

การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต

THE STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TRENDS IN THAILAND FOR THE FUTURE

นางวิมลรัตน์ วงศ์ประสิทธิ์¹, วิชิต แสงสว่าง²

Nawasanan Wonprasit¹, Wichit Saengsawang²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในอนาคต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิธีการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ที่มีคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและใช้วิธีการบอกต่อ (Snow ball technique) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนที่เป็นสมาชิกของสมาคมบริหารงานบุคคลไทย จำนวน 21 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สรุปความและตีความข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัยแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในอนาคตมี 2 ประเด็นหลักสำคัญ ได้แก่ 1) ลักษณะของงานทรัพยากรมนุษย์ จะมีลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ งานทรัพยากรมนุษย์จะมีสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลัก ๆ ขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตสำนึกและความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง ลักษณะ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเพื่อการพัฒนา และ สาขาวิชา สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

¹ Asst. Prof. Dr. Ph.D in Management for Development Program and Department of Public Health Faculty of Science and technology, Rajanagarindra University.

² Asst. Prof. Dr. M. Ed. in Educational Administration Program Faculty of Education, Rajanagarindra University.

คนทำงานทรัพยากรบุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรที่เน้นค่าจ้างสูง เกณฑ์การคัดเลือกคน เน้นทัศนคติเป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้อง ปรับให้เข้ากับบริบท และจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับองค์การ แรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) เพื่อรองรับแรงงานจาก ประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมายแรงงานและการจัดการโรคระบาด และ 2) คุณลักษณะของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง มีบุคลิกภาพดี เป็น คนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีวินัย เป็นคนรักงานและให้ เกียรติรงาน เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สู่การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) และมีความสามารถสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

ABSTRACT

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

The result found the Human Resource Management Trends in Thailand for the Future included 2 main categories were 1) the characteristic of human resource management would be integrates the human resource management skill and information technology and communication with human understanding. There should be important took equal to another main administrative task in organization. The philosophy of human resource management managed with consciousness and deeply understanding human nature. The characteristic of human resource officer had the less of organizational commitment and emphasized on higher wage. The way of requirement human resource officers must be a good attitude person rather than skillful person. Work-characteristic was to operate with multi-culture adjusting to context and met the standard of international labour agree with The International Labour Organization (ILO) for supporting foreign workers including labour law and epidemic disease. And 2) The characteristic of human

resource officers should be like reading, self-developing, good-personality, faithful-duty, realization-duty, responsibility, punctual, strong discipline, work-lover, work-respected, dynamic-developing organization and local-abroad network ability.

Keywords: Human Resource Management, Trends, Qualitative Research

บทนำ

จากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และการพัฒนาทางเทคโนโลยีของสังคมโลก ส่งผลให้ประเทศต่างๆ มีการปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างก้าวกระโดด มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะประเทศในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ กล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ (Ulrick, 2008) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Armstrong (2010) เริ่มจากปรัชญาขององค์การตามมาด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมทั้งการกำหนดนโยบาย กระบวนการ การปฏิบัติ และแผนงานต่างๆ หน้าที่หลักทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย (1) การจัดการองค์การซึ่งประกอบด้วย การออกแบบ การพัฒนาและการออกแบบงาน (2) การจัดหา มีการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การบริหารคนเก่ง (3) การเรียนรู้และการพัฒนา มีการเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้ของบุคคล และการพัฒนาการบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (4) การบริหารรางวัลตอบแทน มีการประเมินค่างานและการสำรวจตลาด การจ่ายค่าจ้างพื้นฐาน การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ และสวัสดิการพนักงาน (5) การพนักงานสัมพันธ์ มีการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การรับฟังเสียงของพนักงานและการสื่อสาร (6) สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดหา (7) ความอยู่ดีมีสุขของพนักงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหา (8) การให้บริการทางการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดหา (9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการบริหารคนเก่ง การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ และการเรียนรู้ของบุคคล และ (10) การจัดการความรู้

ความสำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนับว่าได้มีขอบเขตที่กว้างขวางและมีความหมายที่มีคุณค่ามากกว่าแต่ก่อน จนกระทั่งได้มีการใช้ชื่อใหม่ที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งกว่า ว่าเป็นเรื่องราวทางการบริหารที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความพยายามที่จะให้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าที่สุดทางการผลิตและในการดำเนินงานขององค์การที่มีผลต่อสังคมและมนุษย์อันจะช่วยทำให้สังคม

อยู่ดีมีสุขมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวกับทุกฝ่าย นอกจากจะมุ่งเน้นว่า องค์การจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ชำนาญการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เข้ามาดำเนินการแล้ว ความสำคัญที่ยิ่งยวดกว่าและมีผลเท่าทวีกว่านั้นก็คือความรับผิดชอบของผู้บริหารในฝ่ายปฏิบัติทุกคนที่จะต้องเข้าใจวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้อง ผลรวมที่จะได้จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงจะปรากฏเห็นผลได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จึงมิได้หมายความว่าเพียงหน้าที่ของการเป็นผู้ชำนาญการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายการพนักงานเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องเกี่ยวพันกันที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติและการให้ความสำคัญของผู้บริหารในทางปฏิบัติทุกคนที่ต้องมุ่งปฏิบัติเรื่องนี้ให้ได้ผลมากที่สุด (สุรินทร์ พิศสุวรรณ, 2555)

