

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร
THE ROLES OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ON THE EXPECTATION
OF EXECUTIVES




โดย
นายสันติทัต ไพใหม่


การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
พ.ศ. 2552

การศึกษาอิสระ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร
The Roles of Human Resources Development on The Expectation of
Executive
ชื่อนักศึกษา นายสันติทัต ไพใหม่
รหัสประจำตัว 506024
สาขา การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา 2551


บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้
การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
เมื่อวันที่ 14 มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๖



_____ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ


_____ อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ชรินทร์พร งามกมล)


_____ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุตินระ ระบอบ)


_____ กรรมการ
(อาจารย์มาริสสา ทรงพระ)


_____ กรรมการ
(อาจารย์วิชุดา อยู่ยงค์)

การศึกษาอิสระ	บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร The Roles of Human Resources Development on The Expectation of Executive
ชื่อนักศึกษา	นายสันติทัต ไพใหม่
รหัสประจำตัว	506024
สาขา	การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา	2551

บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระเรื่อง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าใจบทบาทการปฏิบัติงานให้ตรงตามความคาดหวังของผู้บริหาร 2) เพื่อศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บทบาทใดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร 3) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทิศทางและวิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 ตัวอย่าง โดยการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล อาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling) โดยยึดหลักเกณฑ์การพิจารณาและคัดเลือกของสถาบันบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือผู้ศึกษาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการเทียบเคียงข้อมูลแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคั้งนี้และนำเสนอเป็นแบบพรรณนา

ดังนั้น จึงสามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารจากผลการศึกษา พบว่า ความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับมาก ในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน จำนวนความเห็น 5-6 ครั้ง ได้แก่ การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร และอีกบทบาทสำคัญหนึ่งคือ การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) จะต้อง

เป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในกาสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่าง ๆ และบทบาทสุดท้ายคือ การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงความต้องการขององค์กร โดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรผลการศึกษาพบว่า บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรระดับมากในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวนความเห็น 6 ครั้ง คือ การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรโดยบทบาทที่จะสนับสนุนการทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น คือ การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ซึ่งก็หมายถึง การที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นผู้ที่นำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร โดยสรุป คือ ทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนดความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรและบุคลากร

สำหรับแนวโน้มทิศทางและการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตนั้นคือความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คือ การเปลี่ยนแปลงจากเดิมนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นเพียงแค่นักจัดฝึกอบรม (Training) เท่านั้นแต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ และบริหารจัดการองค์กรรวมไปถึงบุคลากรมากขึ้นการบูรณาการเพื่อนำไปสู่หนทางแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นหน่วยงานหนึ่งที่แยกตัวออกมาจาก ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ นั้นหมายความว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

ผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางเพื่อให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นต้นแบบในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทเพื่อการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ผู้ศึกษารวบรวมสรุปความคิดเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกลับมาทบทวนในบทบาทของตัวเองที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ตรงตามความคาดหวังของผู้บริหารข้างต้นหรือไม่ การเป็นเพียงแค่นักจัดฝึกอบรมในปัจจุบันคงไม่เพียงพอสำหรับการจะ

ประสบความสำเร็จในการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมืออาชีพ และสิ่งสำคัญคงจะไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ทำงานเชิงรุกมากขึ้น ศึกษาเรียนรู้เครื่องมือในการบริหารงานเพิ่มขึ้น เพราะในปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปเครื่องมือต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย รู้จักประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่เรียนมามานำมาปฏิบัติแบบบูรณาการให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะ HRD ปัจจุบัน รู้เยอะ รู้มาก แต่ไม่ทำ หรือทำไม่ได้ HRD ต้องทบทวนหน้าที่บทบาทของตัวเองว่ามีความเข้าใจในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากแค่ไหน และได้ปฏิบัติครบถ้วนทุกกระบวนการหรือยัง การปรับเปลี่ยนผู้ศึกษาคิดว่าไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์กร แต่เพียงแต่การริเริ่มทำการปรับเปลี่ยนจากหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กรแล้วค่อยขยายไปสู่ทั่วองค์กร ดังนั้น HRD จะต้องคิดเชิงบวกกับองค์กรก่อนและกล้าที่จะนำเสนอความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและสามารถพัฒนาองค์กรรวมถึงบุคลากรเพื่อสร้างผลผลิตให้กับองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ ดังนั้น จากข้อเสนอแนะดังกล่าวมาข้างต้นจึงถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการที่จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทบทวนบทบาทของตัวเองและเริ่มปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหาร

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระเรื่อง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ของผู้วิจัยเป็นอย่างมาก การศึกษาอิสระฉบับเสร็จสิ้นด้วยบุคลากรหลายท่านที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และกำลังใจ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ชรินทร์พร งามกมล อาจารย์ที่ปรึกษาการทำการศึกษาอิสระที่ได้เสียสละเวลาให้คำชี้แนะและตรวจสอบการศึกษาอิสระ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลและเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อประกาย คุณแม่อัมพร และครอบครัวไฟใหม่ ที่เป็นกำลังใจตลอดมาให้ผู้ศึกษามีกำลังใจในการจัดทำการศึกษาอิสระ และทำการศึกษาในระดับปริญญาโทนี้

สันติทัต ไผใหม่

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญ.....	(5)
สารบัญตาราง.....	(7)
สารบัญแผนภูมิ.....	(8)
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา.....	3
1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	5
2.2 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	14
2.3 ปัจจัยที่ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	16
2.4 แนวคิดของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	18
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังและความพึงพอใจ.....	29
2.6 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	36
3. ระเบียบวิธีการศึกษา	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4. ผลการศึกษา	
4.1 ผลการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร.....	40
5. สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	48
5.2 อภิปรายผล.....	52
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	53
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	54
5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	54
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก.....	56
ผนวก ก รางวัลนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย.....	57
ผนวก ข แบบสอบถาม.....	61
ผนวก ค สรุปบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร.....	62
ผนวก ง รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	65
ผนวก จ จดหมายขอเก็บข้อมูล.....	66
ประวัติผู้เขียน.....	69

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	บทบาทหน้าที่ของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21.....	27
4.1	สรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร.....	62
5.1	สรุปผลบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร	49
5.2	สรุปผลบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กร และบุคลากร	51



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
2.1	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ.....	14
2.2	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบ.....	15
2.3	พีรามิดบทบาทหลักกับบทบาทรองและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สตึก.....	24
2.4	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	36



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่สถาบันวิจัยและฝึกอบรมพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้คิดสรรโครงการเพื่อสรรหาและรวบรวมนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) เพื่อยกย่องให้เป็นบุคคลต้นแบบที่มุ่งมั่นในงานบริหารและพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ และพร้อมที่จะนำประสบการณ์ความรู้มาช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยการถ่ายทอดประสบการณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ให้เกิดขึ้นในวงกว้าง ซึ่งสถาบันจะเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เหล่านี้เป็นระบบและทันสมัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลอ้างอิง และเป็นฐานข้อมูลกลางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศต่อไป จากโครงการดังกล่าว เมื่อกล่าวถึง “HRD” หรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งถือเป็นบทบาทที่แยกออกมาจาก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ “HRM” ซึ่งการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนไปจากเดิมคือการเป็นผู้จัดฝึกอบรม “Training” ที่รับผิดชอบหน้าที่หลัก คือ จัดฝึกอบรม ตามแผนการฝึกอบรม ตามนโยบายของผู้บริหาร หรือตามกฎหมาย ระเบียบมาตรฐานกำหนด และคำร้องขอของหน่วยงานในองค์กรเท่านั้น ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่เข้าใจถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวางมากนัก นอกเหนือไปจากนักจัดฝึกอบรม ผู้บริหารหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ อย่างเช่น ชีระ วีระธรรมสาธิต (2551) ให้สัมภาษณ์เรื่องเปิดมุมมองด้าน Human Resource Development (HRD) ในสายตาของผู้บริหารสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 1 “นักพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นเสมือน Bread (CEO) and Butter (HRD)” หรือ ก่อศักดิ์ไชยรัศมีศักดิ์ (2549) บทสัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ หัวข้อ HR ฟังไว้ทำอะไรให้เป็นขวัญใจ CEO และอีกหลายๆ ท่าน จากแนวความคิดดังกล่าวทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหันกลับมาทบทวนบทบาทเพื่อการปรับเปลี่ยนจากที่เป็นเพียงผู้จัดฝึกอบรมตามแผนไปสู่บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ปัจจุบันบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่จะผลักดันให้วิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ในอดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันผู้จัดฝึกอบรมยังไม่ประสบผลสำเร็จจากการผลักดันด้วยบทบาทดังกล่าว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวางแผน

กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ค่อยได้รับความสำคัญมากนักในสายตาผู้บริหาร ดังนั้นการค้นหาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และให้ตรงตามความคาดหวังของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของคนต้นแบบอย่างเช่นผู้บริหารที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้เป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางสร้างผลงานได้โดดเด่น รวมถึงสร้างการยอมรับจากผู้บริหารในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนแนวคิด บทบาท ผลงานด้านการวิจัย จากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางการพัฒนาตามแผนนโยบาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ เมื่อบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปมีขอบเขตงานมากขึ้น องค์กรก็ย่อมมีความคาดหวังที่สูงขึ้นตามไปด้วย เมื่อองค์กรเกิดความคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันตรงตามความคาดหวังผู้บริหารหรือไม่อย่างไร บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใดที่มีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาและผลักดันให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจและวิวัฒนาการ รวมไปถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเป็นอย่างไร ทำไมผู้บริหารอย่างคนต้นแบบที่ ได้รับยกย่อง และได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 จึงได้ประสบผลสำเร็จในเส้นทาง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับรู้ถึงบทบาทที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อันเป็นบทบาทที่นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของตนและองค์กร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าใจบทบาทการปฏิบัติงานให้ตรงตามความคาดหวังของผู้บริหาร
- 2) เพื่อศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทใดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร
- 3) เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทิศทางและวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงใช้เป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติงาน

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร เนื่องจากการศึกษาในลักษณะภาคินิพนธ์ดังนั้นจึงใช้ขนาดตัวอย่างไม่มาก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้จึงเป็นการศึกษาอยู่ในขอบเขตที่จำกัด ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพ สถาบันและที่ปรึกษา ที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 โดยการคัดเลือกจากสถาบันบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 6 คน เพื่อให้เป็นเป็นตัวแทน (Typical Cases) ในการนำเสนอข้อคิดเห็นในการวิจัยครั้งนี้

1.4 คำนิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

- 1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) หมายถึง บุคคลที่ทำงานในส่วนงาน แผนกทรัพยากรบุคคลหรือแผนกพัฒนาองค์กร ซึ่งในภาคอุตสาหกรรมบางส่วนอยู่ในส่วนของแผนกฝึกอบรมและพัฒนา
- 2) รางวัลนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) หมายถึง รางวัลที่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มอบไว้ให้เพื่อเชิดชูเกียรติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลต้นแบบในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่การสร้าง “สังคมความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์” (HR Society) พร้อมกระตุ้นให้สังคมไทยตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากร “บุคคล” และมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตตามทิศทางและวิวัฒนาการทั้งปัจจุบันและอนาคต เพื่อที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจน สามารถวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ ครบวงจร และมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และยุทธวิธี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจตามความคาดหวังของผู้บริหาร



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ผู้ศึกษาได้ศึกษา และรวบรวมเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีดังนี้

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.3 ปัจจัยที่ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 แนวคิดของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังและความพึงพอใจ
- 2.6 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของมนุษย์ ซึ่งมีคุณค่าและนับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งองค์การ สังคมและประเทศชาตินั้น พิจารณาได้จากพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (อ้างถึงในมนัส รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2544 : 3) ความว่า

“ การพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้น ไปนั้นย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้าบุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวม ไม่ได้รับการพัฒนาแล้วส่วนรวมจะเจริญและมั่นคงได้ยากยิ่ง การที่บุคคลจะพัฒนาได้ก็ด้วยปัจจัยประการเดียว คือ การศึกษา การศึกษานั้นแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาด้านวิชาการเป็นส่วนหนึ่ง กับการอบรมบ่มนิสัยให้เป็นผู้มีจิตใจใฝ่ดีใฝ่เจริญมีความละเอียดลออต่อบาปอีกส่วนหนึ่ง การพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทั้ง 2 ส่วนเพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการและมีความดีไว้เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติทุกอย่างให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควรและอำนวยประโยชน์ที่พึงประสงค์”

คำว่า การพัฒนา (Development) ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 หมายถึง ทำให้เจริญ เมื่อนำมารวมกับทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้มีความหมายเฉพาะ โดยเมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยทั่วไปแล้ว บุคคลมักคิดถึงการศึกษา ฝึกอบรม พร้อมกับมีทัศนะว่าการฝึกอบรมเปรียบเสมือนยาขนานเอกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันสามารถนำมาใช้

แก้ไขปัญหโดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การได้อย่างครอบคลุมหรือในทุกกิจกรรมขององค์การ แต่เมื่อพิจารณาในเชิงวิชาการแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายหลากหลาย ก็นความกว้างขวางไปกว่าการฝึกอบรม โดยได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายตามมุมมองและระดับของการวิเคราะห์ของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ซึ่งได้กล่าวไว้ดังนี้

สกอตต์ และมิทเชล (William G. Scott and Terrance R. Mitchell อ้างถึงในพจนี เพชรบุรณิน, 2524 : 38) ซึ่งคล้ายคลึงกับฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myers, 1964 อ้างถึงในจิระหงส์ดารมภ์, 2535 : 5-6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลก้าวไปสู่หน้าที่การงานที่สูงขึ้นไป ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้อย่างดี

แคสเท็ตเตอร์ (Casterter, 1976: 271) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวงการศึกษาว่า เป็นการจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

มอนดีและโนย์ (R.W. Mondy and R.M. Noe, 1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นความพยายามที่มีการวางแผนล่วงหน้าและอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการในอันที่จะปรับปรุงระดับความรู้ความสามารถของบุคคลและผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยฝ่ายแผนงานฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา การฝึกอบรมครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากร การให้การศึกษาประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่จะปรับปรุงความรู้ความสามารถในอนาคตของบุคลากร ส่วนการพัฒนาหมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามและการเรียนรู้ดังกล่าวไม่ว่าจำเป็นต้องจำกัดวงอยู่ในเฉพาะการเรียนรู้งานในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาจำเป็นต้องเตรียมตัวบุคลากรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญงอกงามนอกองค์การ

