่าใช้จ่าย (ตารางที่ 2.1) (อิวานส์, 2552, น. 68) แต่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
บทบาทใหม่นี้จะต้องเป็นเสมือนหน่วยงานหนึ่งที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner)

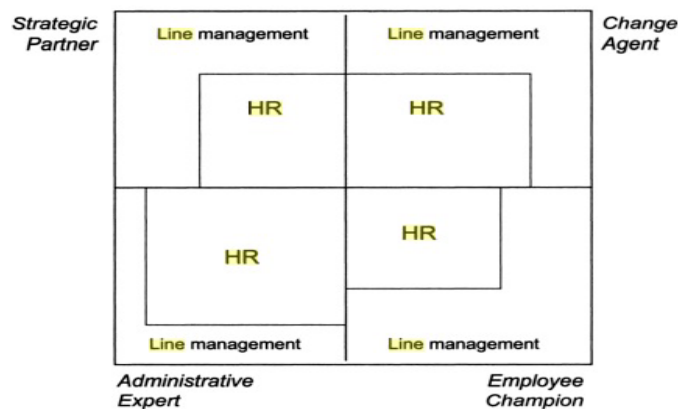
(อีวานส์, 2552) โดยการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรทางธุรกิจนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องลงไปปฏิบัติงานหลักของธุรกิจ มีความเข้าใจกระบวนการธุรกิจหลัก ทั้งนี้ระบบงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และสายงานปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่ระบุถึงระบบงานที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจการแข่งขัน (คณัย เทียนพุด, 2551) ซึ่งก็สอดคล้องกับ Ulrich (1997) ที่กล่าวว่า ธรรมเนียมปฏิบัติของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับอนาคตของมันเอง

สำหรับการศึกษารุ่นนี้ เมื่อความท้าทายในการแสดงบทบาทใหม่ ๆ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ซึ่งผลการศึกษายังพบอีกว่า บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ได้แก่ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทที่พึงของพนักงาน เพื่อให้ให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี (ตารางที่ 4.6) ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคประชาคมอาเซียนพึงแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยคอยทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และบทบาทที่พึงพนักงานผ่านการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันทางใจให้กับพนักงาน การเป็นผู้ฟังที่ดี อันจะมีผลให้เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี และแม้ผลการศึกษาเชิงปริมาณจะพบว่า มีเพียงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทที่พึงของพนักงานเท่านั้นที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน หากแต่ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ท่านก็มีน้ำหนักมากเพียงพอที่จะเป็นตัวแทนสำหรับการศึกษาในเชิงคุณภาพ ที่สามารถยืนยันแนวคิด HR Champions ของ Ulrich (1997) ได้ว่า แท้จริงแล้วนั้นบทบาททั้ง 4 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังคงต้องมีการดำเนินไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การผ่านความสามารถของบุคลากรในประชาคมอาเซียน

นอกจากนี้ ผลการศึกษามีลักษณะร่วมกับลักษณะของบทบาทใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่แสดงในตารางที่ 2.1 เช่น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายเริ่มดำเนินการ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์การอยู่เสมอ

เพื่อให้สามารถเป็นผู้ร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบันได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยการแสดงบทบาททั้ง 4 บทบาท ได้แก่ เป็นหุ้นทางกลยุทธ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่พึ่งของพนักงาน แต่ทั้งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะไม่ได้รับบทบาทเหล่านี้เพียงลำพัง โดยต้องรับบทบาทเหล่านี้ไปพร้อมกับหัวหน้างาน ตามแนวคิดของ Ulrich (1997) เปรียบเทียบการแสดงบทบาทระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน (ภาพที่ 5.1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ จ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า สงครามจะรบแพ้หรือชนะกันตั้งแต่ในต้นที่ ดังการทำธุรกิจที่ต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะเอาชนะคู่แข่ง (Winning Strategy) รวมทั้ง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการแสดงลักษณะของบทบาทใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การแสดงบทบาทนั้นจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับอนาคตของตัวของมันเอง (Ulrich, 1997) อีกทั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลง รู้จุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่มและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยต้องให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และที่สำคัญนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมองคนเป็นสินทรัพย์ ดังที่ จีระ หงส์ลดารมภ์ และคณะ (2555) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎี 5 K's ใหม่ เพื่อสร้างคุณภาพทุนมนุษย์เพื่อศักยภาพการแข่งขันยุคอาเซียนเสรี อันจะเป็นทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน 5 ทุน ได้แก่ (1) ทุนแห่งความคิดสร้างสรรค์ (2) ทุนทางความรู้ (3) ทุนทางนวัตกรรม (4) ทุนทางวัฒนธรรม และ (5) ทุนทางอารมณ์ ซึ่งทั้งหมดทั้งมวลส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหลายบทบาทหน้าที่เพื่อให้ตอบสนองกับสภาพการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในยุคปัจจุบัน อันแตกต่างจากบทบาทหน้าที่เดิม ๆ ที่การทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำแต่งงานในลักษณะของงานประจำที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรแบบเดิม ๆ เน้นการทำงานแค่ในหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น และเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่ต้องคอยรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้และเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี เข้าใจการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ เพื่อวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการทางธุรกิจได้อย่างดีและตอบโจทย์ขององค์กรได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังมีความเห็นเกี่ยวกับการแสดงบทบาทแบบดั้งเดิมกับการแสดงบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย ผู้เชี่ยวชาญ ได้กล่าวไว้ว่า หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่รู้ธุรกิจนั้นก็จะไม่สามารถให้คำแนะนำต่าง ๆ ได้ ก็จะเป็นเพียงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบแต่เฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น (HR Specialist) ซึ่งมีความแตกต่างกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ รู้ธุรกิจมากน้อยแค่ไหน นำองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้างานได้มากขึ้นแค่ไหน มีส่วนช่วยในแง่ของการทำงานเชิงรุก ช่วยวางแผน กำหนดแนวทางในการก้าวไปข้างหน้า และในแง่ของการช่วยสนับสนุนธุรกิจ หรือช่วยคนที่ทำงานทั่ว ๆ ไปให้ทำงานได้ราบรื่นมากขึ้น หรือ ในแง่ของเชิงตั้งรับก็จะเป็นการแก้ปัญหา จึงชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาททั้ง 4 ร่วมกับหัวหน้างาน ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 เปรียบเทียบการแสดงบทบาทระหว่างนักทรัพยากรมนุษย์กับหัวหน้างาน
แหล่งที่มา: Hunter al et., 2006.

