

บทที่ 1

การบริหาร(ทุน)ทรัพยากรบุคคลในยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้¹

Our profession, the HRM profession, is at the epicentre of a profound transformation. We have never been so visible – or so vulnerable.

(Sartain, 2001)²

1.1 ทุนมนุษย์กับบทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตำราหรือวารสารทางธุรกิจส่วนใหญ่มักจะอ้างเสมอๆว่า”คน”เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร แต่ในความเป็นจริงเป็นที่น่าผิดหวังเพราะนโยบาย กระบวนการ โครงการและ กิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคล(HRM)ของหลายๆ องค์กรไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น”ทุน”(Human Capital) อย่างเต็มที่ เนื่องจาก”ฝ่ายบุคคล”ขององค์กรส่วนใหญ่ยังเน้นงานปฏิบัติ (Operational Focus) อย่างเช่น การสรรหา คัดเลือก พัฒนา รักษา และใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วง ถ้าหาก HRM ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งที่ท้าทายในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้(Knowledge Economy)³ ได้แล้ว แทนที่ HRM จะช่วยให้ องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน(Competitive Advantage) กลับจะเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กร!

¹ สุรพงษ์ มาลี ผู้เขียนบทความนี้ ได้แนวคิดพื้นฐานมาจาก Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. (2003). Human Resource Management in the Knowledge Economy : New Challenges, New Roles, New Capabilities., Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco. บทความนี้ตีพิมพ์ในหนังสือ รวมบทความทางวิชาการของสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย ในคราวประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2546 และวารสารข้าราชการ ปีที่ 48 ฉบับที่ 4 เดือน กรกฎาคม-สิงหาคม 2546

² Sartain, L (2001). The Future of HR. In Workplace visions: Exploring the future of work., Alexandria, VA: Society for Human Resource Management

³ จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Tapscott (1996), Burton-Jones(1999),และ Baird and Henderson (2001) พบว่าเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ อาจประกอบด้วย 11 ปัจจัย คือ (1) สินค้าและบริการอยู่ในรูปสัญลักษณ์และดิจิทัล(Symbolic goods /Digitisation) (2) ไม่เน้นการใช้แรงงาน วัสดุหรือเงินซึ่งอยู่ในลักษณะ เชิงกายภาพ(Demassification) (3) องค์กรไร้พรมแดนและมีความเป็นโลกาภิวัตน์ (Boundaryless enterprise/Globalisation) (4) กิจกรรมทางธุรกิจมีลักษณะ เสมือนจริง (Virtualisation) (5) มีความเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ(Connectedness/Unprecedented partnering/Integration;Internetworking) (6) ไม่มีตัวกลางในการติดต่อธุรกิจหรือทำธุรกรรม(Disintermediation) (7) ผนึกรวมหลายระบบเข้าด้วยกันเพื่อร่วมผลิตสินค้าและบริการ(Convergence)(8) ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าซึ่งมีจำนวนมาก และให้ลูกค้ามีส่วนในการผลิตสินค้าและบริการ(Personalisation/Mass Customisation / Prosumption) (9) ราคาที่มีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย(Dynamic Pricing) (10) มีความรวดเร็วทันใจเป็น Real Time(Immediacy) และ (11) ลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนมากขึ้น (Customer Communities)

สภาวะการแข่งขันในตลาดปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) ที่เน้น "การสร้างทุนมนุษย์" (Human Capital Building) และ "การบริหารความรู้" (Knowledge Management) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะสมกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิมๆ ในยุคที่ธุรกิจพยายามผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่ละจำนวนมากๆ (Mass Customisation) องค์กรก็ต้องพยายามที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรซึ่งมีความแตกต่างและหลากหลายให้ได้ เช่นกัน หรือขณะที่องค์กรพยายามสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าและลูกค้า ผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ต้องหาทางพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน จนบางครั้งอาจจำเป็นต้องขยายวงออกไปถึงนอกองค์กรด้วย

แม้หลายองค์กรจะเผชิญกับสภาวะการณ์ข้างต้น แต่ก็ยังปรับตัวให้สอดคล้องไม่ได้ เพราะมักจะเข้าใจผิดคิดว่าการปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลแบบเดิมๆ ให้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นเพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องทบทวนว่า HRM จะมีบทบาทและผลกระทบโดยรวม (Roles and Contribution) ต่อองค์กรในศตวรรษที่ 21 แต่อย่างใด ดังนั้นในสภาวะสังคมเศรษฐกิจที่เน้นข่าวสาร องค์กรความรู้และมีการใช้เทคโนโลยีท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างความมั่นใจว่า "คน" มีความสำคัญอย่างแท้จริงต่อองค์กร บทความนี้เสนอว่า จะต้องมีบทบาทแนวความคิด ทิศทางและบทบาทของ HRM ในศตวรรษที่ 21 เสียใหม่ โดยจะต้องเน้นเรื่องการสร้างสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ (Build Strategic Capacity) ให้กับองค์กร การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ (Expand its Boundaries) และการบริหารบทบาทใหม่ (Manage New Roles) ดังนั้นคงจะไม่เพียงพอหาก HRM จะยังคงเน้นปฏิบัติงานบุคคลแต่อย่างเดียวหรือจำกัดกิจกรรมอยู่ในขอบวงขององค์กรเดียวหรือทำงานบริหารบุคคลแบบเดิมๆ เพราะหากยังทำอย่างนี้ต่อไปก็ยิ่งทำให้ HRM ขาดความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ (Irrelevance) กับองค์กรในศตวรรษนี้ และแม้ว่า HRM แบบที่คุ้นเคยจะยังคงมีอยู่ให้เห็นต่อไป แต่นั่นจะไม่ช่วยเสริมกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Processes) ให้กับองค์กรเลย

1.2 การสร้างสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ (Building Strategic Capacity)

ทรัพย์สินขององค์กรอาจจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ทรัพย์สินที่จับต้องได้นั้นมักจะวัดและตีราคาได้ สร้างเลียนแบบได้ และมีค่าเสื่อมราคา จึงปรากฏอยู่ในรายการบัญชีทรัพย์สิน ตัวอย่างของทรัพย์สินประเภทนี้ได้แก่ โรงงาน เครื่องจักร อาคารและโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพอื่นๆ ส่วนทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้นั้นมักจะมองไม่เห็นและมักจะตีราคาได้ยาก รวมทั้งมักจะไม่สามารถซื้อขายบัญชีผลประกอบการ การจะสร้างทรัพย์สินประเภทนี้ขึ้นมาขึ้นนั้นต้องใช้เวลาสะสม ไม่สามารถซื้อหา

หรือเลียนแบบได้ง่าย แต่ว่าจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นหากมีการนำไปใช้อย่างตรงตามเป้าประสงค์ ตัวอย่างของทรัพย์สินประเภทนี้ได้แก่ เทคโนโลยีความรู้ (Technological Know-How) การทำให้ลูกค้าติดใจหรือมีความผูกพัน ชื่อเสียง เครื่องหมายการค้าและกระบวนการทางธุรกิจ เป็นต้น ในการบริหาร องค์กรในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้นั้น ทรัพย์สินที่จับต้องได้อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้ องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพราะว่าทรัพย์สินเหล่านั้นสามารถเลียนแบบหรือซื้อหาได้ จากตลาด ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้จึงมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงต้องสร้าง "สมรรถภาพเชิงกลยุทธ์" ซึ่งก็หมายถึงความสามารถในการนำทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ไปสร้างคุณค่าให้กับองค์กรนั่นเอง (The Capacity to create value based on the intangible assets of the firm)

สมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ (Relationship) ที่ก่อให้เกิดการสร้าง (Creation) การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการปลูกสร้าง (Harvesting) องค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรมีความสามารถในการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า (Superior Value for Customers) สมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ส่วนซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่

ก. **ทุนมนุษย์ หรือ Human Capital** หมายถึง เทคโนโลยีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งติดตัวคนในองค์กรและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะในการเป็นผู้นำ

ข. **ทุนโครงสร้าง หรือ Structural Capital** หมายถึง โครงสร้างและกระบวนการบริหาร ที่ช่วยให้ Human Capital สามารถเพิ่มมูลค่าตลาดได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างแบบโมดูลาร์หรือ เซลลูลาร์ (Modular/Cellular Structure) ระบบข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการตัดสินใจ

ค. **ทุนความสัมพันธ์ หรือ Relationship Capital** หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรและระหว่างสมาชิกกับบุคคลภายนอกซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้า ลูกค้าหรือองค์กรอื่นๆ ทุนความสัมพันธ์นี้จะเป็พื้นฐานของความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ความไว้วางใจต่อกัน (Trust) ความผูกพันของลูกค้า (Loyalty) การร่วมผลิตสินค้า (Co-Production) และการตกลงยินยอมให้ดำเนินธุรกิจ (Licensing Agreement)

ปฏิสัมพันธ์ของทุนทั้ง 3 ประเภทข้างต้นก่อให้เกิดคุณค่า(Value) และการบริหารทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้องค์กรแข่งขันกับคู่แข่งได้ หาก HRM เพิ่มบทบาทในการสร้างและธำรงรักษาทุนทั้ง 3 ประเภทในองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ อาจผ่านทางการกำหนดนโยบาย โครงการและแบบแผนวิธีปฏิบัติของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งรวมถึง การพัฒนาคน การออกแบบหน่วยงาน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรรวมทั้งระหว่างสมาชิกในองค์กรกับภายนอก

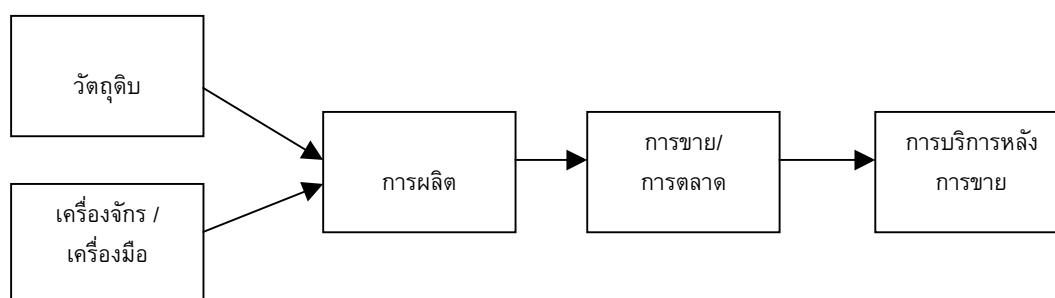
1.3 การขยายขอบเขตความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Expanding HRM Boundaries)

เมื่อพูดถึงการบริหารงานบุคคล คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงเรื่องการจ้างงาน (Hiring) การให้ออกจากงาน (Firing) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและอื่นๆซึ่งถือเป็นการปฏิบัติงานบุคคลแบบเดิมๆ นอกจากนี้หลายคนยังคิดแต่เพียงว่าการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องภายในขององค์กรหนึ่งองค์กรใดเท่านั้น น้อยรายเท่านั้นที่เห็นว่านโยบาย โครงการหรือแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารบุคคลขององค์กรตนมีความเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตสินค้าหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้าและลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามขณะนี้หลายบริษัทได้ขยายขอบเขตของการบริหารทรัพยากรบุคคลออกไป เกินขอบเขตองค์กรของตนแล้ว และในเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ การขยายขอบเขตอย่างนี้ก็จะยิ่งมีให้เห็นมากขึ้น และยังจะช่วยให้บริษัทสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งอีกด้วย วิธีที่ง่ายที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือการที่นักบริหารบุคคลมีอาชีพใช้ความเชี่ยวชาญของตนเพื่อช่วยให้องค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ต่อพนักงานของผู้ขายสินค้าปัจจัยการผลิตและต่อคนในองค์กรหรือในหน่วยงานที่มีอิทธิพลหรือควบคุมการดำเนินงานของบริษัท การจะเข้าใจเรื่องการขยายบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องเข้าใจแนวความคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

(1) ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

แนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่าเป็นตัวแทนเชิงความคิดซึ่งอธิบายวิธีการที่ธุรกิจเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตผ่านทางกระบวนการหลายอย่าง จนไปถึงขั้นตอนการขายสินค้าให้ลูกค้า ตัวแบบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจึงพิจารณาทุกขั้นตอนของธุรกิจ จากวัตถุดิบไปจนถึงผู้ใช้สินค้า โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดและใช้เวลาให้น้อยที่สุด

แผนภูมิห่วงโซ่คุณค่าอย่างง่าย



การสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต และผู้จัดจำหน่าย นั้นมีความหลากหลาย และห่วงโซ่คุณค่าจะมีประสิทธิผลเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการและประสิทธิภาพของแต่ละห่วง(ฝ่าย) คุณภาพของความสัมพันธ์ในห่วงโซ่จะเป็นตัวกำหนดว่าลูกค้าจะได้รับมูลค่าเพิ่มมากน้อยเพียงใดด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัทที่จ้างคนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่เชื่อในคุณภาพของสินค้าตัวใหม่มาเป็นผู้ดูแลสายด่วนให้คำปรึกษาเชิงเทคนิคเกี่ยวกับสินค้าตัวนั้น อาจจะทำให้สถานะทางการตลาดตกต่ำลงได้ เพราะลูกค้าจะฝังใจใน “ภาพเสีย” ของเจ้าหน้าที่ แม้ว่าสินค้าตัวนี้จะเหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องของเทคโนโลยีก็ตาม

การบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมนั้นมักจะจำกัดตัวอยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรหนึ่งองค์กรใดเท่านั้น ฝ่ายบุคคลของบริษัทที่จัดส่งปัจจัยการผลิตก็ไม่เคยคิดที่จะติดต่อสัมพันธ์กับฝ่ายบุคคลของบริษัทที่ทำการผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้า แต่หากพิจารณาห่วงโซ่คุณค่าในภาพรวมจากมุมมองที่กว้างขึ้น ก็เห็นชัดว่า HRM มีโอกาสที่จะช่วยให้ทุกกระบวนการธุรกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพ และหากมีการแบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญตลอดจนถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างกันแล้ว สมาชิกในห่วงโซ่คุณค่าก็จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของห่วงโซ่คุณค่าทั้งระบบได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถเชิงการแข่งขันขององค์กร ตัวอย่างเช่น ธุรกิจ Shell Services International (SSI) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัท Royal Dutch/Shell และมีหน้าที่ให้บริการทั้งแก่หน่วยงานภายในและลูกค้าของ Shell ทั่วโลกผ่านการทำ ข้อตกลงเรื่องการให้บริการ (Service Level Agreements) บนพื้นฐานของราคาและผลประโยชน์ที่ตกลงกัน พนักงานของทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องเข้าใจระบบและวิธีการตัดสินใจในการทำสัญญาให้และรับบริการ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และพัฒนาผลงานเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุผลนี้เองนักวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน กระบวนการเจรจาต่อรอง และเครื่องมือในการตัดสินใจ จึงกลายเป็นบุคคลสำคัญต่อ ธุรกิจและลูกค้าของ SSI