กอร์ดอน (J.R.Gordon, 1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นความพยายามของฝ่ายจัดการที่จะหาทางช่วยเหลือบุคคล กลุ่ม และองค์การทั้งหมดให้ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะคนงานและองค์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การเริ่มต้น เมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ

และการดำเนินอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นประกอบอาชีพอยู่ แผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ บางทีเรียกว่าการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ก็เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1991) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้พนักงาน ในช่วงเวลาที่กำหนด และเพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและ/ หรือ ให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวพนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคติ แนดเลอร์นี้ เป็นผู้ที่ใช้คำว่า “Human Resource Development” หรือ “HRD” ขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1968 1 ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ มิได้หมายถึงเฉพาะการฝึกอบรม (Training Director) ของ American Society of Training Directors ที่ถูกกำหนดขึ้นในปี ค.ศ.1942 ในเวลานั้น เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไป ขอบเขตต่าง ๆ เริ่มเติบโตและขยายออกไป

โดยเฉพาะนับจากต้น ค.ศ. 1970 ได้เริ่มมีการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงแนวคิด (Conceptual Change) ทั้งนี้ แนดเลอร์ ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็น การที่นายจ้างจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้พนักงาน ในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น หรือให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวพนักงานจุดเน้นที่สำคัญ คือการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ประกอบด้วยวิธีการฝึกอบรมการศึกษาและการพัฒนา โดยจำแนกวัตถุประสงค์ ระยะเวลาที่ใช้และอื่น ๆ

เพช, สมอธและมิลล์ (Pace, Smith and Mill, 1991) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการบูรณาการผสมบทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาาระบบ ประกอบด้วยระบบชีวิต ระบบองค์กรและระบบสังคมให้ดีขึ้น

เฟรนช์ (W.L.French, 1994) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งจะปรับปรุงผลงานของบุคคล และกลุ่มภายในองค์การในทัศนะของ ฟิชเชอร์ (C.D. Fisher, 1996) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจของการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากที่กล่าวมาแล้ว นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นิยมจำแนกกลุ่มความหมายของแนวความคิดในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยพิจารณาจากการให้นัยของความหมายกับคำว่าฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

กลุ่มความหมายแรก มองว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายเฉพาะ ซึ่งในกลุ่มนี้ยังมีนักวิชาการที่มีทัศนะแตกต่างกันออกไปบางทั้งในแง่ของความหมายและและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้แก่ เมกกินสัน (Leon C. Megginson, 1969 : 307) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ และสมัชชาข้าราชการแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา (Civil Service Assembly of The United State of America and Canada, 1941 : 2) ซึ่งให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็น ธรรมเนียมที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และทัศนคติ

กลุ่มความหมายที่สอง ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการฝึกอบรม ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้นักวิชาการเช่น ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1970 : 268) ซึ่งกล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการในการเสริมสร้างความรู้ และทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ส่วน บีช (Dale S. Beach, 1970 : 65) ให้ทัศนะว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จอห์นสัน (H. Webster Johnson, 1969 : 4) ได้เสนอทัศนะไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นการเตรียมบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่การงานที่ได้รับภาระว่าจ้างได้ ซึ่งรวมความทั้งการปฐมนิเทศและการสอน โดยเฉพาะด้วยกลุ่มความหมายที่สาม ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมควบคู่กันเป็นถ้อยคำเดียวกัน ซึ่งเมื่อได้พิจารณาความหมายของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวการพิจารณาของกลุ่มความหมายที่สามแล้วพบว่า เป็นความหมายที่ใกล้เคียงกับแนวความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการในกลุ่มความหมายที่สอง นักวิชาการที่ได้เสนอความหมายในมุมมองนี้ได้แก่ สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข (2524 : 1) ซึ่งกล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมอย่างค่อนข้างถาวร อันอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้พนักงานนั้นมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับนักวิชาการไทย สมาน ริงสิโยกฤษณ์ (2520 : 73) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

มัลลี เวชชาชีวะ (2534 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

สมอง เครือมาก (อ้างถึงใน จรรยาภรณ์พานิชเจริญนาม, 2534 : 40 - 41) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่หน่วยงานต้องการหรือให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการ คือ ประการแรก เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอันได้แก่การพัฒนาบุคคลที่เข้าทำงานใหม่หรือก่อนทำงาน หรือพัฒนาบุคคลก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่ง หรือแต่งตั้งเป็นต้น และประการที่สอง เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งความหมายข้างต้นมีความคล้ายคลึงกับความหมายของ กิติมา ปริวีดิติก (2532 : 118)

สมภพ อมาตยกุล (2534 : 95) กล่าวว่า iva การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถนั้นบริษัทพยายามอย่างยิ่งที่จะสร้างระบบการฝึกอบรมนับแต่วันแรกที่พนักงานเข้ามาทำงานการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ และที่สำคัญคือ การฝึกให้พนักงานรู้จักการทำงานเป็นทีม บุคคลที่จะทำให้พนักงานทำงานเป็นทีมได้ คือผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องผ่านการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดีที่จะมาบริหารพนักงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของบริษัท และบริษัทได้ตั้งเป้าหมายการฝึกอบรมผู้จัดการไว้ไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมง และต้องเข้าให้ครบตามกำหนดทุกคน

เป็รื่อง กิจรัตน์ (2536 : 19) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์กร อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร โดยใช้แรงงาน ร่างกาย สมอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ วางแผน ประสานงาน อำนวยความสะดวกต่อสิ่งต่าง ๆ เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กร เมื่อคนหรือบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและความสามารถ องค์กรนั้นย่อมจะประสบความสำเร็จตามมุ่งหมายหรือตามเป้าหมาย ดังนั้นการจะให้คนหรือบุคลากร มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ จึงต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่ผลผลิตย่อมมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ทันกับความเร็วก้าวหน้าของเทคโนโลยี

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะหมายรวมถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวล อันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการอบรม สอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แก่กระบวนการพัฒนาตนเองด้วย ส่วน บังอร โสภส (2538) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบวนการเสริมสร้างป้องกัน และแก้ไข ทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะของบุคคล หรือกลุ่ม เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ มีความสามารถ และมีพฤติกรรมและการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัยและสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคม หรือองค์กรที่อยู่ร่วมกัน

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2539) เสนอทัศนะว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าอย่างได้ดุล เป็นมรรควิธีอย่างหนึ่งเป็นการทำคนให้เป็นมนุษย์โดยผสมผสานการพัฒนาคน อาชีพ และองค์กรไปพร้อม ๆ กันเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรขณะเดียวกันก็รองรับความต้องการของปัจเจกบุคคลด้วย เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรอยู่ที่การเอาชนะธรรมชาติแต่ควรเป็นการอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างได้ดุลกลมกลืนและมีความพอดี

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 81) กล่าวว่า ในกระบวนการพัฒนาใช้คำอยู่ 2 คำคือ การฝึกฝน (Training) กับทำให้การศึกษา (Educationing) ความหมายแรกจะมีความหมายไปในเชิงเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนคำว่าทำให้ศึกษานั้นมักมุ่งถึงถึงความพยายามที่จะเพิ่มความรู้ความเข้าใจ มโนทัศน์รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ได้ให้แนวคิดด้านการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไว้ว่า ที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เราจะเห็นว่าการที่จะพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในธุรกิจที่มีการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์นั้นจุดสำคัญจะอยู่ที่การบริการทรัพยากร 4 อย่าง (4 Ms's) คือ บุคลากร เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 อย่างนี้จะป้อนเข้า (Input) ไปในกระบวนการผลิตหรือกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิต (Out Put) ที่มีประสิทธิผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งปัจจัยทุกตัวจะต้องมีคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์กร บุคลากรจึงนับว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะหากคนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดการงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

เสถียม บุญพัฒน์ (2542 : 4) กล่าวว่า มนุษย์เริ่มมีการพัฒนามาตั้งแต่ปฏิสนธิ หากตัวบิดามารดามีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่พร้อมจะเป็นพ่อแม่ที่ดี มีความรักความอบอุ่นให้แล้วก็จะส่งผลให้ทารกในครรภ์มารดานั้นมีสุขภาพกายและใจที่ดีด้วยเช่นกัน นั่นย่อมนัยความว่า เมื่อเขาคคลอดออกมา ก็จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า

สุดใจ แสงทับทิม (2537 : 35) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มนุษย์มีความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และ เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540 : 75 - 76) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Human Resource Development : HRD หมายถึง กระบวนการที่ได้ ออกแบบไว้ อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และศักยภาพในการทำงาน รวมถึงการปรับพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า คือ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัย บุคลิกภาพ ฯลฯ เพื่อให้มนุษย์มีคุณภาพหรือคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ยิ่ง ๆ ขึ้นไปทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ซึ่งสามารถกระทำได้ตลอดเวลา ตั้งแต่มนุษย์ เริ่มปฏิสนธิในครรภ์มารดาจนถึงสิ้นอายุ ซึ่งวิธีการที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์ในทุกช่วงวัยนั้น เกิดจากการได้รับการศึกษา หรือเรียกอีกนัยว่า การศึกษาเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต สำหรับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็มีผู้กล่าวถึงไว้หลายประการ ดังนี้

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2540 : 1 - 4) เสนอไว้ว่า การพัฒนาตัวมนุษย์ได้นั้นมนุษย์ต้องรู้จักการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูน สติปัญญา ทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อคงความสามารถในการทำงานกับองค์กรตลอดไปหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 251 - 252) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรในการพัฒนา ถ้าทำอย่างถูกต้องสามารถส่งผลให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ (1) สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน และ องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ (2) เพื่อช่วยลดความล้าสมัยของผู้ปฏิบัติงานได้

เสงี่ยม บุญพัฒน์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1) เพื่อป้องกันการล้าสมัยขององค์กร (Obsolescent) ทั้งนี้เพราะว่า การพัฒนาจะนำไปสู่ การได้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่อนาคตด้วยความมั่นใจ แข็งแรง เป็นการกระตุ้นเตือน พนักงานให้ตื่นตัว และตระหนักรู้อยู่เสมอ

2) เพื่อเตรียมความพร้อมในเรื่องทักษะขององค์กร เนื่องจากคนในองค์กร ต้องเติบโตใน สายงานตามลำดับ ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องทักษะที่จะต้องใช้ในการทำงานใน อนาคต

3) เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงาน การเติบโตในสายงานของพนักงาน

4) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน

5) เพื่อปรับระดับความสามารถ ทักษะของพนักงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจ ที่ได้รับ มอบหมายในภารกิจขององค์กร

6) เพื่อเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม ให้มีคุณภาพทั้งในด้าน ความรู้ สติปัญญา จิตใจ และทักษะ

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 149) ได้สรุปประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ 3 ประการ คือ

1) ช่วยทำให้ปริมาณการผลิต และคุณภาพของผลผลิตได้มาตรฐานสูงขึ้น

2) ช่วยพัฒนาการทำงานให้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับตนเองและองค์กร และ

3) ช่วยสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ได้ให้รายละเอียดของคุณค่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญก้าวหน้าด้วยเหตุผลว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นสื่อกลาง ของ การปฏิบัติงานภายในกลุ่มตนเองและองค์กรอื่น ๆ เพื่อแสวงหาเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน ให้กับองค์กร ซึ่งเมื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มากเท่าใดก็ย่อมส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และ พัฒนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2) ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลิตขององค์กร

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าหากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาหรือความขัดแย้งในภาพรวมของสังคม ส่งผล ทำให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันของมนุษย์ในสังคม

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542 : 17) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยมีเหตุผลดังนี้ (1) การพัฒนาเพื่อปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น (2) การพัฒนาเพื่อการดำเนินงานไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาอย่างใด อย่างหนึ่ง และ (3) การพัฒนา เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542 : 17) ได้กล่าวเสริมถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่ ซึ่งเชื่อว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่สำคัญ และจำเป็นอย่างมากที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะเสียเวลา และเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่า โดยมีเหตุผลสนับสนุน 2 ประการ คือ

1) การสรรหาคัดเลือกบุคคลที่ดีพอ ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่มอบหมายให้ได้ในทันที โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการ โอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเสียก่อน

2) ในปัจจุบัน ได้มีการคิดค้น และการนำเอาวิทยาการการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันทุกองค์กรได้นำเทคโนโลยีเข้ามาในระบบ การปฏิบัติงาน ดังนั้น มนุษย์จึงต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ตามทันความก้าวหน้า ดังกล่าว เพื่อประโยชน์อันสูงสุดของตนเองและองค์กร

จากความหมายและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การสร้างเสริม ความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึงการเพิ่มพูน ให้เกิดการพัฒนาขึ้นด้วยการบูรณาการกระบวนการและวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานนำไปสู่ผลงานให้กับองค์กรและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.2 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ว ครอบคลุมทฤษฎีการจัดการระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผู้วิจัยขอนำมากล่าวถึงได้แก่ ทฤษฎีการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฟิลลิปส์ ซีบาวเมล และทฤษฎีการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเดวิด อีสตัน ที่ถือว่าเป็นทฤษฎีสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบตามแนวคิดของฟิลลิปส์ ซีบาวเมล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2536: 28) ทฤษฎีนี้มีสาระสังเขปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบที่เรียงจากความต้องการสิ่งใหม่การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานของบุคคลและความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงาน

แผนภูมิที่ 2.1

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบตาม
แนวคิดของฟิลลิปส์ ซีบาวเมล



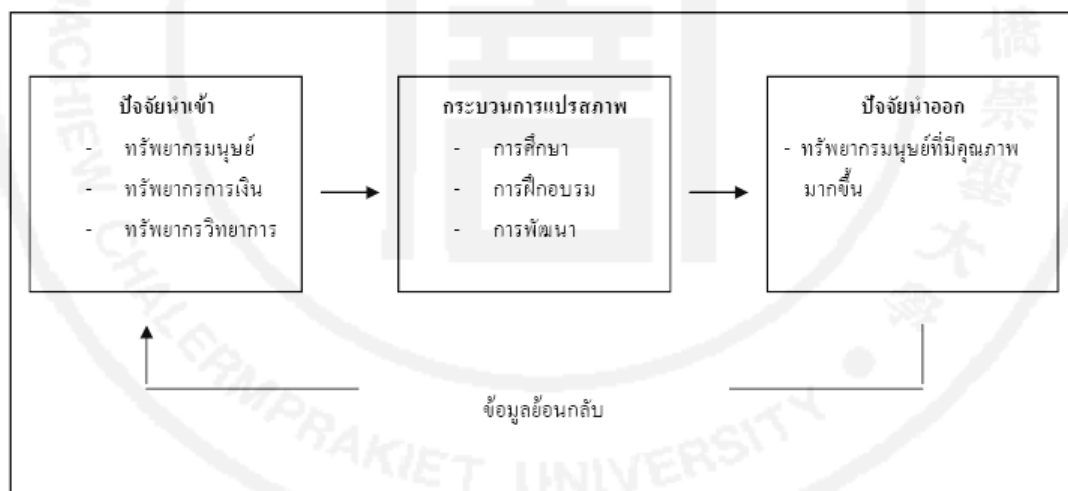
แผนภาพที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบตามแนวคิดของฟิลลิปส์ ซีบาวเมล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2536: 28)