ดังนั้น เมื่อการเป็นประชาคมอาเซียน นับเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถมากพอที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรผ่านความสามารถของบุคลากร จึงเป็นผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการทบทวนบทบาทของตนว่าในสภาพการณ์ที่ต้องเจอกับความหลากหลายใหม่ ๆ ความท้าทายใหม่ ๆ คู่แข่งทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ ๆ ฯลฯ ซึ่งจากผลของการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทแบบดั้งเดิม ไม่สามารถเติมเต็มความต้องการขององค์กรที่ต้องการความสามารถในการแข่งขันที่มากขึ้นเรื่อยๆ หรืออาจมากขึ้นอย่างทวีคูณสำหรับยุคปัจจุบันได้อีกต่อไป จึงเป็นเหตุให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ต้องปรับบทบาทใหม่ โดยการรับบทบาทหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) ผ่านการแสดงหน้าที่หลักใน 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทที่ฟังของพนักงาน ทำงานร่วมกับหัวหน้างาน หรือผู้บริหารสายงานธุรกิจต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้ความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสานให้สอดคล้องเข้า

กับความต้องการทางสายธุรกิจต่าง ๆ หรือสาขางานหลักต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน และยังกระแสดการแข่งขันทางธุรกิจที่ความรุนแรงมากขึ้นเท่าไร ความสามารถหรือบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จำเป็นที่จะต้องมีความหลากหลาย แต่ต้องแน่นไปด้วยองค์ความรู้ในงานเฉพาะทางทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น ดังที่ผู้เชี่ยวชาญ กล่าวไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต้องมีความรู้ในงานทรัพยากรมนุษย์ที่แน่น ต้องมีจุดยืนในการทำงาน แม้สถานการณ์เปลี่ยนไป แต่จุดยืนยังคงอยู่ ในแง่การทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องยืนบนหลักประโยชน์ของ 2 ฝ่าย แม้ทางปฏิบัติจะค่อนข้างไปทางนายจ้าง แต่ยังคงรักษาสีทึบประโยชน์ของลูกค้า เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กร

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาเรื่องบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

5.5.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) การแสดงบทบาทในส่วนทางกลยุทธ์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานสาขางานต่าง ๆ รวมทั้งหัวหน้างาน เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานอื่น ๆ และหัวหน้างานตามสาขางานต่าง ๆ นั้น เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน และรู้ถึงความต้องการหลักของงานและของพนักงานในสาขางานของตน และเมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการที่จะรับบทบาทเป็นส่วนทางกลยุทธ์ย่อมต้องเป็นมือซ้ายหรือมือขวาที่นอกจากจะเป็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (ในนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง) หรือระดับรองลงมา ก็ควรเป็นมือซ้ายหรือมือขวาของผู้บริหารสาขางาน หรือหัวหน้างานสาขางานนั้น ๆ เป็นต้น

2) การแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน อีกทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงควรมีความรู้ที่นอกจาการู้ลึกจริงในงานของตนแล้ว ยังต้องมีความรู้ในสาขางานบริหาร หรือสาขางานที่ตนกำลังจะต้องไปให้คำปรึกษาแนะนำในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับหัวหน้างาน เช่น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงานไปอยู่ที่หน่วยธุรกิจอื่น ๆ เช่น การตลาด การบัญชี การเงิน ทั้งนี้เพื่อให้มีความรู้รอบ และสามารถนำความรู้ในงานทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยธุรกิจย่อยและธุรกิจหลักขององค์กร เป็นต้น

3) การแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ริเริ่มอย่างแท้จริง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากตัวเองก่อน หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำการเปลี่ยนแปลงได้นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มที่ตนเองหรือหน่วยงานของตนเองเป็นอันดับแรก ทำอย่างไรให้คนทั่วไป เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เรื่องน่ากลัว หากแต่เป็นประโยชน์ต่อคนเหล่านั้น เป็นต้น

4) การแสดงบทบาทที่พึงของพนักงาน ความสำคัญอย่างมากในทางปฏิบัติ คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นที่รักของผู้คน เป็นคนที่คนในองค์กรอยากเข้ามาหา คิดอะไรไม่ออกให้มาบอกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการประเด็นปัญหาเหล่านั้นให้กับคนในองค์กรให้ได้ แต่การที่จะได้มาซึ่งความไว้วางใจและเชื่อมั่นจนกระทั่งคนกล้าเข้ามาบอกปัญหา อาจต้องอาศัยกิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ต่าง ๆ กับคนในองค์กร อาจจะผ่านทางหัวหน้างาน หรือแม้แต่การทักทายในยามเช้าเพียงเล็กน้อย แต่สม่ำเสมอ เป็นต้น

5) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน ดังที่เห็นว่าเรื่องทักษะภาษาในการสื่อสารเป็นประเด็นหลักสำคัญที่ทุกภาคส่วนมีความเห็นไปในทางเดียวกันว่าต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรใช้ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนอื่นในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เรื่องการพัฒนาภาษาไม่สามารถพัฒนาได้เพียงชั่วระยะเวลาสั้น ๆ กล่าวคือ ต้องย้อนกลับไปดูที่ต้นน้ำในภาคการศึกษา ทั้งนี้เมื่อถึงเวลาที่จำเป็นต้องใช้คนจริง ๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะต้องมีการพัฒนาที่ไปพร้อมกับการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเพียงพออยู่แล้วให้เข้ามาอยู่ในองค์กร และควรจัดให้มีคนที่มีความรู้ความสามารถ ด้านภาษาและการสื่อสารเข้าไปอยู่ในทุกหน่วยงานย่อย อีกทั้งควรจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ไม่ต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงจบไปในหลักสูตรฝึกอบรมหรือการส่งไปเรียนรู้เพิ่มเติม เป็นต้น

