

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย: การวิจัยแบบปรากฏการณ์นิยม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์* และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัญจนวลัย นนท์แก้ว แฟร์รี่²

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา อีเมล wannapa.w236@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา อีเมล kanvalai@go.buu.ac.th

The Evolution of Human Resource Management in Thailand: Phenomenological

Research

Asst. Prof. Wannapa Luekitinan, Ph.D.^{1*} and Asst. Prof. Kanvalai Nontakeaw Ferry, Ph.D.²

¹ Faculty of Business Administration, Burapha University, E-mail: wannapaw@go.buu.ac.th

² Faculty of Business Administration, Burapha University, E-mail: anvalai@go.buu.ac.th

Article Info

Article Type: Research article

Article History:

Received: May 29, 2023

Revised: October 18, 2023

Accepted: October 20, 2023

คำสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์,
การบริหารงานบุคคล, พัฒนาการ,
ประวัติศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิวัฒนาการของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสังคมไทยในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยมากกว่า 30 ปีขึ้นไป และเคยดำรงตำแหน่ง หรือกำลังดำรงตำแหน่งผู้บริหารสมาคม สถาบัน ชมรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ทางไกล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย จำแนกเป็น 7 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ก่อนปี พ.ศ. 2508 (ช่วงเริ่มต้นการบริหารงานบุคคล) ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2508-2518 ช่วงที่ 3 พ.ศ. 2519-2528 ช่วงที่ 4 พ.ศ. 2529-2538 ช่วงที่ 5 พ.ศ. 2539-2548 ช่วงที่ 6 พ.ศ. 2549-2558 และช่วงที่ 7 พ.ศ. 2559 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เหตุการณ์ทางการเมือง นโยบายด้านเศรษฐกิจและสังคม และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

Abstract

This study was qualitative research that used phenomenology strategies. The research objective aimed to study the evolution of human resources management in Thailand from the perspective of human resources experts. Key informants were five human resources experts who have more than 30 years of experience in the human resources management field and used to hold the position or are currently holding executive positions in human resource management associations, institutes, or clubs. The data gathering used purposive sampling through online interviews. For data analysis, content analysis was employed. The findings revealed that the evolution of human resource management in Thailand was divided into seven periods: The 1st period (the beginning of personnel management) - before 1965, the 2nd Period 1965-1975, the 3rd 1976- 1985, the 4th period 1986-1995, the 5th period 1996-2005, the 6th period 2006-2015 and the 7th period 2016 to present. Moreover, political events, economic and social policy, and the changing world situation affected Thailand's organizations and human resources management.

* Corresponding author: Wannapa Luekitinan

E-mail address: Wannapa.w236@gmail.com

1. บทนำ (Introduction)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากเป็นการจัดการพนักงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานผ่านกลไกและกิจกรรมต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้กับพนักงาน การสร้างความมั่นคงในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพปราปรื่นผ่านการบริหารอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสมกับความต้องการใช้งานในแต่ละช่วงเวลา และการบรรจุจ้างพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Mondy & Martocchio, 2016) ดังที่มีคำกล่าวที่ว่า การจัดคนต้องจัดให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีส่วนช่วยในการสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Noe et al., 2023)

ทั้งนี้ แต่เดิมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นการใช้ประโยชน์จากแรงงานเป็นหลัก โดยในยุคแรกที่แรงงานเริ่มเคลื่อนย้ายการทำงานจากภาคเกษตรกรรมมาสู่ภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ซึ่งการจัดการแรงงานจะมุ่งเน้นไปในส่วนของการรับคนเข้ามาทำงาน และการจ่ายค่าแรง หากแรงงานทำงานไม่ได้ก็จะส่งงาน อบรมการทำงานในเบื้องต้นให้สามารถทำงานได้ จนกระทั่งเกิดการประท้วงของแรงงานที่นายจ้างเอารัดเอาเปรียบการทำงานหลายครั้ง การปรับปรุงสภาพการทำงานของพนักงานของบริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ และกระแสการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จึงทำให้ประเด็นทางด้านแรงงานเป็นประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสนใจ (Armstrong, 2011)

อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทยนั้น ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลการดำเนินงานมาจากแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากต่างประเทศ เนื่องจากนโยบายการส่งเสริมเศรษฐกิจและการลงทุนจากต่างประเทศของภาครัฐ ทำให้มีบริษัทจากต่างประเทศมาลงทุนและนำระบบการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปรับใช้ และส่วนหนึ่งมาจากสถานการณ์ทางด้านแรงงานไทย ทำให้ผู้ประกอบการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ต้องปรับแนวทางการดำเนินงานเพื่อสร้างสันติภาพของแรงงานทั้งภายในองค์กรและสังคม (นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559)

อนึ่ง ด้วยการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสังคมไทยนั้นมิได้มีวิวัฒนาการในการดำเนินงานมาอย่างยาวนาน แต่ไม่ได้มีการรวบรวมข้อมูลไว้มากนัก นอกจากงานเขียนของจำเนียร จวงตระกูล (2549) และงานของนวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ (2559) ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนของสังคมไทยระหว่างปี พ.ศ. 2508-2517 หรือยุค 10 ปีแรกที่เริ่มมีการก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ทั้งนี้ หลังจากช่วงเวลาดังกล่าวยังมีเหตุการณ์ทางสังคมไทยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นหลายเหตุการณ์ ดังนั้นงานวิจัยจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสังคม เป็นการขยายผลและต่อยอดองค์ความรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานด้านนี้มาอย่างยาวนาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการที่ทำให้ทราบถึงสภาพสังคม สถานการณ์ทางด้านแรงงานและวิวัฒนาการการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาแนวคิดและวิธีการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสังคมไทยต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาวิวัฒนาการของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของสังคมไทยในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

3. วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตที่ผ่านมาเรามักมองว่าแรงงานเป็นวัตถุดิบที่ใช้ไปในการผลิต (Raw Material) ซึ่งสามารถใช้หมดไปได้แล้วค่อยหาใหม่ทดแทน ดังนั้น จึงไม่จำเป็นที่จะต้องบำรุงรักษาค่าแรงหรือค่าจ้างที่จ่ายให้กับแรงงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต ซึ่งสามารถบวกเข้ากับราคาสินค้าที่ตั้งขึ้น แนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นพร้อมกับลัทธิเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน แรงงานในตลาดแรงงานจึงมีสภาพไม่ต่างจากสินค้าหรือวัตถุดิบที่นายทุนแสวงหามาได้ ต้องใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมากต่อหลักการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) กล่าวคือ เมื่อมองแรงงานเป็นเพียงวัตถุดิบประเภท

หนึ่งในกระบวนการผลิต ผู้บริหารทางด้านแรงงานจึงมีหน้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของนายจ้าง โดยมุ่งในด้านของประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานและวิธีการสรรหาและคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ มีฝีมือ แข็งแรง ทัศนคติต่อนายจ้าง ทั้งนี้ จะมีการจัดสอบทั้งข้อเขียนและการสัมภาษณ์ หลังจากคัดเลือกเสร็จจะได้รับปฐมนิเทศเพื่อให้แรงงานเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเพื่อให้การบริหารแรงงานเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด จึงมีการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งงาน โดยวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) และอัตราค่าจ้าง (Compensation) ตลอดจนสร้างความชำนาญให้กับแรงงาน จัดฝึกอบรม (Training) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้มีความมุ่งหมายเพื่อผลประโยชน์ของนายจ้างเป็นหลัก (Armstrong, 2011)

จากแนวความคิดการบริหารงานบุคคล แสดงให้เห็นว่านายจ้างมุ่งใช้ประโยชน์จากบุคคลอย่างเต็มที่โดยที่ไม่ได้คำนึงถึงค่าแห่งความเป็นคน (Value of Life) การบริหารบุคคลมีหน้าที่เพียงรับคนที่เหมาะสม เลี้ยงคนให้เกิดความภักดีและสอนงานให้คนเก่งขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ ทำให้สถานการณ์และสภาพของแรงงานอยู่ในฐานะเสียเปรียบนายจ้าง และจำเป็นต้องยอมรับบทบาทดังกล่าว นายจ้างมีโอกาสเลือกแรงงาน แต่แรงงานไม่สามารถเลือกนายจ้างและต่อรองค่าจ้าง เงินเดือน เพราะไม่มีการคุมกำเนิดอย่างจริงจัง ทำให้ในตลาดแรงงานมีอุปทานแรงงานสูงกว่าอุปสงค์ แรงงานจึงไม่มีอำนาจต่อรอง

สภาพของแรงงานเริ่มดีขึ้นในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 เมื่อมีแนวคิดเรื่องการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริก เทลเลอร์ (Frederic W. Taylor) ที่กล่าวว่า การจัดการต้องเอื้ออำนวยให้ทั้งนายจ้างและแรงงานได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น จึงมีการเสนอให้จ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้น (Piece Rate System) และแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ของเอลตัน มาโย (Elton Mayo) ที่เน้นความสัมพันธ์ของแรงงานภายในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาสภาพของแรงงานให้ดีขึ้น เป็นการมองแรงงานในฐานะสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่ปัจจัยการผลิต แม้ว่ามุมมองการมองแรงงานเปลี่ยนไป แต่แนวคิดในการบริหารงานบุคคลยังเหมือนเดิม คือการใช้ประโยชน์จากคนอย่างเต็มที่ (Armstrong, 2011)