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบตามแนวคิดของเดวิดอีสตัน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2536 : 28) แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจพิจารณาตามแนวคิดเรื่องระบบของเดวิด อีสตัน (David Easton) ซึ่งระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าของการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงประชากรหรือกำลังแรงงานซึ่งมีคุณภาพมีตรงกับที่ต้องการทรัพยากรทางการเงินซึ่งหมายถึงเงินทุนหรืองบประมาณที่จะใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาโดยการจัดการศึกษา ฝึกอบรม และวิธีพัฒนาอื่น ๆ และทรัพยากรด้าน วิทยาการหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนา ตลอดจนนักพัฒนาซึ่งจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนา สำหรับการระบวงการแปรสภาพได้แก่ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง ตลอดจนการปรับปรุงสุขภาพอนามัย ส่วนปัจจัยนำออกจากกระบวนการ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั่นเอง (กิ่งพร ทองใบ, 2537) ซึ่งในแง่รายละเอียดของทฤษฎี ทฤษฎีนี้มีสาระสำคัญกล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินไปตามองค์ประกอบหลักของระบบ คือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยการนำออก

แผนภูมิที่ 2.2

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเชิงระบบของเดวิด อีสตัน



แผนภาพที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดเชิงระบบของเดวิด อีสตัน

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536: 29)

แรงงานที่ยังด้อยคุณภาพ หรือยังมีคุณภาพไม่ตรงตามที่ต้องการ) ทรัพยากรการเงิน (เงินทุน งบประมาณที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ฝึกอบรม หรือวิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของ คนในรูปแบบต่าง ๆ) และทรัพยากรด้านวิทยาการ (เทคนิค วิธีการ นักพัฒนา หรือวิทยาการ)

กระบวนการแปรสภาพ (Conversion Process) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แก่ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การปรับปรุงสุขภาพอนามัย และโภชนาการ

ปัจจัยนำ ออก (Outputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และคุณภาพในด้านอื่น ๆ คีขึ้น

2.3 ปัจจัยที่ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมีหลายปัจจัย มอนดี และโนเอ (Mondy and Noe, 1996 : 232) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยเหล่านี้ มักเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพิจารณาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มแรกโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างเต็มที่ การสนับสนุนต้องจริงจัง และควรได้รับการสื่อสารตลอดทั่วทั้ง องค์กร การสนับสนุนจะเข้มแข็งยิ่งขึ้นเมื่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง การกระทำของผู้บริหารจะต้องช่วยโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของโครงการยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารระดับอื่นที่ไม่ใช่ระดับสูงสุดขององค์กร รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ควรผูกพันและเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ควรทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และประโยชน์ที่จะเกิดจากการพัฒนาก่อนที่จะดำเนินการโครงการ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสัมพันธ์กับงาน สามารถปรับปรุงผลผลิต เสียค่าใช้จ่ายต่ำและได้ประโยชน์คุ้มค่า บทบาทของผู้บริหารก็คือช่วยให้พนักงานได้รับความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต และช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดจนการพัฒนาตนเอง และกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2543 : 290-292) ได้กล่าวถึงแนวความคิดอันเป็นปัจจัยขององค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1) ปัจจัยด้านการเงิน ถ้าหากไม่มีเงินมากพอที่จะจ่ายค่าจ้างพนักงาน การฝึกอบรมพนักงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ แล้ว จะมีผลต่อการบริหารงานและองค์กร องค์กรจึงต้องให้ความสนใจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น จำนวนพนักงาน และจำนวนเงินที่ต้องจ่ายเพราะปัจจัยทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากร เงินที่ต้องจ่ายนั้นจะจ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือค่าเงินเดือนเป็นรายชั่วโมง หรือรายเดือนตามที่ตกลงกันค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรางวัลสำหรับตอบแทนการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจ ถ้าองค์กรมีความ

มันคงก็สามารถให้ค่าจ้างและเงินเดือนในระดับสูงได้ บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์กร

2) ปัจจัยเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เป็นการตอบแทนที่องค์กรให้เพิ่มนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน เช่น การลาหยุดงาน การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ค่าอาหารทำการนอกเวลาค่าเช่าบ้าน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้สร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานจะตั้งใจทำงานเพื่อองค์กร

3) ปัจจัยเกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะแสดงออกในรูปกิจกรรมของพนักงาน ถือว่าเป็นปัจจัยขององค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์กรโดยตรง องค์กรจึงเข้าใจเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อจะได้บริหารทรัพยากรอันมีค่าขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) ปัจจัยยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีจุดเน้นที่คำถามว่า ธุรกิจแบบไหนที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ และจะทำให้สำเร็จได้อย่างไร การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทาง ซึ่งเกิดจากการผสมผสานการตัดสินใจและทิศทางที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะ

5) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์และวัฒนธรรม วัฒนธรรมมีความหมายหลายนัยโดย โอเรลลี (O'Reilly, 1989 : 9-25) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า

5.1) วัฒนธรรมในฐานะที่เป็นระบบการควบคุมสังคม คือการยอมรับของวัฒนธรรมมาเป็นสิ่งควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมการทำงานของประชาชนในประเทศลาวจะหยุดนอนหลับกลางวันก่อน จะกลับไปทำงานตอนบ่าย หรือพนักงานของบริษัทในประเทศญี่ปุ่นน้อยคนที่จะหยุดพักร้อนครบตามวันที่มีสิทธิ์ เนื่องจากเกิดความรู้สึกที่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงานต้องทำงานแทนในช่วงเวลาที่ตนหยุดพักร้อน

5.2) วัฒนธรรมในฐานะเป็นปทัสถาน ปทัสถานเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับและยังรวมถึงการพิจารณาถึงสิ่งที่ควรทำด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่ง ต้องการให้พนักงาน และหัวหน้าหน่วยงานเข้ารับการอบรมเพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ซึ่งทุกคนได้เข้าใจข้อตกลงที่ต้องทำงานร่วมกัน ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการทำงานในระบบเป็นทีมงาน

5.3) วัฒนธรรมในฐานะเป็นวิธีการส่งเสริม แนวคิดในลักษณะนี้คือ การใช้วัฒนธรรมเป็นยุทธศาสตร์การบริหารงานให้เกิดผลดี ในการผลิตและการบริการใหม่ ๆ มากกว่าการที่จะมุ่งผลกำไร แต่ทั้งนี้จะต้องอาศัยพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม

2.4 แนวคิดของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

นิกรณ ฤ ลำพูน (2550 : 12-22) องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งหมายความว่า องค์กรต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ดังนั้นการจะทำให้ องค์กรพัฒนาและทำให้อยู่รอดได้ องค์กรจะต้องทำให้ระบบหรือหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรต้องทำงานอย่างสอดคล้องและต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ในสมัยก่อนนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้วก็จะส่งผลให้ องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดที่ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องส่งมอบผลลัพธ์ (Delivery Result) ให้แก่ องค์กรแทนที่จะส่งมอบแค่กิจกรรมหรืองานเอกสาร บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเชิงรุกมากขึ้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ แก่ องค์กรมากขึ้น (Ulrich, 1998 : 29-31) ซึ่งจะเห็นได้จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผู้เสนอไว้ ดังนี้

Nadler and Nadler (1989 : 141-207) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำหนดเป็นบทบาทหลักและบทบาทรอง พอสรุปได้ดังนี้ คือ

1) บทบาทหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) มีบทบาทรอง 3 บทบาทคือ ผู้อำนวยการความสะดวกด้านการเรียนรู้ (Facilitator of Learning) คือเป็นผู้เตรียมความพร้อมในด้านเนื้อหาหลักสูตร สถานที่เรียน เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมต่างๆ และประเมินผลการเรียนรู้โดยร่วมกันปรึกษากับผู้เรียน

1.1) ผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Designer of Learning Program) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกัน

1.2) ผู้จัดการสายงานหลัก (Line Management) ในการรวบรวมข้อมูลหาความจำเป็นในการเรียนของผู้เรียน การใช้แม่แบบเพื่อออกแบบกิจกรรมอย่างเหมาะสม โดยปรึกษากับผู้จัดการ

สาขานหลักและผู้เรียน ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาหลักสูตร การออกแบบประเมินผลการเรียนรู้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้

1.3) ผู้พัฒนากลยุทธ์การสอน (Developer of Instructional Strategies) เป็นผู้จัดเตรียมและตรวจสอบอุปกรณ์ด้านการเรียนรู้ เสนอแนะเทคนิควิธีที่ใช้ในการสอน พัฒนาการเตรียมการหรือยอมรับในกลยุทธ์การสอน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอน ร่วมมือกับผู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากลยุทธ์การสอน

2) บทบาทหลักเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRD) มีบทบาทรอง 4 บทบาท

2.1) ผู้กำกับดูแล โครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Supervisor of HRD Programs) เป็นผู้ร่วมมือกับผู้จัดการสาขาต่างๆ เพื่อพิจารณาปัญหาของผู้เรียน แสดงความคิดเห็นและกำกับดูแลการจัดโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวมถึงกำกับดูแลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจัดทำระบบบันทึกและรายงานข้อมูลต่างๆ

2.2) ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developer of HRD Personal) เป็นผู้จัดการการเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้กับพนักงานที่ทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งที่เป็นพนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว สังเกตการณ์ปฏิบัติงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน จัดทำแผนพัฒนาอาชีพรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมนอกองค์กร และจัดเตรียมหนังสือและเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรใช้ในการศึกษา

2.3) ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกและการเงิน (Arranger of Facilities and Finance) เป็นผู้ประเมินความจำเป็นและจัดเตรียมอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

2.4) ผู้รักษาความสัมพันธ์ (Maintainer of Relation) เป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทำการรักษาสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องทั้งบุคลากรภายในองค์กร เช่น พนักงาน และบุคลากรภายนอกองค์กร เช่น โรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ เพราะเป็นแหล่งแรงงานในอนาคต

3) บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Consultant) มีบทบาทรอง 4 บทบาท

3.1) ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้มาใช้บริการ

3.2) ผู้สนับสนุน (Advocate) เป็นผู้แนะนำวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหาเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้มาใช้บริการ

3.3) ผู้กระตุ้น (Stimulator) เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มาใช้บริการเห็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือได้อย่างไร

3.4) ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพช สมิธ และมิลล์ (Pace, Smith and Mill, 1991) ได้แบ่งลักษณะกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1) การพัฒนาตัวบุคคล (Individual Development) เป็นการเพิ่มพูนศักยภาพให้พนักงานในองค์กร โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานที่ทำโดยตรงและหลักสูตรที่เป็นการพัฒนาตัวพนักงานให้มีทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการจัดการให้พนักงานได้ทดสอบความสนใจ ความถนัด ค่านิยมของตนเอง หรือการจัดการสัมมนา การให้ผู้บังคับบัญชาได้เรียนรู้วิธีการให้คำปรึกษาหรือด้านงานอาชีพแก่ลูกน้องที่มีปัญหา และทำหน้าที่ให้คำปรึกษาให้กับพนักงานในด้านการวางแผนอาชีพ

3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการทำให้องค์กรสามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและคนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข คุณภาพชีวิตจากการทำงานดี กิจกรรมที่ทำในโปรแกรมพัฒนาองค์กร เช่น การจัดเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ปัญหาการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งปัญหาหลักที่มักพบเสมอ คือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาหาสาเหตุ ป้องกัน หรือหาวิธี การแก้ไขปัญหา

สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) ได้ทำการสำรวจบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3 ครั้ง ในปี ค.ศ. 1976, 1983 และ 1989 โดยการสำรวจปี ค.ศ. 1976 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 14 ด้าน ในปี ค.ศ. 1983 ได้ระบุบทบาทหน้าที่สำคัญทั้งหมด 15 บทบาท เรียกว่า “ตัวแบบเพื่อความเป็นเลิศ (Models for Excellence)” และในปี ค.ศ. 1989 ASTD ได้ทำการสำรวจอีกครั้ง โดยใช้ชื่อการศึกษาว่า “บทบาทต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Role in HRD)” สามารถสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 25-27)

- 1) ผู้ประเมิน (Evaluator) คือ เป็นผู้ระบุขอบเขตประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการฝึกอบรมและผลกระทบที่ได้รับ
- 2) ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group facilitator) คือ เป็นผู้บริหารการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมอื่นๆ ที่สร้างความรู้สึกที่ดีแก่สมาชิกกลุ่ม
- 3) ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) คือ เป็นผู้ช่วยให้บุคคลประเมินสมรรถภาพ ศักยภาพและเป้าหมายในอาชีพตน
- 4) ผู้สอน (Instructor) คือ เป็นผู้ให้ข้อมูลและชี้แนะประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดวางไว้
- 5) ผู้เขียนหลักสูตรการสอน (Instructional Writer) คือ เป็นผู้เลือกและเตรียมสื่อ เนื้อหา และอุปกรณ์การสอน
- 6) ผู้จัดการการฝึกอบรม (Manager) คือ เป็นผู้บริหารทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้
- 7) นักการตลาด (Marketer) คือ เป็นผู้ขายความคิด ชุดการฝึกอบรม กิจกรรมหรือโครงการ ให้บริการต่างๆ กับลูกค้าที่สนใจ
- 8) ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) คือ เป็นผู้ผลิตสื่อเผยแพร่ประโยชน์และวิธีใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อการฝึกอบรม
- 9) นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) คือ เป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมประเมินความแตกต่างระหว่างมาตรฐานงานกับการปฏิบัติ
- 10) ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) คือ เป็นผู้เผยแพร่แนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรและโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติ
- 11) ผู้บริหารโครงการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Administration) คือ เป็นผู้จัดการให้โครงการฝึกอบรมเป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 12) ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) คือ เป็นผู้เตรียมวัตถุประสงค์ เนื้อหา เลือกและจัดลำดับกิจกรรม
- 13) นักวิจัย (Researcher) คือ เป็นผู้พัฒนา ทดสอบข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการฝึกอบรม
- 14) นักยุทธศาสตร์ (Strategist) คือ เป็นผู้ที่กำหนดแผนระยะยาวเกี่ยวกับแนวทาง โครงสร้าง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม
- 15) นักวิเคราะห์งาน (Task Analysis) คือ เป็นผู้ที่ระบุกิจกรรมของงาน และมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จในโครงการการฝึกอบรม