5.5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยที่ต่อเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ควรทำการศึกษาเชิงลึกลงในองค์กรภาคเอกชนในแต่ละประเภทของธุรกิจ เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจโรงพยาบาล อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพสะท้อนที่ชัดเจนมากขึ้นในการแสดงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาพการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประเด็นประชาคมอาเซียน หรือประเด็นอื่น ๆ ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

2) สำหรับการศึกษาวิจัยที่ต่อเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ควรทำการศึกษาเชิงลึกในภาครัฐที่แยกตามประเภทของภารกิจที่มีความเชื่อมโยงกับประชาคมอาเซียนอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเพื่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐในประชาคมอาเซียนที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น อันจะนำมาซึ่งการพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐที่มีความทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2552). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)*. กรุงเทพฯ: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2555). บทบาทหน้าที่ของนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทิศทางการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน. ใน *Thailand HR forum 2012: บทบาทหน้าที่ของนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทิศทางการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน*. จัดโดย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์แอทเซ็นทรัลพลาชาลาดพร้าว, วันที่ 12-13 มิถุนายน, กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก <http://www.pmat.or.th/main/index.php/component/jdownloads/finish/14-happy-workplace/24-?Itemid=0>
- การดี เลียวไพโรจน์, และอาณัติ ลีมีคเดช. (2557). ดัชนีความพร้อมของบริษัทเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. ใน อาณัติ ลีมีคเดช (บก.), *ASEAN readiness index* (น. 1-10). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- เกษมสันต์ สารภี. (2549). *บทบาทและแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทศวรรษหน้า* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- คมคาย ธรรมสุข, และสุกัญญา ปิยะธีรธิตวรกุล. (2547). *ความคาดหวังของผู้บริหารบริษัทที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารแผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- จิระ หงส์ดารมภ์, วราพร ชูศักดิ์, และเปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป. (2555). *8 K's + 5 K's ทูมมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน: 13 ทูมที่จะช่วยให้คุณเป็น “คนคุณภาพ” ของอาเซียน*. กรุงเทพฯ: Chira Academy Publishing.

- ชลดา ประยูรพานิชย์, พรรรัตน์ แสงหาญ, และกัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่. (2555). การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 1(1), 49-75.
- ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์. (2556). การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน. สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/ASEAN%20UNIT/Show/Charnwit%20show%20and%20share%2056.pdf>
- ดนัย เทียนพุฒ. (2551). *บริหารคนในทศวรรษหน้า* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดิลก ถิ่อกกล้า. (2554). บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วารสารการบริหารคน*, 32(1), 32-37.
- เดช ใจกล้า. (2547). *ความพร้อมองค์การในการเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐในระบบการบริการภาคเอกชน และประชาชน (P.S.O.1107): ศึกษากรณีศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงราย (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ตรีนวลนุช กองผาพา. (2552). *บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ศึกษากรณีวิสาหกิจขนาดใหญ๋ในจังหวัดขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, จังหวัดขอนแก่น.
- ถนอมศักดิ์ จิรายุสวัสดิ์. (2555). *AEC Thailand*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์.
- ทวีศักดิ์ ตั้งปฐมวงศ์. (2552, พฤษภาคม 22-28). โลกาภิวัตน์: คำสั้น ๆ ที่ควรรู้จัก. *มติชนสุดสัปดาห์*, 29(1501), 29-30. สืบค้นจาก <http://www.thaipr.net/general/232625>
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของประเทศไทย. ใน *การศึกษาเปรียบเทียบรัฐประศาสนศาสตร์ในกลุ่มประชาคมอาเซียน* (น. 12-14). จัดโดย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เนื่องในโอกาสการประชุมวิชาการระดับชาติในวันคล้ายวันสถาปนาครบรอบ 48 ปี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประจำปี 2557 พัฒนบริหารศาสตร์ในบริบทเขียน, วันอังคารที่ 1 เมษายน, กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก <http://rc.nida.ac.th/th/attachments/article/118/1.GSPA-ASEAN.pdf>
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2555). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: แชน โพธิ์พันธุ์.

- ธนรัตน์ เทพโยธิน. (2544). *บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทฉบับที่ 1 ไม่ได้อัปโหลด). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.
- ธิดารัตน์ โชคสุชาติ. (2553). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมของไทย. *วารสาร มจร.*, 14(27), 99-112.
- ธีรเศรษฐ์ พัฒน์วราพงษ์. (2556). ปรับกระบวนการทรัพยากรมนุษย์. *วารสารดำรงเดชาภาพ*, 13(47), 49-53.
- นพคุณ ชีวะธนรักษ์, และวิไล พึ่งผล. (2556). การศึกษาและวิฤตที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558. *วารสารนักบริหาร*, 33(4), 64-71.
- นฤมล มุมนรคา. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของบุคลากรทางบัญชีเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษา สถานประกอบการ จังหวัดสระบุรี*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทฉบับที่ 1 ไม่ได้อัปโหลด). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, จังหวัดปทุมธานี.
- นิกรณ ฌ ลำพูน. (2550). *บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษาเปรียบเทียบบริษัทเพอร์มิด้าจีแวลูรี (มหาชน) จำกัด และบริษัท วันเดอร์วีร์ล โปรดักส์ จำกัด* (สารนิพนธ์ปริญญาโทฉบับที่ 1 ไม่ได้อัปโหลด). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2551). *บทความวิชาการด้าน HR* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2554ก). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2554ข). *บทความวิชาการ มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขปรับปรุงครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นุชนาถ จันทราวุฒิกุล, วิภาวี คุณกิตติ, และอรทัย เลิศวรรณวิทย์. (2557). มิติที่ 1: ดัชนีความพร้อมการตลาดอาเซียน. ใน อาณัติ ลีมีคเดช (บก.), *ASEAN readiness index* (น. 11-34). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- เนตรนภา ไวกัญเสศศักดิ์. (2557). ผู้บริหารระดับสูงกับความพร้อมในอาเซียน. ใน อาณัติ ลีมีคเดช (บก.), *ASEAN readiness index* (น. 159-176). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

