

## ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

### ในศตวรรษที่ 21

ดร. ยุทธนา ไชยจุล \*

ในช่วงเปลี่ยนสหัสวรรษภาวะเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มที่จะประสบภาวะถดถอยหากประเมินจากแนวโน้มทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาที่มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจโลกในภาพรวมค่อนข้างสูง จะพบว่าในช่วงหลายปีที่ผ่านมาสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ/ธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา รวมถึงยุโรปและประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยรวมมีลักษณะเป็นระบบเศรษฐกิจในอุดมคติของหลายประเทศ เพราะประเทศเหล่านี้มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วจะเห็นได้จากระดับเงินเฟ้อต่ำ ระดับภาษีที่ไม่สูงนัก ข้อจำกัด/กำแพงทางการค้าที่ลดลง ภาวะเงินงบประมาณรัฐบาลเกินดุล (budget surplus) และมีเงินทุนจำนวนมากจากนักลงทุนไหลเข้าสู่ระบบ ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านี้ทำให้การบริหารธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย ในช่วงนั้น (กองการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน: 2541) แต่

ปี 2544 วัฏจักรเศรษฐกิจโลกเริ่มแสดงถึงสัญญาณของการเข้าสู่ภาวะถดถอย แม้ว่าอาจจะไม่ถึงขั้นวิกฤติรุนแรงดังเช่นที่เกิดขึ้นในเอเชียช่วงปี 2540 แสดงให้เห็นโดยตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ของประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 3.7 และจะชะลอตัวอยู่ที่ระดับเฉลี่ยร้อยละ 2.7 ในปี 2541 และลดลงเหลือร้อยละ 1.9 ในปี 2542 สำหรับในปี 2543 ยังประมาณการว่าจะลดลงจากปี 2542 อีกประมาณ 8% แต่สำหรับปี 2544 ประมาณการว่าจะเพิ่มขึ้นแต่ไม่เกิน 3% ในขณะที่นักเศรษฐศาสตร์ชั้นนำหลายคนคาดการณ์ไว้ว่า ประเทศสหรัฐ ยังคงจะประสบภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวต่อไปในปีนี้ (กองการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน: 2541 และ Economic Indicator, 2001)

ในขณะเดียวกันบริษัทต่างๆ ก็เริ่มตระหนัก และวางแผนปรับกลยุทธ์เพื่อรองรับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่กำลังจะ

\* อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เกิดขึ้น อาทิเช่น หาแหล่งรายได้ใหม่ ๆ ขยายฐานลูกค้า สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้าและผู้ร่วมค้า (suppliers) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เป็นต้น หลายบริษัทได้ดำเนินการจัดการนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ผิดพลาด ซึ่งไม่มีผลดีต่อบริษัทในระยะยาว ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวนั้นดูเหมือนว่าจะมีผลกระทบทำให้บริษัทเหล่านี้หลงประเด็นหรือลืมนปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ปัจจัยพื้นฐานประการแรกคือ ทัศนคติที่ชัดเจนต่อสภาพความเป็นจริง แม้ว่าสิ่งนั้นจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงจากความคาดหวังในอดีต บริษัทเหล่านี้ต้องยอมรับสภาพความเป็นจริงว่าการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรว่าจะขยายตัวอย่างก้าวกระโดดดังในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูที่ผ่านมา นั้น เป็นสิ่งที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของหลักเหตุผลและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ประการที่สองคือ การมุ่งเน้นที่คุณภาพของบุคลากร โดยตระหนักว่าบุคลากรเป็นแหล่งทรัพยากรขององค์กร แหล่งเดียวที่จะทำให้อุรกิจมีข้อได้เปรียบในทางแข่งขัน (competitive advantage) แต่หลายบริษัทได้ดำเนินการตรงข้ามกับแนวทางนี้เมื่อบริษัทประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ บริษัทเหล่านี้มักจะทำการปรับลดบุคลากรและงดการฝึกอบรม เพื่อวัตถุประสงค์เพียง