จากนั้นการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นในราวศตวรรษที่ 1970 เมื่อสังคมขณะนั้นคำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงอย่างมาก การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource Conservation) เป็นสิ่งที่นักบริหารนำมาเป็นหัวข้อในการพิจารณากำหนดนโยบายหน่วยงาน โดยมองว่าสังคมอยู่ไม่ได้ หากทำลายทรัพยากรธรรมชาติ เช่น อากาศ ป่าไม้ และน้ำ แนวความคิดเดียวกันถูกนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงานโดยเริ่มมองว่า คนงานคือทรัพยากรชนิดหนึ่ง แต่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งนายจ้างต้องบำรุงรักษาเช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติ ถ้าธรรมชาติถูกทำลาย มนุษย์ก็อยู่ไม่ได้ และในขณะเดียวกัน หากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถูกทำลาย นายจ้างก็อยู่ไม่ได้ (Armstrong, 2011)

4. วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้กระบวนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของสังคมไทยจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน ทั้งนี้ ในการวิจัยที่ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่จะศึกษา โดยมีผู้ให้ข้อมูลประมาณ 5-25 คน (Creswell, 1998) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) มีประสบการณ์ในการทำงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 30 ปี
- 2) เคยดำรงตำแหน่ง หรือดำรงตำแหน่งผู้บริหารสมาคม สถาบัน ชมรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 คน แต่ในการดำเนินการพิจารณาความอึดตัวของข้อมูลเช่นกัน โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงยุติการสัมภาษณ์ แต่หากข้อมูลไม่สอดคล้องกันจะพิจารณาเก็บข้อมูลเพิ่มเติม

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยคำชี้แจงในการวิจัยและคำถามหลักจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิวัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยและแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.3 การพัฒนาเครื่องมือวิจัย

1) ผู้วิจัยกำหนดคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ในการวิจัย จากนั้นทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเพื่อทำความเข้าใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย และตั้งคำถามในการวิจัยตามแนวทางคำถาม 6 ประเภทของ Patton (1990) สำหรับงานวิจัยนี้ตั้งคำถามตามแนวทางของ Patton เพียง 4 ประเภท คือ คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น คำถามเกี่ยวกับความรู้สึก และคำถามเกี่ยวกับความรู้ ส่วนคำถามอื่น ๆ ได้แก่ คำถามเกี่ยวกับประสาทสัมผัส ไม่เกี่ยวข้องกับบริบทงานวิจัยนี้จึงไม่ได้ตั้งคำถามประเภทนี้ ส่วนคำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ภูมิหลังเป็นคำถามตอนต้นของการสัมภาษณ์

2) เมื่อตั้งคำถามเรียบร้อยแล้ว จึงเลือกคำถามที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาจากคำถามที่จะนำไปสู่ข้อมูลที่ต้องการพร้อมกับให้เหตุผลในการเลือกคำถาม จากนั้นนำคำถามที่เลือกแล้วมาจัดทำเป็นแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจัดเรียงลำดับก่อนหลังของข้อคำถามที่จะใช้

3) นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเที่ยงตรง โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา

4) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทดสอบความเข้าใจเนื้อหา ประเด็นของข้อคำถาม และพิจารณาระยะเวลาที่ใช้ในการตอบคำถาม

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การประชุมทางไกล ซึ่งชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนา หากผู้ให้ข้อมูลสำคัญอนุญาต จึงจะบันทึกเสียงการสนทนา หากไม่อนุญาตจะทำการจดบันทึกประเด็นสำคัญ

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วและครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล โดยดำเนินการดังนี้

1) หลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยถอดเทปการบันทึก ในกรณีที่ได้รับการอนุญาตให้บันทึกเสียง

2) ผู้วิจัยอ่านรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียง และบันทึกการจดบันทึกประเด็นสำคัญ จากนั้นจะวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แบบการแยกประเภท (Categorical Aggregation) ซึ่งนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการตั้งประเด็นข้อมูลที่มีความสำคัญมาวิเคราะห์

3) ในการสร้างความแกร่งทางวิชาการ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบหลายทิศทาง (Triangulation) โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) ซึ่งหลังจากผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จะนำข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

5. ผลการศึกษา

5.1 ลักษณะงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามทฤษฎีของผู้ให้ข้อมูลสำคัญนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล มีทั้งการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน จากนั้นเป็นการรักษาบุคคลเพื่อทำงานให้กับองค์กร และจะต้องมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและนำไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป ซึ่งพบว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังขาดการออกแบบองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อนำมาสู่การวางแผนกำลังคน อีกทั้งเมื่อพิจารณาถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงทฤษฎีว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบทบาท 4 ประการ ได้แก่ การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและพนักงาน (Advice) การให้ความช่วยเหลือในงานบางประการ (Assist) การให้บริการ (Service) และการควบคุมดูแล โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ (Control) ซึ่งบทบาททั้ง 4 นี้ นำไปสู่หน้าที่งานต่าง ๆ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นตรงกัน คือ หน้าที่ของนักบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา บริหารผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ ดังคำสัมภาษณ์

“Advice หรือ เรื่องการให้คำปรึกษาครับ ตั้งแต่ผู้จัดการใหญ่ ลงไปจนถึงพนักงาน เพราะว่าให้คำปรึกษาเลือกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสวัสดิการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรต่าง ๆ ที่มันเกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตในองค์กร..... Assist งานบางอย่างที่เราจะต้องช่วยครับ เราก็ต้องลงมือเข้าไปทำ อย่างเช่น การหาคนอะไรก็ได้ การเลือกคน การดำเนินการทางวินัยทุกอย่างนะครับ เรามองว่าเป็นภารกิจของทาง line ทางสายบังคับบัญชาแต่ว่าด้วยความช่วยเหลือของ HR ส่วน Service ให้ช่วยอะไรก็ได้ ช่วย แม้กระทั่งงานประชาสัมพันธ์ งานมวลชนสัมพันธ์ งานสิ่งแวดล้อม งานอะไรต่าง ๆ เนี่ยนะครับคือ มันหาใครช่วยไม่ได้มันก็ต้องบอก HR ก็ต้องเป็นคนเข้าไป เอามือยื่นเข้าไป ส่วนหนึ่งของการให้ความช่วยเหลือเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเรากับกับผู้คนในองค์กรนะครับ..... Control เรื่องบางเรื่องมันหมิ่นเหม่นะครับ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย เรื่องที่ต้องเอาดูระเบียบวินัยอะไรต่าง ๆ ให้ชัดแจ้งชัดเจนเนี่ยนะครับ HR มักจะถูกคาดหวังให้เป็นคนควบคุมตรงนี้ ให้ความคุมการกิจต่าง ๆ ให้มันเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการทำงาน หรือตามกฎหมาย” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

5.2 ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้วนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เห็นว่าจะส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคม ในด้านของการจ้างงาน หากธุรกิจสามารถอยู่รอด เติบโต และยั่งยืนได้นั้น จะมีการจ้างงาน และดูแลพนักงานที่ดี ก่อให้เกิดรายได้ อำนาจซื้อ กระตุ้นเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีและจะก่อให้เกิดความสงบสุขทางอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลกระทบให้เกิดสังคมที่มั่นคง ยั่งยืนได้ ดังคำสัมภาษณ์

“กลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเนี่ย เราทำเพื่อให้องค์กรอยู่รอดเติบโตยั่งยืน....เพราะฉะนั้นถ้าการบริหารทรัพยากรบุคคลเนี่ยขององค์กรทุกองค์กร หรือองค์กรส่วนใหญ่เนี่ย ประสบความสำเร็จนั้นหมายความว่าธุรกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน จะเล็ก จะใหญ่ จะกลางก็จะอยู่รอดเติบโตยั่งยืน นะคะ เมื่อธุรกิจเนี่ยอยู่รอดเติบโตยั่งยืนเนี่ย เขาก็จะมีการจ้างงานเขาจะดูแลพนักงานเขาเป็นอย่างดี พนักงานก็คือประชากร ในประเทศ ในโลกก็จะมีงานทำนะ จะไม่ตกงาน เมื่อประชากรแต่ละคนเนี่ย ในแต่ละองค์กร มีงานทำ มีอำนาจการซื้อ แนนอนสังคมก็ต้องไปสังคมที่ มั่งคั่ง (ผู้ทรงคุณวุฒิ 1, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