- บุญชัย ใจเย็น. (2555). *AEC: Thai กับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2555). แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์การและบทบาทบุคคลากร
ในองค์การของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2570 (ค.ศ. 2027) (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ:
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชา ดันเสนีย์. (2554). การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.
วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์, 4(1), 56-64.
- ปรีดิยาธร เทวกุล, ม.ร.ว., (2555). นานาทัศนะกับประชาคมอาเซียน. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*,
49(4), 3-5.
- ปิยะนุช เทียมทอง. (2549). ความพร้อมของข้าราชการทหารในการพัฒนาระบบราชการไทย:
กรณีศึกษา กรมข่าวทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร
ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ฝ่ายวิชาการปัญญาชน. (2555). *เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2558*. กรุงเทพฯ:
ปัญญาชน.
- ฝ่ายวิชาการปัญญาชน. (2556). *ท่ามาหากินอย่างไร เมื่อไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC
2558*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิทักษ์ ไปเร็ว. (2550). *บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม*
กรณีศึกษา: บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร
ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พิภพ อุดร. (2556). DNA of the future workforce. ใน *HR challenges in 2013 moving forward to
the future*. จัดโดย สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, โรงแรมโรงแรมสวิสโซ
เทล เลอ คองคอร์ด, วันที่ 29 มกราคม, กรุงเทพฯ.
- พิภพ อุดร, พัฒน์ชน บุญชู, และอรทัย เลิศวรรณวิทย์. (2557). มิติที่ 1: ดัชนีความพร้อมการตลาด
อาเซียน. ใน อาณัติ ลิ้มคเดช (บก.), *ASEAN readiness index* (น. 11-34). กรุงเทพฯ: ศูนย์
ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ภูศิษ น้อยแสง. (2545). *บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย*
(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). *สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจ
ไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

- วิฑูร สุขะวัณกุล, และเกียรติศักดิ์ แสนมหาทรัพย์. (2547). *บทบาทและปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ).
- วิทย์ บัณฑิตกุล. (2554). *รู้จักประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: สถาพรบุ๊คส์.
- วิทยา ดำรงธรรมา, และไพรัชพร ชุมภูมิ่ง. (2557). มิติที่ 3: ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน อาณัติ ลีเม็คเคซ (บก.), *ASEAN readiness index* (น. 141-158). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- วิบูลย์ แซ่มชื่น. (2556). *การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ด้านสังคมและวัฒนธรรม*.
สืบค้นจาก <http://hrm.ru.ac.th/file/AEC/002.pdf>
- วิมลรัตน์ จักขุจินดา, และวิไล สุขศิริวงษ์. (2548). *การสำรวจบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่: ศึกษาเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ).
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิเคราะห์จากผลสัมฤทธิ์ในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 43-74.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2555). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 52(3), 97-128.
- ศศิธร พลัดเดช, และศวรรณรัตน์ จิตรเกษมสำราญ. (2555). ก้าวต่อไปของภาคเอกชนไทยในภูมิภาค. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, 49(4), 23-26.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2554). *การเตรียมความพร้อมข้าราชการไทยสู่ประชาคมอาเซียน: มิติใหม่ที่ท้าทาย*. นนทบุรี: ผู้แต่ง.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2540). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม: บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (รายงานการศึกษา ลำดับที่ 3002). กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สมบุญ บวรอุดมศักดิ์. (2550). *บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, จังหวัดชลบุรี).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556ก). การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารดำรงเดชาภาพ*, 13(47), 1-6.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556ข). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558*. สืบค้นจาก <http://www.clinictech.most.go.th/oic/content/media/40/2013122921121.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน. (2551). *HR Professional: บทบาทที่ต้องเปลี่ยนสู่มืออาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558*. สืบค้นจาก <http://www.doca-rta-mi-th.com/asian.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2555). *การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมด้านการผลิตและพัฒนา กำลังคนเพื่อการรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: กลุ่มนโยบายการศึกษาเพื่อการผลิตและพัฒนา กำลังคน สำนักงานนโยบายด้านการศึกษามหาภาค. สืบค้นจาก http://www.onec.go.th/onec_web/page.php?mod=Book&file=view&itemId=1115
- สุทธิลักษณ์ สงามั่งคั่ง. (2556). *การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคม “อาเซียน” 2558*. สืบค้นจาก <http://www.cib.police.go.th/document/asean2.pdf>
- สุธิดา ปัทม, และไกรจิต สุตะเมือง. (2556). การรับรู้ต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตามนโยบายของรัฐบาลในกลุ่มบุคคลวัยทำงาน ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการเงิน การลงทุน การตลาดและการบริหารธุรกิจ*, 3(4), 490-507.
- สุปัญญา สุนทรนนท์. (2557). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกิจกรรมการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ).
- สุรพงษ์ มาลี. (2556). *การสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน: มาตรการ บริหารและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ*. สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/ASEAN%20UNIT/Show/Surapong.pdf>