ในภาคเอกชนได้มีการวิวัฒนาการไปตามแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน ซึ่งความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อที่จะให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความตระหนกอยู่ตลอดเวลาว่า แนวโน้มของโลกมีแนวคิดในการบริหารคน ซึ่งถ้าไม่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย การบริหารจัดการก็จะไม่ราบรื่น ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน เพราะวิวัฒนาการของคนได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางตะวันตก โดยเฉพาะยุคการจัดการความรู้หรือโลกาภิวัตน์เป็นการสื่อสารที่ไร้พรมแดน การบริหารภายในองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มมีความต้องการที่เป็นสากลมากขึ้น มีการสะสมคนเก่งและคนดีไว้ในองค์การ สนใจที่จะสร้างระบบการสรรหาคัดเลือก พนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดีเข้าสู่องค์การ โดยแต่ละองค์การจะสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดคนที่เป็นคนเก่งให้เข้ามาร่วมงาน ด้วยการจ้างงานที่มีเงินเดือนและสวัสดิการสูงกว่าที่อื่น ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก จนได้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น การจ้างงานที่เฉพาะพนักงานสายงานหลักในการทำธุรกิจ ด้วยภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูง ต้องมีการลดต้นทุนในการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทจึงไม่เน้นจ้างพนักงานจำนวนมาก งานที่ไม่ใช่สายงานหลักของบริษัท ให้ใช้จ้างเหมางานแทน ซึ่งเป็นการลดต้นทุนแรงงานได้ระดับหนึ่ง อีกทั้งประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น เนื่องจากในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีระบบสาธารณสุขปกเ้าถึงทุกชุมชน ระบบทางการแพทย์มีความเจริญและเชี่ยวชาญสูง มีผลทำให้ประชากรที่เป็นผู้สูงอายุเริ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่คนวัยทำงานกลับมีน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณผู้สูงอายุ จึงเป็นแนวคิดของการบริหารคนในองค์การว่า จะบริหารคนเหล่านี้อย่างไร ให้ทำงานอย่างมีความสุข และได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพ (จิรประภา อัครบวร, 2558)

อีกทั้งประเทศไทยกำลังเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นแนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้น มีเป้าหมายจะช่วยเปลี่ยนจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางเป็นประเทศที่มีรายได้สูง อันจะสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ด้วยการ

เตรียมก้าวเข้าสู่ยุคธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมองการณ์ไกล วางแผนสิ่งต่างๆ ไว้ล่วงหน้า และเตรียมมาตรการแนวทางรับมือกับเหตุการณ์ได้อย่างเหมาะสมกับองค์การของตนภายในไม่เกิน 5 ปีข้างหน้า รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายมุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งเมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่างๆ ก็จะต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ (ปรีดี ตายฉาย, 2016)

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตได้นั้น จำเป็นจะต้องมีความตระหนักถึงแนวโน้มดังกล่าว และนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันโลกซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ทีมผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยในอนาคตข้างหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

คำถามการวิจัย

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคตเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษา แนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้าตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอกชนที่เป็นสมาชิกของสมาคมบริหารงานบุคคลไทย เก็บข้อมูลระหว่าง เดือนมิถุนายน 2558 – เดือนมิถุนายน 2559

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) สาเหตุที่เลือกวิธีการวิจัยนี้เนื่องจากธรรมชาติความรู้ความจริงในประเด็นคำถามที่ต้องการมาจากความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่มีแนวคิดทฤษฎีมาก่อนแล้ว จึงสอดคล้องกับกระบวนทัศน์การวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม(Constructivism) ที่มีความเชื่อว่าความจริงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ซึ่งโครงสร้างของทางสมองของมนุษย์เป็นตัวสร้างโดยผ่านประสบการณ์ที่เผชิญมาซึ่งจะแตกต่างกันแต่บุคคลและหากธรรมชาติความรู้ที่ต้องการเป็นแบบนี้วิธีการวิจัยที่เหมาะสมคือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell, 2014, pp: 5-8)

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) โดยผู้วิจัยเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์พูดคุยสนทนาซักถามเจาะลึก ล้วงหาคำตอบที่เป็นจริงอย่างละเอียดแบบเป็นไปตามธรรมชาติไม่เร่งรีบ โดยการเล่าเรื่องราวปรากฏการณ์อย่างมีเป้าหมายลึกซึ้งชัดเจนตามประเด็นคำถาม(พิเชษฐ์วงศ์เกียรติขจร, 2559 หน้า 251-252) ใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview Guide) ที่ทีมผู้วิจัยสร้างขึ้นเองจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