5.3 วิวัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีของการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ ค.ศ.1938 (พ.ศ 2481) พบว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) และการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) นั้นสามารถใช้ทดแทนกันได้ และต่อมาประมาณปี ค.ศ.1990 (พ.ศ.2533) เริ่มใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) งานวิจัยนี้นำเสนอวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล จัดหมวดหมู่เนื้อหาสำคัญจากคำสัมภาษณ์ จากนั้นจึงลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนหลัง พร้อมกับทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึง เพื่อยืนยันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้วิจัยนำเสนอวิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคลแบ่งออกเป็นช่วง ๆ ตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ 2508 และแบ่งเป็นช่วง ช่วงละ 10 ปี จนถึงปี พ.ศ 2558 กอปรกับการคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยสามารถแสดงวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้ 7 ช่วง ดังนี้

1) ช่วงก่อนปี พ.ศ.2508 การบริหารงานบุคคลในประเทศไทยมีความเด่นชัดในภาคราชการ ส่วนในภาคเอกชนนั้นเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 ที่กำหนดพระราชบัญญัติการจัดหางานท้องถิ่น พ.ศ. 2475 ในปี พ.ศ. 2487 ตั้งสหภาพแรงงานขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย โดยใช้ชื่อว่า สหบาลกรรมกร (เด่นพงษ์ พลละคร, 2515) และมีการจัดงานวันแรงงานแห่งชาติขึ้นเป็นครั้งแรกในวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2488 ต่อมาในปี พ.ศ. 2493 จัดตั้งสภาเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้น ในปี พ.ศ. 2499 นั้นมีเหตุการณ์เกิดขึ้นหลายเหตุการณ์ ได้แก่ การนัดหยุดงานครั้งแรก การตราพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2499 และการบัญญัติพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ.2499 ซึ่งใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2500 นับเป็นกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ฉบับแรกของประเทศไทย (สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2557) แต่ถูกยกเลิกไปในปี พ.ศ. 2501 (นภาพร อติวานิชยพงศ์, 2561) ต่อมาในปี พ.ศ.2502 เปลี่ยนชื่อสภาเศรษฐกิจแห่งชาติเป็น สภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติและตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนขึ้นมาในปี พ.ศ. 2503 โดยเน้นสิทธิพิเศษแก่นักลงทุนต่างชาติ เช่น ลดภาษีนำเข้าวัตถุดิบ ลดภาษีส่งออก เป็นสิ่งจูงใจให้ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมที่สำคัญ คือ หัตถอุตสาหกรรมซึ่งได้รับการผูกขาดจากญี่ปุ่น สินค้าชั้นกลาง และน้ำมันปิโตรเลียม ซึ่งได้รับการผูกขาดจากยุโรปและอเมริกา (เสาวฤทธิ์ กุสุมา ณ อยู่ธยา, 2549) ในปี พ.ศ.2504 เริ่มใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประเทศจากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม มุ่งผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า ซึ่งอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนและเปิดดำเนินการนั้นเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เช่น โรงกลั่นน้ำมัน โรงผลิตยางรถยนต์ โรงงานถลุงดีบุก โรงงานประกอบรถยนต์และรถแทรกเตอร์ และโรงงานผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ (สภาพัฒนาการทางเศรษฐกิจ, 2509) โดยตั้งโรงงานอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี และอ้อมน้อย จังหวัดสมุทรสาคร ถือเป็นจุดเปลี่ยนชีวิตของแรงงาน โดยมีแรงงานจากภาคการเกษตรเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น

“ปี 2500 นั้นจะครบที่พอจะเป็นขั้นเป็นอัน ถ้าจะศึกษาย้อนไปได้ก็คือ สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ตอนนั้นเนี่ยก็พยายามเน้นเรื่องของอุตสาหกรรมนะครับ เน้นเรื่องอุตสาหกรรม พยายามให้สิทธิในการลงทุน เอาให้เอกชนลงทุน ทำงานทำทางด้านอุตสาหกรรม ให้ Privilege อะไรต่าง ๆ เกิดขึ้น ช่วงนั้นเริ่มบูมทางอุตสาหกรรมนะครับ ก็เป็นการเปลี่ยนชีวิตของคนจากภาคเกษตรกรรมเข้ามาสู่ภาคอุตสาหกรรม เริ่มต้นตั้งแต่ตอนนั้น จนกระทั่งปี 2504 นะครับ เกิดพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนขึ้นมาะ ก็เป็นยุคทองของการลงทุน มีความเคลื่อนไหวของแรงงานจากภาคเกษตรเข้ามาสู่ภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ถ้าหากว่าย้อนไปศึกษาดูให้ดีนะครับ ช่วง 2504 เป็นต้นมาเนี่ย เกิดโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมาเยอะเลยนะครับ ไม่ว่าจะเป็นที่ท่าปทุมธานี ทางสมุทรปราการ ทางอ้อมน้อย” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

ปี พ.ศ.2504 กรมประชาสัมพันธ์ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน มีความเห็นว่า กิจการอุตสาหกรรมขยายก้าวหน้าขึ้น แต่นายจ้างและลูกจ้างยังไม่เข้าใจในเรื่องงานในด้านแรงงานดีพอ และประสงค์ให้นายจ้างได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น จึงจัดฝึกอบรมหลักสูตรบริหารงานบุคคล (Personnel Management: PM) สำหรับฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ชั้นหัวหน้างานในวงการอุตสาหกรรมและธุรกิจขึ้นในปี พ.ศ.2505 โดยหวังให้นายจ้างและลูกจ้างได้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และมีแนวความคิดเรื่องการจัดตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลประเทศไทยในปี พ.ศ.2506 (นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 ส่วนแรงงานกรมประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันคือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จัดการอบรมการบริหารงานบุคคล ให้กับผู้ที่ประกอบอาชีพด้านงานบุคคล ในสถานประกอบการต่างๆ จำนวน 300 คน (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, มปป.) ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านการอบรมในหลักสูตรดังกล่าวรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนพูดคุยข้อมูล ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล จนนำมาสู่การก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยขึ้นในปี พ.ศ. 2508

ในด้านการจัดการการเรียนการสอนนั้น มีการจัดการเรียนการสอนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยจัดการสอนเป็นรายวิชาการบริหารงานบุคคล ซึ่งจากการสืบค้นพบ

วิทยานิพนธ์ของ อัมพลศักดิ์ อังศุสิงห์ ที่สำเร็จการศึกษาปริญญาโทจากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา พ.ศ. 2508 ศึกษาเรื่อง “การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในวงการอุตสาหกรรมในด้านการบริหารงานบุคคลของกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย”

ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของไทยในภาคเอกชนในยุคก่อนปี พ.ศ.2508 นี้ จำเนียร จวงตระกูล (2549) อธิบายว่า เป็นยุคของการเชื่อมโยงแบบบูรณาการ ในบริษัทขนาดเล็กมักไม่มีการจัดการงานบุคคลเลย เป็นเรื่องของการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งกระทำโดยฝ่ายบัญชีและการเงิน ส่วนในบริษัทขนาดใหญ่อาจจะมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่มาดูแลงานธุรการที่เกี่ยวข้องกับงานจัดการงานบุคคล แต่ยังไม่ได้ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการงานบุคคลแต่อย่างใด

2) ช่วงปี พ.ศ. 2508 – 2518 สภาพการณ์ก่อนปี พ.ศ. 2508 ถือว่าเป็นช่วงแห่งการเริ่มต้นการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชนไทย (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) ในช่วงปี พ.ศ. 2507 - 2518 เป็นช่วงเวลาที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศไทยเข้ามามีบทบาทร่วมกันในสงครามเวียดนาม โดยสหรัฐอเมริกาเข้ามาตั้งฐานทัพในประเทศไทยด้วยกันหลายแห่ง ซึ่งการตั้งฐานทัพนี้มีการจ้างงานแรงงานไทยเข้าไปทำงานในฐานทัพจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ภายในฐานทัพอเมริกายังพัฒนาบุคลากรโดยการนำเอาการเรียนการสอนจากมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาไปเปิดสอน ซึ่งคนไทยที่ทำงานในฐานทัพนั้นมีโอกาสศึกษาแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรบุคคลจากฐานทัพสหรัฐอเมริกา และเมื่อออกจากฐานทัพจึงนำความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในภาคเอกชน ดังคำสัมภาษณ์ดังนี้

“ระบบในการบริหารคนเนี่ย คนของเราที่มีโอกาสทำงาน กับฐานทัพอเมริกานี่ที่เข้ามาอยู่นะคะ ที่เข้ามาอยู่ในประเทศเพราะว่าเมื่อเกิดศึกเวียดนาม เค้าก็เลือกประเทศไทย ที่จะเป็นส่วนหนึ่งของฐานทัพ ที่นี้เค้าก็ต้องมีการบริหารคน คือ กลุ่มทหารของเขา ก็เกิดเอาระบบของการบริหารคนเอามาใช้กับคนของเขา ซึ่งก็มีคนของเราคนไทยเนี่ยเข้าไปทำงานด้วย ก็เลยได้ไปเห็น เค้ามีระบบในการทำแบบนี้ (ผู้ทรงคุณวุฒิ 3, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“กลุ่มของ US Army/US Airforce พวกนี้เข้ามาตั้ง ช่วงนี้ก็เป็นปี พ.ศ. 2508-2510 ก็มีช่วงที่สงครามเวียดนาม เราก็มียทหารอเมริกันมาตั้งค่ายกันอยู่ มี recruit คนไทยเข้าไปทำงานในแคมป์ แล้วก็มีระบบบริหารบุคคลขึ้นมา มีตำราบริหารบุคคลซึ่งมีการสอนกัน ใช้ตำราของอเมริกันนะครับ เดียวนี้ก็มีลูกศิษย์ US Army/ US Airforce ที่เป็นกูรูด้านการบริหารบุคคลอยู่ในเมืองไทยหลายคน เพราะว่าเขาได้รับการฝึกอบรมมาอย่างที่ดีน่าจะเป็น System ที่ดี” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