16) นักทฤษฎี (Theoretician) คือ เป็นผู้รอบรู้ พัฒนา ทดสอบ และประยุกต์ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

17) ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent) คือ เป็นผู้ที่ช่วยให้บุคคลประยุกต์สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

Ulrich (1998: 32-4) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Becoming a Partner in Strategy Execution) คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นสถาปนิกในการกำหนดแบบแผนการดำเนินงานขององค์กร เช่น การกำหนดรูปแบบ (Framework) ขององค์กรที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้แล้วยังต้องมีบทบาทเป็นผู้ตรวจสอบองค์กร (Organization Audit) ว่าการดำเนินงานขององค์กรไปถึงจุดหมายที่เขียนไว้ในแผนงานหรือไม่ รวมทั้งต้องเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ คือการนำเสนอวิธีการที่จะนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีอะไรควรทำก่อนหรือหลัง

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน (Becoming an Administrative Expert) บทบาทนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงาน จะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและขององค์กร โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

3) เป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Becoming an Employee Champion) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่ต้องทำก็คือการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารขององค์กร ได้เข้าใจถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจของพนักงาน และวิธีการที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหาสาเหตุพร้อมเสนอแนะวิธีการแก้ไข รวมทั้งยังต้องเป็นตัวแทนและเป็นเสียงให้พนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารองค์กร

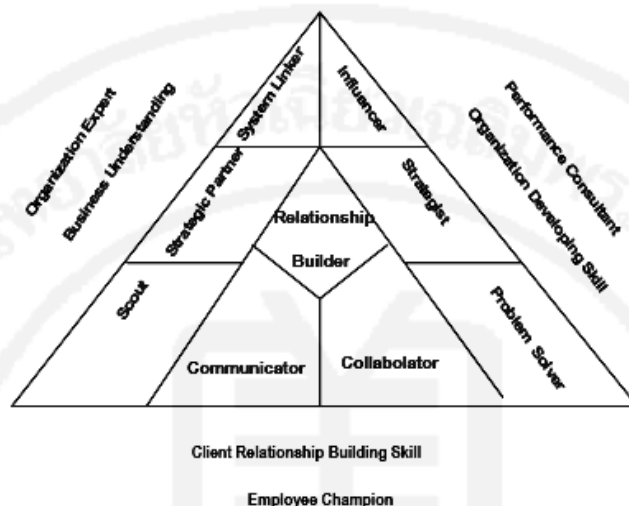
4) เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในการทำให้พนักงานมีสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ต้องพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็น

ประโยชน์สำหรับคุณ พยายามสร้างความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานทุกคนพยายามเปลี่ยนความกลัวของพนักงานให้เป็นความตื่นตัวที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ รวมทั้งยังต้องนำเสนอรูปแบบความเปลี่ยนแปลง (Change Model) ประสานงานและชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้แนวความคิดของ Ulrich สอดคล้องกับแนวคิดของ **ศุภณัฐ ชูชินปราการ** (2544: 51-57) ที่เห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นผู้สนับสนุนพนักงานและเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง แต่ ศุภณัฐ ชูชินปราการ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีบทบาทอื่นเพิ่มเติมอีกหนึ่งบทบาท คือ บทบาทของการเป็นนักการตลาด (Becoming a Marketer) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่รู้ว่าหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรมีความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์แบบใดบ้าง เพื่อที่จะได้จัดหาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงตามที่หน่วยงานต้องการ เพราะหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรเปรียบเสมือนลูกค้าของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Gilley and Maycunich (2000 : 316 - 325) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในแนวทางเดียวกับ Ulrich แต่ทั้งนี้ได้เสนอว่าบทบาทหลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียง 4 บทบาทนั้นยังไม่เพียงพอในการพัฒนาองค์ให้มีประสิทธิภาพ Gilley and Maycunich ได้เสนอว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วย การเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert) การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) โดย 3 บทบาทหลักนี้ประกอบไปด้วย 9 บทบาทรอง สามารถแสดงได้ตามรูป (ภาพที่ 2.3)

แผนภูมิที่ 2.3

พีรามิดบทบาทหลักบทบาทรองและขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ของ Gilley, and Maycunich, A.2000



1) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert)

บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร คือ การมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร เข้าใจในทฤษฎีระบบและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร มีความตื่นตัวด้านการเมืองภายในองค์กรคือ การเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาท คือ

1.1) การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนดความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย

1.2) การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่างๆ สำหรับองค์กร

1.3) การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) จะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือให้ฝ่ายแผนกและหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างสามัคคีในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการ

สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันอย่างผสมกลมกลืน

2) บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) การเป็นผู้สนับสนุนพนักงานเป็นบทบาทที่จะต้องช่วยเหลือจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้กับพนักงานอย่างสอดคล้องกับความต้องการของงาน (Work Demand) โดยบทบาทนี้มีบทบาทรอง 3 บทบาทคือ

2.1) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) คือการเป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์การเกิดความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้า (Client Relationship) คือการทำให้สมาชิกในองค์การมีความเชื่อถือและพร้อมที่จะรับคำแนะนำจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาให้สมาชิกในองค์การเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์

2.2) การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร โดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสมรวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน

2.3) การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) จะต้องเป็นผู้ให้สมาชิกในองค์การเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ

3) บทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) การเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาและประยุกต์การทักษะและขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงาน และต้องเป็นผู้ที่ประยุกต์การให้คำปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ และจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกระบวนการของการให้คำปรึกษา โดยบทบาทนี้มี 3 บทบาทรอง คือ

3.1) การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

3.2) การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงความต้องการขององค์การ โดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

3.3) การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้สมาชิกในองค์การเห็นถึงสิ่งที่เป็นปัญหา และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา และเตรียมวิธีการในการแก้ปัญหานั้นด้วย

Jackson and Schuler (2003 : 666-671) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

1) บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) คือ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์กร ต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2) บทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้ และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) คือเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติและเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานได้ รวมถึงรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

3) บทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) ต้องมีความรับผิดชอบและแน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลักจริยธรรม ต้องทำให้แน่ใจว่ามีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานเป็นอย่างดี ช่วยเหลือองค์กรในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงานและใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ

4) บทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovator Role) มีความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะลงมือปฏิบัติงานเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดต่าง ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และต้องคำนึงเสมอว่าได้ใช้วิธีการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

5) บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมในเวลาที่องค์กรต้องการใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรจะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรช่วงระยะแรกนั้นจะเป็นลักษณะการทำงานเป็นเชิงรับ อาจเนื่องมาจากงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานที่พัฒนามาจากงานบริหารบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวัน (Day-to-Day) ที่เน้นงานด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และสุขภาพความปลอดภัย จนกระทั่งเกิดการตื่นตัวทางด้านเศรษฐกิจมากขึ้น หลักการเศรษฐศาสตร์ในยุคต้น ๆ มองว่าคนเป็นทุนอย่างหนึ่งงานบริหารบุคคลจึงเปลี่ยนมาเป็นงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่เน้นการบริหารคนในองค์กร

รุ่งฤดี ศรีไพศาล (2538 : 36-40) ต่อมาเมื่อการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านการผลิตที่มีคุณภาพไปสู่การแข่งขันในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเด่นชัดขึ้น และมีบทบาทการทำงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ก็ได้มีความสนใจและศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน โดย **โชคดี เดชกำแหง** (2543 : 28) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21

สิ่งที่เป็นอย่าง	สิ่งที่คาดหวัง
1. เป็นผู้สนับสนุนการทำงาน (Back Office)	1. เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business Vision)
2. มีการทำงานแบบ Cost Center	2. มีการทำงานแบบ Profit Center
3. ขาดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	3. เป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมและทำงานเชิงรุก
4. ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	4. เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานะเป็น Catalyst
5. ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหาร	5. ได้รับการยอมรับจากระดับสูงในการเป็นคณะกรรมการบริหาร
6. ขาดภาวะผู้นำ และยังไม่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	6. เป็นผู้สร้างเครือข่ายซึ่งจะดึงความร่วมมือและความสำเร็จทางธุรกิจ

แหล่งที่มา : โชคดี เดชกำแหง. 2543. “ภารกิจ บทบาทและความรู้ความสามารถของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21”. วารสารการบริหารคน. 21,(3). ก.ค.-ก.ย.43 : 26-32

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทงานที่มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” มากขึ้น โดย **สมบัติ กุสุมาวลี** (2540) ได้เสนอบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) คือ แสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นหัวหน้าแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมี คุณสมบัติสำคัญคือ ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

2) ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom-Based Training) แล้วหันมาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็นเทคนิควิธีการ และเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทักษะได้ (Skill Shortage) โดยองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่สามารถจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

3) เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

4) พัฒนาพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เอาใจใส่ต่อการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

5) เปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้นพร้อมกับกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสายงานต่าง ๆ และพนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

6) มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance Improvement) ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้นตามบทบาทที่มีความสำคัญมากขึ้นด้วย ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับจริยธรรมในวิชาชีพ เพื่อชี้แนะและควบคุมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในวิชาชีพของตน และเป็นกรอบกำหนดถึงบทบาทที่ควรทำและไม่ควรทำ ซึ่งมีหลักจริยธรรม 5 ประการ ดังนี้

วิวัฒนาการ ปันนิตามัย (2537 : 32)

1) ความเป็นอิสระ (Autonomy) มีความเป็นอิสระในความคิดและการกระทำของตนเอง แต่ต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

2) ความเมตตา (Beneficence) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอะไรถึงจะสร้างประโยชน์สุขให้แก่ผู้อื่น ควรระบุนความสำเร็จและความบกพร่องของโปรแกรมการฝึกอบรมในเชิงสร้างสรรค์

3) กรุณาธรรม (Nonmaleficence) ไม่ก่อให้เกิดทุกข์ต่อผู้อื่น ไม่ควรออกแบบการฝึกอบรมที่ใช้ทรัพยากรสูง ใช้เวลานานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4) ความยุติธรรม (Justice) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่เลือกปฏิบัติ คือต้องปฏิบัติกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน

5) ความภักดี (Fidelity) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะรักษาสัญญา จงรักภักดีต่อบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและตามทรัพยากรที่มีอยู่จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการมุ่งกิจกรรม (Activities-Based) ไปสู่การทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์นั้นนอกจากจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้นกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังและความพึงพอใจ

ความคาดหวังเป็นการคาดการณ์ในการกระทำหรือผลของการกระทำที่จะเกิดขึ้นของสิ่งต่างๆ ของแต่ละบุคคลซึ่งความคาดหวังของแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์ สภาพการเหตุการณ์ในขณะนั้นๆ ส่วนคำว่าความคาดหวังนั้นก็มิใช่ผู้รู้ได้ให้ความหมายไว้ในหลายแง่หลายมุม ต่างกันออกไปดังต่อไปนี้

ไพฑูริย์ (2530) ได้ให้ความหมายคำว่าความคาดหวังไว้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่า ตนเองควรจะประพฤติ ปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ซึ่งความคิดดังกล่าวรวมไปถึงบุคคลอื่นด้วย

ลูนิย์ (2524) ได้ให้ความหมายคำว่าความคาดหวังไว้คือว่า ความคาดหวัง คือการทำนาย เหตุการณ์จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งการคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อก่อนนั้นเป็นสิ่งที่เคยมี ประสบการณ์เดิมมาก่อน

Murray (อ้างใน พิมประไพ ดิขวงศ์, 2539) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังไว้ว่า หมายถึง ระดับผลงานที่บุคคลกำหนด หรือคาดหมายว่าจะทำได้ เพื่อให้บุคคลที่ทำงานที่ตนเคยทำ และความคาดหวังนั้นเป็นระดับที่บุคคลปรารถนาไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงานแต่ละครั้ง

Cecco (อ้างใน พิมประไพ ดิขวงศ์, 2539) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่า ความคาดหวังของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา ถ้าบุคคลเคยประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นมาก่อนก็จะทำให้การกำหนดความคาดหวังในการทำงานในคราวต่อไปสูงขึ้น และใกล้เคียงกับความสามารถจริงมากขึ้น

Victor Vroom (1964) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่า เป็นการได้รับการตอบสนอง ความต้องการ ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้เสนอแนวคิดทฤษฎีความคาดหวังไว้ว่า ความคาดหวังนั้นเป็นแนวความคิดเชิงเหตุผล ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่เรียกว่า Inducement Contribution Equilibrium คือ แต่ละบุคคลจะได้รับแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ เพราะพวกเขาจะได้รับสิ่งจูงใจ (Inducement) เช่น เงิน เวลา ความพยายาม การให้ความช่วยเหลือ ซึ่งสิ่งที่ได้รับนี้จะต้องมากกว่าสิ่งที่พวกเขาได้ให้ไป เช่น การทุ่มเท คือ ยิ่งถ้าเขาได้รับสิ่งจูงใจอย่างมากมาเทียบกับการที่เขาจะต้องทำการทุ่มเท (The Greater The Surplus of Inducement Over Contribution) บุคคลนั้นก็ยิ่งเต็มใจที่จะเข้าร่วมต่อไป ซึ่งทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของ Vroom นี้จะอธิบายถึงทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม กับการอยู่เฉย ๆ คนเราจะต้องเลือกทางเลือกหนึ่ง ซึ่งเขาเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด เช่น ถ้าเขาเชื่อว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทางการเมืองจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมากกว่าที่จะวางเฉย เพราะเขาคิดว่าการเลือกทางเลือกนี้จะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือได้รับผลตอบแทนที่เขาต้องการมากกว่า ทฤษฎีนี้ทำนายว่าบุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนที่สูงที่สุดและ Vroom ยังเสนอเพิ่มเติมอีกว่าแรงจูงใจ (Motivation) มีค่าเท่ากับความคาดหวังคูณด้วยความพึงพอใจหรือความชอบ (Expectancy and Valence Combine Multiplicatively to Determine Motivation) ถ้าความคาดหวังหรือความพึงพอใจ