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

การวิเคราะห์ข้อมูล ทีมผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา(Content Analysis) การสรุปความและตีความ (Interpretation) แล้วจับประเด็นข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย (พิเชษฐ์วงศ์เกียรติขจร, 2559 หน้า 217-218)

ผลการวิจัย

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

1. ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงานจะเป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าคือปี ค.ศ. 2026 แนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT: Information Technology) และการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ งานทรัพยากรมนุษย์จะสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลัก ๆ ขององค์กร การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตสำนึกและความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ลักษณะคนทำงานทรัพยากรบุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำเน้นค่าจ้างสูง เกณฑ์การคัดเลือกคนเน้นทัศนคติเป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบท และจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) เพื่อรองรับแรงงานจากประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมายแรงงานและการจัดการโรคระบาด ดังรายละเอียดข้อมูลที่พบจากการสัมภาษณ์ดังนี้

1.1 ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์เป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “10 ปีข้างหน้า ผมว่ามันจะเป็นรูปแบบ ออกเป็นระบบของ IT ไปหมดและการบริหารบุคคลจะถูกรวบรวมอยู่ในระบบ IT ทั้งหมด เช่น ระบบการจัดการจัดอะไรทั้งหมด จัดหาคน เป็นในรูป IT หมด การคุยกัน การต่อรอง อาจจะเป็นรูป IT ทั้งหมด มันจะไม่ใช้ในรูปแบบของปัจจุบันนี้แล้ว เพราะว่ามันหมดสมัย เพราะคนสมัยนี้อยู่กับ IT มาก ถ้าอาจารย์เห็น จะเห็นว่าไปที่ไหนคนก็หันหน้าอย่างเดียวๆ ส่งไลน์ สังคมก็หันหน้า” (P.2) และ อีกท่านที่กล่าวว่า “ในอนาคต คนจะเริ่มหันมาใช้ระบบ ความเข้าใจในมนุษย์ ควบคู่ไปกับ เครื่องไม้เครื่องมือ ตัวชีวิต และ Technology ต่างๆ” (P.15)

1.2 ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลัก ๆ ขององค์กร ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “งานบุคคลมันต้องสำคัญอยู่ตลอด อย่างที่ผมพูดตั้งแต่ต้น แต่คนที่จะมาทำงานนี้ จะพัฒนาไปถึงขั้นไหน ขึ้นอยู่กับโอกาสและตัวบุคคลผู้นั้นว่าจะพัฒนาอย่างไร ให้อยู่ในระดับศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับผู้บริหารหลักๆ คือ งานบุคคลนี้มันจะต้องไม่ใช่แค่งานสนับสนุน มันจะต้องถือเป็นงานหลักขององค์กรฯ ถึงจะอยู่ได้ ว่างานบุคคลนี้มีส่วนที่จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรฯ มีส่วนที่จะทำให้ได้มาซึ่งความถึงเป้าหมายกำไร กำไรนี้เป็นตัววัดความเจริญขององค์กรฯ คือถ้าไม่มีกำไร องค์กรมันก็ไม่ Success ประชานใหญ่ของบริษัทแห่งหนึ่งในญี่ปุ่น ส่งคนของตนเองไปเปิดโรงงานที่อเมริกา ผู้บริหารญี่ปุ่นคนนั้นถามว่า คุณจะส่งผมไปทำอะไร ท่านประธานตอบว่า You Make Money ท่านประธานเคยกล่าวไว้ว่า ถ้าคนไหนบริหารงานแล้ว ไม่มีกำไร It's a SIN! (เป็นบาป) เพราะถ้าไม่มีกำไรบริษัทไม่โต กำไรไม่ใช่ Goals เป็น Means กำไรเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่จุดหมาย คือ ความเจริญมั่นคง ความรุ่งเรืองขององค์กรฯ” (P.16)

1.3 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยจิตสำนึกและ ด้วยความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร อันมีลักษณะแตกต่างจากปัจจัยการบริหารอื่นๆ เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีชีวิต จิตใจ มีความรู้สึก แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ได้มีการใช้ปัจจัยตัวชี้วัด รวมทั้ง KPI กันอย่างเต็มที่ และเกิดทุกขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะมันใจว่าตัวชี้วัดต่างๆ นั้นมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายเหตุผลได้ และหลายกรณีก็มีการใช้กันอย่างเกินความจำเป็น ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล เน้นกระบวนการ เน้นปฏิบัติให้เป็นไปตามตัวชี้วัด ไม่ว่าจะเป็ทางตรงหรือทางอ้อม แต่มิได้สาระที่เป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง ความคิด ทศนคติของมนุษย์ มีความสลับซับซ้อน ยากที่ตัวชี้วัดจะวัดได้อย่างถูกต้อง ตามที่ต้องการจะวัด และวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยจิตสำนึกและ ด้วยความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ โดยไม่พึ่งแต่ตัวชี้วัด จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลอย่างแท้จริง” (P.15)