นอกจากการเข้ามาของกองทัพอเมริกาเพื่อทำสงครามเวียดนามแล้วนั้น ยังมีเหตุการณ์สำคัญอีกหลายเหตุการณ์ด้วยกัน ได้แก่ การจัดตั้งกรมแรงงานขึ้นในปี พ.ศ.2508 โดยมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสภาพการจ้างงานในประเทศไทย สังกัดกระทรวงมหาดไทย และจากจำนวนความขัดแย้ง การพิพาทแรงงาน และการนัดหยุดงานที่เกิดขึ้นมากในช่วงเวลานั้น รัฐบาลจึงออกพระราชบัญญัติกำหนดวิธีระงับข้อพิพาทแรงงาน พ.ศ. 2508 ขึ้น ซึ่งบัญญัติถึงขั้นตอนในการเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยและวิธีระงับข้อพิพาท และจัดตั้งกรมแรงงานขึ้นในกระทรวงมหาดไทย (กระทรวงแรงงาน, online) รวมทั้งก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ.2508 โดยมี ร้อยตำรวจโทธรรมา ลิปตศิริ เป็นนายกสมาคมคนแรก ต่อมาในปี พ.ศ.2509 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยร่วมกับกรมแรงงานจัดการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการงานบุคคลอย่างต่อเนื่องมา ดังคำสัมภาษณ์

“เอื่อยๆคนนั้นเนี่ยฝ่ายบุคคลถูกกดดันจากนายจ้างกับลูกจ้างเนี่ยมาก ทำงานนี้ค่อนข้าง ก็มีการรวมกลุ่มกันเป็นชมรม คบคู่กับการที่กรมประชาสัมพันธ์จัดหลักสูตรการบริหารงานบุคคล หรือที่เราเรียกว่าหลักสูตร PM ...โดยเป้าหมายหลักคือเพื่อให้ฝ่ายบุคคลตระหนักในบทบาทหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง...มันก็ถูกคาดหวังจากลูกจ้าง นะว่าคุณต้องเป็นกลางนะ...นายจ้างก็คาดหวังจากฝ่ายบุคคลว่าต้องทำตามคำสั่งนายจ้าง ตรงนี้เนี่ยบทบาททรัพยากรบุคคลก็เน้นในเรื่องการควบคุมอะไรต่าง ๆ ซึ่งตรงนี้เนี่ยก็กดดัน ก็เลยมีการเกาะตัวกันเป็น ศิษย์เก่าของหลักสูตร PM นะครับ ในที่สุดในปี 2508 โดยประมาณถ้าผมจำไม่ผิดเนี่ย ที่มาของการตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยขึ้นมาจากกลุ่มคนเนี่ย แต่ตรงนั้นเนี่ยผมจะชี้ให้เห็นว่าฝ่ายบุคคลที่ถูกกำหนดให้เป็นคนกลางนั้นจึงถูกคาดหวังจากหลายส่วน ก็เป็นความกดดันที่จะต้องมีส่วนร่วมสมาคมขึ้นมาเพื่อที่จะมาแลกเปลี่ยนกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

อีกทั้งในปี พ.ศ. 2509 จัดตั้งสำนักงานส่งเสริมการลงทุน ทำให้มีการขยายตัวในการลงทุนและก่อให้เกิดการจ้างงานภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น และการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 2 (2510-2514) โดยสถิติการเพิ่มขึ้นของโรงงานมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งจากเดิมในปี พ.ศ. 2509 มีจำนวน 41,212 โรงงาน ในปี พ.ศ. 2514 เพิ่มขึ้นเป็น 53,000 โรงงาน ประเทศที่ลงทุนมากในประเทศไทย ได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สาธารณรัฐจีน สหราชอาณาจักร ทำให้มีอุตสาหกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นทั้งอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมเครื่องใช้และอุปกรณ์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์และยานยนต์อื่น ๆ อุตสาหกรรมกลั่นน้ำมันพืช และอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง รวมทั้งอุตสาหกรรมสิ่งทอ ซึ่งนักลงทุนชาวญี่ปุ่นมีบทบาทสำคัญในการลงทุน หรือร่วมลงทุนในอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทย ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยเฉพาะการลงทุนจากต่างประเทศที่มีจะนำเอาระบบการบริหารงานที่ใช้ในบริษัทแม่ (Head Quarter) เข้ามาใช้ในบริษัทลูกหรือสาขาย่อย (Subsidiary) นี่ทำให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อกระบวนการทำงานรวมทั้งการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2515 คณะปฏิวัติ (จอมพลถนอม กิตติขจร) ออกประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 19 และพระราชบัญญัติกำหนดวิธีการระบับข้อพิพาทแรงงาน พ.ศ. 2508 ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลต้องศึกษาทำความเข้าใจกับกฎหมาย ประกาศกฎกระทรวงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้หลังจากการประกาศใช้กฎหมายแรงงาน พ.ศ. 2515 ก่อปรกับภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศที่ได้รับความกระทบกระเทือนจากวิกฤตการณ์น้ำมัน ส่งผลทำให้แรงงานไม่พึงพอใจในสภาพการจ้างงาน ดังคำสัมภาษณ์

“ประกาศคณะปฏิวัติ ปี 2515 ที่เอามาใช้มันมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับแรงงาน ถือเป็นกฎหมายแรงงาน แต่เนื่องจากเราไม่มีสภา เรามีแต่คณะปฏิวัติ มันก็ออกมาในรูปแบบของ ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบตามกฎหมายอันนั้นก็อยู่ที่กระทรวงมหาดไทย ... ก็เป็นเจ้าหน้าที่ตามประกาศคณะปฏิวัติ ในนั้นเค้าจะระบุไว้เจ้าหน้าที่อะไร ก็หมายความว่าถึงกรมเนี่ย ก็เริ่มทำความรู้จักกัน พี่ก็จะต้องเรียนรู้ว่ากรมแรงงานเค้าอะไร กฎหมายที่ว่าประกาศคณะปฏิวัติมีเนื้อหาอย่างไร เรามีหน้าที่ปฏิบัติยังไปบ้าง ต้องทำอะไร ก็เริ่มมีประกาศกฎกระทรวงอะไรต่ออะไรที่เกี่ยวข้องออกมา คือตอนแรกไม่มีเลย ไม่มีกฎหมายนี้” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

ปี พ.ศ.2516 ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านต่างเห็นตรงกันว่า หลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ.2516 ถือเป็นจุดเปลี่ยนของการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการต่อต้านและประท้วงอันเกิดจากความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม เกิดการรวมตัวกันของแรงงานหลายกลุ่ม จึงเกิดกระแสการนัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรมขนานใหญ่ สหภาพแรงงานเข้ามามีบทบาทมาก จากการ

เคลื่อนไหวทางด้านแรงงาน ที่มีการรวมตัวกันของคนงานและมีการประท้วงและนัดหยุดงานจำนวนมาก ทำให้เกิดการตราพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ขึ้น รวมทั้งออกกฎหมายว่าด้วยการทำงานของคนต่างด้าว และประกาศใช้อัตราค่าจ้างขั้นต่ำของประเทศไทยเป็นครั้งแรก ซึ่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงนี้มีบทบาททางด้านแรงงานสัมพันธ์อย่างมากในการแก้ไขปัญหาสภาพแรงงาน ข้อพิพาท การนัดหยุดงาน รวมทั้งการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ดังคำสัมภาษณ์

“พอถึงตอนนี้เนี่ยก็มีเรื่องของประชาธิปไตยเริ่มเบ่งบาน รวมทั้งมามีเกิด 14 ตุลา 16 ในขณะนั้นก็มีการต่อต้านเรื่องของคอมมิวนิสต์ด้วย เพราะฉะนั้นเนี่ยสภาพจึงเป็นที่น่ากลัวของนายจ้าง เป็นสิ่งที่ราชการก็ไม่ประสงค์อยากจะให้มี เพราะเนี่ยความขัดแย้งต่างๆเนี่ยมันก็เริ่มทวีความรุนแรงมากขึ้น ฝ่ายบุคคลนี้เริ่มถูกใช้ให้เล่นบทบาทเกี่ยวกับเรื่องการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับสภาพแรงงาน การนัดหยุดงาน การยื่นข้อเรียกร้องต่าง ๆ นะครับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