การเพิ่มตัวเลขด้านกำไรอย่างง่าย ๆ แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นจะหลีกเลี่ยงการดำเนินการเพื่อผลระยะสั้นเช่นนี้ ในทางตรงกันข้ามจะดำเนินการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทรัพยากรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด (Whalen, 2000) ประการสุดท้ายคือ การปรับปรุงผลิตภาพ (productivity) ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจหมายถึงความรวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีหรือในระบบงานต่าง ๆ แม้ว่าการลงทุนเหล่านั้นจะมีผลในเชิงลบต่อตัวเลขผลกำไรในระยะสั้นขององค์กรก็ตาม การปรับปรุงผลิตภาพขององค์กรจะมีผลในระยะยาวในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

### วิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย

ประเทศไทยได้ประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจในช่วงกลางปี 2540 เช่นเดียวกับอีกหลายประเทศในเอเชีย เมื่อกระทรวงการคลังจำเป็นต้องดำเนินนโยบายปล่อยให้ค่าเงินบาทลอยตัวในเดือนกรกฎาคม โดยที่มูลเหตุพื้นฐานของปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจนั้น มาจากการใช้จ่ายอย่างเกินกำลังของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การเปิดเสรีทางการค้าและการเงินอย่างรวดเร็วในขณะที่ยังไม่มี

ความพร้อม นโยบายการเงินการคลังที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความจริง รวมไปถึงการบริหารจัดการที่ไม่โปร่งใสในองค์การ เอกชน และการทุจริตคอร์ปชั่นในองค์การของรัฐ เป็นต้น (จตุรงค์ บุญยรัตนสุนทร: 2540 และ Warr, 1997)

ตามความเป็นจริงแล้ว มูลเหตุต่าง ๆ เหล่านี้มิใช่เป็นสิ่งที่เพิ่งเกิดขึ้นในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ หากพิจารณาย้อนไปตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติปี 2540 เป็นต้นมา ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยมีลักษณะเป็นยุทธศาสตร์การพึ่งพาหนี้ เพื่อหล่อเลี้ยงการเติบโตทางเศรษฐกิจ (debt-led growth) โดยในช่วงแรกๆ ปัญหาที่เกิดขึ้นยังไม่ร้ายแรงนัก แต่เมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลทำให้เศรษฐกิจและธุรกรรมทางการเงินเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร้พรมแดน

ผนวกกับกระแสของลัทธิบริโภคนิยม (consumerism) และการเปิดเสรีทางการค้าและการเงิน ส่งผลให้การเจริญเติบโตของธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศไทยเป็นไปแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะในช่วงปลายปี พ.ศ. 2530 การเติบโตในรูปแบบที่พึ่งพาทุน (หนี้) จากต่างประเทศ โดยปราศจากศักยภาพทางการแข่งขันที่เหมาะสม ประกอบกับ

นโยบายด้านการเงินการคลังที่ผิดพลาด ความไม่โปร่งใสในการบริหารธุรกิจ การทุจริตคอร์ปชั่นในองค์การภาครัฐ การโจมตีค่าเงินบาท การขาดความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ การขาดสภาพคล่อง การถอนเงินลงทุนออกนอกประเทศ (capital-flight) ในช่วงระยะเวลาอันสั้น ส่งผลให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจและภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) (สุรศักดิ์ นานานุกุล: 2542 และ Apichai Puntasen, 2000)

### ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วง 2539-2540 นั้นมีสาเหตุมาจาก การที่ความเชื่อมั่นในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในสายตาหรือความรู้สึกของนักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่เงินกู้ลดถอยลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการที่สถาบันการเงินในประเทศประสบปัญหาภาระหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) สถาบันการเงินจึงชะลอการปล่อยสินเชื่อ สิ่งที่เป็นผลตามมาก็คือ การเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรงในภาคธุรกิจ การถอนการลงทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น ซึ่งนำไปสู่การขาด