มีค่าเท่ากับศูนย์ แรงจูงใจจะมีค่าเท่ากับศูนย์ด้วย แต่ถ้าความคาดหวังหรือความพึงพอใจมีค่าสูง แรงจูงใจก็จะมีค่าสูงด้วย Vroom ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า เป็นผลจากบุคคลนั้น ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือเข้าไปรับรู้แล้วเกิดความพอใจ โดยความหมายของความพึงพอใจ สามารถทดแทนความหมายของทัศนคติได้ จึงจะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้ มีองค์ประกอบคือ

- 1) Valence ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจ
- 2) Instrumentality ซึ่งหมายถึง ความเป็นเครื่องมือ คือ สื่อ เครื่องมือ วิธีทางนำไปสู่ความพึงพอใจ
- 3) Expectancy หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องกระทำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองตามที่ตั้งความหวังหรือคาดหวังเอาไว้ บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจ และในขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นต่อไปอีก

สรุปได้ว่า ความคาดหวังนั้นเป็นความคิดเชิงเหตุผลของแต่ละบุคคล ซึ่งความคาดหวังของแต่ละบุคคลจะแปรผันไปตามความรู้สึกลึกนึ้กคิด ทัศนคติต่อเหตุการณ์ หรือสิ่งต่างๆ ตามประสบการณ์ที่เคยพบหรือได้สัมผัสมา

ความพึงพอใจความพึงพอใจ เป็นคำพูดที่ใช้แทนความรู้สึกซึ่งมักจะมีการใช้ควบคู่ไปกับคำว่าความคาดหวัง โดยอาจจะนำไปใช้เพื่อบอกระดับความต้องการ หรือประเมินสิ่งต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานของตนเอง การทำงานทั้งของคนอื่น และขององค์กร ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ก็อาจจะมีการนำไปใช้ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ว่าจะนำไปใช้กับอะไร ในเหตุการณ์ใดซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายความพึงพอใจ เพื่อจะได้ยึดเป็นแนวทางในการศึกษาไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

Nancy Marse (1953) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้ความเครียดลดลง โดยเมื่อเกิดความเครียดแล้วได้รับการตอบสนองและความเครียดลดลงก็จะเกิดความพึงพอใจตามมา

Michael Beer (1964) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่าทัศนคติของคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

Risser (1975) กล่าวว่าความพึงพอใจของแต่ละคนเกิดจากการได้รับประสบการณ์หรือบรรลุนสิ่งที่คาดหวัง

Campbell (1976) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในที่แต่ละคนเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นต่อสภาพการณ์ที่อยากให้เป็นหรือคาดหวัง หรือรู้สึกว่าจะสมควรจะได้รับ ผลที่ได้จะเป็นความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นการตัดสินของแต่ละบุคคล

Donabedian (1980) กล่าวว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการหมายถึง ผู้บริการประสบความสำเร็จในการทำให้สมคูล ระหว่างสิ่งที่ผู้รับบริการให้ค่ากับความคาดหวังของผู้รับบริการ และประสบการณ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวัง

Luthans (1989) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานนั้นจะถูกกำหนดโดยความแตกต่าง (discrepancy) ระหว่างสิ่งที่บุคคลคาดหวังจากการทำงานกับสิ่งที่ได้รับจากงานตามการรับรู้ของบุคคล ดังนั้นบุคคลจะเกิดความไม่พึงพอใจถ้ามีความแตกต่างระหว่างสองสิ่งนี้เกิดขึ้น

Victor Vroom (1964) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า เป็นผลจากการที่บุคคลนั้น ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือเข้าไปรับรู้ แล้วเห็นพอใจโดยความหมายของความพึงพอใจสามารถแทนความหมายของทัศนคติได้

Good (1956) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึงระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากความสนใจและทัศนคติที่มีต่อบุคคลที่มีคุณภาพ และลักษณะสภาพของกิจกรรม

2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภุมรี บัวสมบุรณ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยได้จำแนกบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่แตกต่างกันคือ

1) บทบาทที่นักทรัพยากรมนุษย์กระทำ “บ่อยครั้ง” ได้แก่ ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการความสะอาดด้านการเรียนรู้ ผู้จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้พัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2) บทบาทที่นักทรัพยากรมนุษย์กระทำ “นาน ๆ ครั้ง” ได้แก่ นักยุทธศาสตร์ นักวิเคราะห์ ความจำเป็น ผู้ประเมิน ผู้สอน นักทฤษฎี ผู้พัฒนาอุปกรณ์ ผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้รักษา ความสัมพันธ์ นักวิจัย ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวอาชีพ ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน
- 3) บทบาทที่นักทรัพยากรมนุษย์ “ไม่เคย” กระทำเลย ได้แก่ นักการตลาด

กฤษณา หิรัญชนะโชค (2547 : 13-19) ได้ศึกษาถึงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ โดยกรณีศึกษา สำนักงานจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Nadler and Nadler 1989 ได้เคยศึกษาไว้ โดยได้กำหนดเป็นบทบาทหลักและบทบาทรอง พอสรุปบทบาทหลักได้ ดังนี้คือ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (Learning Specialist) การเป็นผู้จัดการการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Manager of HRD) และบทบาทหลักของการให้คำปรึกษา (Consultant) นอกจากนี้ยังมีการศึกษาตัวแบบที่เป็นเลิศ Model of Excellence ที่ ASTD ซึ่งหมายถึง Roles in HRD ไว้คือ ผู้ประเมิน (Evaluator) ผู้เกื้อหนุนกลุ่ม (Group Facilitator) ผู้ให้คำปรึกษา (Individual Counselor) ผู้สอน (Instructor) ผู้เขียนหลักสูตรการสอน (Instructional Writer) ผู้จัดการฝึกอบรม (Manager) นักการตลาด (Marketer) ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อ (Media Specialist) นักวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Organizational Change Agent) ผู้บริหารโครงการ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Program Designer) นักวิจัย (Researcher) นักยุทธศาสตร์ (Strategist) นักวิเคราะห์งาน (Task Analysis) นักทฤษฎี (Theoretician) ผู้ก่อให้เกิดการถ่ายโอน (Transfer Agent)

วิมลรินทร์ จักขุจินดา, วิไล สุขสิริวงศ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการสำรวจบทบาทนัก ทรัพยากรมนุษย์ ยุคใหม่ ศึกษาเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ ศึกษาแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน รวมทั้งบทบาท ผู้จัดการสายงาน (Line Manager) ที่มีผลต่องานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในบทบาทปัจจุบันและบทบาท ที่คาดหวัง ในมุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ตามแนวคิด ของ Dave Ulrich ที่เสนอไว้ 4 ด้าน คือ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ : Strategic Partner บทบาท ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร Admin Expert บทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลากร Employee Champion บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง : Change Manager มาใช้ในการศึกษาคั้งนี้

นิกรณธ์ ถิ่นลำพูน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษาเปรียบเทียบ บริษัท แพรนต้า จิวเวอรี่ (มหาชน) จำกัด และบริษัทวัน เคอร์ เวิร์ด โปรดักส์ จำกัด ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ในงานต่าง ๆ ของงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การรักษา การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ เป็นต้น เพื่อให้ให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้บทบาทของตนในการพัฒนาและให้ความรู้ (Develop and Facilitate) ของคนภายในองค์กรตลอดให้ตัวอย่างแนวทางการประยุกต์ใช้ปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ที่จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนในอนาคต พอสรุปได้ดังนี้ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงระดับมาก ได้แก่ ผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงระดับปานกลาง ได้แก่ การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) นักกลยุทธ์ (Strategist) บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงระดับน้อย ได้แก่ การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder)

พิทักษ์ ไปเร็ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษา บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พอสรุปบทบาทได้ดังนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อสร้างนวัตกรรม ผู้ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovation) ด้านสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) ด้านการจัดการ (Management Innovation) บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่องค์กรนวัตกรรม ทำให้คนในองค์กรไม่เกิดความเครียด สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทน โดยเชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน

ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ (2549) บทสัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ หัวข้อ HR ฟังไว้ทำอย่างไรให้เป็นขวัญใจ CEO ทิศทางการบริหารคนและองค์กรนั้น CEO ที่ตระหนักถึงการเติบโตจะต้องเพิ่มพลังให้สุดจะมัดแต่หาเงิน โดยกำไรอย่างเดียวไม่ได้แล้ว จะต้องเหลียวหลังมองคุณพนักงานให้เติบโตด้วย ดังนั้นหน้าที่สำคัญคือทำให้องค์กรมีความสุขสูงสุด มองคนที่อยู่ในบังคับบัญชาตลอดเวลา ดูแลให้ทั่วถึงแม้ว่าพนักงานจะร้อนหมื่นก็ตาม คิดตามว่าพนักงานมีความสุข

หรือไม่ ไม่สบายหรือเปล่า สร้างความปรองดอง แก้ปัญหาที่ใหญ่ให้กลายเป็นเล็ก และป้องกันปัญหาเล็กให้หายไป เตรียมรับมือก่อนที่จะแตกหัก นี่คือนโยบายของ CEO ที่แท้จริง HR ที่รักงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจริงๆ มีความคิดอยู่ในรัศมีทิศทางเดียวกับ CEO ทั้งนี้เพื่อประสานติดตามเรื่องคนในองค์กรให้เข้มแข็งต่อไป

นพ.พงษ์ศักดิ์ วิทยากร (2549) บทสัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ หัวข้อ HR ฟังไว้ทำอะไรให้เป็นขวัญใจ CEO การให้ความสำคัญเรื่องคนเป็นสิ่งที่เกือบทุกองค์กรพูดถึง แต่ภาคปฏิบัติแล้วทำอย่างถ้วนทั่วหรือไม่ นั่นไม่สามารถให้ความแน่ชัดได้ หากองค์กรใดให้ความสำคัญของคนจริงๆ แล้ว HR จะต้องอยู่ในส่วนของฝ่ายบริหารด้วย ไม่ใช่ว่ามีตำแหน่งเพียงเป็นหัวหน้าแผนกเท่านั้น

ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา (2549) บทสัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์ หัวข้อ HR ฟังไว้ทำอะไรให้เป็นขวัญใจ CEO HR คือ การทำงานที่มีความหลากหลายระหว่างบุคคลได้ดี กล่าวคือ นอกจากจะต้องรู้เรื่องการบริหารแล้ว สิ่งสำคัญคือจะต้องรู้เรื่องคนซึ่งมีความซับซ้อนมาก เข้าใจยากมากกว่า การคุมคนเยอะๆ จะต้อง “คุมโดยไม่คุม” อาจจะถูกเหมือนเป็นคำคม แต่วิธีทำก็คือจะต้องเชื่อในผู้บริหารและพนักงานว่าเป็นคนดี รักองค์กร และมีศักยภาพ จึงไว้ใจให้ทำงานส่วนต่าง ๆ ได้ และเชื่อว่าเขาสามารถควบคุมตัวเองได้ แล้วเขาก็จะควบคุมคนอื่นได้

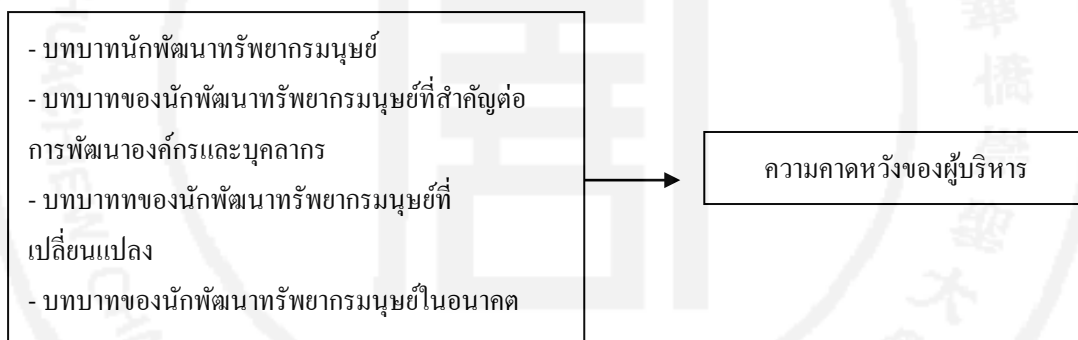
ธีระ วีรธรรมสาธิต (2551) บทสัมภาษณ์เรื่องเปิดมุมมองด้าน Human Resource Development (HRD) ในสายตาของผู้บริหารสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตอนที่ 1 นักพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นเสมือน “Bread (CEO) and Butter (HRD)” เปรียบการทำงานของ HRD กับส่วนผสมของขนมปังที่เสริมและทำให้ขนมปังนำรับประทานมากขึ้น เฉกเช่นเดียวกันนัก HRD ต้องทำตัวเป็นเสมือน CEO Buddy ที่สานฝันหรือวิสัยทัศน์ เป้าหมายของ CEO ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทของนัก HRD ก็คือการทำให้ CEO สนับสนุนนโยบายการพัฒนาบุคลากร และหากองค์กรใดที่ CEO ไม่เห็นด้วยและไม่สนับสนุนโครงการ HRD เท่าที่ควร ในมุมมองของผมคิดว่านัก HRD ต้องกลับมาพิจารณาความสามารถของตนเองก่อน มีความสามารถเพียงพอหรือไม่ สามารถโน้มน้าวให้ CEO ยอมรับและสนับสนุนโครงการ HRD หรือไม่ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักชอบตัวเลข มองกำไร ขาดทุน ดังนั้นนัก HRD ต้องทำให้ CEO เห็นว่าหน่วยงานบุคลากรสามารถสร้างกำไร ลดการขาดทุนให้กับองค์กรได้ ด้วยการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (People Strategy) ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy)

2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาโดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีรวมถึงวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้ศึกษาพบว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาค้นคว้าว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บทบาทใดบ้างในปัจจุบันที่ผู้บริหารคาดหวัง รวมถึงความสำคัญและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง โดยนำผลการศึกษามาเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีรวมถึงวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความใกล้เคียงกับยุคปัจจุบันมากที่สุดเพื่อให้สามารถตอบโจทย์คำถามได้อย่างชัดเจน

แผนภูมิที่ 2.4

กรอบแนวคิดในการศึกษา



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งวิธีดำเนินการออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือในการศึกษา
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพ สถาบันและที่ปรึกษาที่ได้รับรางวัลนักรักษาทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 โดยคัดเลือกจากสถาบันบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 6 คน โดยยึดเกณฑ์จากวิธีการเก็บข้อมูล คือ การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล อาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบ (Systematic Sampling) โดยยึดหลักเกณฑ์การคัดเลือกของสถาบันบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ซึ่งทำการแบ่งข้อมูลหลักเป็น 3 กลุ่ม และผู้ศึกษาทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 6 คน (ภาคผนวก ง)