จากการเปลี่ยนแปลงในช่วงปี พ.ศ. 2516 - 2517 นี้ ทำให้มีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการจำแนกหน้าที่งานอย่างชัดเจนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าจ้างสวัสดิการ และการแรงงานสัมพันธ์ โดยที่มาขององค์ความรู้นั้น สามารถจำแนกที่มาได้ 3 แหล่ง คือ 1) ผู้ที่ผ่านการเรียนรู้ฝึกปฏิบัติจากฐานทัพอเมริกาในช่วงสงครามเวียดนาม 2) ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจากต่างประเทศมาใช้ ตามที่พิชัยรัตน์ สุขทรศนีย์ (2511) กล่าวว่า ในการจัดการฝึกอบรมการบริหารงานบุคคลศูนย์อบรมแรงงานควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานฝึกอบรมของบริษัทเอสโซ่แอสเตนดาร์ด อีสเทิน จำกัด บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด รวมทั้งนิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ (2559) กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า นักบริหารงานบุคคลได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างชาติ เช่น กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา บริษัทน้ำมัน ธนาकार และ 3) หน่วยงานภาครัฐ คือ กรมแรงงาน ที่ให้ความรู้แก่แรงงานและผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งสถาบันการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้ความรู้ จัดอบรม ในยุคนี้เริ่มมีการพัฒนาตำรา เอกสารด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น อีกทั้งบริษัทต่างๆ ก็สนใจว่าจ้างผู้ที่เคยปฏิบัติงานจากทั้งฐานทัพอเมริกาและบริษัทต่างชาติเข้าร่วมงาน เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังคำสัมภาษณ์

“ช่วงปี 16 กว่าๆ นะครับก็เป็นช่วงที่การฝึกอบรม การสอนกัน ทำความเข้าใจทางด้านการบริหารบุคคลมากขึ้นนะครับ ทุกด้านไม่เฉพาะด้านแรงงานอย่างเดียว คือปัญหาแรงงานมันก็ทำให้ต้องศึกษาปัญหาเรื่องค่าจ้าง ต้องศึกษาปัญหาเรื่องอื่น ๆ ผสมผสานไปด้วยสวัสดิการ อะไรทั้งหลายแหล่นะครับ เรามีบริษัทหลายบริษัทที่เข้ามาในเมืองไทยที่เป็นมักจะเอามาเป็นต้นแบบที่ดีในการบริหารงานบุคคล นอกจากบริษัทแล้ว ก่อนอื่นก็มีกลุ่ม กลุ่มของ US Army US Airforce ...เราก็มียทหารอเมริกันมาตั้งค่ายกันอยู่ มี recruit คนไทยเข้าไปทำงานในแคมป์ แล้วก็มียระบบบริหารบุคคลขึ้นมา มีตำราบริหารบุคคลซึ่งมีการสอนกัน ใช้ตำราของอเมริกันนะครับ ... นอกจากทางทหารอเมริกันแล้วเนี่ย เราก็มียบริษัท อย่างบริษัทเชลล์ บริษัทเอสโซ่ ที่เข้ามาทำงานในเมืองไทย ก็มามีตำราสำหรับตำราการบริหารงานบุคคลอะไรเกิดขึ้น มีการอบรมเริ่ม recruit เอาคนจากเอสโซ่มั้ง เชลล์บ้าง เข้าไป มันก็ ระบบการบริหารบุคคลก็มีการเรียนรู้กัน เกิดขึ้นมาเยอะแยะ กว้างขวาง พวกผมก็เกิดขึ้นมาในแวดวงนี้ในช่วงนั้น เราก้ได้เรียนรู้ เราก้ดูจากรุ่นพี่บ้างอะไรบ้าง ใครบ้างนะครับ ว่าเป็นยังไง หลาย ๆ ตำรับตำรากี้ถูกประมวลกันมา” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

จากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง การรวมกลุ่มของแรงงาน ส่งผลต่อความคาดหวังของนายจ้างและลูกจ้างต่องานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เพิ่มสูงขึ้น ในการเป็นตัวกลางที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่าย ทำ

หน้าที่ในการเจรจา ไกล่เกลี่ย รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ เพื่อสร้างความสงบสันติในอุตสาหกรรม ทำให้ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องเร่งพัฒนาตนเอง ทั้งจากการรวมกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยน จึงเป็นผลให้เกิดชมรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นจำนวนมาก ในขณะที่ยุคก่อนการฝึกอบรมของกรมแรงงานก็ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการประมวลความรู้เป็นตำราการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นมา และในส่วนของการทำงานจะมุ่งเน้นการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

ในช่วงปี พ.ศ.2508 -2518 นี้ เป็นช่วงเวลาที่การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการจัดตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงนี้งานการบริหารทรัพยากรบุคคลมักถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแผนกหรือส่วนงานเล็ก ๆ ภายในองค์กร ยังไม่ได้รับความสำคัญมากนัก เป็นการจัดแบ่งส่วนงานตามความสามารถของบุคลากร และการปกครองในลักษณะครอบครัว รวมทั้งยังไม่กำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม หลังจากเหตุการณ์ทางการเมืองในปี พ.ศ. 2516 แล้ว ก็ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล คือ เกิดความตื่นตัวทางด้านการรักษาสิทธิเสรีภาพทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การจนนำไปสู่การจัดตั้งโครงสร้างของแผนกหรือส่วนงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) อีกทั้งจากช่วงหลังเหตุการณ์ทางการเมืองในปี พ.ศ.2516 ที่ถูกจำกัดตัวสูงในเขตอุตสาหกรรม ยื่นข้อเรียกร้องเจรจาต่อรองทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ประทับ การนัดหยุดงานทั้งแบบผิดกฎหมายและแบบรุนแรง มีการออกกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ คือ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ออกมาบังคับใช้ ฝ่ายนายจ้างเริ่มตื่นตัวหันมาเอาใจใส่งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น การจัดตั้งหน่วยงานด้านบุคคล การจัดการนักบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้มีความรู้ความสามารถโดยตรงเข้ามาทำงาน แต่ยังคงขาดแคลนบุคลากรทางด้านนี้ ผู้ที่เข้ามาทำงานในด้านนี้ส่วนมากมาจากภาคราชการ ซึ่งมีพื้นฐานการศึกษาทางด้านครุศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ หรือการบริหารเป็นส่วนใหญ่ ยังหาผู้ที่มีพื้นฐานการศึกษาทางด้านนี้โดยตรงไม่ได้มากนัก (จำเริญ จวงตระกูล, 2549) อีกทั้งนิยะดา ชุนหวศ์ (2521) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย พบว่าองค์กรขนาดใหญ่มักมีแผนกงานบุคคลที่เป็นทางการ ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กมักจะไม่ค่อยมีแผนกงานที่บุคคลที่เป็นทางการ ขอบเขตโดยทั่วไปของการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย มีหน้าที่ที่แผนกบริหารงานบุคคลทำส่วนมากเป็นการทำประวัติพนักงาน การสรรหาพนักงาน การบริหารเงินเดือนและค่าจ้างและสวัสดิการ ให้คำปรึกษาผู้บริหาร จัดการด้านแรงงานสัมพันธ์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝึกอบรมพนักงาน และวางแผนทางด้านกำลังคน และยังพบว่าถ้าหากองค์กรใดมีแผนกการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นทางการ มักจะทำให้บริษัทนั้นมีนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นทางการด้วยเช่นกัน

3) ช่วงปี พ.ศ.2519 – 2528 ในด้านการลงทุน หลังปี พ.ศ. 2519 มีการลงทุนจากต่างชาติในประเทศไทยจำนวนมาก ทำให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูตั้งแต่ราวปี พ.ศ. 2520 และหลังผ่านพ้นความวุ่นวายทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ประเทศมีเสถียรภาพทางการเมืองมากขึ้น การบริหารประเทศโดยรัฐบาลเดียวอย่างต่อเนื่อง ทำให้เงินลงทุนต่างชาติเกิดความเชื่อมั่น ส่งผลให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว และจากการที่ประเทศญี่ปุ่นประสบปัญหาค่าเงินเยนแข็งตัว ก็ทำให้บริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่น (สำนักแรงงานในประเทศญี่ปุ่น, online) จึงทำให้บริษัทญี่ปุ่นหันมาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยซึ่งมีต้นทุนด้านแรงงานถูกกว่าหลายประเทศ ในช่วงนี้จึงมีการนำแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่นเข้ามาใช้ในประเทศไทยเป็นจำนวนมาก เช่น การบริหารแบบทันเวลา (Just in Time) แนวทาง 5 ส. ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) ไคเซน (Kaizen) ระบบการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion) สำหรับในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ก็นำแนวคิดการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้เช่นกัน อาทิ การเขียนคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) การทำฝึกอบรมพนักงาน (On-the-job Training)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่าในปี พ.ศ. 2521 จัดให้มีการตราพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2521 ในปี พ.ศ.2522 ตราพระราชบัญญัติศาลแรงงาน และวิธีพิจารณาความในศาลแรงงาน พ.ศ. 2522 รวมทั้งจัดตั้งสถาบันทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2524 (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) อีกทั้งจำเริญ จวงตระกูล (2549) ให้ความเห็นว่า ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเริ่มมีบทบาทมากขึ้นจากเดิมที่เป็นผู้รับคำสั่งจากฝ่ายบริหาร เริ่มแสดงบทบาทมากขึ้น รวมทั้งยังมีผู้ที่ทำงานในกองทัพสหรัฐอเมริกาออกมาสู่ธุรกิจเอกชนเพิ่มมากขึ้น ด้วยการนำระบบ