เสถียรภาพทางการเงิน และเศรษฐกิจ  
ในระดับที่ร้ายแรงทันที

จากจุดเริ่มต้นของวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 จนถึงปลายปี 2543 สถานการณ์เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียรวมถึงประเทศไทยยังคงไม่มีทีท่าว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แม้ว่าในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา สถานการณ์จะไม่ได้เลวร้ายลงไปกว่าเดิม แต่ก็เพียงพอการทรงตัวอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเท่านั้น มาตรการต่าง ๆ รวมถึงมาตรการของ IMF ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังในการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับ นักลงทุน ผู้บริโภค และกิจการธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการในภาคอุตสาหกรรม การเงิน และอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นภาคที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในยุคฟองสบู่ด้วยเงินลงทุนหรือเงินกู้จำนวนมหาศาลจากต่างประเทศ ได้ทยอยกันปิดกิจการลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้มีอัตราการว่างงานเพิ่มสูงขึ้นและนำไปสู่ปัญหาสังคมและอื่นๆ (คณะกรรมการศึกษา และเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร) : 2542 ศุภรัตน์ คิววัฒนกุล : 2542 นิคม จันทรวินิจ : 2541 และ ผาสุก พงษ์

ไพจิตร และ คริส เบเกอร์: 2541) ส่วนกิจการอื่น ๆ ก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจเช่นกัน และต้องดิ้นรนปรับกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด ทั้งนี้แนวทางการปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่จะเป็นแนวทางในด้านการปรับเปลี่ยนนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ซึ่งพอจะแบ่งได้เป็น 2 แนวทาง (Noe and others, 1994) ดังนี้

1) การปรับลดค่าใช้จ่ายด้านการพนักงาน โดยทั่วไปแล้วค่าใช้จ่ายด้านการพนักงาน จะเป็นค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจต่าง ๆ รับประทานมากที่สุด โดยเฉพาะด้านค่าใช้จ่ายผันแปร (variable expenses) ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจว่า ธุรกิจจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายอย่างเร่งด่วน เพื่อให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤติในระยะสั้นและอยู่รอดในระยะยาวได้ โดยบริษัทจะพิจารณาด้านการปรับลดภาระค่าใช้จ่ายด้านพนักงานก่อน โดยการลดกำลังคนตามนโยบายการลดขนาดองค์กร (downsizing) หรือการปลดพนักงานออกบางส่วน (lay off) ซึ่งเป็นการลดต้นทุนที่ง่ายและสะดวกกว่าการลดต้นทุนในด้านอื่น ทั้งยังเป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียว การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้จึงเป็นทางเลือกที่ฝ่ายจัดการ

พิจารณาเป็นอันดับแรกในการลดต้นทุนทางธุรกิจ

หลายองค์การธุรกิจนอกจากจะใช้วิธีการปรับลดอัตรากำลังคนแล้ว ยังใช้วิธีการปรับลดเงินเดือนค่าจ้างให้มากที่สุดก่อนการปลดออกเพื่อลดภาระในการจ่ายค่าชดเชย การปรับลดเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานทั้งองค์การก่อนการยกเลิกกิจการ แล้วเว้นช่วงระยะเวลาเพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน โดยการจ้างพนักงานใหม่ในอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่าเดิม แนวทางการดำเนินการเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นวิธีที่ผิดจริยธรรม (ethic) ทางธุรกิจอย่างยิ่งในการเอาเปรียบพนักงาน ซึ่งถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคลขององค์การในการปกป้องสิทธิประโยชน์อันพึงได้รับของพนักงาน ทำความเข้าใจ ชี้แจงกับฝ่ายบริหารจัดการถึงผลกระทบระยะยาวต่อสภาพลักษณะ ชื่อเสียงขององค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility)