ในอดีตนั้น ธุรกิจมักจะมีวัฒนธรรมซึ่งไม่เชื่อและไม่ส่งเสริมเรื่องการแบ่งปันข้อมูลความรู้และความเชี่ยวชาญกับองค์กรอื่นๆ วัฒนธรรมแบบนี้ขัดขวางไม่ให้อุตสาหกรรมนั้นๆได้รับประโยชน์จากการมองข้ามรั้วขององค์กร และแสดงให้เห็นว่าวิธีการบริหารบุคคลแบบเดิมๆนั้นเป็นแนวคิดที่คับแคบ เราจึงมักจะได้ยินคำพูดที่ว่า “เราจ่ายเงินจ้างฝ่ายบุคคลให้ทำงานให้เรา คุณต้องไปจัดการ (จ้าง) ของคุณเอง” ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะมีการแบ่งปันข้อมูลกับคนหรือองค์กรที่อยู่ใกล้ๆกัน ในห่วงโซ่คุณค่า หรือบางครั้งแม้จะเชื่อว่าการแบ่งปันข้อมูลข้ามพรมแดนขององค์กรจะมีประโยชน์ใหญ่หลวง แต่ส่วนใหญ่ยังอดสงสัยและระแวงไม่ได้ว่าคนอื่น ๆ อาจจะได้เปรียบ อย่างไรก็ตามหากทำได้ประสิทธิภาพในห่วงโซ่คุณค่าทั้งระบบจะเพิ่มขึ้น

อาจกล่าวได้ว่า ในปัจจุบันนี้เส้นแบ่งพรมแดนระหว่างผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต คู่แข่งและลูกค้านั้นไม่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของบริษัทโมโตโรล่า พบว่า บริษัทของพวกเขาเป็นทั้งผู้ส่งมอบสินค้า คู่แข่ง และลูกค้าของบริษัทอินเทลซึ่งเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ! หรือในบางธุรกิจอุตสาหกรรมมีการออกแบบร่วมกัน (Collaborative design) โดยทีมนักออกแบบผลิตภัณฑ์จากหลายๆฝ่ายของบริษัทต่างๆซึ่งร่วมกันออกแบบสินค้าตัวใหม่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต โดยต่างฝ่ายจะเข้าไปดูแผ่นพิมพ์เขียวออกแบบได้ที่ละพร้อมๆกัน และทุกคนจะเห็นได้ทันทีหากมีการแก้ไขแบบพิมพ์เขียว ซึ่งทำให้ประหยัดเวลาในการส่งแบบไปให้ผู้เข้าร่วมออกแบบเพราะทุกคนได้เห็นการแก้ไขแบบในอินเทอร์เน็ตแล้ว จะเห็นว่าการทำงานในลักษณะนี้ทำให้เส้นกั้นพรมแดนขององค์กรหายไป ซึ่งจะส่งผลถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างๆด้วย กล่าวคือเมื่อพนักงานของบริษัทต่างๆทำงานด้วยกันผ่านทางอินเทอร์เน็ต จะใช้นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทใดในการกำหนดความสัมพันธ์ของนักออกแบบผลิตภัณฑ์เหล่านั้น และจะประเมินได้อย่างไรว่านักออกแบบคนไหนจากบริษัทใดที่ได้ทุ่มเทพลังสมองเพื่องานออกแบบมากน้อยต่างกันอย่างไร รวมทั้งจะสนับสนุนให้พวกเขาทำงานกันด้วยดีได้อย่างไร หรือแต่ละบริษัทจะรักษาความลับหรือเคล็ดลับทางธุรกิจของตนไว้ได้อย่างไร เป็นต้น

(2) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นลูกค้า (Customer - focused HRM)

เมื่อพูดถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นลูกค้า องค์กรส่วนใหญ่จะนึกถึงลูกค้าภายในหรือพนักงานเป็นหลัก แต่ HRM ก็มีช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีกำไรได้ ด้วยการช่วยให้ลูกค้าภายนอกองค์กรหรือคนที่ซื้อหรือใช้สินค้าและบริการของบริษัทมีส่วนเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขโดยตรงต่อกิจกรรมและผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งก็อาจทำได้หลายทาง ดังนี้

(ก) การใช้ HRM ในการปรับพฤติกรรมของลูกค้ายาให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งตัวลูกค้าเองและองค์กร ตัวอย่างเช่น หากร้านขายอาหารจานด่วน แสดงให้เห็นว่าร้านคาดหวังว่าลูกค้าจะทิ้งขยะในที่ที่จัดไว้และทางร้านได้จัดถึงขยะไว้อย่างสะดวก ก็จะเป็นการง่ายสำหรับลูกค้าที่จะทำตามผลลัพธ์ก็คือร้านมีความสะอาดและมีบรรยากาศดีทำให้ลูกค้าประทับใจ ดังนั้นบทบาทของ HRM

ในการอบรมพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของร้าน (Work Processes) ก็จะทำให้ลูกค่านั้นมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และลูกค้าที่ประทับใจต่อประสบการณ์ที่ได้รับ ก็จะบอกต่อกันไป ทำให้ร้านมีลูกค้าและรายรับเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

(ข) การใช้ HRM เพื่ออำนวยความสะดวกหรือส่งเสริมให้ลูกค้ามีส่วนในการผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ โดยเข้าร่วมเป็นทีมในการผลิตหรือส่งมอบสินค้าหรือบริการ ตัวอย่างเช่น ลูกค้าที่ซื้อคอมพิวเตอร์ทางอินเทอร์เน็ตจะได้รับชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ที่ต้องนำไปประกอบเอง ซึ่งลูกค้าจะต้องรู้วิธีการประกอบคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี และเมื่อประกอบเสร็จแล้วต้องใช้งานได้จริง ดังนั้นบริษัทผู้จำหน่ายจะต้องจัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าประกอบคอมพิวเตอร์ได้สำเร็จ จุดนี้เองที่ HRM จะมีบทบาทในการช่วยพัฒนาเครื่องมือ อย่างเช่น คู่มือการฝึกอบรม และคู่มือการตรวจสอบว่าลูกค้าประกอบคอมพิวเตอร์ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งเทคโนโลยีการฝึกอบรมอย่างนี้ก็จะคล้ายๆกับการอบรมพนักงานภายในบริษัทนั่นเอง ดังนั้น HRM ที่เน้นลูกค้าภายนอกจะช่วยให้ลูกค้าเป็นทั้งผู้ร่วมผลิตสินค้าที่มีประสิทธิภาพและได้ใช้สินค้าหรือบริการ ซึ่งทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเหล่านั้นเพิ่มขึ้นด้วย