- หัตยา ไทยานนทร์. (2554). *ประชาคมอาเซียน 2558: อนาคตและการปรับกระบวนการทัศน์ประเทศ*
ไทย. กรุงเทพฯ: ศูนย์ยุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.
- อริพงษ์ หิรัญเรืองโชค, นิสวัน พิษณุคำรงค์, และหฤทัย สายทินกร. (2555). นานาทัศนะกับประชาคม
อาเซียน. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*, 49(4), 3-10.
- อมรรัตน์ วงษ์แก้ว. (2555). ความพร้อมและแรงจูงใจ [Blog post]. สืบค้นจาก
<http://amonrat2535047.blogspot.com/2012/01/2-1.html>
- อานัติ ลิ้มคเคช (บก.). (2557). *ASEAN readiness index*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้
ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- อิวานส์, คริสติน่า. (2552). *บทบาท HR ในโลก KM* [Managing for knowledge HR's strategic role]
(นิพนธ์ ภัทรธิติ, และวีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กชเพอร์เน็ท.
- De Alwis, A. C. (2010). The Impact of electronic human resource management on the role of
human resource managers. *E+M Ekonomie a Management*, (4), 47-60.
- De Guzman, G. M., Neelankavil, J. P., & Sengupta, K. (2011). Human resources roles: Ideal
versus practiced: A cross-country comparison among organizations in Asia. *The
International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2665-2682.
doi:10.1080/09585192.2011.560865
- Good, C. V. (1959). *Dictionary of education* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Harris, L. (2007). The changing nature of the HR function in UK local government and its role as
“employee champion”. *Employee Relations*, 30(1), 34-47.
doi:10.1108/01425450810835400
- Hunter, I., Saunders, J., Boroughs, A., & Constance, S. (2006). *HR business partners*. Aldershot,
England: Gower.
- Kim, S., & Ryu, S. (2011). Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR
effectiveness: Evidence from South Korean firms. *International Journal of Human
Resource Management*, 22(8), 1638-1653. doi:10.1080/09585192.2011
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*,
31(2), 182-196. doi:10.1108/01425450910925328
- Thorndike, E. L. (n.d). *The Law of Readiness*. Retrieved from
<http://www.preservearticles.com/201101033844/law-of-readiness.html>

- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wang, Yau De, & Niu, Han Jen. (2010). Multiple roles of human resource department in building organizational competitiveness-perspective of role theory. *International Management Review*, 6(2), 13-19.
- Yusoff, Y. M. (2012). The path from an administrative expert to a strategic partner role: A literature review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 141-154. Retrieved from <http://www.journal-archieves14.webs.com/141-154.pdf>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

คำชี้แจง

1) วัตถุประสงค์ของคำถามมุ่งเน้นในการศึกษาบทบาททั้ง 4 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) (2) บทบาทผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) (3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ (4) บทบาทที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion) ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน เป็นผู้ตอบคำถามเหล่านี้ตามความทรงจำของท่าน

3) ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำตอบของท่านประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

คำถามปลายเปิด

สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

1.1 ตามทรงจำของท่านแล้ว การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ รวมทั้งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สิ่งที่กำลังไปข้างหน้าจะส่งเสริมบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้หรือไม่ อย่างไร

1.2 จากที่ 1.1 ท่านคิดอย่างไร หรือมีความเป็นไปได้หรือไม่ กับการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการทำงานเชิงกลยุทธ์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสามารถอยู่ในตำแหน่งที่เรียกว่า "ผู้เคียงบ่าเคียงไหล่" ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ และหัวหน้างาน และหากว่ามีความเป็นไปได้นั้น การเป็นผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ตามทฤษฎีของท่านแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง อันจะเอื้อให้บุคลากรและองค์กรเกิดความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.3 ในการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่จะมีหน้าทึ่งานด้านกลยุทธ์ โดยทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดและอย่างไร ในการเข้าใจทิศทางขององค์กรอย่างแท้จริง อีกทั้งการเข้าใจในหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี สิ่งนี้จะส่งเสริมให้องค์กรมีความพร้อมด้านบุคลากรอันจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่ อย่างไร

1.4 ตามทฤษฎีของท่านแล้วนั้น ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร จะส่งผลต่อความพร้อมของบุคลากรในองค์กรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่อย่างไร

1.5 ตามทฤษฎีของท่านแล้ว คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ควรจะมีคุณลักษณะเช่นไร และอย่างไรบ้าง

2. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ในการปรับโครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร และในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าโครงสร้างขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรจะเป็นเช่นไรเมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.2 การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีส่วนในการทบทวนการเสริมสร้าง ปรับปรุงค่านิยมขององค์กร และหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปิดประชาคมอาเซียน ดังเช่น ค่านิยมของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา คัดเลือก รักษามูลค่า หรือปรับโครงสร้างค่าตอบแทน เป็นต้นหรือไม่ อย่างไร

2.3 ตามทฤษฎีของท่าน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรผ่านความสามารถของบุคลากรหรือไม่ และจะมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรภายในองค์กรอย่างไรให้มีความพร้อม เมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.4 ตามทฤษฎีของท่านแล้วในฐานะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์รับบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะใช้วิธีการหรือกระบวนการใด และอย่างไร เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม และสได้ในการทำงานที่จะมีความหลากหลายมากขึ้นเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน

2.5 ตามทฤษฎีของท่าน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะคอยสร้างความพร้อมให้บุคลากรในองค์กรนั้นควรมีคุณลักษณะเป็นเช่นไร อย่างไรบ้าง

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเริ่มจากการที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกระตุ้นบุคลากร รวมทั้งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เองให้เกิดความพร้อมและมีทัศนคติที่ดีในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่ อย่างไร

3.2 จากข้อ 3.1 ในฐานะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านคิดว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ดำเนินการสื่อสารที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเมื่อเป็นประชาคมอาเซียน อีกทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาตัวเองแบบที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่ อย่างไร

3.3 การเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นเมื่อเป็นประชาคมอาเซียนนั้น คือการเกิดวัฒนธรรมที่หลากหลายในการทำงาน ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าจะใช้แนวทางอะไร อย่างไร ในการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่มีความหลากหลาย

3.4 เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์รับบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านคิดว่าพวกเขาจะทราบได้อย่างไรว่าสิ่งที่พวกเขากำลังทำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้นจะสามารถตอบโจทย์ว่าบุคลากรในองค์กรมีความพร้อมแล้วสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างแท้จริงและคงอยู่ถาวร