ในขณะเดียวกันหลายองค์การธุรกิจได้ดำเนินการในลักษณะ "ฉวยโอกาส" ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการพนักงาน โดยการปรับลดเงินเดือนค่าจ้าง และ/หรือปลดพนักงานออก ทั้ง ๆ ที่กิจการนั้น ๆ ไม่ได้รับผลกระทบใด ๆ หรือได้รับผลกระทบน้อย

มากจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ สำหรับองค์การที่มีความจำเป็นจริง ๆ ในการปรับลดภาระด้านค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานนั้น การดำเนินการควรจะเป็นขั้น ๆ ตามความจำเป็น นับตั้งแต่การงดรับกำลังคนเพิ่มใหม่ (freeze) การตัดอัตรากำลังคนทดแทน (replacement) ในกรณีที่มีอัตราว่างจากการลาออก การลดเวลาทำงาน การเกษียณอายุก่อนกำหนด (early retirement) การปรับลดอัตราเงินเดือนค่าจ้างทั้งองค์การ การปรับลดหรือตัดทอนค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการต่าง ๆ และท้ายที่สุดเมื่อองค์การไม่มีทางเลือกอื่นใดแล้วจึงดำเนินการ ปลดพนักงานออกบางส่วน

ในการดำเนินการลดภาระด้านการพนักงานนั้น ฝ่ายจัดการขององค์การในธุรกิจที่มุ่งหวังผลกำไรนั้นมักจะมองข้ามความสำคัญของแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องตามหลักการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลขาดประสิทธิภาพ และ/หรือไม่ค่อยมีบทบาทในการร่วมวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์การ (corporate strategic plan) ผลที่ตามมาก็คือ การปรับลดภาระด้านการพนักงานในขั้นตอนแรกๆ เช่น การปรับลดสวัสดิการบางส่วน การปรับลดเงินเดือนค่าจ้างหรือโบนัสพิเศษ เป็นต้น ในช่วงที่บริษัท

เริ่มได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจนั้น จะส่งผลในเชิงลบอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจ (morale) ของพนักงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน จนก่อให้เกิดปัญหาทางผลิตภาพ (productivity) ต่อเนื่องไปด้วย ทำยที่สุดแล้วปัญหาทางการเงินขององค์กรก็อาจจะไม่ดีขึ้น และต้องดำเนินการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานในขั้นตอนต่อ ๆ ไป จนถึงขั้นปลดออกในที่สุดเป็นลักษณะวงจรลูกโซ่ (spiral effects)

การปลดพนักงานออกนั้น มิใช่จะเกิดขึ้นแต่ในองค์กรที่ดำเนินการปรับลดขนาดองค์กรเท่านั้น หลาย ๆ องค์กรในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันได้ปรับตัวโดยการขยายขนาดองค์กร (risesizing) โดยการรวมและซื้อกิจการ (merge & acquisition) เพื่อเป็นการพัฒนารวมจุดแข็งขององค์กรเข้าด้วยกัน เพิ่มทักษะความรู้ทางวิทยาการ (know-how) เพิ่มเงินทุนหมุนเวียน มูลค่าหุ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการปรับองค์กรในลักษณะนี้ สุดท้ายแล้วก็มักจะส่งผลให้มีความจำเป็นในการที่จะปลดพนักงานบางส่วนออกไป เพราะมีภาระงานซ้ำซ้อนกัน ยิ่งไปกว่านั้นการรวมและควบกิจการเพื่อให้เพิ่มผลผลิต และผลกำไรนั้นส่วนใหญ่แล้วยังไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่คาดหวัง เนื่องจากการขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ/หรือความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการขององค์กรเดิม ความบกพร่องในแผนงานรองรับ ขาดโมเดลทางการเงินที่ชัดเจน มุ่งเน้นที่การลดต้นทุนเพียงประการเดียว เป็นต้น

หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีพื้นฐานทางปรัชญาว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีภาระความรับผิดชอบต่อความเป็นอยู่ (well-being) ของพนักงานในองค์กร โดยคำนึงถึงความสมดุลของผลประโยชน์ของพนักงานและองค์กรที่สอดคล้องกัน ด้วยเหตุนี้การดำเนินการใด ๆ ในการลดค่าใช้จ่ายด้านการพนักงาน จึงควรดำเนินการโดยพิจารณาถึงความอยู่รอดขององค์กรและของพนักงานร่วมกัน ทั้งยังต้องกระทำอย่างนิมนวล เสียสละ และมีเหตุผลรองรับ มีหลักการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะตัวแทนฝ่ายจัดการ จำเป็นต้องร่วมวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานอย่างเหมาะสม ทำความเข้าใจกับพนักงานในทุกระดับถึงความจำเป็นร่วมกันในการปรับลดภาระค่าใช้จ่ายนี้ จัดทำและชี้แจงหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการ เช่น หลักเกณฑ์ด้านผลการปฏิบัติงาน

(performance) อาศัยงาน ทักษะและความสามารถของพนักงานแต่ละคนในการปรับลดเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการ และอื่น ๆ ในขณะเดียวกันฝ่ายจัดการ และผู้บริหารระดับสูง ควรจะแสดงเจตนาารมณที่ดี (spirit) โดยการปรับลดค่าใช้จ่ายของกลุ่มผู้บริหารก่อน หรือลดลงในอัตราส่วนที่มากกว่าพนักงานระดับรองๆ ลงมาเป็นลำดับขึ้นไป

2) การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ  
การปรับองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพนั้นมีการตื่นตัวกันทั่วโลก และดำเนินการมาแล้วหลายปี ก่อนที่จะเกิดปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในเอเชีย โดยเป็นการปรับตัวเพื่อสนองตอบและรองรับภาระการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ ในประเทศไทยองค์การที่ทำการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่มีชื่อเสียง และรู้จักกันแพร่หลายที่สุด ได้แก่ การปรับรื้อระบบใหม่ (reengineering) (Spencer, 1995) โดยเฉพาะการปรับรื้อระบบใหม่ของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท IBM เพื่อสร้างจุดยืนทางการตลาดที่ชัดเจน ตอบสนองลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทำให้มีการดำเนินการปรับรื้อระบบใหม่ ทั้งในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

อย่างไรก็ตามการดำเนินการปรับรื้อระบบใหม่ส่วนใหญ่แล้วไม่ประสบความสำเร็จ แม้ในประเทศต้นแบบเอง โดยมีสาเหตุหลัก ๆ มากมายรวมถึง การที่ผู้บริหารไม่ยอมรับกระบวนการใหม่ ๆ ขาดภาวะผู้นำหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป แทนที่จะเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนสำหรับในประเทศไทยแล้ว บริษัทที่ดำเนินการปรับรื้อระบบใหม่อยู่รวมถึงธนาคารกสิกรไทย ต้องเผชิญวิกฤติเศรษฐกิจก่อนที่การปรับรื้อระบบใหม่จะเสร็จสมบูรณ์ด้วยซ้ำไป

องค์การธุรกิจในประเทศไทย ที่ประสบปัญหาจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ได้ดำเนินการตามแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้าง การปรับเปลี่ยนกระบวนการ การปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน โดยการทบทวนเปลี่ยนแปลงกิจกรรมงาน หรือกระบวนการงานให้กระชับ ลดขั้นตอนแต่เพิ่มประสิทธิภาพ ลดงานด้านเอกสารโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเสริม รวมกิจกรรมงานให้เป็นบริการแบบเสร็จสิ้นในที่เดียว (one-step service) จัดกระบวนการงานให้มีความถูกต้อง และคล่องตัวเป็นต้น ทำให้หลายองค์การประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่งในการลดต้นทุนการดำเนินการ ในส่วนที่มีผลมาจากการสูญเสีย

เปล่าทางประสิทธิภาพได้โดยไม่จำเป็นที่จะต้องลดภาระค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆ รวมถึง ค่าใช้จ่ายด้านพนักงาน (Manz&Sims, 1990)