การบริหารทรัพยากรบุคคลในกองทัพสหรัฐอเมริกา พร้อมทั้งประสบการณ์มาปรับใช้ในธุรกิจเอกชน ทำให้เกิดการขยายตัวของงานด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น กอปรกับการจัดการเรียนการสอนวิชาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ บุคลากรทางด้านนี้จึงมีมากขึ้น ทำให้มีการตั้งหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์

“ถึงตรงนี้เนี่ยมีอุตสาหกรรมของต่างชาติที่หลั่งไหลเข้ามา ไม่เพียงแค่ว่าอุตสาหกรรมอย่างเดียว เริ่มไปอยุธยา เริ่มไปที่จะเชิงเทราแล้ว มีที่อื่นมากขึ้น เพราะถึงยุคตรงนี้นะครับ นักบริหารงานบุคคลเริ่มมีการบริหารที่เต็มรูปแบบมากขึ้นคือ 4 functions แต่เป็นจริงเป็นจังแล้ว และเนื่องจากมีต่างชาติเข้ามา กระบวนการในการอบรมต่างๆ ก็เริ่มเข้ามา ระบบบริหารงานแบบญี่ปุ่นเข้ามาเยอะๆ อย่างเช่น 5 ส. ระบบการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion System) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) วงจรคุณภาพ (Quality Circle) ขณะที่อีกด้านหนึ่งเนี่ย การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารผลงาน (Performance management) ก็เริ่มเข้ามา” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 3, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“ซึ่งยุคแรก ๆ ตอนนั้นเนี่ย เราจะใช้หลักแนวคิดของญี่ปุ่นเนี่ย ก่อนข้างมาก เราจะมีเรื่องของ just in time เราจะมีเรื่องของ Kaizen เราจะมีเรื่องของ Job Description เราจะมีเรื่องของ on the Job Training เข้ามา อันนั้นคือยุคที่เริ่มแบบมีหลักการมีคอนเซปต์ที่เราเลียนแบบมาจากประเทศที่เค้าเป็นที่ยอมรับและประสบความสำเร็จ...เราจะพบว่ายุคตอนแรกนี้ ที่เราเน้นในเรื่อง ที่เราใช้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ ก็จะเน้นเหมือนกับว่าถ้าพูดง่าย ๆ ก็คือว่า Do the thing right ทำให้ถูก เพราะฉะนั้นจะมีเรื่องของ Job Description เรื่องของ ISO เขียนในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่เขียน อะไรประมาณนี้ คนเนี่ยก็เหมือนกับว่าเหมือนหุ่นยนต์อะ ทำตามที่เค้าเขียนนะคะ นอกจากการนั้นก็มีการนำเอาแนวคิดทางตะวันตก เช่น ของฟอร์ด มีการเขียนคู่มือการบริหารงานบุคคล มีการทำ pattern ทำ format ต่าง ๆ นี้อันนี้คือเริ่มมาจากตะวันตก ทางเยอรมันอะไรนี่ที่เข้ามา” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 1, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

4) ช่วงปี พ.ศ.2529 – 2538 เหตุการณ์ที่สำคัญในช่วงเวลานี้ได้แก่ปี พ.ศ.2528 ที่สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเริ่มโครงการสำรวจค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ ปี พ.ศ.2530 จัดให้มีงานวันสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงานครั้งที่ 1 มีประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รวมทั้งในปี พ.ศ.2531 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ประกาศใช้จรรยาบรรณนักบริหารงานบุคคล และในปี พ.ศ.2536 สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม 2nd ASEAN Human Resource Federation Conference

ในช่วงเวลานี้การลงทุนจากต่างประเทศขยายตัวมากขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนจากสหรัฐอเมริกาทั้งทางด้านอุปโภคบริโภค และทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น บริษัททางด้านอิเล็กทรอนิกส์นำเอาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ (จำเนียร จวงตระกูล, 2549) แนวคิดการบริหารงานจากตะวันตกเริ่มเข้ามาในประเทศไทย เนื่องจากการเข้ามาลงทุนของบริษัทสัญชาติตะวันตกหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) ซึ่งเป็นการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) นอกจากนี้ในช่วงเวลานี้ มีกฎหมายต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ฝ่ายนายจ้างจึงมีความคาดหวังในการทำงานของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีมาตรฐานในการทำงานที่สูงขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์กร ส่วนลูกจ้างเองก็ให้ความสำคัญกับประเด็นความเป็นธรรม และความยุติธรรมในการจ้างงาน ในช่วงเวลานี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่าเป็นช่วงที่มีคำศัพท์ใหม่ ๆ ทางวิชาการเกิดขึ้นจำนวนมาก มีหนังสือ ตำราทางวิชาการจำนวนมาก เกิดคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งต่อมามีคำว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เกิดขึ้นด้วย แนวคิดเหล่านี้หรือ

คำเหล่านี้เป็นแนวคิดที่มาจากนักวิชาการต่างประเทศ ทั้งนี้การเกิดขึ้นของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พอจะพิจารณาได้ว่าเกิดขึ้นในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2534 ซึ่งเป็นปีที่มีการจัดตั้งโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, online) รวมถึงประเด็นทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการจากสาขาวิชาอื่น ๆ เช่น ศึกษาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นำเสนอความคิดเห็นมากขึ้น จึงทำให้ระยะหลังจึงมีการมุ่งประเด็นไปที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นสาระสำคัญของการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังคำสัมภาษณ์

“ในช่วงปี 2528 – 2532 เนี่ยนะครับโดยประมาณ ระบบบริหารงานแบบญี่ปุ่นเข้ามาเยอะๆ อย่างเช่น 5 ส. Suggestion QC Quality Circle ขณะที่ยีกด้านหนึ่งเนี่ย MBO Performance Management ก็เริ่มเข้ามาทางด้านของตะวันตก มันก็จะมีบริษัทฝรั่งที่มากกว่าได้วันและญี่ปุ่นเริ่มเข้ามามากขึ้นนะครับ ตรงนี้เนี่ยก็เป็นอย่าง Function มาก ๆ เลย เรื่องการอบรม เรื่องการอยากจะปรับปรุงพัฒนาคน อยากจะปรับปรุงองค์กรมากขึ้น เพราะฉะนั้นเนี่ยสิ่งที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลถูกคาดหวังมาก ๆ เลย รวมทั้งมีกฎหมายออกมา เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน พรบ.จัดตั้งศาลแรงงานกลาง มีเกี่ยวกับเรื่องแรงงานสัมพันธ์ออกมา มีกฎหมายออกมาหลายฉบับมากเลย นัก HR จึงถูกคาดหวังเพื่อเป็นคุณ คุณต้องเข้าใจ ต้องรู้กฎหมายต่าง ๆ ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามนั้น อ้อ คราวนี้มันจะต้องอบรมด้วย จะต้องอบรมกันอย่างเป็นจริงเป็นจังมากขึ้น รวมทั้งมันเริ่มมีการเรียกร้องเกี่ยวกับเรื่องความยุติธรรมมากขึ้น ประเทศไทยก็มีระบบต่าง ๆ เข้ามาทางตะวันตก” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 3, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“ช่วงนั้นล่ะครับช่วงนี้ก็เป็นเรื่องที่มีการประดิษฐ์ประดอยคำพูด มีคำศัพท์ทางวิชาการเกิดขึ้นมากมายนะครับ กฎทั้งเมืองนอกเมืองไทยผลิตตำราออกมาหลาย ๆ ตำรา คำบริหารบุคคลอย่างเดียวก็ไม่พอเป็นทรัพยากรบุคคล อีกหน่อยจะเป็นมีคนมาทำ Human Capital นะครับ ก็มีเหตุผลทั้งนั้นนะครับ ว่าเป็นสิ่งที่มีเหตุผลทั้งหมดที่คิด ๆ กันขึ้นมาเนาะครับ การพัฒนาที่เราทำกันช่วงนั้นมันนอกจากพัฒนาคนแล้วเนี่ยนักบริหารบุคคลก็ต้องพัฒนาด้วยนะ ก็มีการมีระบบการศึกษาอบรมกัน โอ้ยตอนนั้น งานฝึกอบรมมอเงยกันมากนะครับ ร่ำรวยกันมากก็เพราะจัดฝึกอบรมกันมาไม่รู้เท่าไร นอกจากพัฒนานักบริหารบุคคลแล้วยังพัฒนาหัวหน้างาน พัฒนาสหภาพแรงงานนะครับ พัฒนาพนักงานระดับต่าง ๆ ว่ากันไปเรื่อย ๆ นะครับ ก็เพื่อจะเข้าสู่จุดที่ผมเรียนไว้ตั้งแต่ต้นว่าเราต้องทำคนให้พร้อมนะครับ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“เรื่องทฤษฎีมันอาจจะมาก่อนนั้น แต่ว่าในประเทศไทยเนี่ย พี่รับรู้ได้ในช่วงนั้นว่า จากที่มีเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มันเริ่มมีคำใหม่ผุดขึ้นมาคือคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ HRD ยุคแรก ๆ ถือว่าเป็น HRM ยุคถัดมาเนี่ยจะเป็น HRD ทำไมถึงมีเรื่องของ HRD เพราะว่าพอหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลเนี่ยมันมีความสำคัญมากขึ้น และมันก็เริ่มมีสายอะ สายอาชีพอื่นเนี่ย ที่เข้ามากระโดดเข้ามาเล่นแล้ว ก็มาแชร์ความคิด แชร์ประสบการณ์ แชร์ไอเดียของเขานะคะ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 1, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