3.5 ตามทฤษฎีของท่านแล้ว คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะเป็นเช่นไรบ้าง และอย่างไร ในการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์กรเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. ที่พึงของพนักงาน

4.1 ตามทฤษฎีของท่านแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงาน จำเป็นต้องมีความสามารถในการดึงดูด สรรหา และรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรหรือไม่ อย่างไร และเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หากมีสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร

4.2 ในฐานะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นที่พึงของพนักงานนั้น จำเป็นหรือไม่ อย่างไร ที่จะต้องทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร เพื่อให้เข้าถึงทรัพยากรที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้พวกเขาบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรตั้งไว้

4.3 เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการที่จะเป็นที่พึงของพนักงานในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการส่งเสริม หรือเป็นผู้ผลักดันให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและมีความตระหนักรู้ในเรื่องของประชาคมอาเซียนหรือไม่ อย่างไร

4.4 ท่านคิดว่าการเป็นกระบอกเสียง และผู้เจรจาไกล่เกลี่ยให้กับบุคลากรในองค์กรนั้น จะมีนัยสำคัญต่อการเป็นที่พึงของพนักงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่ อย่างไร

4.5 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นที่พึงของพนักงานนั้น จะใช้วิธีการใดในการประสานความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงความหลากหลายต่าง ๆ เช่น ความหลากหลายทางภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ชาติพันธุ์ สไตล์การทำงาน เป็นต้น ที่จะเกิดขึ้น เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน

4.6 เมื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นที่พึงของพนักงาน ท่านคิดว่ามีความจำเป็นหรือไม่ อย่างไรที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้บุคลากรไว้วางใจ และเชื่อถือในตัวของพวกเขา และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอะไรให้สิ่งเหล่านั้นกลายเป็นความรู้สึกผูกพันที่บุคลากรจะมีต่อองค์กร

4.7 ตามทฤษฎีของท่านแล้วคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่พึงของพนักงานในประชาคมอาเซียนควรจะเป็นอย่างไร

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

สำหรับผู้รับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง

1) แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และที่พึงของพนักงาน ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

2) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าสำนัก หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล หรือตำแหน่งบริหารด้านการบริหารงานบุคคลอื่นๆตามที่องค์กรของท่านใช้ชื่อเรียก เป็นผู้ตอบคำถามเหล่านี้ตามความเป็นจริง

3) รายการประเมินแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ส่วนทางกลยุทธ์ ส่วนที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 5 ที่พึงของพนักงาน และส่วนที่ 6 การเตรียมความพร้อมบุคลากรในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในประชาคมอาเซียน

4) ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ไม่มีการใช้ข้อมูลใด ๆ ที่เปิดเผยเกี่ยวกับหน่วยงานของท่านในการรายงานข้อมูล และไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม : กรุณาทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ	☐ 1) ชาย	☐ 2) หญิง
2. อายุ.....ปี (เกินกว่า 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี)		
3. การศึกษาสูงสุด	☐ 1)ปริญญาตรี สาขา.....	สถาบัน..... ประเทศ.....
	☐ 2)ปริญญาโท สาขา.....	สถาบัน..... ประเทศ.....
	☐ 3)ปริญญาเอก สาขา.....	สถาบัน..... ประเทศ.....
4. ประเภทขององค์กรที่ท่านทำงาน		
	☐ 1) ภาครัฐ	☐ 2) ภาคเอกชน ☐ 3) รัฐวิสาหกิจ
5. ตำแหน่งงาน		
	☐ 1) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	☐ 2) ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล
	☐ 3) ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	☐ 4) ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล
	☐ 5) ผู้อำนวยการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	☐ 6) หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล
	☐ 7) หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	☐ 8) ผู้อำนวยการฝ่ายการเจ้าหน้าที่
	☐ 9) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	☐ 10) ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่
	☐ 11) ผู้อำนวยการส่วนการเจ้าหน้าที่	☐ 12) หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่
	☐ 13) อื่นๆ..... (โปรดระบุ)	
6. ชื่อองค์กร หรือ หน่วยงานของท่าน	(โปรดระบุ)	

ส่วนที่ 2 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

กรุณาทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของท่านมากที่สุดโดยมีเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด = 4 คะแนน	มาก = 3 คะแนน	น้อย = 2 คะแนน	น้อยที่สุด = 1
---------------------	---------------	----------------	----------------

ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1 การที่ท่านเป็นที่ปรึกษา หรือผู้เคียงบ่าเคียงไหล่ให้กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้ท่านมีส่วนร่วมในด้านกลยุทธ์มากขึ้น				
2 การที่ท่านเป็นที่ปรึกษา ให้กับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้ท่านมีส่วนร่วมในด้านกลยุทธ์มากขึ้น				

ข้อคำถาม		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
3	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงให้ทำหน้าที่ในด้านกลยุทธ์				
4	ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร				
5	ท่านร่วมกับผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ขององค์กร				
6	ท่านมีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ				
7	ท่านสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์องค์กร				
8	ท่านทำงานข้ามสายงาน และสิ่งนี้ช่วยให้ท่านมีบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น				
9	การวางแผนกำลังคนส่งเสริมงานด้านกลยุทธ์ของท่าน				
10	แผนกลยุทธ์ของท่านรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน				
11	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถให้บุคลากรมีสมรรถนะอาเซียน				
12	การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ส่งผลให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์กร				
13	ท่านเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี				
14	ท่านเข้าใจหน้าที่งานต่างๆภายในองค์กรเป็นอย่างดี				
15	การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ นั้น จะเอื้อต่อการทำงานด้านกลยุทธ์				
16	ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ท่านต้องทำงานเชิงรุก				
17	ในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ท่านต้องทำงานแบบบูรณาการ				
18	การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น e-HR, HRIS ช่วยให้ท่านทำงาน				

