

แนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร*

Guidelines for Developing Human Resource Professional to Become Business Partners of the Organization



¹กาญจนา จินดานิล และ ชิติพัทธ์ ชิตสกุล

¹Kanchana Jindanil and Chitipat Chitsakul

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Faculty of Management Science, Phranakhon Rajabhat University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: kanpnru@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ในการศึกษาเรื่องนี้ได้ดำเนินการโดยการทบทวนวรรณกรรม บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการทำงานและกำไรขององค์กร ด้วยเหตุนี้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อความอยู่รอดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร องค์กรพยายามนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่น่าสนใจในองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการช่วยสนับสนุนธุรกิจขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทุนมนุษย์อันสำคัญขององค์กร ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเดิม จากที่มุ่งเน้นงานบริการธุรการในองค์กร มาเป็นมุ่งเน้นงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการวางแผนงาน และออกแบบการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรจำเป็นต้องเข้าใจในธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดีและสามารถสนับสนุนการทำงาน และให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์แก่หน่วยงานและผู้บริหารด้านธุรกิจขององค์กรได้อย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในตอนท้ายของบทความเป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

คำสำคัญ: กลยุทธ์; ทุนมนุษย์; นักบริหารทรัพยากรมนุษย์; หุ้นส่วนทางธุรกิจ

Abstract

This academic article aims to present the guidelines for developing human resource professional to become business partners of the organization. This study has been conducted by reviewing the relevant literatures, text books, academic articles, information and research

*Received September 1, 2023; Revised October 30, 2023; Accepted November 7, 2023

papers. It was found that the current environmental changes and business competition situations have affected to organizations' business operation and profit. As a result, organizations need to adapt to the situations for surviving and creating their business competitive advantage. They have tried to bring various strategies to improve their business more efficiently. Human resource professional developing to be as organization's business partner is a strategy brought to implement in the organization for increasing the capability to support business. According to Human resource which is as a crucial human capital of organization that enables to create value for the organization, especially, human resource professionals who play the key roles in human resource management need to be developed to change their existing working styles from focusing on administrative services to focusing on strategic human resource management through human resource work planning and practices that align with organization's business vision, mission, strategy and target. Furthermore, human resource professionals as organization's business partner must understand in business deeply and enable to support the organization's business units and executives in working and advise them on human resource more closely and efficiently. At the end of the article is the presentation of guidelines for developing human resource professional to become business partners of the organization which can be applied appropriately to the context of each organization.

Keywords: Strategy; Human Capital; Human Resource Professional; Business Partner

บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในยุคปัจจุบัน องค์กรธุรกิจต่างๆ พยายามปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจให้เหนือคู่แข่ง ดังนั้น องค์กรธุรกิจต่างก็นำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านธุรกิจขององค์กรให้สูงขึ้น โดยนำความรู้ด้านการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้เพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กรให้สูงขึ้น เช่น เทคนิคการสร้างคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ดัชนีชี้วัดผลงานหลักขององค์กร (Key Performance Indicator: KPI) และนำเทคนิคต่างๆ ที่มาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและช่วยลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น QCC, Lean , Kaizen และ Six Sigma เป็นต้น รวมทั้งนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต เช่น การนำเครื่องจักรหรือหุ่นยนต์มาใช้งานแทนแรงงานคน ในงานที่มีลักษณะการทำซ้ำๆ เป็นประจำ และไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นและมีคุณภาพที่ได้มาตรฐานดี เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรได้นำกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพและความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้นมาใช้ในการแข่งขันด้านธุรกิจ ดังที่ Thepwan (2012) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรควรให้ความสำคัญอันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เพราะถือว่ามนุษย์เป็นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งสามารถเป็นพลังอันสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและสนับสนุนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่ม

ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของ Thananan (2011) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความต้องการที่เปลี่ยนไปของลูกค้าในยุคปัจจุบัน

ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานต่างๆ และบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องทำงานประสานกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยตรง และมีบทบาทอันสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันด้านธุรกิจในยุคปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิมที่มุ่งเน้นด้านงานบริการธุรการในแต่ละวัน มาเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยวางแผนงานและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ดังที่ Sritanyarat (2019) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน คลุมเคลือบ และซับซ้อนมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource professional) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรและช่วยสร้างคุณค่า (value creation) ให้แก่องค์กรได้ ดังที่ Ulrich, Younger, Brockbank, and Ulrich (2012) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคลื่นของการวิวัฒนาการงานทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ คลื่นลูกที่หนึ่ง คือ คลื่นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Administrative) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (HR Traditional) ให้บริการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำงานกับกฎและระเบียบ และเริ่มยกระดับความสำคัญของงานในมุมมองของธุรกิจ ผลักดันให้ผู้จัดการในสายงานใช้แนวทางในเชิงรุก (Proactive approach) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คลื่นลูกที่สอง คือ คลื่นการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) เป็นการออกแบบนวัตกรรมการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการทำงาน เริ่มมีความเป็นมืออาชีพในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร คลื่นลูกที่สาม คือ คลื่นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR Strategy) ทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นก็ต้องอาศัยกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทในการแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรด้วย เพื่อเพิ่มคุณค่าและทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และคลื่นลูกที่สี่ คือ คลื่นบริบทและทรัพยากรมนุษย์ (HR and context) เป็นลูกคลื่นแห่งอนาคตตามมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside in) มุ่งสู่บริบททางธุรกิจที่กว้างขึ้น นับเป็นการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิดและการปฏิบัติ การออกแบบงานใหม่ เปลี่ยนมุมมองไปสู่ภายนอกเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Business Partner) จะมีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การที่ผู้นำและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional) ในองค์กรเข้าใจถึงวิวัฒนาการของงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละลูกคลื่นทำให้เห็นปัจจัยหลักที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยเรื่อง ความเป็นมืออาชีพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน เพื่อรองรับการขยายตัวของ

ภาคอุตสาหกรรมบริการภายหลังการเปิดประชาคมอาเซียน (Ruangkun, 2016) ที่พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในโรงพยาบาลเอกชนนั้น จะต้องเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างโอกาส และลดปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของโรงพยาบาล ทำงานร่วมกับบุคลากรหลักของโรงพยาบาลและหน่วยงานอื่นๆ ในรูปของคณะกรรมการ เช่น ผู้บริหาร แพทย์ พยาบาล เป็นต้น นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ให้ความช่วยเหลือพนักงาน และเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบในวิชาชีพ

การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร (HR Business Partnering) ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยสนับสนุนธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรนั้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ บทความทางวิชาการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ความรู้ที่หลากหลายและเข้าใจถึงความหมายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร สมรรถนะที่จำเป็นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร

ความหมายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

Senawong (2023) ที่ศึกษาอาวุโสด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจ จากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ (HR Professional) ไว้ดังนี้ นักบริหารคนเป็นวิชาชีพ (Profession) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในอาชีพนี้จะต้องมีความรู้เฉพาะทาง ที่ได้มาจากการศึกษา ฝึกฝน จนมีทักษะเชี่ยวชาญและในการปฏิบัติงานจะต้องทำงานแบบมืออาชีพ (Professionalism) โดยมีกรอบแนวคิด พฤติกรรม ค่านิยม จริยธรรม หรือคุณสมบัติอื่นๆ ที่แสดงถึงการปฏิบัติงานในวิชาชีพ การบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารคนอย่างมืออาชีพนั้น จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้ ดังนี้ 1) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สามารถบูรณาการองค์ความรู้จากหลายๆ วิชาชีพ มาสนับสนุน เพื่อให้การแก้ปัญหาคล่องไปได้ด้วยดี 2) มีความซื่อตรงและมีเกียรติเชื่อถือได้ อยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาคนให้มีความสามารถที่สูงขึ้น มีคุณธรรม จริยธรรม 3) มีความรับผิดชอบที่เชื่อถือได้ ต้องทำความเข้าใจในงานที่ทำในมิติต่างๆ เช่น ทำงานนี้ไปเพื่ออะไร มีภาระรับผิดชอบต่ออะไร มีภาระรับผิดชอบต่อใคร และมีกระบวนการทำงานอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ 4) เป็นผู้มีความรับผิดชอบและพฤติกรรมของตนเอง ให้อยู่ในกรอบของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่และทำงานร่วมกับคนอื่น และ 5) ใฝ่ศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองตลอดชีวิต พัฒนาความรู้ และทักษะอย่างไม่มีวันสิ้นสุด โดยนำกรอบความรู้ของศาสตร์อื่นๆ มาประยุกต์ใช้ ทำความเข้าใจแก่นแท้และภาพรวมของปัญหา จนทำให้สามารถประยุกต์ใช้หรือสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมาได้ นอกจากนี้ Institute of Professional Qualifications, which is a public organization (2023) ได้จัดทำมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้นิยามความหมายของผู้เชี่ยวชาญหรือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional) เพิ่มเติมจากแนวคิดของ Senawong (2023) ดังนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป ที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานในวิชาชีพบริหารทรัพยากร

บุคคล มีทักษะ และประสบการณ์ในงานวิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อย 1 สาขา เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี และเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ มีประสบการณ์ในงานวิชาชีพบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 1 สาขา เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี มีคุณวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีจริยธรรม และจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพของตน

แนวคิดหลักเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร

ในการศึกษาแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรนั้น ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าหาความรู้และสร้างความเข้าใจในแนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร โดยศึกษาและค้นคว้าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยสนับสนุนให้ผู้ศึกษาคิดและวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร

Spencer, and Spencer (1993) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะ (competencies) ไว้ดังนี้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพเฉพาะตนของบุคคล ซึ่งทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จและสามารถโต้ตอบกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น คุณลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย 5 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะ (skills) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการแสดงออกทั้งทางด้านกายภาพและการคิด เช่น การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การใช้ภาษา เป็นต้น 2) ความรู้ (knowledge) ซึ่งหมายถึง ข้อมูลหรือข้อสนเทศที่แต่ละบุคคลมี ทั้งความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนและอยู่ในตัวบุคคล (implicit or tacit knowledge) และความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน (explicit knowledge) เช่น การเขียน การบรรยาย เป็นต้น 3) มโนภาพแห่งตนของแต่ละบุคคล (self-concept) เช่น ทศตนคติ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น และภาพลักษณ์ส่วนบุคคลเกี่ยวกับตนเอง ที่มองเห็นได้ยาก เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง มุมมองเกี่ยวกับตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะ (traits/core personalities) หมายถึง คุณลักษณะเชิงกายภาพ และการโต้ตอบกับสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสารเช่น การควบคุมอารมณ์ ปฏิกริยาที่โต้ตอบกับเหตุการณ์ที่ซับซ้อนและกดดัน เป็นต้น และ 5) แรงจูงใจ (motives) หมายถึง ส่วนที่บุคคลจะใช้เป็นตัวผลักดันหรือขับเคลื่อนความต้องการให้ไปสู่การกระทำประจำสม่ำเสมอของตน

มีสถาบันด้านการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวถึงสมรรถนะที่จำเป็นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร โดยมีมุมมองในเรื่องนี้ที่สอดคล้องกัน ดังนี้ Sayed (2023) ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการพัฒนาอาชีพจากบริษัท LinkedIn ได้สรุปถึงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรไว้ดังนี้ ดังนี้ 1) มีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และพัฒนาแผนระยะยาวด้านบุคลากรขององค์กรในอนาคต ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) มีทักษะการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลทุกระดับในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น เข้าใจในข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ 3) มีทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง สามารถบ่งชี้และแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานด้วยกัน เข้าใจถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง สามารถนำเทคนิคการสื่อสารมาใช้ในการบริหาร