5) ช่วงปี พ.ศ.2539 – 2548 ในช่วงปี พ.ศ.2538 นั้น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จัดงานฉลองวาระครบ 30 ปี แห่งการก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ.2539 ผู้แทนสมาคมเข้าร่วม World Congress of Personnel Management จัดตั้ง APEC CHRO Network Thailand ขึ้น รวมทั้งมีการจัดงานวันนักบริหารงานบุคคลขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2543

ในช่วงปีนี้เป็นจุดเปลี่ยนอีกสมัยหนึ่งตามทฤษฎีของผู้นำข้อมูลสำคัญ เนื่องจากเป็นช่วงที่เผยแพร่แนวคิดและเครื่องมือในการบริหารจากประเทศตะวันตก กอปรกับการเชิญนักวิชาการทางบริหารธุรกิจจากประเทศตะวันตกเข้ามาสอน บรรยายให้ความรู้ในหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และบริษัทชั้นนำในประเทศ เช่น แนวคิดด้านการแข่งขัน (Competitive) ของ Michel E. Porter ที่กล่าวถึงอย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษ 2000 โดยรัฐบาลไทยในสมัยนั้นเชิญ Michel E. Porter ให้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาทางการวางแผนกลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจ หลังจากนั้นจึงนำเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และบริษัทต่าง ๆ ในประเทศไทย นอกจากนี้ Dave Ulrich นักวิชาการจากประเทศสหรัฐอเมริกาแนะนำเสนอแนวคิดและเครื่องมือเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งบริษัทต่าง ๆ นำเครื่องมือต่าง ๆ ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ เช่น หุ่นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (HR Strategic Partner) หรือ การกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) การใช้ HR Scorecard ซึ่งบางครั้งแนวคิดเหล่านี้ยังไม่สามารถใช้ได้ทันทีกับบริบทของประเทศไทย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยวิวัฒนาการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วงนี้ขยายขอบเขตมาตรฐานการรับผิดชอบงานระดับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นจนได้รับการยอมรับตามลำดับ (นิวสันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) เช่นเดียวกับการศึกษาของ ดนัย เทียนพูลิ (2541) ที่พบว่าฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น และพบว่ากลยุทธ์ด้านคน จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญควบคู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ อีกทั้งจำเนียร จวงตระกูล (2549) ให้ความเห็นว่าช่วงนี้เป็นการบริหารธุรกิจที่เน้นการบริหารแบบยุทธศาสตร์ (Strategic Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการบริหารแบบยุทธศาสตร์ ทำให้แบบจำลองการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Champion) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในประเทศไทย แต่การหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงนั้นหาได้ยาก จึงมีความต้องการนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพมากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์

“ตอนนี้เนี่ยมันเริ่มแบบ ธุรกิจเริ่มเฟื่องฟู มีคนคนหนึ่งเข้ามาในบ้านเรา ชื่อว่า Michel E. Porter นั้นก็เป็นนักบริหารแต่ไม่ใช่เรื่องของบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว เค้าเป็นนักบริหารองค์กร เข้ามาพร้อมกับคำว่าแข่งขัน ธุรกิจต้องแข่งขัน ในมุมพี ตอนนั้นเป็นมุมหักอีกจุดหนึ่งของงานทรัพยากรมนุษย์ พอแข่งขันปุ๊บธุรกิจก็บอกว่าใช่ต้องแข่งขัน ต้องแข่งขัน เพราะฉะนั้นงาน HR ก็จะต้องไปเอาความคิดอันนั้นแหละเข้ามาใส่ในเป้าหมายของการบริหาร.....แล้วมันก็มีเรื่องอะไรละ Balanced Scorecard เรื่อง KPI เรื่อง HR Scorecard บ้างนะ คือแบบต้องเลียนแบบหมดเลยเนี่ย ตรงเนี่ย ก็คืออีกจุดหนึ่งนะอะ อีกจุดหนึ่งและหลังจากนั้นก็เรื่อยมาเรื่อย” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 1, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“มันก็ถึงยุคเปลี่ยน คุณจำได้ไหม มันมีทฤษฎีใหม่ ๆ ซึ่งโดยคนที่เผยแพร่เนี่ยนะ พี่ถือว่าเค้าเป็นปรมาจารย์ทางด้านนี้อยู่ เป็นศาสตราจารย์ของมิชิแกน ศ. David Ulrich ซึ่งนัก HR ปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่ต้องรู้จักเค้า เพราะเอาทฤษฎีเค้ามาใช้เยอะมาก แล้วเค้าก็เป็นผู้นำทางด้านนี้ด้วยนะ ที่จะเป็นนักคิด...มันก็พัฒนามาจากงาน Personnel หรือว่างานการพนักงาน มันกลายมาเป็น Human Resource Management นะคะ งาน HRM งาน HRD คือ Development ใช่ไหม ก็ปรับตัวมา จนกระทั่งคุณ Dave เนี่ย บอก ไม่ใช่ HR แล้วนะต้องเป็น Business Partner แล้ว HR ต้องทำตัวให้เป็น Partner ของธุรกิจแล้ว แหมฟังแล้วมันใหญ่เนอะ ฟังแล้วมันภูมิใจ นะคะแต่มันมาใช้ที่บ้านเรายาก บ้านเราไม่รู้ทฤษฎีพวกนี้นะคะ รู้หมด” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

6) ช่วงปี พ.ศ. 2549 – 2558 ในช่วงนี้สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยจัดงานฉลองวาระครบรอบ 40 ปี และเริ่มออกวารสารวิชาการชื่อ Thailand HR Journal รวมทั้งกำหนดมาตรฐานวิชาชีพทรัพยากรบุคคล และริเริ่มโครงการทดสอบเพื่อรับรองคุณวุฒิวิชาชีพทรัพยากรบุคคลขึ้น รวมทั้งจัดตั้งสถาบันการจัดการงานบุคคล ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันพัฒนาวิชาชีพทรัพยากรบุคคล รวมทั้งจัดตั้งสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพทรัพยากรบุคคลประเทศไทยขึ้นด้วย ในช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลมีการเจริญเติบโต การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนไทยมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และคณะ, 2559) เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าทั้งการคลังไหลเข้ามาของเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ และความต้องการในการสร้างความเป็นมืออาชีพนั้นทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการวิชาชีพที่มากขึ้น ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างเห็นว่ามีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดี อย่างไรก็ตาม การนำเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใช้นี้อาจไม่ได้ประสบความสำเร็จในทุกองค์กร เพราะยังต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มาสนับสนุนการดำเนินงาน แต่การนำเอาเครื่องมือจากต่างประเทศเข้ามาใช้ในองค์กรเช่นนี้ สามารถสร้างความคาดหวังจากทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ด้านความเชื่อถือว่าความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า ความคาดหวังส่งผลต่อการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการเชิงวิชาชีพที่สูงขึ้น มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้อง ดังคำกล่าว

“....ตอนนี้เรากำลังพูดถึงเรื่องของ Competency พูดเรื่อง KPI เรื่อง Balanced Scorecard อยากจะถามจริงว่ามีบริษัท ที่สามารถเอาเครื่องมือพวกนี้เอามาใช้ได้อย่างเต็มรูปแบบ และได้รับการยอมรับจริง....ยุคปัจจุบันที่นายจ้างคาดหวังที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาคน พัฒนาระบบ พยายามเอาระบบใหม่ ๆ มาใช้ หรือเราบอกว่าเฮ้ยเอาเป็น Business partner เลย HR ถูกคาดหวังแล้วมันทำได้จริงหรือเปล่า ยุคดิจิทัลนี้ก็มีระบบญี่ปุ่นเข้ามา ให้ HR ต้องรู้เรื่องกฎหมาย รู้เรื่องระบบบริหาร เอาเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใช้ ทั้งระบบบริหารค่าจ้าง ของฝรั่ง ของญี่ปุ่นอะไรต่าง ๆ เข้ามา ก็เริ่มมาเต็มรูปแบบเลย ถูกคาดหวังมากขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 3, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“คิดว่าถ้าจะนับเป็นเปอร์เซ็นต์นะคะ น่าจะมีสักไม่เกิน 15% นะ 10-15% ที่บริหารงาน HR เหมือนกับ Business Partner อาจจะได้เต็มตัวนะ อาจจะค่อนข้างเกือบ ๆ เต็มอะไรเงี้ย แต่ว่า Organization ส่วนใหญ่เอามองว่าสัก 50 ไม่เกิน 60 % ที่ยังเป็นงาน HR อยู่จะนะ นอกนั้นก็เหลือจะ ยังทำงาน Personnel อะ มันยังไม่ได้พัฒนาไปอย่างนั้นหรอก แต่ว่าก็ไม่ได้เสียหายนะ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