การปรับปรุงผลิตภาพ (productivity) ของพนักงานเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนมากแล้วจะดำเนินการไปพร้อมๆ กับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกระบวนการงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด องค์กรธุรกิจที่ใช้แนวทางนี้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรธุรกิจที่มีรากฐานการดำเนินธุรกิจที่มั่นคง มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจมากนัก และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ มีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพในจำนวนที่เหมาะสม โดยที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการปรับลดขนาดองค์กร และปรับลดอัตรากำลังคน ต่างจากองค์กรธุรกิจที่เกิดขึ้นมาในยุคฟองสบู่ (3-5 ปีก่อนวิกฤติ) ซึ่งมักจะเป็นองค์กรธุรกิจที่ไม่มีพื้นฐานรายได้ทางธุรกิจที่เหมาะสมและชัดเจน รายได้หลักไม่อยู่บนพื้นฐานของเงินทุนหรือเงินกู้ยืมเงิน ขาดระบบบริหารจัดการที่ดี รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะหวังผลระยะสั้น

เท่านั้น ทำให้เมื่อเผชิญภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ บริษัทไม่สามารถปรับตัวได้ จึงจำเป็นต้องยุบกิจการ ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานลงอย่างกระหน่ำ หรือถึงขั้นปลดพนักงานออกบางส่วน เพื่อความอยู่รอด

### ปัจจัยมูลเหตุของความล้มเหลวขององค์กรธุรกิจภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

การขยายตัวทางเศรษฐกิจในประเทศไทย และภูมิภาคเอเชียในช่วง 5-10 ปีก่อนวิกฤติเศรษฐกิจนั้น เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีอัตราการเติบโตที่สูง โดยเฉพาะประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สำหรับประเทศไทยได้ตั้งความคาดหวังให้การพัฒนาทางเศรษฐกิจมีศักยภาพสูงเพื่อการแข่งขันในระดับภูมิภาค และระดับโลก เห็นได้จากการพยายามที่จะเป็น "เสือทางเศรษฐกิจ" อย่างไรก็ดี ความคาดหวังเหล่านั้นเป็นเพียงความใฝ่ฝันที่ได้มีพื้นฐานทางสภาพความจริงรองรับ เพราะสิ่งมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจเหล่านั้นไม่มีอยู่จริง การขยายตัวทางเศรษฐกิจในช่วงนั้นเป็นเพียงผลจากการใช้ทรัพยากรอย่างมหาศาล รวมทั้งแรงงาน โดยที่ไม่มีการเพิ่มผลิตภาพ และการขยายตัวเหล่านี้จะสิ้นสุดลงเมื่อทรัพยากรลดลงถึงจุดวิกฤติ (Lauridson, 1998 and Radelet & Sachs, 1998)



ระดับคุณภาพของทรัพยากรบุคคลของประเทศไทย เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ถูกรับรองว่าเป็นมูลเหตุของความล้มเหลวขององค์การธุรกิจเมื่อเผชิญกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ โดยผลการศึกษาล้วนส่วนใหญ่ชี้ประเด็นไปที่ ความบกพร่อง ความไม่สอดคล้อง และ ความล่าช้าของระบบการศึกษาในทุกระดับของประเทศว่าเป็นสาเหตุของวิกฤติการณ์ทางทรัพยากรบุคคลของประเทศ การวิจัยศึกษาเชิงเปรียบเทียบจัดอันดับของหลาย ๆ องค์การชี้ให้เห็นถึงความด้อยในการแข่งขันในระดับนานาชาติของเศรษฐกิจไทย และ ความด้อยคุณภาพของแรงงานไทย ส่งผลให้เกิดกระแสเรียกร้องให้มีการปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศไทย เพื่อปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก และยังคงเผชิญกับปัญหาทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นด้วย (วิทยากร เชียงกูล : 2541) หากพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว ระบบการศึกษาของไทยก็อาจจะมีส่วนกระทบต่อระดับความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก แต่อาจไม่ใช่เป็นปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียว ยิ่งไปกว่านั้นผลจากการวิจัยเหล่านี้ทำให้ทรัพยากรบุคคลของไทยมีลักษณะด้อยคุณภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้มาตรฐานและเกณฑ์เปรียบเทียบด้านระบบการจัดการ และอัตราส่วนจำนวนปีการศึกษา จำนวน