กลุ่มที่ 1	กลุ่มประธานและกรรมการผู้บริหาร	จำนวน 2 คน
กลุ่มที่ 2	กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 2 คน
กลุ่มที่ 3	กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 2 คน

3.2 เครื่องมือในการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาโดยการสำรวจใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ในการเก็บข้อมูล เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็น ในเรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร โดยมีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างแนวทางการสัมภาษณ์จากตำรา แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) สร้างรูปแบบบันทึกการสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ข)
- 3) นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยปรับปรุงแนวคำถามเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นในการศึกษา
- 4) นำเครื่องมือไปใช้ทดสอบกับกลุ่มตัวแทนผู้บริหาร
- 5) นำผลของการทดสอบมาปรับปรุงเครื่องมือให้ดีขึ้น
- 6) นำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ประสานงานไปยังเลขานุการของผู้บริหารที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บข้อมูล
- 2) นำหนังสือจากคณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ เรื่องขออนุญาตเข้าขอสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550
- 3) พัฒนาและปรับปรุงแก้ไข ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง การสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เสนอความคิดเห็น โดยมีข้อคำถามในการศึกษา (Interview Guide) ซึ่งประกอบด้วย

มิตินี้ 1 ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์คิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

มิตินี้ 2 ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ อะไรคือ บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

มิตินี้ 3 แนวโน้มทิศทางและการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจะเป็นอย่างไร

คำถามในการศึกษา

- (1) ตามความคาดหวังของท่านคิดว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจะต้องมีบทบาทอะไรบ้าง

(2) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพราะเหตุใด

(3) ในความคิดเห็นของท่านบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างไร และท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางใด

(4) จากการที่ท่านได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 ท่านมีแนวทางเพื่อเป็นต้นแบบให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “HRD” นำไปปฏิบัติให้ได้รับความสำเร็จได้อย่างไร

4) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี 2550 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน ด้วยตนเอง โดยนำมาสรุปและเรียบเรียงใหม่ ในลักษณะการพรรณาคความ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการเทียบเคียงข้อมูลแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้และนำเสนอเป็นแบบพรรณนา

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพ สถาบันและที่ปรึกษา ที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 (ภาคผนวก ก) โดยการคัดเลือกจากสถาบันบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 6 คน

4.1 ผลการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร

4.1.1. ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์คิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

คำถามการศึกษาที่ 1 : ตามความคาดหวังของท่านคิดว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจะต้องมีบทบาทอะไรบ้าง

จากการสัมภาษณ์บุคคลทั้ง 6 ท่าน ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ประเด็นบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารที่สำคัญ ดังนี้

กลุ่มประธานและกรรมการผู้บริหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า

“บทบาทการเป็นผู้พัฒนาบุคลากรของบริษัท ผมไม่ได้กล่าวถึงเพียงแค่มืออาชีพ เพราะมันล้ำสมัยไปแล้ว การเป็นผู้ชักจูง การเป็นผู้ริเริ่มนำเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาใช้เหมาะสม บทบาทการจัดการองค์กร การนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเสนอ การเป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นนักคิด นักวางแผน นักเรียนรู้” (สมพงษ์ เพลินโชค ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“บทบาทการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร บทบาทนักคิด นักวางแผน นักกลยุทธ์ นักกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มันคงจะไม่ใช้แค่

ความรู้สึกแต่มันต้องลงลึกไปถึงภายในได้จิตสำนึกให้ได้ การเป็นนักเปลี่ยนแปลงทั้งด้านระบบการทำงาน ระบบการคิดของคนในองค์กร HRD จะต้องเป็นคนกระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ต้องเข้าใจ วิสัยทัศน์ขององค์กรและต้องเชื่อมโยงหรือสื่อสารไปยังพนักงานให้เข้าใจรวมถึงการเสาะแสวงหาวิธีที่จะทำให้คนเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรให้ได้”(วรพงษ์ วรรวิรัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า

“HRD ต้องเป็นคนพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้ตาม Job description (JD) เขียนเอาไว้ ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องเชี่ยวชาญหรือสามารถทำงานกับเทคโนโลยีได้ ต้องเป็นนักคิด นักวางแผน ต้องเป็นนักกิจกรรม ต้องเป็นนักสื่อสาร ให้เข้าถึงพนักงาน การวางสายอาชีพให้พวกเขา การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมและพัฒนาความเป็นอยู่ และต้องมองไปจนความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย” (ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“HRD ต้องสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้คนอยากเรียนรู้ HRD ต้องสร้างแนวทางการเรียนรู้และพัฒนาให้กับพนักงาน สร้างให้เกิดความเป็นมาตรฐานขึ้นในองค์กรการวางระบบการพัฒนา นำเครื่องมือต่างๆ การเป็นนักเสาะแสวงหาแนวทางการพัฒนา นักคิด นักวางแผน การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ การเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับพนักงาน เป็นนักกิจกรรมที่สร้างความผูกพัน ุบทบาทที่ประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร การสร้างบุคลากรให้มี Competency”(นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า

“HRD จะต้องเป็น ผู้สร้าง ผู้เสริม ผู้สนับสนุน” ผู้สร้าง หมายถึง HRD จะต้องสำรวจและวิเคราะห์ให้เป็นที่ปัจจุบันองค์กร บุคลากรและระบบการจัดการของตัวเองรวมถึงภายนอกองค์กรเป็นอย่างไร ? จากนั้นก็จะต้องเป็นคนที่จะเปลี่ยนแปลง หรือสร้างให้มันเกิดขึ้นมา

ผู้เสริม หมายถึง หลังจากที่ HRD ได้สร้างเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ รวมถึงได้ทราบว่าองค์กรตัวเองเป็นอย่างไรแล้วนั้น HRD จะต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมทั้งด้านทักษะ ความรู้ และแนวความคิดให้กับองค์กรและบุคลากรเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน

ผู้สนับสนุน หมายถึง HRD จะต้องเป็นผู้คอยสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงาน เช่น วางสายอาชีพ (Career Path) การทำ Competency เพื่อหาจุดบกพร่องและประเด็นหลัก ๆ ที่จะพัฒนาองค์กรและบุคลากรและ HRD ต้องสนับสนุนด้านการพัฒนาความรู้ ต้องมีแผนงานในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน (Training Road Map: TRM) ดังนั้นผมคงอยากให้ HRD เป็นนักวิจัย (Research) นักบริหารโครงการ (Project Management) ผมว่า HRD ไม่ต้องรู้ลึกแต่รู้ให้กว้าง” (ณรงค์วิทย์ แสงทอง ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“ **Strategic Partner** HRD เป็นฟังก์ชันงานที่มีส่วนสร้างกำไรและรายได้ให้กับองค์กร HRD จะต้องผันตนเองให้เป็นที่ปรึกษาภายใน (Internal Consult) ที่ทำหน้าที่เป็นเสมือนที่ปรึกษาภายนอก (External Consult) โดยมีหน้าที่หลักในการรวบรวมและศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร วิเคราะห์ปัญหา คิดและออกแบบเครื่องมือด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมที่สามารถตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาขององค์กร

Change Agent HRD จะต้องมียุทธศาสตร์ในการผลักดันและสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานเห็นด้วย ยอมรับและปฏิบัติตามระบบงาน ต้องเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น การนำการเปลี่ยนแปลงแต่มีใช้การลอกเลียนจากระบบงานขององค์กรอื่นและนำมาใช้ในองค์กรของตนเอง”(อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

จากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 6 ท่านซึ่งมีความเห็นความสอดคล้องกันและแตกต่างกันไม่สอดคล้องกัน ผู้ศึกษาได้นำมาทบทวนและจัดหมวดหมู่และเทียบเคียงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้ใกล้เคียงกับยุคปัจจุบันมากที่สุด โดยสรุปได้ตามสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ตารางที่ 4.1 (ภาคผนวก ค)

4.1.2. ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ อะไรคือ บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

คำถามการศึกษาที่ 2 : ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพราะเหตุใด

จากความเห็นผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้ที่สำคัญ ดังนี้

กลุ่มประธานและกรรมการผู้บริหาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้คิดความเห็นเกี่ยวกับเรื่องบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สำคัญว่า

“เห็นด้วย HRD จะต้องเป็นนักสื่อสาร (ทางบวก) เพื่อให้พนักงานทราบถึงนโยบายต่างๆ ขององค์กร ไม่จำเพาะแค่สื่อสารภายในองค์กรเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงภายนอกองค์กรด้วยส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้น HRD ต้องเป็นนักเรียนรู้และเป็นนักสำรวจ เพื่อเสาะแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร นำไปเสนอให้กับผู้บริหารได้รับทราบ” (สมพงษ์ เผอิญโชค ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“เห็นด้วย HRD ต้องเป็นผู้ที่นำสิ่งใหม่ ๆ และเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาองค์กรและบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด” (วรพงษ์ รวีรัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้คิดความเห็นเกี่ยวกับเรื่องบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สำคัญว่า

“เห็นด้วย HRD เป็นหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามแผนงานตาม TRM ตาม Career Path และเป็นหน่วยงานที่ต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การคิดแสวงหาแนวทางวิธีการหรือเครื่องมือต่าง ๆ และเครื่องมือใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กร” (ฉัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“เห็นด้วย ต้องเป็นนักวางแผนการพัฒนาความรู้เพื่อเสริมสร้าง Competency ให้เกิดขึ้นในองค์กร การวิเคราะห์และต้องทำการคิดค้นเพื่อหาวิธีการในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้เกิด Competency ให้ได้ เมื่อบุคลากรมี Competency แล้ว องค์กรก็จะสามารถพัฒนาและเติบโตได้” (นิพนธ์ สุรพงษ์ เจริญ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากรที่สำคัญว่า

“เห็นด้วย HRD ต้องเน้นบทบาทของการเป็นนักกลยุทธ์เพื่อทำการวิเคราะห์โดยเป็น HRD&R (Human Resources Development & Research) และนำผลที่ได้มา สร้าง เสริม สนับสนุน ทั้งองค์กร และบุคลากร” (ณรงค์ วิทย์ แสงทอง ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“เห็นด้วย HRD ต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักวางแผน และเสาะแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรและบุคลากร ได้มี Competency” (อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

จากความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ มีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน โดยผู้ศึกษานำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เทียบเคียงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้ใกล้เคียงกับยุคปัจจุบันมากที่สุด โดยสรุปได้ตามตารางสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ตารางที่ 5.1 (ภาคผนวก ค)

4.1.3. แนวโน้มทิศทางและการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจะเป็นอย่างไร

คำถามการศึกษาที่ 3 : ในความคิดเห็นของท่านบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างไร และท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางใด

ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 ท่านมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 ท่านไม่ขอออกความคิดเห็น ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ที่เห็นสอดคล้องกันได้กล่าวว่า “นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ไม่ใช่แค่เพียงนักจัดฝึกอบรมเท่านั้น” แต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้นกว่าเดิม (สมพงษ์ เผอิญโชค ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552) “เมื่อก่อน HRD เป็นพวกพ่อบ้าน คือ นักฝึกอบรม นักพัฒนา แต่ HRD คงจะเป็นเพียงแค่นั้น ไม่ได้อีกต่อไปแล้วจะคิดแค่ทำงานเบื้องหลังอย่างเดียวบางครั้งสิ่งที่ทำมันไม่ประสบผลสำเร็จมันไม่มีการชีวิตที่แน่นอนไม่เห็นผลชัดเจน” (นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ ผู้ให้สัมภาษณ์.

2552) “ฝึกรอบอย่างเดียวนั้นคงจะไม่พอสำหรับผมกระบวนการคงไม่ได้มีแค่นั้น การสร้างให้เกิด Competency ขึ้นในองค์กรให้ได้มันต่างหากที่ HRD ควรจะทำ”(ณรงค์ วิทย์ แสงทอง ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552) “ปัจจุบันนี้มันไม่ใช่แค่ฝึกรอบแค่นั้น HRD ต้องเป็นนักคิด นักวางแผน และนักปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผล HRD จึงเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร และเข้ามามีบทบาทในการวางกลยุทธ์มากขึ้น” (อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552) “แต่แท้จริงแล้ว HRD ต้องเป็นนักออกแบบและวางแผนการพัฒนา เช่น การพัฒนารายบุคคล ระบบการประเมินผล การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาองค์กร ซึ่งปัจจุบัน HRD ได้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องเหล่านี้”

ส่วนแนวโน้มในอนาคต ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 ท่าน ได้กล่าวในทำนองเดียวกันเกี่ยวกับแนวโน้มของบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต (สมพงษ์ เผือญุโชค ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552) “HRD จะทำเชิงรุกมากขึ้น เช่นเดียวกับ บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 21” (นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ, อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, ณัฐวุฒิ พงศ์ศิริ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552) “ในอนาคตคิดว่าจะต้องมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อนธุรกิจและองค์กรมากขึ้น การผสมผสานบูรณาการระหว่างความรู้ในตำราทฤษฎีต่างๆ เข้ากับสถานการณ์จริงเพื่อจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาได้ดังนั้น HRD น่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานแก้ไขปัญหาด้านพัฒนาองค์กรและบุคลากร”

แนวโน้มอีกบทบาทหนึ่งของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ (ณรงค์ วิทย์ แสงทอง ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552) “HRD จะมีบทบาทเป็นนักวิจัยมากขึ้นและจะเป็นเป็นหน่วยงานอิสระหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่แยกตัวออกมาจาก HRM อย่างชัดเจน อาจจะเป็น HRD&R หรืออาจจะไปรวมในส่วนของ R&D ก็ได้ และอาจจะเป็นศูนย์กลางในการให้บริการด้านความรู้ทั้งในองค์กรและให้คำปรึกษากับภายนอกด้วย”

4.1.4. อะไรคือแนวทางปฏิบัติใดที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น
คำถามการศึกษาที่ 4 : จากการที่ท่านได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 ท่านมีแนวทางเพื่อเป็นต้นแบบให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “HRD” นำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ทั้ง 7 ท่าน ซึ่งผู้บริหารแต่ละท่านได้ให้ความเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นนี้ โดยมีใจความสำคัญ ดังนี้