1.4 ลักษณะงานให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับ ILO เพื่อรองรับแรงงานจากประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมายแรงงานและโรคระบาด ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ความสำคัญตัวนี้จะยิ่งเพิ่มขึ้นนะครับ และสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผมว่า ทางสมาคมควรมองตรงนี้ให้ดีๆ นะ ในเรื่องมาตรฐานแรงงาน คุณยังไม่ศึกษาตรงนี้จริงๆ คุณต้องรู้สิ โลกมันไปถึงไหนแล้ว บ้านเราจะเกิดเรื่องในการใช้แรงงานเช่น ภาคประมง เพราะฉะนั้นเราต้องมีกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานภาคประมง คนอพยพ เรื่องนี้มันเป็นเรื่องที่คุณต้องปฏิบัติ อีกทั้ง คอยบอกเรื่องโรคระบาดเรื่องอื่นๆ อีกมากมาย ไม่ได้กำหนดมาตรฐานจะต้องทำยังไงผมตรวจพวกเนี่ย อยู่กรมแรงงาน ก็คนมั่ง ที่ศึกษาจริงๆ ว่าต่อไปมันจะเป็นอย่างไร ควรติดตามดูว่า ILO ที่เสนอออกมาแต่ละปี แล้วเราจะได้ตามทันจะได้แก้ไขทัน อันไหนยังรับไม่ได้เอามาใช้เป็น Recommendation ยังไม่ต้องออกกฎหมายแต่ออกเป็นกฎกระทรวงไม่ต้องเข้ารัฐสภา” (P.17)

1.5 เกณฑ์การคัดเลือกคนเน้นทัศนคติเป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ผมว่ามันน่าจะดีขึ้นนะ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผมว่ามันก็อยู่ที่ตัวบุคคล ถ้าตัวบุคคลไม่เห็นแก่ตัวมากเกินไป ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์มากเกินไป มีการให้กันมากกว่านี้ด้วยความจริงใจ และมีความจริงใจต่อกันไม่มาใส่หน้ากากใส่กัน แม้แต่ในพวกบุคคลๆ ด้วยกันก็ตาม ถ้ามีคนแบบนั้น ฝ่ายบุคคลขงยังงี้ก็ไม่เจริญ เพราะยังใส่หน้ากากเล่นละคร สร้างภาพกันอยู่ แต่เมื่อไหร่ที่ตัดเหล่านั้นออกแล้วมีความจริงใจในอาชีพเดียวกัน เพราะว่าคุณคนๆ นี้คือคนที่จะช่วยคนอื่นเค้า เพราะฉะนั้นผมถึงบอก ให้ครองใจตนให้ได้ก่อนทุกอย่างมาจากใจในการปฏิบัติของงานบุคคล แต่ถ้าถามว่าในโลกปัจจุบันนี้ มันมีวิชาการวิทยาการใหม่ๆ ผมว่ามันน่าจะดีขึ้น แล้วคนดีผมว่ามันมากกว่าคนไม่ดี เพียงแต่ผมติดอยู่นิด

เดี๋ยวกว่า ไปเน้นทาง HRD ซะมากเกินไป ไปตามกระแสซะมากเกินไป โดยลืม HRM ผมดูคน ผมดูที่ทัศนคติ ดูความประพฤติ ความสามารถผมไม่สนใจเท่าไรหรอก มันมาฝึกได้ ผมเน้นคนดีมากกว่าคนเก่ง” (P.4)

1.6 ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบท ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมในบ้านนั้นๆ บางแห่งเค้าก็ Serious เค้าก็จะเหมือนกันไม่มีปัญหา แต่ถ้าไปในที่อื่นๆ เวลาที่จะทำ Salary Survey ก็ขึ้นอยู่กับความเป็นระเบียบ ความสนใจ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละที่ เวลาขอเอกสารไม่รู้ว่ายู่ตรงไหนมั่วไปหมด แต่บางแห่งก็จัดไว้ชัดเจน คือเรื่องของการหาข้อมูลให้กับเรา เราจะบอกได้เลยว่า How Organize เป็นอย่างไร Organizing Ability นี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะชี้ฝั่งความสามารถขององค์กรฯ แต่เราก็อิงกับ Local Practice ในแต่ละประเทศเป็นอย่างไร เราก็ใช้บางส่วน เช่นอายุการเกษียณ แต่ละประเทศเป็นอย่างไร ก็เอาตัวนั้นมาเป็นการกำหนดอายุการทำงาน อย่างบางประเทศก็จะเกษียณอายุที่ 55-60 บางประเทศผู้หญิงเกษียณก่อน แต่เดี๋ยวนี้เริ่มใกล้เคียงกันแล้ว บางประเทศก็จะอิงแบบ Europe คือทำไปไม่มีการเกษียณ (อย่าง Australia) และในกรณีที่ไม่มีการกำหนดเกษียณอายุ ปรากฏว่าคนเกษียณเร็วกว่า คนที่มีความสามารถมักจะเกษียณไปก่อน เพราะไปเริ่มต้นชีวิตใหม่” (P.5)