ข้อคำถาม		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านกลยุทธ์ได้มากขึ้น				
19	การจ้างเหมางานจากภายนอก ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้านกลยุทธ์ได้มากขึ้น				
20	การทำงานด้านกลยุทธ์ต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำรวมถึงการมีอิทธิพลโน้มน้าวคนในองค์กร				
21	การทำงานด้านกลยุทธ์ของท่าน เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมนวัตกรรมในห้องค์การอย่างสม่ำเสมอ				
22	การมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการทำให้ท่านเข้าถึงหน้าที่ด้านกลยุทธ์มากขึ้น				
23	การทำงานแบบมุ่งเน้นคนจะส่งเสริมการทำงานด้านกลยุทธ์				

ส่วนที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert)

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของท่านมากที่สุดโดยมีเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด = 4 คะแนน	มาก = 3 คะแนน	น้อย = 2 คะแนน	น้อยที่สุด = 1
---------------------	---------------	----------------	----------------

ข้อคำถาม		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1	การเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กร				
2	การเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งหน่วยงานอื่นๆ ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร				
3	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน				
4	การที่ท่านเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหารในองค์กร ส่งผลให้ท่านต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์				

ข้อความ		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
5	การกำหนดกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น กำหนดวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์				
6	การเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้กับหน่วยงานต่างๆในองค์กร ท่านจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
7	ท่านเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆในการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน				
8	ท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนในองค์กร รวมทั้งทบทวนค่านิยมของนักทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง				
9	ท่านทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ กิจกรรมด้านการบริหารหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ทำไปแล้ว				
10	ท่านปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหา คัดเลือก คึงดูด การรักษานุคลากร รวมทั้งการปรับโครงสร้างค่าตอบแทน ให้รับอาเซียนและทันสมัยอยู่เสมอ				
11	ท่านพัฒนานุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับประชาคมอาเซียน ดังเช่น การฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียนอื่นๆ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น				
12	ท่านสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานภายในองค์กร				
13	ท่านใช้สมรรถนะอาเซียนเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร				

ข้อความ		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
14	ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
15	HRIS หรือ e-HR จะส่งเสริมให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
16	ท่านมีประสบการณ์ด้านงานหรือทำงานในต่างประเทศ				
17	ท่านสามารถบริหารคนต่างวัฒนธรรมได้				
18	การกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
19	การติดตามข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้า และวิทยาการใหม่ๆ ส่งผลให้ท่านมีความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น				
20	การนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในหน่วยงาน ส่งผลให้ท่านต้องใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น				
21	การให้ความสำคัญกับแรงงานสัมพันธ์ ส่งผลให้ท่านใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น				
22	การทำวิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อพัฒนาระบบและบุคลากร จะส่งผลให้ท่านใช้ความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น				

ส่วนที่ 4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของท่านมากที่สุดโดยมีเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด = 4 คะแนน	มาก = 3 คะแนน	น้อย = 2 คะแนน	น้อยที่สุด = 1
---------------------	---------------	----------------	----------------

ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1 ท่านเป็นตัวเร่ง และผู้ริเริ่ม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง				
2 ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านมีหน้าที่สร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กรให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ดังเช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
3 ท่านเป็นผู้นำการสื่อสารเพื่อให้บุคลากร ผู้จัดการ และหัวหน้างานเกิดทัศนคติที่ดี มีความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง				
4 ท่านร่วมมือกับผู้จัดการสายงานต่างๆ ในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ในประเด็นของการเปลี่ยนแปลง				
5 ท่านต้องมีภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
6 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านเข้าใจทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง และสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง				
7 ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านร่วมกับผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเอื้อให้เกิดนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง				
8 ท่านพัฒนาตัวเองที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงร่วมกับพนักงานในองค์กร				

ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
9 ท่านสามารถปรับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านวัฒนธรรมในการทำงาน และการมีความหลากหลายในการทำงาน				
10 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านต้องสามารถระบุสิ่งที่ต้องการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
11 ท่านสามารถทำให้ภาพในอนาคตขององค์กรมีความชัดเจนและมองเห็นได้ (มีต่อ)				
12 ท่านทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการพัฒนาคนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง				
13 ท่านติดตามและประเมินผลในบุคลากรที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ				
14 ท่านควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้ตอบโจทย์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
15 ท่านสามารถทราบได้ว่าพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ถาวร				
16 การมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส และความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้ท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
17 การทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีภายใต้ความกดดัน ส่งเสริมให้ท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
18 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านต้องติดตามความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์กรเสมอ				
19 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจำเป็นต้องร่วมกำหนดและวางแผนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน				
20 ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลง				

ส่วนที่ 5 ที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion)

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของท่านมากที่สุดโดยมีเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด = 4 คะแนน	มาก = 3 คะแนน	น้อย = 2 คะแนน	น้อยที่สุด = 1
---------------------	---------------	----------------	----------------

ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1 ในฐานะที่พึ่งของพนักงานท่านต้องมี ความสามารถในการดึงดูด สรรหา และคัดเลือก บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้ เข้ามาอยู่ในองค์กร				
2 ท่านมีความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เป็น ทั้งคนดีคนเก่งหรือผู้มีวุฒิสามารถ (Talent) ให้อยู่ กับองค์กร				
3 ท่านมีความสามารถในการบริหารคนดีคนเก่ง (Talent)				
4 การบริหารคนให้อยู่ในตำแหน่งงานที่พวกเขาจะ ใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงานมากขึ้น				
5 การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพให้บุคลากร ในองค์กร ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงาน มากขึ้น				
6 การที่ท่านเข้าใจเป้าประสงค์สูงสุดขององค์กรได้ เป็นอย่างดี ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงาน มากขึ้น				
7 การที่จะเป็นที่พึ่งของพนักงานนั้น ท่านต้อง สามารถทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจใน ตัวของท่าน				
8 การเป็นที่พึ่งของพนักงาน ท่านต้องทำงานมุ่งมั่น คน				
9 การทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้บุคลากร ส่งเสริมให้ท่านเป็นที่พึ่งของ พนักงานมากขึ้น				