(ค) ลูกค้าสามารถเป็นผู้ตรวจสอบองค์กร(Organisational Auditors)ได้ ซึ่งจะเป็นตัวชี้ว่าลูกค้ามีความมั่นใจในสินค้าและบริการขององค์กรแค่ไหน ภัตตาคารหรือธุรกิจบริการจำนวนมากขอให้ลูกค้าแสดงความเห็นว่ามีสิ่งไหนที่องค์กรทำดีอยู่แล้ว สิ่งใดควรได้รับการปรับปรุงเอาใจใส่ ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตเครื่องบิน Raytheon Aircraft ใช้วิธีการบริหารลูกค้าแบบ ที่เรียกว่า “Walk Through” เนื่องจากบริษัททราบว่า ลูกค้าผู้ซื้อเครื่องบินส่วนตัวมักจะกังวลเกี่ยวกับคุณภาพของเครื่องบิน แต่ลูกค้าขาดความรู้ และความเชี่ยวชาญเทคนิคที่จะบอกว่าเครื่องบินดีหรือไม่ดี ดังนั้นบริษัทจึงเชิญลูกค้าที่มีแนวโน้มจะซื้อเครื่องบินส่วนตัวรุ่น Beechcraft ให้ไปเยี่ยมชมโรงงานและสังเกตกระบวนการผลิต ดังนั้น นโยบาย โครงการและกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในของบริษัทจึงต้องเน้นให้พนักงานผลิตจะสามารถแสดงให้ลูกค้ามั่นใจว่าพวกเขาทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพจริงๆ บริษัท Raytheon เชื่อว่า ถ้าหากลูกค้าได้เห็นความสามารถและศักยภาพของพนักงานผลิต จะทำให้ลูกค้าซื้อเครื่องบินของบริษัทมากกว่าจะซื้อจากคู่แข่ง ดังนั้นลูกค้าจึงทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบและจะช่วยสร้างและธำรงชื่อเสียงของบริษัท เพราะข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าจะทำให้บริษัททราบว่าคงกิจกรรมบางอย่างไว้หรือควรยกเลิก และจะมีวิธีการใหม่ใดที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

(ง) ลูกค้าอาจทำหน้าที่เป็นกึ่งๆผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (Quasi HR Managers) กล่าวคือช่วยปรับกระบวนการบริหารภายในองค์กรให้ตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างถูกต้อง (Tailor their own treatment by an organisation to meet their specific needs) ยกตัวอย่าง เช่น โรงแรม Ritz-Carlton Hotel มีนโยบายให้พนักงานแต่ละคนต้องสนองความต้องการของลูกค้าด้วย

ความรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการ แต่เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้นลูกค้าจึงทำหน้าที่เป็นเสมือนผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่บริหารพนักงานโรงแรม เพื่อให้ได้มาซึ่งบริการที่ตรงกับความต้องการของตนมากที่สุด

โดยสรุปแล้ว การขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบก็หมายถึงการมองนอกกรอบโดยไม่มีขีดจำกัดด้วยแต่ในฝ่ายบุคคลขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น การมองห่วงโซ่คุณค่าทั้งระบบจะทำให้ HRM มี “สนาม” ให้เล่นมากขึ้นเพราะจะใช้นโยบาย แนวทางและโครงการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งระบบได้ เพราะหากรวมระบบผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต ผู้ผลิตและผู้กระจายสินค้าเข้าด้วยกัน ห่วงโซ่คุณค่าก็จะเป็นเหมือนกึ่งๆองค์กรขนาดใหญ่ (One Large Quasi Organisation) โดยเมื่อทั้งระบบได้รับการปรับปรุง องค์กรประกอบต่างๆที่อยู่ในระบบก็จะพลอยได้รับประโยชน์ไปด้วย นอกจากนี้การขยายขอบเขตหน้าที่โดยรวมลูกค้าภายนอกไว้ด้วย จะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีโอกาสในการใช้ประโยชน์จากบุคคลภายนอกหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการใช้ HRM ในการสร้างสรรค์โอกาสใหม่ๆ ให้เป็น “ทุนขององค์กร” จึงถือเป็นสมรรถนะ(Competency) ที่สำคัญสำหรับการบริหารในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้

1.4 การบริหาร “บทบาทใหม่” ด้านทรัพยากรบุคคล (Managing New Roles)

HRM มักถูกมองว่าเป็นแค่หน่วยงานที่ทำหน้าที่จ้างงาน (Employment Bureaucracy, Hiring and Firing) ที่เป็นอย่างนี้ก็เพราะตอนที่มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 นั้น บรรดานายจ้างต้องการสร้างระบบการจ้างงานที่มีเสถียรภาพ ประกอบกับในตอนนั้นฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างเริ่มมีทัศนคติแบบเป็นศัตรูกัน มีการหยุดงานประท้วงและใช้ความรุนแรง นอกจากนี้อัตราการสูญเสียและความไร้ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตก็อยู่ในระดับสูง จึงต้องมีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อคนงานอย่างเป็นระบบและความสัมพันธ์ในองค์กรก็มีลักษณะเป็นทางการ ดังนั้นบรรดานายจ้างต่างก็หวังว่า HRM จะช่วยลดความขัดแย้งและบริหารพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 นายจ้าง(โดยเฉพาะในสหรัฐและยุโรปตะวันตก) ใช้กลไกแบบราชการนี้ในการควบคุมพนักงาน ต่อมาในราวปี ค.ศ. 1930 นายจ้างยิ่งใช้กฎระเบียบทางด้านการบริหารงานบุคคลเข้มข้นขึ้นเพื่อรองรับกฎหมายคุ้มครองสภาพแรงงาน และตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมาก็มีการออกกฎหมายแรงงานมาบังคับใช้อยู่เรื่อยๆ ยิ่งทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆมีความเป็นราชการมากขึ้น เมื่อถึงสิ้นศตวรรษที่ 20 ฝ่ายบุคคลจึงเต็มไปด้วยแบบฟอร์ม เอกสาร และกิจกรรมที่ต้องทำตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

ภาพความเป็นราชการของการบริหารทรัพยากรบุคคลยังคงเหลือให้เห็นจนถึงทุกวันนี้ กล่าวคือมีการแบ่งงานบุคคลออกเป็นหน้าที่ต่างๆที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยบทบาทของ HRM ก็คือการดึงดูดผู้สมัครงานและคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติ พัฒนาระบบการบริหารผลงานและค่าตอบแทน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งพัฒนา และรักษา บุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เมื่อเน้นบทบาทเช่นนี้ จึงมักมีการแบ่งแยกหน้าที่การบุคคลออกเป็นงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น การออกแบบ งานและองค์การ การสรรหาคัดเลือก การบริหารผลงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การพัฒนาและ ฝึกอบรม การวางแผนกำลังคน แรงงานสัมพันธ์ การบริหารความแตกต่างในหมู่พนักงาน การทำตามกฎระเบียบและกฎหมายหรือแนวทางของรัฐบาล การแบ่งแยกหน้าที่อย่างนี้ฝังรากลึกจนถึงกับมีการ กำหนดให้ความรู้และประสบการณ์ในหน้าที่ต่างๆเหล่านี้ เป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญซึ่งผู้ที่จะเป็น นักบริหารทรัพยากรบุคคลวิชาชีพซึ่งได้รับการรับรองคุณสมบัติ (Certified HR Professionals) จาก สมาคม นักบริหารทรัพยากรบุคคลหรือ Society for Human Resource Management (SHRM) จะต้องสอบให้ผ่าน โดยสรุปแล้ว กระบวนการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาถึงระดับที่เป็น Employment Bureaucracy ซึ่งมีองค์ความรู้และแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีความเป็น ราชการ

ในยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) นั้น การแบ่งหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลดังที่กล่าว แล้วข้างต้นอาจจะใช้ได้ผล แต่ในยุคสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) อาจจะเกิดปัญหาได้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ากิจกรรมหรือหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลจะหายไป จากองค์กร แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะมีประสิทธิภาพได้ HRM จะต้องเปลี่ยน บทบาทเพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายได้ เพราะการที่ติดยึดอยู่กับหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคล แบบเก่าๆ ก็รังแต่จะเป็นการลดบทบาทของ HRM ในองค์กร และการที่ HRM ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของยุคเศรษฐกิจสังคมที่เน้นองค์ความรู้ได้ ก็จะทำให้ความสำคัญของ HRM ลดลง เปิดโอกาสให้หน่วยอื่นในองค์กรกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินการเรื่องสำคัญๆอย่างเช่น การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้น เพราะจริงๆแล้ว HRM มีความพร้อมที่สุดในการ จัดการกับสิ่งที่ท้าทายดังกล่าว แต่การที่จะเป็นผู้มีส่วนในการแก้ปัญหา ไม่ใช่เป็นตัวถ่วงทำให้ ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง HRM จะต้องทิ้งการทำงานบุคคลที่มีลักษณะเป็น ราชการ (Bureaucracy) ลง และต้องเปลี่ยนโลกทัศน์จากการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นหน้าที่ และกระบวนการ ไปเน้นที่บทบาทแทน (Shift in Paradigm from Functions and Process to Roles)

HRM : เน้นที่บทบาท ไม่ใช่เน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการ

บทบาทหรือ Role ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ(Responsibilities) ความสัมพันธ์ (relationships) และสิ่งทีบุคคลจะอุทิศทุ่มเทให้กับองค์กร (Contribution) บทบาทเกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมักไม่ระบุวิธีการหรือกิจกรรมโดยละเอียด ตามความหมายนี้ "บทบาท" จึงมีความหมายคล้ายๆกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organisation's Vision Statement) ซึ่งระบุทิศทางโดยรวมขององค์กร ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของบริษัทไมโครซอฟต์ ก็คือ "การเพิ่มอำนาจให้กับลูกค้าทุกทีทุกขณะและทุกสื่อผ่านทางซอฟต์แวร์" (Empower people through great software anytime, anyplace and any device) และเมื่อไม่มีการระบุวิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายไว้ วิสัยทัศน์จึงเป็นเพียงสิ่งที่นำพาสมาชิกขององค์กรให้มุ่งไปในทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน โดยพวกเขาจะมีโอกาสกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเอาเองเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บทบาทของ HRM ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ก็เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ กล่าวคือ นักวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเน้นเรื่องความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งทีจะอุทิศทุ่มเทให้้องค์กร และความคาดหวัง มากกว่าจะจมปลักอยู่กับวิธีการและเทคนิคทางการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่อย่างเดียวน และสาเหตุทีจะต้องมีการบริหารบทบาทใหม่ก็เพื่อให้ HRM สลัดหน้าทีแบบเดิมๆให้หลุดและช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับการขยายขอบเขตหน้าทีของ HRM ทีกล่าวมาแล้วข้างต้น การบริหารบทบาทใหม่ของ HRM จะทำให้องค์กรมีวิธีการและกระบวนการใหม่ๆเพื่อจัดการกับสิ่งท้าทายทีเกิดขึ้น เหมือนกับมีกระสุนทีพร้อมจะใช้โจมตีเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น

สาเหตุอีกประการหนึ่งทีต้องเน้นเรื่องบทบาทของ HRM ก็เนื่องจกามีแนวคิดทีเสนอให้รวมแนวปฏิบัติด้านการบุคคลไว้ภายใต้ประเด็นทีเหมือนกัน (Common Themes) และการจะกำหนด Themes ได้ จำเป็นต้องพิจารณา"บทบาท"ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ในยุคเศรษฐกิจทีเน้นองค์ความรู้ การพิจารณา HRM ในฐานะทีเป็นบทบาทนั้นจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าการมอง HRM เป็นหน้าที (Roles provides more flexibility than functions) เพราะว่บทบาทช่วยลด "กำแพง" ทีเป็นเส้นแบ่งหน้าทีความรับผิดชอบและช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ คำถามก็คือ: ในยุคสังคมเศรษฐกิจทีอาศัยองค์ความรู้ HRM ควรจะเล่นบทบาทใด บทความนี้เสนอว่ HRM ควรแสดง 4 บทบาทหลักๆและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเน้นบทบาท (Role Based) อาจจะไม่ผูกกับหน้าทีความรับผิดชอบทางการบริหารงานบุคคลแบบเดิมๆ แต่มุ่งไปสู่การเพิ่มสมรรถภาพให้กับองค์กร (Organisational Capabilities) บทบาททั้ง 4 ประการได้แก่

(1) การเป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กร (Human Capital Steward)

บทความในวารสาร Business Week เมื่อเร็วๆ นี้ระบุว่า "สหสวรรค์ใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากแฮมเบอร์เกอร์ไปสู่ซอฟแวร์ : ซอฟแวร์คือความคิด (Idea) แต่แฮมเบอร์เกอร์คือ(เนื้อ)วัว และแม้ว่าในศตวรรษที่ 21 จะยังคงมีผู้ผลิตแฮมเบอร์เกอร์ต่อไป แต่อำนาจ ศักดิ์ศรีและเงินจะไหลไปสู่บริษัทซึ่งมีทรัพย์สินทางปัญญา"⁴ ทุนมนุษย์หรือ Human Capital หมายถึง ความรู้(Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ(Abilities) และประสบการณ์ (Experiences) ที่พนักงานแต่ละคนมี และเมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรรวมกันก็จะกลายเป็นทรัพยากรที่ทำให้องค์กรหนึ่งต่างจากองค์กรอื่นๆ และเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน บทบาทการเป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมและสะสม การใช้ การรักษา การเสริม และการฟื้นฟูความรู้ ทักษะ และความสามารถในองค์กร (The new role of human capital steward requires accumulating, concentrating, conserving, complementing and recovering knowledge, skills and abilities within an organisation)⁵ และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ องค์กรจะต้องพัฒนาแหล่งสะสมความรู้จากพนักงานของตนและผู้ปฏิบัติงานอิสระอื่นๆ และนักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพัฒนาสมรรถนะและความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ดังนั้นหน้าที่ของ HRM จะเน้นการนำคนที่มีความรู้เป็นเลิศและนักคิดต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร

ผู้ดูแลทุนมนุษย์ในองค์กรจะเป็นผู้กำหนดว่าองค์กรและพนักงานจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยองค์กรจะเป็นผู้นำทางแต่ว่าจะไม่ครอบงำหรือควบคุม แต่เน้นเรื่องการส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน โดยทั้งองค์กรและพนักงานต่างมีบทบาทสำคัญและรับผิดชอบตนเอง เพื่อทุ่มเทให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในฐานะผู้ดูแลทุนมนุษย์ สิ่งท้าทายที่นักวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพิจารณาประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

(ก) นายจ้างไม่ได้เป็นผู้ถือครองทุนทางปัญญา(Intellectual Capital) เพราะว่าทุนดังกล่าวซื้อขายกันได้ในตลาดทุนมนุษย์ (Human Capital Market) ดังนั้นทำอย่างไรองค์กรจึงจะหาและได้มาซึ่งทุนทางปัญญา องค์กรจะเช่าหรือซื้อทุนทางปัญญาได้หรือไม่อย่างไร

(ข) หากพนักงานทำงานในลักษณะที่เป็นอาสาสมัครและมีความเป็นอิสระ (Volunteers or Free Agents) ทำอย่างไรองค์กรจะดึงดูด จูงใจ หรือรักษาคคนเหล่านั้นให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ไม่แสวงกำไรเผชิญกับสถานการณ์อย่างนี้อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องหาทางปรับกระบวนการบริหารองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานของคนกลุ่มนี้ซึ่งมีลักษณะเป็น Knowledge Workers

⁴ Coy, P.(2000). Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. . Business Week (August 28), 76-82

⁵ Hamel, G. and Parhalad, C.K. (1993), Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review, 71(2), March-April, 75-84