จัดการความขัดแย้งในการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย และการทำข้อตกลงยุติความขัดแย้งร่วมกัน 4) มีทักษะการวิเคราะห์ หมายถึง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ได้ค้นพบจริง สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร แก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลการเงิน และการวิจัยการตลาดได้ 5) มีทักษะการแก้ไขปัญหา หมายถึง สามารถบ่งชี้ถึงตัวปัญหาและพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง 6) มีทักษะการเป็นผู้นำ หมายถึง สามารถทำทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งทักษะการแก้ไขปัญหา การร่วมมือกันทำงาน การมอบอำนาจในการทำงาน การวางแผน การตั้งเป้าหมาย ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกทีมงาน และการคิดเชิงกลยุทธ์ 7) มีทักษะการเจรจาต่อรอง หมายถึง สามารถเจรจาต่อรองกับผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับองค์กร หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กร ในฐานะตัวแทนขององค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ 8) มีทักษะการจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยนำกระบวนการหรือระบบใหม่ๆ และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรมาใช้ในองค์กร รวมทั้ง ผลการวิจัยของ Kingvongsa, Boonyasopon, Pinthapataya, and Choti Wong (2021) เรื่องรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่พบข้อสรุปเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของศักยภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น ความรอบรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม และความรู้กฎหมายการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม 2) มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ 3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น การเป็นผู้นำทีมงาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sayed (2023)

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร อาจสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านความรู้ จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการด้านธุรกิจ การตลาดและด้านการเงิน 2) ด้านทักษะ จำเป็นต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน การสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเจรจาต่อรอง การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร และการเป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงานอื่น และ 3) ด้านคุณลักษณะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างไรก็ตาม รูปแบบของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรต่างๆ อาจแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Swanson, and Holton (2001; 2009) ได้กล่าวถึงองค์ความรู้พื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำทฤษฎีและแนวคิดของศาสตร์ทั้ง 3 สาขามารวมกันทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ 1) ทฤษฎีทางจิตวิทยา (psychological theories) โดยการนำแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กร การจูงใจพนักงาน กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจและพฤติกรรมมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (performance) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ (economic theories) โดยการนำมาใช้ศึกษาถึงต้นทุนที่องค์กรลงทุนในการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรว่าจะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่างับค่าใช้จ่ายที่ลงทุนหรือไม่ อย่างไร และ 3) ทฤษฎีระบบ (system theories) โดยการนำมาใช้เป็นหลักการ แนวคิด เครื่องมือ และ

วิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปกับระบบอื่นๆ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (process) ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ มีการพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (input) ที่จำเป็น เช่น ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ เงิน บุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น ปัจจัยด้านผลลัพธ์ (output/outcome) เช่น ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้า ผลกำไร เป็นต้น รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เพื่อแจ้งผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขในสิ่งบกพร่องที่อาจขึ้นจากปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการดำเนินงาน นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตั้งอยู่บนฐานของจริยธรรม (ethics) โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีจริยธรรม และจรรยาบรรณด้านวิชาชีพ เช่น มีความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเคารพต่อผู้อื่น ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้โดยผ่านหลากหลายช่องทางหรือวิธีการ ผู้ศึกษาขอหยิบยกตัวอย่างวิธีการพัฒนาคนที Arkarabavon (2018) ได้กล่าวถึงวิธีการต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรและความแตกต่างของบุคลากร ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานปัจจุบัน เป็นโปรแกรมที่ช่วยให้บุคลากรมีความรู้หรือทักษะเฉพาะ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มมูลค่าของบุคลากรให้มีทักษะสูงขึ้น

2. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีพี่เลี้ยง (mentor) และน้องที่ได้รับการดูแล (mentee) ซึ่งโดยมากจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่เพิ่งมาทำงาน หรือเพิ่งมารับผิดชอบงานใหม่ เพื่อเรียนรู้งานตามหน้าที่ และสามารถปฏิบัติงานได้

3. การสอนงานหรือการโค้ช (coaching) การสอนงานเป็นการพัฒนาทักษะให้บุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการสอนงานอาจเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสอนงานบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นก็ได้ การสอนงานสามารถทำได้ทุกวัน และเป็นการพัฒนาทักษะการทำงาน

4. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action-based learning) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเคลื่อนไหวของกายและใจไปพร้อมๆ กัน โดยเรียนรู้จากการนำความรู้ เนื้อหา หลักการ หรือทฤษฎีที่ตนมีไปประยุกต์ใช้โดยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านกิจกรรมการวิเคราะห์หาสาเหตุและการแก้ไขปัญหาในบริบทที่สมมติขึ้น

5. การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (individual development plans) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพูดคุยร่วมกับการตัดสินใจระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างานในการเป็นพี่เลี้ยงเกี่ยวกับการพัฒนาที่จำเป็นของแต่ละบุคคล เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาอาชีพ และการแสวงหาทักษะหรือความชำนาญใหม่

6. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedbacking) เป็นการป้อนข้อมูลกลับที่เป็นคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ หรือคำติชม ซึ่งช่วยพัฒนาบุคลากรหรือทีมงานในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างตรงจุด รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายในบทบาทหน้าที่ของตน หน่วยงาน และองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีหลากหลายวิธีการที่สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องรู้จักเลือกวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร

มาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร

Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, and Nyman (2009) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรไว้ ดังนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ 1) มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการประเมินและการทบทวนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร 2) เป็นผู้คอยรับฟังและให้ความสนใจเกี่ยวกับผลกระทบที่พนักงานอาจได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) บ่งบอกถึงสิ่งที่จำเป็นซึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางธุรกิจได้ และบ่งชี้ถึงปัญหาขององค์กรที่อาจยังคงมีอยู่ โดยทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการบุคลากร เพื่อช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจได้ 4) เลือกวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมากที่สุดและนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร และ 5) วัดผลและคอยติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่าการลงทุนในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้ตามคุณค่าที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Jansson, and Rozenbachs (2016) เรื่อง HR as Strategic Partner: How make it happen ที่พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีบทบาทดังนี้ ต้องมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นทุนมนุษย์ (human capital) ขององค์กรให้สอดคล้องและช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร มีบทบาทที่สมดุลระหว่างการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการงานด้านธุรการ ทำงานและประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร (business partner) สามารถวิเคราะห์และนำเสนอด้านการเงินได้รวมทั้ง สร้างศักยภาพของในการทำงานให้สูงขึ้น คิดและพิจารณามุมมองจากภายนอกที่มีต่อภายในองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้และความสามารถในด้านธุรกิจ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich et al. (2009) รวมทั้งผลการวิจัยของ Lorenzo Wash (2022) เรื่อง Strategy and competencies for future-ready business and HR business partners: A conceptual analysis ที่พบว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรสามารถบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กรกับผู้จัดการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านธุรกิจ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต และแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอันสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรของทีมบรรณาธิการของบริษัท Indeed Career Guide (2023) ซึ่งเป็นบริษัทจัดหางานให้ผู้ที่ต้องการหางานทำและเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอาชีพ และให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาอาชีพแก่ผู้ที่มาใช้บริการ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่ให้ความร่วมมือและคอยช่วยเหลือสนับสนุนผู้บริหารองค์กรและผู้นำอื่นๆ ในองค์กร เพื่อสร้างแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีความรับผิดชอบในการทำให้มั่นใจว่าแผนงานการบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน และนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์และเป้าหมายด้านธุรกิจขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยของ Lorenzo Wash (2022) และ