“อยากให้ HRD รุ่นใหม่ๆ ได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ทำงานเชิงรุกมากขึ้นมันเรียนรู้เพราะปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปเครื่องมือต่างๆ ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย รู้จักประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่เรียนมานำมาปฏิบัติแบบบูรณาการให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะ HRD ปัจจุบัน รู้เยอะ รู้มาก แต่ไม่ทำ หรือทำไม่ได้ ดังนั้นผมอยากแนะนำให้ HRD ทบทวนหน้าที่บทบาทของตัวเองว่าเราเข้าใจมันมากแค่ไหนและทำไปหมดครึ่ง การปรับเปลี่ยนผมคิดว่าไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์กรก็ได้แต่เพียงแค่เราเริ่มทำจากหน่วยงานเล็ก ๆ ในองค์กรแล้วค่อยขยับเป็นทั้งองค์กรผมคิดว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้เราทำได้ HRD ต้องคิดเชิงบวกกับองค์กรก่อน และที่สำคัญเมื่อเป็นคนเก่งแล้วอย่าลืมต้องเป็นคนดีด้วย ขอให้โชคดีในสายอาชีพ HR ครับ” (สมพงษ์ เผอญ โชค ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“การจะประสบผลสำเร็จในอาชีพการทำงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ผมอยากให้ HRD รุ่นใหม่ๆ ที่อยากประสบผลสำเร็จ คงเริ่มตั้งแต่การถามตัวเองว่าเรามีความสามารถและความรู้ ทักษะในด้านนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เพียงพอหรือยังกับการเข้ามาแข่งขันกับคนอื่น ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเช่นเดียวกับเรา ผมอยากให้การพัฒนาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งประสบการณ์และความรู้ด้านวิชาการการรับผิดชอบต่อสังคมก็เป็นสิ่งสำคัญ” (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“สิ่งที่แรกที่ HRD ต้องมีคือ Competency การสะสมและการศึกษากรณีต่างๆ จะสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในสถานการณ์จริงที่ HRD ต้องพบเจอในอาชีพการทำงานการพัฒนาตัวเองให้มี Competency อยู่ตลอดจะทำให้เราเจริญเติบโตไปได้ในสายงานนี้” (นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“ผมคงอยากที่จะแนะนำ HRD รุ่นน้อง ที่อยากเติบโต ในสายงานอาชีพนี้ นะครับว่า อันดับแรกคุณต้องมีความกล้า กล้าในการที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการทำงาน กล้าในการที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ต่อผู้บริหารในสิ่งที่จะนำประโยชน์มาสู่องค์กร แต่ความกล้าจะมาได้อย่างไร คุณจะต้องเก็บสะสมประสบการณ์ในสายงานในทางปฏิบัติและเก็บสะสมด้านความรู้ในทางทฤษฎี จากนั้นนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร คุณก็จะเป็น HRD คนหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานและสามารถเป็น Thailand Top 100 HR ได้” (วรพงษ์ รัวีรัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“แนวทางที่จะประสบผลสำเร็จผมคงต้องบอกว่าในปัจจุบันถึงแม้ว่าบางองค์กรยังไม่ได้แยก HRD ออกจากส่วนงาน HRM อย่างชัดเจน แต่ก็อยากให้ HRD ได้เข้าใจบทบาทของตัวเองและสิ่งสำคัญคือต้องเป็นนักวิจัยควบคู่กับนักพัฒนาและเป็นผู้นำเสนอหรือถ่ายทอดให้องค์กรและบุคลากรเข้าใจ

ผมคิดว่าสิ่งเหล่านี้คงจะทำให้ HRD ที่อยากประสบผลสำเร็จนำไปเป็นแนวทางได้”(ณรงค์วิทย์ แสงทอง ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)

“ก็อยากให้ HRD มีบทบาทเป็นทั้งนักวิชาการเชิงบูรณาการและนักปฏิบัติการควบคู่กันไปเพราะในปัจจุบัน HRD เมืองไทยขาดการทำวิจัยมาก ๆ ทำให้บางครั้งไม่สามารถตอบโจทย์ที่องค์กรต้องการได้ และ HRD ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ การเข้าใจบทบาทของตัวเองที่ทำอยู่ก็เป็นสิ่งสำคัญ” (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ ผู้ให้สัมภาษณ์. 2552)



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น (Thailand Top 100 HR) ประจำปี 2550 จากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 6 คน เพื่อตอบคำถามในการศึกษา ดังนี้

- 1) ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์คิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร
- 2) ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ อะไรคือ บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร
- 3) แนวโน้มทิศทางและการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจะเป็นอย่างไร

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1. ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์คิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

จากข้อมูลการสัมภาษณ์เบื้องต้นพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ณ ปัจจุบันบทบาทการทำงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกว่า HRD ไม่ได้จำกัดบทบาทเอาไว้เพียงแค่นักจัดฝึกอบรมเพียงเท่านั้น แต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องบูรณาการบทบาทต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหารที่ ณ ปัจจุบันไปจนถึงในอนาคตคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจากบทบาทต่างๆ ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากปัจจุบันและในอนาคตนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนธุรกิจมากขึ้น ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของผู้บริหารมองว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการที่จะผลักดันองค์กรและบุคลากรให้เพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร แน่ใจว่านั่นคือการปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ

จากการศึกษาและทบทวนแนวคิดและทฤษฎีรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาพบว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎี เรื่อง บทบาท

และขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Gilley and Maycunich, 2000 ที่ได้เสนอไว้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทหลักประกอบด้วยการเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กร (Organizational Expert) การเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Champion) และการเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Consultant) โดย 3 บทบาทหลักนี้ประกอบไปด้วย 9 บทบาทรอง ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาเทียบเคียงกับสรุปผลการศึกษาเรื่อง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อตอบคำถามในการศึกษาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.1

สรุปผลบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	จำนวนความถี่ของความคิดเห็นที่สอดคล้อง
การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout)	4
การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)	5
การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker)	3
การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder)	4
การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator)	3
การเป็นนักสื่อสาร (Communicator)	4
การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer)	6
การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist)	5
การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)	2

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับมาก

ในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน จำนวนความเห็น 5-6 ครั้ง ได้แก่ การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) จะต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้ที่มีคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเหมาะสมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร และอีกบทบาทสำคัญหนึ่งคือ การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ

องค์การ รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในกาสื่อสารให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลประโยชน์ของกลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้จัดเตรียมนวัตกรรมต่างๆ และบทบาทสุดท้ายคือ การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงความต้องการขององค์การโดยการพัฒนาความคิดริเริ่มเกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ รวมทั้งต้องประเมินผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับปานกลาง

ในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน จำนวนความเห็น 3-4 ครั้ง ได้แก่ การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อคอยช่วยเหลือสมาชิกขององค์การในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน กำหนดความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการนำสิ่งเหล่านี้ไปสู่แผนการปฏิบัติงานด้วย การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) จะต้องเป็นผู้ให้สมาชิกในองค์การเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ประสานความร่วมมือการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) คือการเป็นผู้สร้างให้สมาชิกในองค์การเกิดความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้า (Client Relationship) คือการทำให้สมาชิกในองค์การมีความเชื่อถือและพร้อมที่จะรับคำแนะนำจากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาให้สมาชิกในองค์การเกิดทักษะการคิดแบบวิเคราะห์ การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) จะต้องเป็นผู้ให้สมาชิกในองค์การเกิดความตื่นตัวและพร้อมที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์แบบมุ่งลูกค้าให้อยู่ในเชิงบวกและมีประสิทธิภาพ

บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับน้อย

ในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่สอดคล้องกัน จำนวนความเห็น 2-4 ครั้ง ได้แก่การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) จะต้องเป็นผู้ช่วยเหลือให้ฝ่ายแผนกและหน่วยต่างๆ ภายในองค์การทำงานร่วมกัน ได้อย่างสามัคคีในการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกันอย่างประสานกลมกลืน การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร โดยจะต้องฟังและถามคำถามที่เหมาะสมรวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) จะต้องเป็นผู้พยายามต่อสู้และชี้ให้สมาชิกในองค์การเห็นถึงสิ่งที่ปัญหา และเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา และเตรียมวิธีการในการแก้ปัญหานั้นด้วย

5.1.2. ในความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์ อะไรคือ บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ผู้วิจัยได้นำมาจัดหมวดหมู่จากตารางที่ 4.1 สรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร (ภาคผนวก ค) ดังตารางที่ 5.2 สรุปผลบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

ตารางที่ 5.2

สรุปผลบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร	จำนวนความถี่ของความคิดเห็นที่สอดคล้อง	
	องค์กร	บุคลากร
การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout)	6	6
การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)	-	-
การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker)	-	-
การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder)	-	-
การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator)	-	-
การเป็นนักสื่อสาร (Communicator)	2	-
การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer)	2	2
การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist)	2	2
การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)	-	2

บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ระดับมาก ในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวนความเห็น 6 ครั้ง ได้แก่ การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout)

บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร ระดับ
น้อยถึงมาก ในระดับความถี่ความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

- การเป็นนักสื่อสาร (Communicator)
- การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer)
- การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist)
- การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)

5.1.3. แนวโน้มทิศทางและการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และอนาคตจะเป็นอย่างไร

ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันและกล่าวถึงบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ไม่ได้เป็นเพียงแค่นักจัดฝึกอบรม (Training) เท่านั้นแต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรมากขึ้นโดยการบูรณาการบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันและกล่าวถึงแนวโน้มทิศทางการแปลงของบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตว่า ปัจจุบันบทบาทของนักจัดฝึกอบรมที่ได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีบทบาทในฝ่ายบริหารงานมากขึ้นนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์จึงสรุปให้เห็นชัดเจนว่า ในอนาคตนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นหน่วยงานหนึ่งที่แยกตัวออกมาจาก ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นในส่วนของ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นหมายความว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

5.2 อภิปรายผล

จากการสรุปรวบรวมผลการศึกษาจากความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแค่นักจัดฝึกอบรมเพียงเท่านั้นอย่างแน่นอน จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันถึงบทบาทที่คาดหวังกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์กล่าวว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

จัดการมากขึ้น โดยบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร คือ การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist)

บทบาทที่มีความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรนั้น ผู้ศึกษาสรุปตามผลการศึกษาจากผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout)

แนวโน้มบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้นผู้ศึกษาสรุปได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน คือ การเปลี่ยนแปลงจากเดิมนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นเพียงแค่ฝึกฝึกอบรม (Training) เท่านั้นแต่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลง การวางกลยุทธ์ และบริหารจัดการองค์กรรวมไปถึงบุคลากรมากขึ้นการบูรณาการเพื่อนำไปสู่หนทางแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต คือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นหน่วยงานหนึ่งที่แยกตัวออกมาจาก ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นส่วนหนึ่งของ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นหมายความว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากความเห็นของผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางเพื่อให้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นต้นแบบในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทเพื่อการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ผู้ศึกษารวบรวมและสรุปความคิดเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกลับมาทบทวนในบทบาทของตัวเองที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน ตรงตามความคาดหวังของผู้บริหารข้างต้นหรือไม่ การเป็นเพียงแค่บทบาทนักฝึกอบรมในปัจจุบันคงไม่เพียงพอสำหรับการจะประสบความสำเร็จในการเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมืออาชีพ และสิ่งสำคัญคงจะไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ทำงานเชิงรุกมากขึ้น ศึกษาเรียนรู้เครื่องมือในการบริหารงานเพิ่มขึ้น เพราะในปัจจุบัน โลกเปลี่ยนแปลงไป เครื่องมือต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย รู้จักประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่เรียนมานำมาปฏิบัติแบบบูรณาการให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนา เพราะ HRD ปัจจุบัน รู้เยอะ รู้มาก แต่ไม่ทำ หรือทำไม่ได้ HRD ต้องทบทวนหน้าที่บทบาทของตัวเองว่ามีความเข้าใจในบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากแค่ไหน และได้ปฏิบัติครบถ้วนทุกกระบวนการหรือยัง การปรับเปลี่ยนผู้ศึกษาคิดว่าไม่

จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์กร แต่เพียงแต่การริเริ่มทำการปรับเปลี่ยนจากหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กรแล้วค่อยขยายไปสู่ทั่วองค์กร ดังนั้น HRD จะต้องคิดเชิงบวกกับองค์กรก่อนและกล้าที่จะนำเสนอความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและสามารถพัฒนาองค์กรรวมถึงบุคลากรเพื่อสร้างผลผลิตให้กับองค์กรอย่างสมบูรณ์แบบ ดังนั้นจากข้อเสนอแนะดังกล่าวมาข้างต้นจึงถือเป็นแนวทางที่สำคัญในการที่จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทบทวนบทบาทของตัวเองและเริ่มปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหาร

5.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

- 1) การเก็บข้อมูลในการศึกษา ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารบางท่านได้เนื่องจากผู้บริหารติดภาระกิจต้องเดินทางไปต่างประเทศในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูลการศึกษา
- 2) ระยะเวลาในการสัมภาษณ์มีจำนวนจำกัด ผู้ศึกษาต้องพยายามสรุปใจความสำคัญของ ผู้ให้สัมภาษณ์เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ได้กำหนดเวลาในการสัมภาษณ์น้อย

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

- 1) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่ได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่น (Thailand Top 100 HR) ประจำปี 2550 เท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมผู้บริหารในองค์กรทั่วไป ดังนั้นผลการศึกษาจึงแสดงถึงความคิดของกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับรางวัลเพียงกลุ่มเดียว เพื่อความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นควรทำการศึกษาโดยการสำรวจความคิดเห็นในเชิงปริมาณของผู้บริหารในองค์กรทั่วไปด้วย
- 2) ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาและเก็บข้อมูลในด้านผลของการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมของบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลังจากปรับเปลี่ยนบทบาท มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

บรรณานุกรม

- กฤษณา หิรัญชนะ โชค. (2547) บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาสำนักงานจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- จันจิราภรณ์ ปานยินดี. (2550) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลภาครัฐและ
ภาคเอกชน กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชมพูนุช ธัญญพงษ์ชัย. (2550) บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่กำลังทำการ
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวง กรุงเทพมหานคร :
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- นิกรณ์ ณ ลำพูน. (2550) บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการประยุกต์ใช้
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกรณีศึกษาเปรียบเทียบบริษัทแพรנד้าจีแวลูรี่(มหาชน) จำกัด
และบริษัทวัน เดอร์ เวิร์ด โปรดักส์ จำกัด กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์
- เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา. (2550) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่น
แห่งประเทศไทย : กรณีศึกษา บริษัท ฟาบริเนท จำกัด กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

โครงการนักรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR)