(ค) สัญญาจ้างงานส่วนใหญ่จะถูกแทนที่ด้วยสัญญาทางตลาด (Market Contracts replace most employment contracts) สัญญาจ้างงานมักจะเป็นความผูกพันในระยะยาว แต่สัญญาทางการตลาดมักจะผูกพันในระยะสั้นหรือขึ้นอยู่กับโครงการ (Short-Term and Project Based) ทำอย่างไรองค์กรจึงจะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความผูกพันต่อองค์กรตามสัญญาทางตลาดมากกว่าสัญญาจ้างงาน

(ง) HRM จะต้องสร้างความมั่นใจว่า องค์กรมีทุนมนุษย์ที่มีความพร้อม มีความสามารถ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะได้รับการพัฒนาให้เติบโตและมีมูลค่าเพิ่ม คำถามคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะบริหารการไหลเวียนของทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่างเช่น ทีมเบสบอลมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาหลายทีมนั้น มีทั้งผู้เล่นทั้งที่มีประสบการณ์และมีมือใหม่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ทำให้ทีมได้ชัยชนะทั้งในปัจจุบันและเป็นการเตรียมการสำหรับอนาคตด้วย แต่ก็ไม่วายที่จะกังวลว่า ผู้เล่นของตนจะถูกดึงตัวไปเล่นฟุตบอลมืออาชีพก่อนที่จะประสบความสำเร็จ การศึกษา ซึ่งองค์กรในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ก็เผชิญปัญหาในทำนองเดียวกัน

(จ) HRM จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล (HR Service) อย่างเช่น การจัดหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Acquisition) การเรียนรู้และอื่นๆ ดังนั้น องค์กรจะจัดหาบริการดังกล่าวได้อย่างไร และจะมีวิธีการเลือกหรือใช้เกณฑ์อะไรมาเลือกผู้ให้บริการด้านนี้ และจะมีวิธีการรวมบริการอันหลากหลายจากผู้ให้บริการให้กลมกลืนเป็นระบบเดียวกันได้อย่างไร

(ฉ) HRM จะต้องใช้ทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเน้นการทำสิ่งที่ควรทำและได้ผลตอบแทนการลงทุนที่ดีที่สุด (Return on Human Capital Investment) ดังนั้น องค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการรวมทุนมนุษย์เข้ากับทุนอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีมูลค่าสูงสุด

(ช) องค์กรจะต้องพึ่งพา Knowledge Workers อย่างมากและจะต้องดึงดูดและรักษาคนเหล่านี้ไว้ ดังนั้นทำอย่างไรองค์กรจึงจะปรับสภาพแวดล้อมให้ตรงกับความต้องการของ Knowledge Workers และทำอย่างไรองค์กรจะทราบและสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้

(ซ) องค์กรจะกำหนดมาตรฐานและคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับการจ้างงานในระดับแรกเข้าไว้สูงมาก ทำอย่างไรองค์กรจึงจะทำนายและจูงใจ Knowledge Workers รวมทั้งสร้างโอกาสและความก้าวหน้าสำหรับพวกเขา

(ฅ) ความเป็นอาชีพจะเข้าไปแทนที่งาน (Careers replace jobs) ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มวิชาชีพและความมุ่งมั่นที่พวกเขามี ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสร้างสิ่งแวดล้อมซึ่งจะเอื้อให้ใช้ประโยชน์จากพนักงานชั่วคราวซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง และทำอย่างไรองค์กรจึงจะตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ได้

(ญ) การออกแบบนโยบายเรื่องการใช้ข้อมูลข่าวสารในองค์กรเป็นสิ่งที่ยาก ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดนโยบายซึ่งจะนำไปสู่ข้อตกลงที่ไม่ให้มีการแข่งขันกัน (Non-Competitive Agreement) นอกจากนี้จะต้องตีความว่า อะไรจึงจะถือเป็นข้อมูลสำคัญที่เป็นความลับขององค์กร (Proprietary information) และข้อมูลดังกล่าวต่างจากความรู้ที่ติดอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งต้องมีการแบ่งปันกันในองค์กรที่ไร้พรมแดนอย่างไร

(2) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator)

องค์กรที่ได้เปรียบเชิงการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้จะต้องสร้างและกระจายความรู้ในหมู่พนักงาน และบางครั้งก็อาจเลยไปถึงลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต ตลอดจนองค์กรซึ่งผลิตสินค้าซึ่งเสริมกันด้วย การแบ่งปันความรู้อาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องพื้นฐานง่ายๆ เช่น เวลาพนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ก็ใช้วิธีการส่งอีเมลล์อธิบายวิธีการแก้ไข ซึ่งนอกจากพนักงานผู้นั้นจะแก้ปัญหาได้แล้ว พนักงานคนอื่น ๆ ก็ได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาไปพร้อมๆ กันด้วย หรือการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมผ่านทางคอมพิวเตอร์เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัทอินเทลพบว่า การแบ่งปันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งพนักงานของบริษัทเอง และต่อบริษัทที่ผลิตฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ซึ่งใช้ตัวไมโครโพรเซสเซอร์ของอินเทลเป็นส่วนประกอบด้วย นอกจากนี้ เทคโนโลยีที่ล้ำยุคยังมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานในระดับล่างขององค์กรมีโอกาสพัฒนาแนวคิดดีๆ เพื่อเข้าถึงตลาดและลูกค้าได้ดีขึ้น

โดยสรุปบทบาทใหม่ของ HRM ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ก็คือการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน ระหว่างหน่วยงานทั่วตลอดทั้งองค์กร ไปจนถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานภายนอกที่ถือเป็น Co-Producers อย่างไรก็ตาม บทบาทนี้เกินความหมายเกินกว่าการจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แต่เป็นเรื่องของการที่องค์กรเน้นการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทั้งระบบ ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยนัยนี้ นักวิชาชีพรักษาทรัพยากรบุคคลก็จะมีหลายแนวทางซึ่งอาจรวมถึงการอบรมพัฒนาแบบเดิม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีสมรรถนะในการเรียนรู้ (Organizational Learning Capabilities) บทบาทสำคัญอาจจะประกอบด้วย การพัฒนาและบริหารระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปถึงขั้นการพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้ อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายคือ

(ก) เนื่องจากองค์กรต่างเน้นเรื่องการเรียนรู้และการกระตุ้นให้คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำอย่างไรองค์กรจึงจะหาและได้มาซึ่งบุคคลซึ่งต้องการจะเรียนรู้ และจะกระตุ้นและส่งเสริมให้คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้อย่างไร และหากมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้ว องค์กรจะสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างไร

(ข) องค์กรมีความจำเป็นต้องบริหารความรู้และข้อมูลข่าวสารอย่างจริงจัง แต่ทำอย่างไรจึงจะจัดหาความรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และให้ทุกคนที่ต้องใช้ข้อมูลเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์กรต้องหาวิธีการบริหารองค์ความรู้โดยต้องตัดสินใจว่าระบบข้อมูลแบบใดจะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

(ค) องค์กรจะต้องดึงความรู้จากพนักงานทุกคนออกมาให้มากที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งนวัตกรรมที่สำคัญ ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะระบุหาแหล่งความรู้ของพนักงานและวิธีการนำความรู้เหล่านั้นออกมาใช้

(ง) เนื่องจาก HRM ต้องส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรแบ่งปันความรู้กัน จึงต้องหากลไกที่จะนำมาใช้เพื่อการนี้ ซึ่งอาจต้องพิจารณาด้วยการแบ่งปันข้อมูลที่จะอยู่ในรูปของคอมพิวเตอร์ (Computer Based) หรือการติดต่อกันตัวต่อตัว (face to face)