7) ช่วงปี พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน สถานการณ์โลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากกว่าในอดีต ผลกระทบที่กำลังเกิดขึ้นจากการเคลื่อนตัวเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 (Industry 4.0) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งด้านธุรกิจ การลงทุน และการใช้ชีวิต นำไปสู่นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งเป็นโมเดลในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไปสู่การแข่งขันด้วยฐานขององค์ความรู้ การใช้นวัตกรรมที่สามารถกระจายโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึงและคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (สำนักโฆษก สำนักนายกรัฐมนตรี, online) ปรับตัวนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมหลายอย่างเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ และงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบการระบาดของโรคติดเชื้อโควิด 2019 (COVID-19) เริ่มต้นขึ้นในเดือนธันวาคม พ.ศ.2562 ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนทั้งโลก ซึ่งจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด 2019 รัฐบาลหันมาให้หน่วยงานทั้งราชการและเอกชนใช้การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) มากขึ้น และส่งผลกระทบต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะของการเป็นผู้ดูแลพนักงานและการปฏิบัติงานในองค์กร

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลต่อการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) อาจทำให้งานหลายงานหายไป และมีงานที่เกิดขึ้นใหม่ ส่งผลต่อความสามารถ ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะเดิม (Up-Skill) และเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Re-Skill) นอกจากนี้ รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งการเกิดขึ้นของ Gig Worker หรือคนที่ทำงานในรูปแบบ

ชั่วคราว เช่น งานพาร์ทไทม์ งานฟรีแลนซ์ หรืออาจเรียกว่าเป็นแรงงานอิสระ และการทำงานทางไกล (Remote Work) ที่สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ ไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่ ดังกล่าว

“ผมตีตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้นไปเนี่ย ผมอยากจะใช้เรียกว่าเป็นยุคดิจิทัล คอมพิวเตอร์มีส่วนมาก AI เข้ามาเกี่ยวข้องมาก เราเริ่มพูดเรื่อง KPI พูดเรื่อง Competency เราห่อเครื่องมือก็อย่างมากมาเลยแต่ว่า แต่ยุคดิจิทัลเนี่ย กำลัง Need ว่า นักบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคข้างหน้าเนี่ย จะต้อง Upskill ลูกจ้างได้ Reskill ได้ จะต้องพยายามหาคนที่เขียนระบบให้คนทำงานร่วมกับเครื่องจักรให้ได้ เรากำลังพูดถึงการ WFH เรากำลังพูดถึงการจ้างลูกจ้างแบบ Gig Economic...ฝ่ายบุคคลก็ต้องเข้าไปมีบทบาท AI เรื่องการทำงานยุคใหม่เกี่ยวกับเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เกี่ยวข้องเรื่อง Reskill Upskill มากขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ 3, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

“โควิดมีตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารคน เช่น เลิกให้มาทำงานที่ออฟฟิศให้ Work from Home เออเป็น Remote Working ... พี่ได้อ่านข่าวพนักงานที่ไป WFH ไม่สมัครใจที่จะกลับมาทำงานที่ออฟฟิศ กล้าถึงขนาดบอกนายว่า ถ้าไม่ให้นะ WFH ฉันลาออก ที่อเมริกามีคนลาออกจากงาน 4 -5 ล้านคน พร้อมใจกัน ออกจากงาน ไม่กลัวอดตายนะ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ 4, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2565)

6. สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ลักษณะงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบทบาท 4 ประการ มาตั้งแต่เดิม ได้แก่ การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและพนักงาน การให้ความช่วยเหลือในงานบางประการ การให้บริการและการควบคุมดูแลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ทั้งนี้หน้าที่งานต่าง ๆ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนา บริหารผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ยังเกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ทั้งนี้เมื่อองค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้วนั้น จะส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคมในด้านการจ้างงาน หากธุรกิจสามารถอยู่รอด เติบโตและยั่งยืนได้ จะสามารถจ้างงานและดูแลพนักงานที่ดี ก่อให้เกิดรายได้ อำนาจซื้อที่กระตุ้นเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีและจะก่อให้เกิดความสงบสุขทางอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยสามารถจำแนกเป็น 7 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ก่อนปี พ.ศ. 2508 (ช่วงเริ่มต้นการบริหารงานบุคคล) ช่วงที่ 2 พ.ศ. 2508-2518 ช่วงที่ 3 พ.ศ. 2519-2528 ช่วงที่ 4 พ.ศ. 2529-2538 ช่วงที่ 5 พ.ศ. 2539-2548 ช่วงที่ 6 พ.ศ. 2549-2558 และช่วงที่ 7 พ.ศ. 2559 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เหตุการณ์ทางการเมือง นโยบายด้านเศรษฐกิจและสังคม และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยและทิศทางของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเผชิญกับการจัดการความหลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์และการนำความรู้สู่การลงมือปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิวัฒนาการและความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยพบว่า ข้อมูลกระจุกกระจายและได้รับการเผยแพร่ไม่มากนัก รวมทั้งไม่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์สำคัญทางแรงงานควบคู่ไปกับการบริหารจัดการแรงงานหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งถัดไปนั้นควรมีการศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ซึ่งอาจทำให้เห็นภาพเหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ของงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ชัดเจนและลึกซึ้งมากขึ้น หรือหากมีการขยายองค์ความรู้ต่อจากงานวิจัยเรื่องนี้ ควรศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึงองค์กรบางแห่งเริ่มกำหนดนโยบายการทำงานทางไกลหรือการทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงแรงงาน. (2565). ประวัติกระทรวงแรงงาน.

https://www.mol.go.th/%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%B0%E0%B8%99%E0%B8%B3%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B9%81%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99/history_department/#8

คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2565). ประวัติความเป็นมา.

<http://hrd.nida.ac.th/THWEB/history.php>

จำเนียร จวงตระกูล. (2549). *HR มือโปร: 40 ปีสู่มืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ด้านสุขภาพการพิมพ์.

दनัย เทียนพุมิ. (2541). ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550). กรุงเทพฯ: สถาบันจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

เด่นพงษ์ พลละคร. (2515). *สหภาพแรงงาน*. กรุงเทพฯ: ไทยเกษม.

นภาพร อติวานิชยพงศ์. (2561). *สหภาพแรงงานที่เป็นขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิฟรีดริช เอแบร์ท.

นวิสรรค์ วงศ์ประสิทธิ์, ลัดดาวัลย์ สำราญ, วอนชนก ไชยสุนทร, วิจิต แสงสว่าง, ศุภรักษ์ อธิคมสุวรรณ, นภสร เจริญโพธิ์, ภรณ์ สวัสดิ์-ชูโต, ปรัชนันท์ เจริญอารณ์วัฒนา, นรมน พันเจริญ และสมิตา กลิ่นพวงศ์. (2559). ปฐมบทการบริหารงานบุคคลของภาคเอกชนไทย. *Thailand HR Journal*, 8, 49-85.

นิยะดา ชูณหวงศ์. (2521). *การบริหารบุคคลในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิชัยรัตน์ สุขทรศนีย์. (2511). การฝึกอบรมการจัดการงานบุคคลสำหรับฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ชั้นหัวหน้างานในวงการอุตสาหกรรมและธุรกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีของศูนย์อบรมแรงงาน [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. <https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/1064>

สำนักโฆษก สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). Thailand 4.0 ขับเคลื่อนอนาคตสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. *ไทยคู่ฟ้า วารสารสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี*, 33, 2.

สำนักแรงงานในประเทศญี่ปุ่น. (2565). สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ. <https://japan.mol.go.th/info/economic-situation>.

สำนักแรงงานสัมพันธ์. (2557). *ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานสัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: เอ-อาร์.

สภาพพัฒนาการทางเศรษฐกิจ. (2509). *แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510-2514)*.

https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=develop_issue

เสาวฤทธิ์ กุสุมา ณ อยุธยา. (2549). ธุรกิจข้ามชาติกับการพัฒนาเศรษฐกิจไทย. *นักบริหาร*, 26(4), 46-54.

Armstrong, M. (2011). *Amstrongs' Handbook of Strategic Human Resource Management*, 5th ed. Hong Kong: Graphicraft Limited.

Creswell, J.W. (1998). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. USA: Sage.

Mondy, W.D. and Martocchio. J.J. (2016). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. USA: McGraw Hill.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California: Sage.