ข้อมูลทั่วไป

โครงการสรรหาและคัดเลือกนักรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) จัดขึ้นโดยสถาบันรพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นครั้งแรก เพื่อเชิดชูเกียรติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือจัดการรพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลต้นแบบในการบริหารงานด้านรพยากรมนุษย์ และนำไปสู่การสร้าง “ สังคมความรู้ด้านรพยากรมนุษย์ ” (HR Society) พร้อมกระตุ้นให้สังคมไทยตระหนักถึงคุณค่าของรพยากร “ บุคคล ” และมุ่งมั่นพัฒนารพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง โดยการสรรหานักรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทยนั้น ได้ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2549 ซึ่งมีผู้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการคัดเลือก รวมทั้งสิ้น 45 ท่าน

หลักการและเหตุผล

สถาบันรพยากรมนุษย์ เป็นสถาบันวิจัยและฝึกอบรมพัฒนาด้านรพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ด้านรพยากรมนุษย์ในระดับประเทศ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของรพยากรมนุษย์ของประเทศ จึงมีนโยบายและเป้าหมายที่จะรวบรวมองค์ความรู้ด้านรพยากรมนุษย์ จากผู้บริหารที่เปี่ยมความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านรพยากรมนุษย์ และจัดสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยผ่านการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้เผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของคนไทยให้สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน สถาบันฯ จึงได้คิดสรรโครงการเพื่อสรรหาและรวบรวมนักรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) เพื่อยกย่องให้เป็นบุคคลต้นแบบที่มุ่งมั่นในงานบริหารและพัฒนาด้านรพยากรมนุษย์ และพร้อมที่จะนำประสบการณ์ความรู้มาช่วยพัฒนารพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยการถ่ายทอดประสบการณ์ การบริหารรพยากรมนุษย์ (HRM) และการพัฒนารพยากรมนุษย์ (HRD) ให้เกิดขึ้นในวงกว้าง ซึ่ง

สถาบันจะเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้เหล่านี้เป็นระบบและทันสมัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลอ้างอิง และเป็นฐานข้อมูลกลางในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศต่อไป

คุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับรางวัล

- 1) เป็นผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
- 2) เป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO) ของหน่วยงานทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ที่มีบทบาทในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 3) มีประสบการณ์บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 5 ปีขึ้นไป
- 4) มีผลงานเด่นและหรือผลงานสร้างสรรค์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 5) มีกิจกรรมเพื่อสังคมเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ย้อนหลัง 5 ปี
- 6) มีความเชี่ยวชาญพิเศษด้านทรัพยากรมนุษย์
- 7) มีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8) มีความพร้อมและยินดีที่จะร่วมถ่ายทอด เผยแพร่ ประสบการณ์ความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งประเทศไทยต่อไป

หลักเกณฑ์การพิจารณา คัดเลือกผู้เข้ารับรางวัล

การพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติของผู้เข้ารับรางวัล ประจำปี 2550 จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มประธานและกรรมการผู้บริหาร กลุ่มผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และ กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

- 1) หลักเกณฑ์การพิจารณาผู้สมัครเข้ารับรางวัลในกลุ่มประธานและกรรมการผู้บริหาร (CEO)

(1) เกณฑ์ด้านกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate HR Strategy)

- มีการกำหนด Vision & Mission ที่ครอบคลุมในเรื่อง HR
- Board of Director เห็นความสำคัญด้าน HR

(2) เกณฑ์ด้านผลงานที่บรรลุเป้าหมาย (Achievement)

- ผลงานเชิงประจักษ์
- การบรรลุเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์

(3) เกณฑ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและเพื่อสังคม

(Strategy Implementation)

- ความเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับกลยุทธ์ด้าน HR
- การลงทุนในเรื่องคน (Investment in People) โดยเห็นความสำคัญในเชิงนโยบายและกิจกรรม

- การดำเนินการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาด้าน HR
- ภาพลักษณ์และจริยธรรมขององค์กรด้าน HR
- กิจกรรมเพื่อสังคมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความรับผิดชอบต่อองค์กรต่อสังคม (CSR)

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2) หลักเกณฑ์การพิจารณาผู้สมัครเข้ารับรางวัลจากกลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional)

(1) เกณฑ์ด้านกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Corporate HR Strategy)

- มีบทบาทและส่วนร่วมในการกระตุ้นให้องค์กรกำหนดนโยบายทางด้าน HR
- มีความรู้ความสามารถในงานด้าน HR เป็นที่ยอมรับในวงวิชาชีพ

เกณฑ์ด้านผลงานที่บรรลุเป้าหมาย (Achievement)

- ผลงานเด่นหรือผลงานสร้างสรรค์ด้าน HR
- ความเชี่ยวชาญพิเศษด้าน HR

(2) เกณฑ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและเพื่อสังคม (Strategy Implementation)

- ความเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับกลยุทธ์ด้าน HR
- ผลักดันให้เกิดการลงทุนในเรื่องคน (Investment in People)
- จรรยาบรรณในกรอบวิชาชีพ HR
- การบริหารแรงงานสัมพันธ์
- กิจกรรมเพื่อสังคมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3) หลักเกณฑ์การพิจารณาผู้สมัครเข้ารับรางวัลจากกลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Academic & Consultant)

(1) เกณฑ์ด้านการสร้างองค์ความรู้และคุณประโยชน์ต่อทรัพยากรมนุษย์

- การสร้างคุณประโยชน์ / องค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการ HR (Academic Contribution)

- ผลงานด้านการบริหารจัดการเป็นที่ประจักษ์ (Managerial Contribution)

เกณฑ์ด้านผลงานที่บรรลุเป้าหมาย (Achievement)

- มีส่วนในการวิจัยและพัฒนาด้าน HR

- ความเชี่ยวชาญในงาน HR อันเป็นที่ประจักษ์

(2) เกณฑ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและเพื่อสังคม (Strategy Implementation)

- กิจกรรมเพื่อสังคม การเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ด้าน HR สู่สังคม

- มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

- มีภาพลักษณ์ทางวิชาชีพที่ดี

- มีบทบาทในการชี้นำองค์กร/สังคมไปในทิศทางที่เหมาะสม

- มีผลงานการนำความรู้ด้าน HR ไปปรับใช้เป็นที่ประจักษ์

- สามารถประยุกต์ทฤษฎีด้าน HR ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

ผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นแนวทางเพื่อให้ท่านได้ใช้เป็นแนวทางเพื่อตอบคำถามในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความคาดหวังของท่านต่อบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) ตามความคาดหวังของท่านคิดว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจะต้องมีบทบาทอะไรบ้าง

.....

.....

2) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพราะเหตุใด

.....

.....

3) ในความคิดเห็นของท่านบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างไร และท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตจะเป็นไปในทิศทางใด

.....

.....

4) จากการที่ท่านได้รับรางวัลนักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100 HR) ประจำปี พ.ศ. 2550 ท่านมีแนวทางเพื่อเป็นต้นแบบให้กับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “HRD” นำไปปฏิบัติให้ได้รับความสำเร็จได้อย่างไร

.....

.....

5) ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ภาคผนวก ค.

ตารางที่ 4.1

สรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร

กลุ่มประชาชนและกรรมการผู้บริหาร	
หัวข้อคำถาม	สมพงษ์ เผอิญโชค, วรพงษ์ ธีรวิรัฐ
ตามความคาดหวังของท่านคิดว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจะต้องมีบทบาทอะไรบ้าง	<ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ● การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ● การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker) ● การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) ● การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) ● การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) ● การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ● การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer)
ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพราะเหตุใด	<p>เห็นด้วย</p> <p>บทบาทที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรนั้นมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) <p>บทบาทที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรนั้นมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์	
หัวข้อคำถาม	ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ
ตามความคาดหวังของท่านคิดว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจะต้องมีบทบาทอะไรบ้าง	<p>ความเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ● การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) ● การเป็นนักสื่อสาร (Communicator) ● การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ● การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) <p>ความเห็นไม่ที่สอดคล้องกัน ดังนี้</p> <p>ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) <p>นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) ● การเป็นผู้เชื่อมโยงระบบ (System Linker)
ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่านักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีบทบาท สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและ บุคลากร เพราะเหตุใด	<p>เห็นด้วย</p> <p>บทบาทที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรนั้นมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ● การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) <p>บทบาทที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรนั้นมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ● การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) ● การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์	
หัวข้อคำถาม	ฉรรงวิทย์ แสงทอง, อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์
ตามความคาดหวังของท่านคิดว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจะต้องมีบทบาทอะไรบ้าง	<p>ความเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้มีอำนาจในการชักจูง (Influencer) <p>ความเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนี้</p> <p>ฉรรงวิทย์ แสงทอง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ● การเป็นผู้ประสานความร่วมมือ (Collaborator) ● การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) ● การเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solver) <p>อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)
ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร เพราะเหตุใด	<p>ความเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้</p> <p>บทบาทที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรนั้นมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ● การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) <p>บทบาทที่คิดว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรนั้นมีดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การเป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือ (Scout) ● การเป็นนักกลยุทธ์ (Strategist) <p>ฉรรงวิทย์ แสงทอง</p> <p>ความเห็นเพิ่มเติม ต้องมีบทบาทนักวิจัย</p>

ภาคผนวก ง.

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มประธานและกรรมการผู้บริหาร

1. นายสมพงษ์ เผือกโชค

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2552

2. นายวรพงษ์ รวีรัฐ

ตำแหน่งอดีตผู้อำนวยการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผช.กรรมการผู้จัดการ

บริษัท โอเอสสภา จำกัด สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2552

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์

1. ดร.ณัฐวดี พงศ์ศิริ

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

บริษัท Chevron Thailand Exploration & Production Ltd. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2552

2. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ

ตำแหน่งรองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และ สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถ
มนุษย์ ปัจจุบันคณะกรรมการบริหารบางจาก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2552

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์

1. นายณรงค์วิทย์ แสนทอง

ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ

บริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2552

3. นางสาวอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ์

ผู้อำนวยการสถาบัน เอเอ เอชอาร์ โซลูชัน

สถาบัน เอเอ เอชอาร์ โซลูชัน สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2552

ภาคผนวก จ.
จดหมายขอเก็บข้อมูล

มถก.กก.016

วิทยาเขตยศเส

๑๒๑ ถนนหนานตาก เขตป้อมปราบฯ
กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
โทร. ๐-๒๖๒๑-๖๐๖๐-๕ โทรสาร ๐-๒๖๒๑-๖๐๖๕
<http://www.hcu.ac.th>
ที่ มถก. 0110/๑, 0๐1



เรียนผู้ถือใบใช้สัณคัม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

๑๘/๑๘ ถนนบางนา-ตราด กิโลเมตรที่ ๑๘
อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๔๐
โทร. ๐-๒๓๑๒-๖๓๐๐ โทรสาร ๐-๒๓๑๒-๖๒๓๑
<http://www.hcu.ac.th>

3 มกราคม 2552

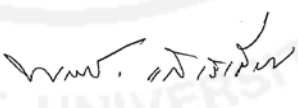
เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
เรียน คุณสมพงษ์ เผอิญโชค
กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)

ด้วย นายสันติศักดิ์ ไพใหม่ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ขณะนี้อยู่ในระหว่างทำการศึกษาอิสระ เรื่อง "บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร" นั้น

บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษา คือ นายสันติศักดิ์ ไพใหม่ เข้าสัมภาษณ์กับท่านเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรธรรมราช แสงวิเชียร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์ 0-2312-6300 ต่อ 1205,1518
โทรสาร 0-2312-6293

วิทยาเขตยศเส

๑๒๑ ถนนหน้าผาแดง เขตป้อมปราบฯ
กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
โทร. ๐-๒๖๒๑-๓๐๓๐-๔ โทรสาร ๐-๒๖๒๑-๓๐๓๕
http://www.hcu.ac.th
ที่ มถก. 0110/ 9. 001



เรียนผู้เพื่อรับใช้สังคม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

๑๘/๑๘ ถนนบางนา-ตราด กิโลเมตรที่ ๑๘
อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๔๐
โทร. ๐-๒๓๑๒-๖๓๐๐ โทรสาร ๐-๒๓๑๒-๖๓๓๖
http://www.hcu.ac.th

3 มกราคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท Chevron Thailand Exploration & Production Ltd.

ด้วย นายสันติทัต ไพใหม่ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ขณะนี้อยู่ในระหว่างทำการศึกษาอิสระ เรื่อง "บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร" นั้น

บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษา คือ นายสันติทัต ไพใหม่ เข้าสัมภาษณ์กับท่านเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ 0-2312-6300 ต่อ 1205,1518

โทรสาร 0-2312-6293

วิทยาเขตยศเส

๑๒๑ ถนนหน้าตึก เขตป้อมปราบฯ
กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
โทร. ๐-๒๖๒๑-๗๐๗๐-๕ โทรสาร ๐-๒๖๒๑-๗๐๗๕
<http://www.hcu.ac.th>
ที่ มถก. 0110/ ก. ๕๐1



เรียนผู้พร้อมใช้สังคม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

๑๘/๑๘ ถนนบางนา-ตราด กิโลเมตรที่ ๑๘
อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๔๐
โทร. ๐-๒๓๑๒-๖๓๐๐ โทรสาร ๐-๒๓๑๒-๖๒๓๗
<http://www.hcu.ac.th>

๓ มกราคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
เรียน คุณอากรณ์ ภูวิทย์พันธ์
ผู้อำนวยการ สถาบันเอเอ เอชอาร์ ไซลูชั่น

ด้วย นายสันติหัต โฟใหม่ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ขณะนี้อยู่ในระหว่างทำการศึกษาอิสระ เรื่อง "บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร" นั้น

บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขออนุญาตให้นักศึกษา คือ นายสันติหัต โฟใหม่ เข้าสัมภาษณ์กับท่านเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรนราย แสงวิเชียร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์ 0-2312-6300 ต่อ 1205,1518
โทรสาร 0-2312-6293

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล นายสันติทัต ไพใหม่

วัน เดือน ปีเกิด 26 กรกฎาคม 2525

ที่อยู่ปัจจุบัน 259/18 หมู่บ้านยุครัตน์ แขวงทับยาว เขตลาดกระบัง
กรุงเทพมหานคร 10520

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2547 ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ (บริหารทรัพยากรมนุษย์)
มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์

พ.ศ. 2550 เข้าศึกษาต่อปริญญาโทหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานในปัจจุบัน

พ.ศ. 2551-ปัจจุบัน ผู้จัดการสรรหาและแผนกทรัพยากรบุคคล
บริษัท โกลเด้น สโตร์ อินทีเรีย ดีไซน์ จำกัด
53/4-5 หมู่ 3 เฉลิมพระเกียรติ ร. 9 ซ. 14 แขวงหนองบอน
เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร 10250