(จ) เนื่องจากเมื่อพนักงานแบ่งปันความรู้กันแล้ว คนที่เป็นเจ้าของความรู้เดิมก็จะไม่ได้เปรียบ (Personal Competitive Advantage) อีกต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องหาทางให้รางวัลพนักงานที่เต็มใจหาและแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่น

(ฉ) เนื่องจากในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานทุกคนต้องสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้และข้อมูลข่าวสาร แต่องค์กรจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีใดให้พนักงานเข้าถึงความรู้เหล่านั้นได้มากน้อยในระดับใด และต้องจัดหารูปแบบข้อมูล (Information format) ที่สื่อกับพนักงานได้ดีที่สุดด้วย นอกจากนี้หากเปิดกว้างให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลความรู้แล้ว องค์กรจะปกป้องข้อมูลซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินสำคัญขององค์กร (Proprietary Information) อย่างสมดุลงได้อย่างไร

(ช) ความรู้ใหม่ๆจะต้องนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมด้วย เพราะความรู้จะไม่มีประโยชน์หากองค์กรไม่สามารถนำ"ทุนความรู้"เหล่านี้ไปใช้จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแผนพฤติกรรม การกระทำ การตัดสินใจและความสัมพันธ์⁶ ดังนั้นองค์กรต้องสร้างสมรรถนะ (Capabilities) ที่จำเป็นสำหรับการใช้ความรู้อย่างถูกวิธี รวดเร็วและสร้างสรรค์ รวมทั้งต้องปรับปรุง กระบวนการเรียนรู้ (Learning) การละทิ้งความรู้แบบเดิมๆ (Unlearning) และการเรียนรู้ใหม่ (Relearning) ด้วย นอกจากนี้ยังต้องช่วยให้พนักงานไม่เสียศูนย์หรือเบี่ยงเบนความสนใจจากเรื่องสำคัญที่พวกเขา กำลังทำอยู่ แม้ว่าจะต้องเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆอยู่ตลอดเวลาก็ตาม

(3) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและผันผวน และมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด องค์กรยังต้องเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์นี้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญกว่าสินทรัพย์ในบัญชี เพราะจะนำไปสู่การสร้างพันธมิตรและ

⁶ Garvin,D.A.(1993). Building a Learning Organisation, Harvard Business Review, 71(4), 78-91

ความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนั้นบทบาทของ HRM ต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย โครงการ หรือทางปฏิบัติที่จะช่วยให้พนักงานในองค์กรกระตือรือร้นที่จะสร้าง ส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ ในหมู่พนักงาน ความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต และผู้ผลิตสินค้าในห่วงโซ่คุณค่า เดียวกันหรือแม้แต่คู่แข่ง การสร้างความสัมพันธ์จะก่อให้เกิดพลังร่วม(Synergy) ภายในองค์กรและ ในตลาด เพราะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานนั้นจะก่อให้เกิดมูลค่าต่อองค์กรมากกว่า การที่เอาผลงานของพนักงานแต่ละคนมารวมกัน (Agile combination of employees who have developed relationship networks can create value for the organisation than the mere sum of their individual contribution) จากการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับระบบความซับซ้อนที่มีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา(Complex Adaptive System) พบว่า ความสัมพันธ์เป็นทรัพยากรที่มีความ สำคัญยิ่งขององค์กร เพราะปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์ จากสมรรถนะของพนักงานมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามมีประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม ดังนี้

(ก) เนื่องจากการทำงานเป็นทีมซึ่งสมาชิกประกอบด้วยคนจากต่างหน่วยงานหรือต่างองค์กร (Cross-Functional Teamwork) นั้นมีความสำคัญมากขึ้นทุกที จึงต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อ ต่อการทำงานลักษณะนี้ให้มากที่สุด (Optimal Team Structure) เพื่อให้ผลลัพธ์ท้ายสุดมีมูลค่า มากกว่าผลรวมของส่วนต่างๆในองค์กร (Create the whole that is greater than the sum of its parts) นอกจากนี้ยังจะต้องหาทางสร้างสมดุลระหว่างการทำงานตามหน้าที่และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งวิธีการจัดตั้งและสลายทีมหรือโครงการเพื่อรักษาไว้ซึ่งผลงานในระดับสูง (High Performance)

(ข) เนื่องจากพนักงานในองค์กรจะเข้าถึงเทคโนโลยีได้หลากหลายวิธีมากขึ้น องค์กรจะต้องหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่สุดในการที่จะเชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกันและฝึกอบรม พนักงานเหล่านั้นให้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีนั้นๆให้มากที่สุด รวมทั้งลดความสูญเสียจากการ ติดต่อสื่อสารให้เหลือน้อยที่สุดด้วย นอกจากนี้ยังต้องหาวิธีว่าจะนำ "ทุนสังคม" (Social Capital) มิติใดบ้างมาแปลงเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น HRM จึงต้อง ใช้ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างดังกล่าวให้เป็นทุนผ่านทางระบบวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ทุนทางสังคมอีกด้วย

(ค) HRM จะต้องช่วยสร้างเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรแข่งขันได้ ดังนั้นจึงต้องหาทางสื่อสารเป้าหมายดังกล่าวให้เกิดประสิทธิผล และจะทำ อย่างไรที่จะทำให้พนักงานแต่ละคนซึ่งส่วนมากรับผิดชอบต่อเป้าหมายแค่บางส่วนขององค์กรเข้าใจ และมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์รวมขององค์กร Kaplan และ Norton (2000) เสนอว่า HRM อาจใช้ Individual Balance Scorecards เพื่อสื่อสารยุทธศาสตร์ขององค์กรอันจะช่วย ให้สมาชิก มีความมุ่งมั่นและผูกพันต่อเป้าหมายรวมในทิศทางเดียวกัน⁷

⁷ Kaplan, Robert S., Norton, David P(2001). The Strategy Focused Organisation: How Balanced Scorecard companies can thrive in the new business environment; Boston: Harvard Business School Press.

(ง) เมื่อบทบาทและหน้าที่ของ HRM จะเน้นทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์กร อันเกี่ยวข้องกับผู้ซื้อและผู้ขายในห่วงโซ่คุณค่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะได้รับความไว้วางใจ (Trust) จากคนอื่น ๆ ในห่วงโซ่แห่งคุณค่าซึ่งไม่ใช่สมาชิกขององค์กร กล่าวคือทำอย่างไรองค์กรจะใช้ประโยชน์จากห่วงโซ่คุณค่าให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

(4) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้ทันกับความต้องการ (Rapid Deployment Specialist)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ได้จากการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดก่อนคู่แข่งนั้นไม่ยั่งยืน เพราะคู่แข่งมีเทคโนโลยีและวิธีการหลากหลายที่จะตามให้ทันได้ไม่ยาก แต่แทนที่จะเน้น การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว หลายๆ องค์กรในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ จึงมักใช้กลยุทธ์แบบกองโจรคือเน้นผลระยะสั้น เพื่อฉวยโอกาสทางการตลาดที่มักไม่ค่อยทำ พอได้ประโยชน์จากจุดหนึ่งแล้วก็มุ่งหน้าหาโอกาสจากจุดอื่นต่อไปเรื่อยๆ ดังนั้นบริษัทหลายแห่งจึงถูกตั้งขึ้นมาชั่วคราวเพื่อสร้างเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ป้อนตลาด และเมื่อบรรลุพันธกิจแล้วในที่สุดก็จะถูกกลืนไปกับบริษัทที่เป็นผู้สนับสนุน (Sponsored Companies) ขณะที่หลายบริษัทก็ใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงการพร้อมรับกับความผันผวนของตลาดเป็นการเฉพาะ