ผู้เรียนสายวิศวกรรมศาสตร์เทคโนโลยีเป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี : 2543) ซึ่งบิดเบือนข้อเท็จจริงด้านคุณภาพแรงงานของทรัพยากรบุคคลไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง ศักยภาพในการทำงาน ในความเป็นจริงแล้ว ทรัพยากรบุคคลของไทยมีศักยภาพ ในการทำงานในระดับที่สามารถเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจของศตวรรษที่ 21 ได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่าระบบการศึกษาในการเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การภาครัฐ และ ภาคเอกชน เช่น เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การบริหารระบบการหาค่าตอบแทนทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือการกำหนดเส้นทางอาชีพ (career path) ที่เหมาะสมรวมถึงการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วย

การลดค่าใช้จ่ายด้านพนักงานรวมถึง การลดเงินเดือนค่าจ้าง การปลดออก และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ มักจะถูกมองว่าเป็นผลกระทบต่องค์การธุรกิจที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ แต่หากพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่งแล้ว การที่องค์การธุรกิจในประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นนั้น

ส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล และการจัดรูปแบบที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงจากการเปิดเสรีทางการเงิน การปฏิวัติทางระบบสารสนเทศ และจากกระแสโลกาภิวัตน์เอง หากมองย้อนกลับไปจะเห็นว่าองค์การที่ประสบปัญหาจากภาวะเงินฝืด นอกเหนือจากธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการถอนเงินลงทุนออกประเทศของธุรกิจต่างชาติ จนถึงกับต้องดำเนินมาตรการลดหรือปลดพนักงานบางส่วน ส่วนใหญ่เป็นสถาบันการเงินหรือธุรกิจเงินทุนขนาดเล็กที่ก่อตั้งขึ้นในช่วง 5-10 ปีก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ โดยที่ไม่มีระบบการบริหารองค์การและบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมถูกต้องตามหลักการ (คณะกรรมการการศึกษา และเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร) : 2542) ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการจูงใจซื้อตัวบุคคลที่มีประสบการณ์จากสถาบันการเงินการธนาคารที่มั่นคง โดยให้ผลตอบแทนสูงกว่าระดับเฉลี่ยในตลาดถึง 3-5 เท่า และเงินโบนัส (bonus) มหาศาลในอัตราสูงถึง 10-20 เท่าของค่าจ้างรายเดือน

ต่อปีในช่วงที่เศรษฐกิจรุ่งเรืองที่สุด การแย่งชิงทรัพยากรบุคคลด้านการเงินในลักษณะดังกล่าว โดยไม่คำนึงถึงหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับค่าจ้างของงานในแต่ละองค์การ ส่งผลให้บริษัทเงินทุนเหล่านั้นต้องแบกรับภาระรายจ่ายด้านการพนักงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เกิดความเหมาะสม โดยไม่ได้พัฒนาศักยภาพ และผลผลิตของบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในระยะยาวเลย เมื่อเกิดภาวะเงินฝืดบริษัทเหล่านั้นจึงไม่สามารถหารายได้จากธุรกรรมทางการเงิน ให้เพียงพอต่อรายจ่ายด้านการพนักงานทั้งหมดได้ สุดท้ายจึงต้องดำเนินมาตรการลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานตามแนวทางดังกล่าว ในอีกด้านหนึ่ง สถาบันการเงินธนาคารขนาดใหญ่และธุรกิจที่มีรากฐานมั่นคงอยู่แล้วก็ยังคงได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจจนต้องดำเนินการปรับลดจำนวนบุคลากรลงจำนวนหนึ่ง ในองค์การเหล่านี้แม้จะมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเหมาะสมตามหลักการอยู่แล้ว แต่ปัญหาคือ ระบบการบริหารจัดการจัดองค์การ และการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนแปลงปรับตัวไม่ทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน เห็นได้จากกรณีที่สถาบันการเงิน ธนาคาร และองค์การ