ข้อความ		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
10	ท่านเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ ตามความต้องการขององค์กร				
11	ในฐานะที่พี่ของพนักงาน ท่านสามารถสร้างความผูกพันทางใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พวกเขาทุ่มเทกับองค์กร ได้อย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพ				
12	ในฐานะที่พี่ของพนักงาน ท่านทำให้บุคลากรมั่นใจว่าท่านจะช่วยให้ปัญหาของพวกเขาได้รับการพิจารณา และตอบสนองความต้องการของพวกเขา				
13	การที่ท่านเข้าใจปัญหาของพนักงานอย่างแท้จริง รวมทั้งคอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่พวกเขา ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงานมากขึ้น				
14	การเป็นที่พึ่งของพนักงาน ท่านต้องเป็นกระบอกเสียง และเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยให้กับพนักงาน				
15	ในฐานะที่พี่ของพนักงาน ท่านต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้กับพนักงานท่ามกลางความหลากหลายต่างๆ				
16	ในฐานะที่พี่ของพนักงาน ท่านต้องมีความเข้าใจความหลากหลายของความเป็นนานาชาติ เมื่อเป็นประชาคมอาเซียน เช่น ชาติพันธุ์ ศาสนา เพศ ชั่ววัย และภาษา เป็นต้น				
17	การทำงานกับผู้จัดการแผนกต่างๆ รวมทั้งหัวหน้าสายงานต่างๆ ในการสนับสนุนพนักงาน ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึ่งของพนักงานมากขึ้น				
18	ในฐานะที่พี่ของพนักงาน ท่านส่งเสริมให้เกิดการประสานงานกันอย่างสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร ผ่านหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์				
19	ในฐานะที่พี่ของพนักงาน ท่านต้องเป็นนักบูรณาการ				

ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
20 การที่ท่านมีส่วนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้พนักงาน เช่น การเสริมสร้างสภาพการทำงานที่ดี การทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น				
21 การมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน ทำให้ท่านเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานมากขึ้น ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น				
22 การมีอิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน ทำให้ท่านสามารถจูงใจพนักงานให้เข้าไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ได้นั้น ส่งผลให้ท่านเป็นที่พึงของพนักงานมากขึ้น				

ส่วนที่ 6 ความพร้อมของบุคลากรในประชาคมอาเซียน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับงานของท่านมากที่สุดโดยมีเกณฑ์ดังนี้

มากที่สุด = 4 คะแนน	มาก = 3 คะแนน	น้อย = 2 คะแนน	น้อยที่สุด = 1
---------------------	---------------	----------------	----------------

ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1 การมีหลักสูตรการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนแบบรายย่อยและรายกลุ่ม โดยแบ่งตามความจำเป็นที่ต้องเร่งพัฒนาให้กับบุคลากร ก่อให้เกิดความพร้อมรับประชาคมอาเซียน				
2 การแลกเปลี่ยนพนักงานระหว่างประเทศอาเซียน หรือบุคลากรของท่านเคยทำงานร่วมกับคนประเทศอื่นๆในอาเซียน จะทำให้บุคลากรในองค์กรของท่านเกิดความพร้อมเมื่อต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมากขึ้น				
3 การที่บุคลากรของท่านเคยไปศึกษาดูงานที่ประเทศอื่นๆในอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				

ข้อความ		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
4	การที่บุคลากรของท่านเคยจบการศึกษาจากประเทศอื่นๆในอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
5	การที่บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
6	การที่บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถใช้ภาษาอาเซียนอื่นๆ (เป็นภาษาที่ 3) ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดีนั้น จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
7	ท่านได้สร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้กับบุคลากร				
8	เมื่อบุคลากรในองค์กรของท่านเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของคนเชื้อชาติอื่นๆในประเทศอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
9	หากบุคลากรในองค์กรของท่านมีความรู้ความเข้าใจได้การทำงานของผู้นำประเทศอาเซียน จะส่งผลให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
10	การที่บุคลากรในองค์กรของท่านเข้าใจเป้าประสงค์ที่แท้จริงของประชาคมอาเซียน จะทำให้พวกเขามีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
11	การมี Role Model ที่อาจจะเรียกว่า Mr. และ Miss/Mrs. อาเซียน หรือชื่อเรียกอื่นใดในองค์กรของท่าน จะส่งผลให้บุคลากรในภาพรวมขององค์กรมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				

ข้อความถาม		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
12	เมื่อภายในองค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็น Global Manager (เคยศึกษา เคยทำงาน ใน ประเทศอาเซียน หรือ เคยมีประสบการณ์อาเซียน โดยการไปศึกษาดูงานในหลายๆประเทศใน อาเซียน หรือถูกส่งตัวเพื่อไปทำงานประเทศใด ประเทศหนึ่งในอาเซียนเพื่อเรียนรู้สไตล์การ ทำงาน) จะส่งผลให้บุคลากรในภาพรวมของ องค์กรของท่านมีความพร้อมในการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนมากขึ้น				
13	องค์กรของท่านมี ASEAN UNIT หรือ หน่วยงานเฉพาะเกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคม อาเซียน อันเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน หรือ ประชาคมอาเซียน				

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล

นางสาวพิรอร เหล่าคำรงกุล

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2552

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2554 - 2555

ผู้ช่วย รศ.ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์
(อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ NIDA)

พ.ศ. 2555

เจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม
- หลักสูตร "Training Course on Healthcare Management
Certificate Program"

พ.ศ. 2556

- หลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง”
สำหรับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า การประปานครหลวง
- หลักสูตร “การพัฒนาพนักงานระดับ 5 กลุ่มวิชาชีพหลัก
กลุ่มวิชาชีพสนับสนุน” การประปานครหลวง

ผลงานทางวิชาการ

พ.ศ. 2558

นำเสนอผลงานทางวิชาการ ในการประชุมวิชาการระดับนานาชาติ
ในโอกาสครบรอบ 60 ปี วันสถาปนาคณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หัวข้อ "บทบาทนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์: กรอบแนวคิดการศึกษา"