1.7 ลักษณะคนทำงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำเน้นค่าจ้างสูง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ซึ่งมองเห็น HR ตอนนี้ออกเร็วเหลือเกินและต่อไปคงมากขึ้น ผมเป็นที่ปรึกษาให้เค้านี้ บริษัทหนึ่ง ผมไปอยู่มาสามปี ออกไปแล้วห้าคน HR อยู่ไม่ทน เป็นงานหนัก ทำไมเราอยู่ได้เป็นสิบๆ ปี เค้าอยู่ไม่ได้ครับ แต่บางคนมาบอกอย่างนี้เลยครับ เค้า Set up ขึ้นในเรื่องของ Salary ของเค้าด้วย” (P.4)

2. คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ปี 2568 แนวโน้มของคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง มีบุคลิกภาพดี เป็นคนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบตรงต่อเวลา และมีวินัย เป็นคนรักงานและให้ เกียรติงาน เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สู้การพัฒนางานองค์กร (Organization Development: OD) และมีความสามารถสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ ดังรายละเอียดข้อมูลที่พบจากการสัมภาษณ์ดังนี้

2.1 ชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ผมเป็นคนชอบอ่านหนังสือ และไม่ใช่อ่านผ่านๆนะ เวลาเจออะไรดี ๆ ผมจะตัดเก็บเอาไว้เลย จนทุกวันนี้ก็ยังอ่านยังทำอยู่ และชอบเข้าสัมมนาฟังคนอื่นเค้าพูด แต่สุดท้ายแล้วมันอยู่ที่จิตใจเราเองว่าเราอยากจะพัฒนา มันขึ้นอยู่กับคน” (P.16)

2.2 บุคลิกภาพนักบริหารงานบุคคลต้องดี ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “สมัยนี้เก่งนะ สังเกตดู องค์กรสมัยนี้ทุกแห่ง เปิดรับ ยอมรับ บุคคลมากขึ้น

ที่แล้วมา คำจะเห็นบุคคลเป็นกระโถนท้องพระโรง มีอะไรก็โยนมาที่บุคคลหมด สมัยนี้ก็พัฒนาขึ้นและที่สำคัญ ผมว่าไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้ความสามารถ คือ บุคลิก การวางเนื้อวางตัว ต้องทำตัวให้เรียกว่า ไม่มีข้อตำหนิ ถ้าตัวบุคคลเองมีข้อตำหนิ การที่จะให้คนอื่นหรือระดับสูงกว่ายอมรับ มันก็ยาก” (P.16)

2.3 นักบริหารงานบุคคลมีคุณลักษณะเป็นคนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ และตรงต่อเวลามีวินัย ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “คนทำงานกับผม ผมต้องการ 3 ข้อ 1.ซื่อสัตย์ในหน้าที่ 2.มีสำนึกหน้าที่รับผิดชอบ และ 3.ตรงต่อเวลามีวินัย ผมถือมากเรื่องเหล่านี้ ในชีวิตผมทำงานมา ไม่เคยมาสายเลยแม้แต่วันที่เดียวเลย ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะของข้าราชการ / บริษัทเอกชน / ที่ปรึกษา บางบริษัทผมยังมาเปิดประตูให้เค้าเลย ผมไม่ชอบมาทำงานช้า ผมไม่ชอบมาทำงานสาย ผมชอบตรงต่อเวลา และผมไม่เคยรับสินบนจากบริษัทใดๆเลย แล้วมันเป็นความสุขของเรา เราไปว่าคนอื่นได้” (P.4)

2.4 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) สู่การพัฒนาองค์กร (OD: Organization Development) ดังคำกล่าวผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่ว่า “ขั้นเริ่มต้น คือให้คนรู้ว่า องค์กรฯ มันพัฒนาได้ ไม่ได้พัฒนาคนเดียวนะ มันจะต้องพัฒนาทั้งองค์กร และจะต้องรู้ว่าพัฒนาอย่างไร ทั้งหมดนี้ไม่ใช่ Personnel ทำนะ ถ้าเมื่อไหร่ Personnel ไปทำ ไม่ใช่คนก่อตั้ง เราจะต้องให้ความรู้สึกจะพัฒนาองค์กรมันเกิดขึ้น จึงจัดตั้ง หลายแห่ง Personnel เป็นตัวตั้งตัวตี ทำตัวเป็น Change Agent มันไม่ใช่คนก่อตั้ง แต่ถ้าทำให้เกิด Awareness ขึ้นมาทั้งองค์กร เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาเลย ซึ่งมันอาจจะไปกระทบตรงที่ อำนาจระดับสูงมันจะถูกลดทอนลงบ้าง แต่ก็ต้องยอมเพื่อการพัฒนาองค์กร และก็ต้องดูว่า จะพัฒนา Total System หรือ Sub System ซึ่งมีทฤษฎีเยอะ ผมเขียนไว้ในหนังสือทุกอย่าง เพราะฉะนั้น Personnel Management เป็นส่วนหนึ่งของ OD” (P.16)