แนวคิดของบริษัท Indeed Career Guide (2023) ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich et al. (2009) และผลการวิจัยของ Jansson, and Rozenbachs (2016)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรมีบทบาทที่สำคัญ ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และด้านการบริหารจัดการธุรกิจขององค์กร รวมทั้งรู้จักนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น มาช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้สามารถบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

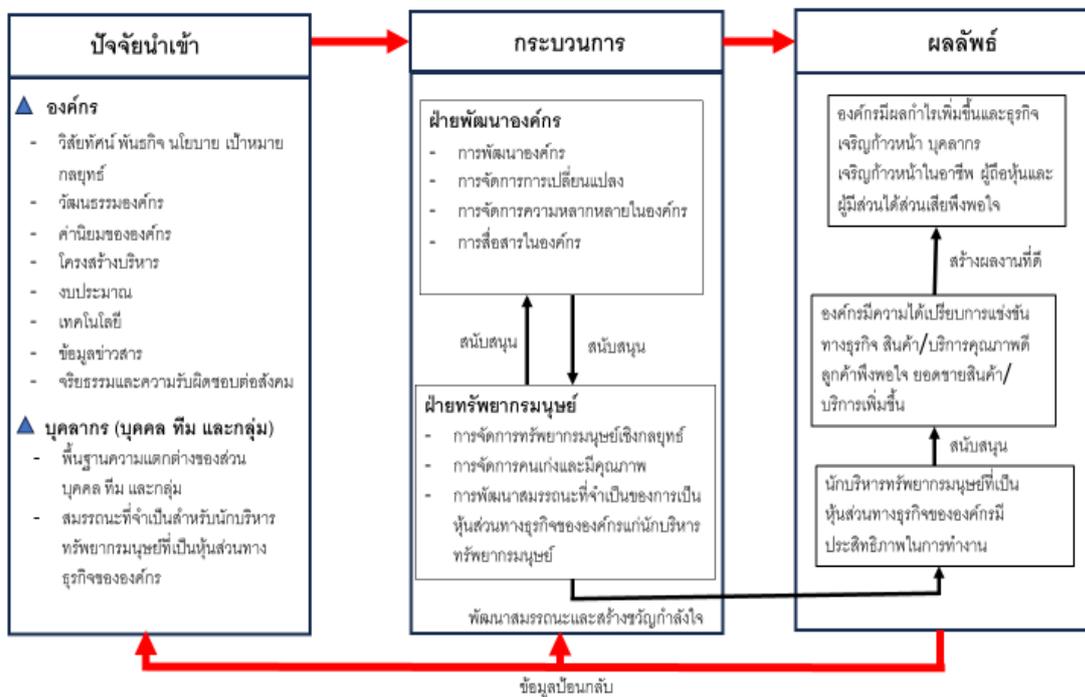


Figure 1: Guidelines for Developing Human Resource Professional to Become Business Partners of the Organization by Kanchana Jindanil and Chitipat Chitsakul

จากแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ที่ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนา โดยเริ่มต้นจากปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งมีดังนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร โครงสร้างบริหาร งบประมาณ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ทีม และกลุ่มในองค์กร ได้แก่ พื้นฐานความแตกต่างส่วนบุคคล และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ปัจจัยนำเข้างดังกล่าวมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และการพิจารณาในการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Winch (2021) เรื่อง Human Resource Business Partner as a Source of Conflicts in an Enterprise – Research Results ที่พบว่า โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรม เป้าหมาย