สภาพข้างต้นย่อมกระทบต่อบทบาทหน้าที่ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล โดย HRM จะต้อง **“พร้อมและมีความรวดเร็ว”** ในการจัดหาทรัพยากรบุคคล การจัดการและและการใช้รูปแบบการบริหารทุนมนุษย์เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์และพันธกิจด้วยแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย เช่น การอบรมพัฒนา การส่งงานไปทำยังประเทศอื่น และการหาทางเพื่อลดความจำเป็นของงานบางอย่าง (De-skill) ขณะเดียวกันก็พยายามให้ความสำคัญ (Enriching) กับงานอย่างอื่น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยอาศัยเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นที่ควรคำนึงดังนี้

(ก) บทบาทใหม่ของ HRM จะเน้นเรื่องการบริหารสิ่งที่พนักงานแต่ละคนอุทิศทุ่มเท (Contribution) ให้กับตลาดภายนอกองค์กรซึ่งบางครั้งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องรู้ความเป็นไปของเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นนอกเหนือขอบเขตขององค์กรตนและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในตลาดสินค้า รวมทั้งต้องใช้สมรรถนะของพนักงาน (Human Capabilities) ในการทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผล ดังนั้นจึงต้องคิดต่อไปว่าทำอย่างไรจึงจะทราบว่ามี Human Capabilities ใดที่จำเป็นในการกำหนดยุทธศาสตร์ธุรกิจ และจะเตรียมสร้างสมรรถนะเหล่านี้ได้อย่างไรในสภาพตลาดที่ผันผวน นอกจากนี้ยังจะต้องกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวตามสัญญา ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัวมากที่สุด และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

(ข) งานที่มอบหมายจะมีความยืดหยุ่น(Flexible) มากขึ้น คือเน้นหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และผลงาน (Results) มากกว่าหน้าที่เนื้องานและกระบวนการ (Tasks and Process) ดังนั้น HRM จะต้องกำหนดแนวทางว่าพนักงานแต่ละคนจะทำงานประเภทใด รวมทั้งหาทางประสานเพื่อให้งานที่ยืดหยุ่นทั้งหลายสอดคล้องกันเป็นเนื้อเดียวกัน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของคนที่ทำงานในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งต้องออกแบบวิธีการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(ค) อนาคตของ HRM ขึ้นอยู่กับความสามารถในการออกแบบระบบให้มีความหลากหลาย (verstaile) มีการเปลี่ยนแปลง(evolving) และยืดหยุ่น(flexible) อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น HRM ต้องไม่เพียงแต่เป็นผู้สนับสนุนแต่จะต้องเป็นผู้นำในการวางแนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น ซึ่งจะต้องมีการทบทวนโครงสร้างขององค์กร โดยเน้นเรื่องระบบข้อมูล กระบวนการธุรกิจและการออกแบบองค์กรให้หลากหลายเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รวดเร็วทันการเปลี่ยนแปลงนี้คือการใช้รูปแบบของข้อมูล(Types of Information) ที่เหมาะสม และการดูแลระบบที่เน้นการบริหารด้วยตัวเอง(Self Organising System)

(ง) แบบบรรยายลักษณะงาน(Job description)และระบบการควบคุมทางการบริหาร (Managerial Control System)ที่เข้มงวดจะถูกแทนที่ด้วยเป้าประสงค์ร่วม(Common Purposes) และค่านิยมหลัก(Core Value) ดังนั้น HRM จะต้องสร้างความมั่นใจว่าพนักงานจะทำงานให้สำเร็จลงได้ด้วยวิธีใด จะมีวิธีการประสานงานข้ามหน่วยงานอย่างไร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เกิดความวุ่นวาย

(จ) HRM ต้องหาทางให้มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างสมดุลระหว่างการเข้าถึงข้อมูลและการยอมให้เฉพาะบางกลุ่มบางคนเข้าถึงข้อมูลสำคัญเฉพาะขององค์กร

1.5 บทสรุป: หรือจะเป็นไดโนเสาร์อีกตัว?

ต้นศตวรรษที่ 21 หลายคนเริ่มตั้งคำถามว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Contribution) ให้กับองค์กรได้มากแค่ไหนหรือยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ เพราะปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานบุคคลหลาย ๆ อย่าง และมีหลายกลุ่มหรือองค์กรที่ทำงานเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องพึ่งฝ่ายบุคคล ทำให้จนถึงขณะนี้หลายองค์กรได้ตัดหน้าที่และภาระงานบุคคลบางส่วนให้องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญทำแทน (Outsource)แล้ว อาจกล่าวได้ว่า HRM ได้เดินมาถึงทางแยกซึ่งเป็นจุดเปลี่ยน สิ่งที่เคยใช้ได้ดีในยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 20 อาจจะใช้ไม่ได้ผลในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ เพราะในยุคนี้ต้องการ HRM

ที่เป็นมากกว่าองค์กรแห่งระบบการจ้างงาน (Employment Bureaucracy) หาก HRM ต้องการคงความสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กรต่อไป ก็จำเป็นต้องทบทวนตนเองและปรับทิศทางใหม่ (Self Examination and Redirection) โดยจะต้องเน้นการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (Building Strategic Capacity) เพื่อสนองความต้องการในปัจจุบันและสร้างความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต นอกจากนี้ยังจะต้องขยายขอบเขตความรับผิดชอบ (Expanding the Boundaries) ให้คลุมทั้งห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจ (Value Chain) ซึ่งรวมถึงผู้ผลิตสินค้าปัจจัยการผลิต ผู้จำหน่ายสินค้าและลูกค้า และท้ายที่สุดจะต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้ดูแลทุนมนุษย์ (Human Capital Steward) ผู้อำนวยการความรู้ (Knowledge Facilitator) ผู้สร้างความสัมพันธ์ (Relationship Builder) และผู้เชี่ยวชาญการใช้ทุนมนุษย์ในการตอบสนองต่อธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว (Rapid Deployment Specialist)

คำพูดของ Sartain (2001) ที่ยกมาในตอนต้นของบทความนี้เกี่ยวกับความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ (Transformation) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งเตือนใจผู้ที่อยู่ในวิชาชีพนี้ได้เป็นอย่างดี เพราะในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้นี้ หาก HRM ไม่เป็นผู้นำและทำให้องค์กรเห็นความสำคัญ (Visible) คงตกอยู่ในฐานะลำบาก (Vulnerable) ถ้า HRM ไม่สามารถปรับบทบาทและตอบคำถามหรือหาทางออกให้กับประเด็นต่างๆ ที่ยกขึ้นมาในบทความนี้ได้ บทบาทของ HRM ในองค์กรก็จะอ่อนแอลงเรื่อยๆ และจะมีความสำคัญน้อยลง ซึ่งถือว่าเป็นความล้มเหลวของคนในวิชาชีพนี้ และจะเปิดโอกาสให้กลุ่มคนที่แสดงบทบาทใหม่ดังที่กล่าวแล้วได้ดีกว่าเข้าไปมีบทบาทแทน และท้ายที่สุด HRM ก็จะเป็นเหมือนไดโนเสาร์ที่ไม่อาจปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาวะบรรยากาศของโลกได้ จนต้องสูญพันธุ์ไปในที่สุด