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

2.6 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนช่างสังเกตและจดจำพูดตรงไปตรงมาเป็นธรรมชาติ อ่างอิงได้ ดังผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “ถ้าทำงานคุณต้องเป็นคนช่างสังเกต มันจะเหมือนคอมพิวเตอร์เลยนะครับเข้าไปเก็บๆ แล้วพอจะเปิดใช้ซะ โอ้โฮ รู้เลยว่าต้องทำอะไรยังไงบ้าง” (P.17) และอีกท่านที่กล่าวว่า “ต้องพูดจาอย่างตรงไปตรงมา ต้องกล้าพูด ต้องรู้ว่าอะไรคือความเป็นธรรมหรือไม่เป็นธรรม และความเป็นธรรมนั้นอย่ายึดเอาแต่นามธรรม มันต้องเป็นรูปธรรม ไม่มีใครจะทนให้เอาเปรียบอยู่ได้ตลอดเวลา ถ้าปล่อยให้มีความยากจนอยู่ที่ใด จะกระทบถึงคนร้ายวย ไม่ช้าก็เร็ว พูดจาต้องอยู่กับร่องกับรอยครับ ต้องอ่างอิงได้” (P.21)

2.7 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนรักและให้เกียรติงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “ผมว่าการทำงานเราต้องให้ความสำคัญแก่งานมากกว่าอย่างอื่น ผมถือว่างานทุกอย่างเป็นเกียรติ และเรารู้จักคนได้มากขึ้น ผมเป็นตั้งแต่สมัยพนักงานไม่เคยรังเกียจงาน ถ้าเราไม่ให้เกียรติแก่งาน งานก็ไม่ให้เกียรติเรา” (P.21)

สรุปและอภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจเพิ่มเติมได้ใช้วิธีการอภิปรายตามประเด็นที่ค้นพบจากการศึกษาเชิงคุณภาพที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ไม่ได้อภิปรายผลตรงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นทีมผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจนำสู่การอภิปรายผลที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า แนวโน้มของลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะมีลักษณะการบริหารสอดคล้องกับการศึกษาของสถาบันการพัฒนากภาวะผู้นำและการจัดการ (Institute of Leadership and Management, 2014) สิ่งที่ผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้และดำเนินการในอนาคตข้างหน้าคือปี 2020 เพื่อให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการถ่ายโอนข้อมูลด้วยระบบความเร็วสูง (wired, wi-fi, and 3G,4G) มีความต้องการการทำงานแบบระบบยืดหยุ่นสูง (Flexible work) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในยุคโมเดลประเทศไทย 4.0 คือ อาจต้องเตรียมปรับวิธีในการดูแลความสมดุลของชีวิต (Work-Life Balance) ของพนักงาน ที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิมระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของทำงานที่ไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงาน และติดต่อเรื่องการทำงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้านได้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องเก่งและเชี่ยวชาญงานวางแผนจากทักษะการใช้ทักษะคน เช่น ทักษะการจูงใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการผลักดันให้เกิดความรักและผูกพันในงาน ต้องเข้าใจข้อจำกัดของแต่ละคน ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) กับบริษัท ซึ่งสรุปได้ว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถบริหารงานโดยใช้ทักษะการใช้งานมนุษย์ให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของบริษัทด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ทั้งนี้ในอีก 10 ปีข้างหน้าหรือประมาณปี ค.ศ. 2025-6 โลกการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นยุคที่มีการใช้ระบบอัตโนมัติและมีการนำหุ่นยนต์มาใช้งานแทนแรงงานคนมากขึ้น (PWC, 2014) ขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรโลกที่พบว่า อัตราการเกิดของเด็กเกิดใหม่น้อยกว่าอัตราการเสียชีวิตของคน จึงมีผลให้ประชากรวัยสูงอายุมากกว่าวัย