และกลยุทธ์ขององค์กร อาจเป็นอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งในความสำเร็จของการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องปรับหรือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในที่มีอยู่เดิมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมทั้งต้องพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรให้แก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่และมีบทบาทที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Shi (2021) เรื่อง Analysis on the challenges of HRBP application in organizations ที่พบว่า การนำแนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรมาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและความสนใจจากผู้บริหารและทุกหน่วยงานในองค์กร เช่น โครงสร้างการบริหารที่ให้อำนาจตัดสินใจในการทำงาน การสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีแก่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น รวมทั้งการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรให้มีขีดความสามารถและคุณภาพที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Winch (2021) ปัจจุบันนี้เข้าเหล่านี้จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาองค์กรโดยฝ่ายพัฒนาองค์กร และต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง จัดการความหลากหลายของคนในองค์กร และการสื่อสารในองค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการคนเก่งและมีคุณภาพ และการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมการใช้งานในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์และความคุ้มค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ และเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและบุคลากรขององค์กร โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงานหรือการโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ส่งผลลัพธ์ให้องค์กรมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ สินค้าหรือบริการมีคุณภาพดี ลูกค้ายินดี และยอดขายสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลกำไร ธุรกิจเจริญก้าวหน้า และบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน รวมทั้งผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กร แนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าว สามารถปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยอาศัยการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้าย เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ผู้บริหาร เป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

สรุป

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กรมีสองบทบาท ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร ควบคู่กับ 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ด้านธุรกิจกับหน่วยงานและผู้บริหารด้านธุรกิจ และเป็นที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับหน่วยงานและผู้บริหารด้านธุรกิจอย่างใกล้ชิด เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์และเป้าหมายด้านธุรกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านธุรกิจให้แก่องค์กร ดังนั้น ควรศึกษาและเลือกแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรและความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร

References

- Akaraborworn, J. (2018). *100 Methods (no) Secret for Human Resource Development*. Bangkok: Kornkanok Printing.
- Indeed Career Guide (2023). *What is an HR Business Partner? (Plus Skills and Salary)*. Retrieved July 7, 2023, from <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-hr-business->
- Jansson, A., & Rozenbachs, A. (2016). *HR as Strategic Partner: How to Make It Happen*. (Master's Thesis). Uppsala University. Sweden.
- Kingvongsa, P., Boonyasopon, T., Pinthapataya, S., & Chotiwong, C. (2021). The Potential Mode for Human Resource Business Partner Executives. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 6(1), 227-251.
- Lorenzo Wash, G. (2022). Strategy and Competencies for Future - Ready Business and HR Business Partners: A Conceptual Analysis. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1), 11-20.
- Ruangkun, J. (2016). *Human Resource Professionals in Private Hospitals to Support the Growth Of Service Industry after the Opening of the ASEAN Community*. (Report Research). Bangkok: National Research Council of Thailand and The Thailand Research Fund.
- Sayed, M. (2023). *HR Business Partner Skills*. Retrieved July 7, 2023, from <https://www.linkedin.com/pulse/hr-business-partner-skills-magdi-sayed/>
- Senawongs, C. (2023). *Human Resource Professional*. Retrieved July 7, 2023, from <http://www.pmat.or.th/pageconfig/viewcontent/viewcontent1.asp>
- Shi, F. (2021). Analysis on the Challenges of HRBP Application in Organizations. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the 2021 5th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2021)* (pp 419-425). Hong Kong: Atlantis Press SARL.
- Spencer, L. M., & Spencer, M. (1993). *Competence at Work*. The United States of America: John Wiley & Sons.
- Sritanyarat, D. (2019). *Strategic Human Resource System for Organization Development*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001; 2009). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Thailand Professional Qualification Institute (Public Organization). (2003). *HR Occupational Standard and HR Professional Qualification Project*. Retrieved July 18, 2023, from <https://tpqi-net.tpqi.go.th/search-qualifications>
- Thananan, S. (2011). *Human Resource Development*. Bangkok: TPN Press.
- Thepwan, P. (2012). *A-Z Tools for Modern Human Resource Management*. Bangkok: SE-Education.

- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. The United States of America: Mc Graw Hill.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. USA: Mc Graw Hill.
- Winch, S. (2020). Human Resource Business Partner as a Source of Conflicts in an Enterprise - Research Results. *Journal of East European Management Studies*, 26(2), 198-213.