เด็กและวัยหนุ่มสาว การเปลี่ยนโครงสร้างประชากรเป็นประชากรสูงอายุจำนวนเพิ่มขึ้นนี้ กำลังเกิดขึ้นในหลายๆ ประเทศทั่วโลก ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อทุกคน ในสังคมทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559) ในส่วนนี้กระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจ้างงาน เนื่องจากเมื่ออัตราการเกิดน้อยกว่าอัตราการเสียชีวิต ทำให้มีผู้สูงอายุจำนวนมากในแต่ละสังคม ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ด้วยความสามารถเต็มที่ที่ทัดเทียมกับวัยหนุ่มสาว กอปรกับวิทยาการทางเทคโนโลยีของโลกที่มีความก้าวหน้าจึงได้มีการผลิตหุ่นยนต์มาใช้ในการทำงานแทนคนได้มากขึ้น แต่การใช้แรงงานหุ่นยนต์แทนคนนั้นมีข้อจำกัดในด้านการดูแลด้านอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์เนื่องจากหุ่นยนต์ไม่สามารถเข้าใจความรู้สึกของมนุษย์ได้ อีกทั้งงานบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยต้องการความเข้าใจหรือใส่ใจของผู้ทำงานมากที่สุดงานจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตข้างหน้า ผู้ทำงานด้านนี้จำเป็นต้องมีความสามารถทำงานโดยต้องบูรณาการทั้งทักษะการบริหารมนุษย์การสื่อสารกับมนุษย์อย่างเข้าใจเพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบทสอดคล้องกับอาร์มสตรองและซาลามอน (Armstrong, 2010; Salamon, 1992, 2000) ที่กล่าวว่า งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาก้าวหน้าขึ้นมาอีกระดับหนึ่งจากงานการจัดการงานบุคคลโดยมีการขยายขอบเขตออกไปยังด้านพฤติกรรมองค์กร เช่นการคำนึงถึงความหลากหลายของพนักงาน การคำนึงถึงกฎหมายและจริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร และมีการให้ความสำคัญกับงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังเห็นว่างานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานด้วยไม่ใช่เฉพาะสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นดังเช่นในอดีตเท่านั้น

ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การจ้างงานของประเทศไทยในปัจจุบันมีการจ้างงานแรงงานข้ามชาติเป็นจำนวนมากเนื่องจากแนวโน้มไทยมีสังคมผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากโครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนไปโดยมีสัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้นขณะที่มีวัยแรงงานเท่าเดิมหรือลดลง ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการผลิตที่มีแต่จะเพิ่มมากขึ้นและกำลังแรงงานที่เป็นที่ต้องการของอุตสาหกรรมผลิตลดน้อยลง กอปรกับการเปิดประชาคมอาเซียนที่จะมาพร้อมกับสถานการณ์การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีโดยมีการย้ายถิ่นของแรงงานทั้งย้ายเข้าและย้ายออก ซึ่งประเทศไทยเป็นทั้งประเทศต้นทางและปลายทาง แรงงานฝีมือในอาเซียนจากประเทศที่มีค่าตอบแทนต่ำก็จะย้ายเข้ามาทำงานเพื่อหวังค่าตอบแทนที่สูงกว่า และแรงงานมี

ฝีมือไทยในบางสาขาอาจย้ายไปทำงานที่มาเลเซียและสิงคโปร์ ขณะเดียวกันแรงงานระดับล่างจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กัมพูชา เมียนมา คนงานก่อสร้าง ก็จะไหลทะลักเข้าประเทศเป็นจำนวนมาก จะเห็นว่าในปี 2558 ประเทศไทยมีแรงงานข้ามชาติที่ได้รับอนุญาตทำงาน เป็นจำนวนถึง 1,445,575 คนเมื่อจำแนกตามสัญชาติของแรงงานต่างด้าวที่เข้าทำงานในประเทศไทย พบว่ากลุ่มที่เข้าเมืองโดยถูกกฎหมาย 5 สัญชาติแรก ได้แก่ เมียนมา กัมพูชา ลาว ญีปุ่น และจีน (สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2559 : 1-3) จะเห็นว่าประเทศไทยจะมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของวัฒนธรรมที่หลากหลายตามการจ้างงานแรงงานที่มาจากหลากหลายประเทศซึ่งแต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ การปลูกฝังค่านิยม ทักษะที่แตกต่าง การหล่อหลอมเลี้ยงดูมาจากต่างพื้นที่และสิ่งแวดล้อมย่อมนำมาซึ่งความแตกต่างในการทำงาน ในการแสดงพฤติกรรมและการดำรงอยู่ในระหว่างทำงานของแรงงานด้วย ซึ่งโดยหลักปรัชญาการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องบริหารให้คนทำงานหรือแรงงานทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขในการทำงาน (นิวสันนท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559 : 73) และในอนาคตนั้นจะมีแรงงานข้ามชาติเข้ามาทำงานจะมากขึ้นเรื่อยๆ อาจจะเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศระดับโลกตามมา (Syed, J., & Ozbilgin, M. F., 2010) เนื่องจากต้องประสานงานกับประเทศต้นทางที่แรงงานเดินทางมาทำงานด้วย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายวัฒนธรรม การเข้าใจพื้นฐานการคิดการกระทำของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ต้องเปิดกว้างทางความคิดและการปรับตัวเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บรรลุวัตถุประสงค์คือยังเน้นการมุ่งเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญเสมอโดยต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานที่ทำงานนั้นๆ ด้วย และต้องมีการทำงานประสานงานกับภาครัฐในด้านกฎหมายแรงงานระหว่างประเทศที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างเป็นรูปธรรม ให้มีการจัดการดูแลแรงงานค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมกับแรงงานทุกฝ่ายโดยไม่มีข้อเรียกร้องหรือมีสถานการณ์จ้างงานผิดกฎหมายจึงจะถือได้ว่าเป็นภารกิจของนักบริหารทรัพยากรที่จะเกิดมากขึ้นในอนาคตภายใน 10 ปีนี้

3. การพัฒนาผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) สู่การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) จากการศึกษาพบว่าในอนาคตนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) สู่การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) สอดคล้องกับ จิระพงศ์ เรืองกุน (2556 : 194) กล่าวว่าองค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากแรงต้าน

การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากคนในองค์กรเป็นสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการเปลี่ยนผ่าน และบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่ง ได้แก่ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงานสื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน เป็นต้น

ทั้งนี้อาจเนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับคนทำงานในองค์กรทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับปฏิบัติการโดยระดับนโยบายนั้นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บริหารองค์การร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ ในการประชุมหรือและกำหนดนโยบายด้านบุคคลของบริษัท ส่วนระดับกลางนั้นผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่นำนโยบายด้านบุคคลจากระดับสูงลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจแนวทางการปฏิบัติให้หัวหน้าแผนกอื่นๆ รับทราบและนำไปชี้แจงพนักงานในสังกัดทราบและดำเนินการต่อไป ส่วนระดับล่างนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ดูแลสวัสดิการพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุขมีความปลอดภัยในการทำงานอีกทั้งต้องเป็นตัวกลางของบริษัทรับฟังสุขทุกข์จากพนักงานทุกคนแล้วนำมาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้พนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดต่อบริษัท อีกทั้งยังมีบทบาทชี้แจงทำความเข้าใจกฎข้อบังคับต่างๆ ของบริษัทให้พนักงานทราบและเข้าใจด้วยจะเห็นว่าจากบทบาทดังกล่าวนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีโอกาสนพบเจอพนักงานทุกคนทุกตำแหน่งทุกโอกาสทุกเวลาที่ทำงานในบริษัทและพนักงานก็คาดหวังว่าหวังพึงการได้รับความยุติธรรมจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทได้ด้วยจึงเป็นเหตุผลว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้เนื่องจากภาระงานต้องเกี่ยวข้องกับทุกระดับดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตนเองให้มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นใจสูง มีความยุติธรรม มีความรู้ความสามารถให้เป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารและพนักงานจึงช่วยทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาพบว่าในอนาคตจะมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการกับการใช้ทักษะการสื่อสารที่เข้าใจมนุษย์มาในการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเพื่อให้

เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรกำหนดนโยบายและให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นและควรมีการวางแผนการบริหารงาน การบริหารแบบยืดหยุ่น การกำหนดค่างานที่มีการบูรณาการการนำเทคโนโลยีและการใช้ทักษะการสื่อสารที่เข้าใจความเป็นมนุษย์อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรต่อไป

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า

2.3 ควรศึกษารูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทศวรรษหน้า

2.4 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2558). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*, 6 (2), 4-41.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203
- นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ. (2559). ปฐมบทการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชนไทย. *Thailand HR Journal*, 8(1), 48-85 สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2560, จาก <http://pmat.or.th/journal/2017/02/22/thailand-hr-journal/>
- ปรีดี ดาวฉาย. (2016). การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยในยุค *Digital Economy*. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2559 จาก http://www.oic.or.th/sites/default/files/institute/course/85449/public/kaarprabt_awkhngsthaabankaarenginaithyainyukh_digital_economy.pdf
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2559). การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2555). ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอีก 10 ปีข้างหน้า. *Journal of HR Intelligence*, 7(2), 1-3.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). *ประชากรโลก: ประชากรไทย*. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน

- 2559, จาก http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/indi_popworld.html
 สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2559). *สถิติแรงงาน
 ข้ามชาติ*. สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2560, จาก [https://www.m-society.go.th/
 article_attach/18712/20429.pdf](https://www.m-society.go.th/article_attach/18712/20429.pdf)
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management
 Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page.
- Creswell, J, C. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed
 Methods Approaches* (4th ed.). Los Angeles: SAGE
- Institute of Leadership and Management. (2014). *2020 Vision: Future trends in
 leadership and management*, Retrieved November 23,2016 from
[https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Documents/research-
 reports/future-trends/ilm-research-reports-future-trends%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Documents/research-reports/future-trends/ilm-research-reports-future-trends%20pdf.ashx)
- PWC. (2014). *The future of work A journey to 2022*. Retrieved November 22, 2016.
 From [https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-
 work/assets/pdf/future-of-rork-report-v16-web.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/pdf/future-of-rork-report-v16-web.pdf)
- Salamon, M. (1992). *Industrial Relations Theory and Practice* (2nd ed.). Hemel
 Hempstead, Hertfordshire: Prentice Hall.
- Salamon, M. (2000). *Industrial Relations: Theory and Practice* (4 ed.). Edinburgh:
 Pearson Education.
- Syed, J., & Ozbilgin, M. F. (Eds.). (2010). *Managing Cultural Diversity in Asia: A
 Research Companion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ulrich,D.,et al. (2008). *HR Competencies Master at the Intersection of People and
 Business*. United State of America : SHRM