ธุรกิจขนาดใหญ่ หลาย ๆ แห่งได้มีการตื่นตัวอย่างมากในการปรับโครงสร้างการบริหารและแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในช่วง 3-5 ปีก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ โดยเล็งถึงการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และมองหาช่องทางหรือแหล่งรายได้ใหม่ ๆ เช่น ในภาคธนาคารมีการปรับทิศทาง (direction) ในการมุ่งสู่ "retail banking" และรายได้จากค่าธรรมเนียม (fee-based income) จากเดิมที่มุ่งเน้นในด้านการธนาคารแบบ "wholesale/corporate banking" และรายได้หลักจากผลต่างของดอกเบี้ยเงินกู้-เงินฝาก (เอกพล พัทธ์พัชรพันธุ์ : 2541 และ ดาว ชุ่มตะขบ : 2541) กระแสการปรับองค์กรในแนวทางต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างแพร่หลาย กระแสที่โดดเด่นที่สุดคือ การปรับรื้อระบบใหม่นั้นดูเหมือนว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับการปรับตัวเพื่อเผชิญกับภาวะธุรกิจในยุคปัจจุบัน แต่ก็ประสบอุปสรรคต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงต้านจากบุคลากรขององค์กรเอง ทำให้การนำแผนไปปฏิบัติ (implement) ล่าช้า หรือไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนที่เศรษฐกิจไทยจะประสบวิกฤตการณ์ในปี 2540

## รูปแบบขององค์กรในศตวรรษที่ 21

การพัฒนา รูปแบบขององค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากรูปแบบองค์กรในยุคหลังปฏิวัติอุตสาหกรรม (industrial revolution) ในปี 2493 โดยจะมีระดับการจัดการ (management level) น้อยกว่าครึ่ง และจำนวนผู้จัดการลดลงเหลือไม่เกิน 1/3 ขององค์กรในปัจจุบันจำเป็นจะต้องเปลี่ยนรูปแบบไปสู่รูปแบบใหม่ เนื่องจากปัจจัยหลัก 3 ประการ (Drucker, 1999) คือ ประการแรก ทรัพยากรหรือบุคลากรขององค์กรเปลี่ยนจากบุคลากรที่ใช้แรงงานรวมถึงงานธุรการ (clerical) ไปสู่มูลค่าความรู้ ประการที่สอง ภาวะเศรษฐกิจทำให้องค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ ๆ ต้องดำเนินการธุรกิจแบบสร้างสรรค์ และหาโอกาสทำธุรกิจใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ปัจจัยสุดท้าย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นตัวบีบบังคับให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนแปลง ไปสู่รูปแบบขององค์กร ที่มุ่งเน้นข้อมูล (Information based organization)

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กร และแม้แต่วิธีการทำงาน

ก็จะต้องเปลี่ยนไป นอกจากนี้ยังช่วยให้การประมวลผลข้อมูลมีความรวดเร็วขึ้น ถูกต้องแม่นยำ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่สำคัญในระดับองค์กร เช่น การวิเคราะห์การลงทุน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลข โดยเลือกรูปแบบ (model) การวิเคราะห์ทางการเงินที่สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินงานทำให้ลดขั้นตอนการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องผ่านผู้บริหารหรือผู้จัดการในหลายระดับ ซึ่งหน้าที่หลักของตำแหน่งเหล่านั้นเป็นเพียงผู้ส่งต่อ (relay) ข้อมูลสารสนเทศ โดยไม่ได้มีหน้าที่ตัดสินใจแต่อย่างใด โครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นข้อมูล เป็นองค์กรแบบราบ (flat) คือมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น โดยมีบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) มีความรู้ทักษะในงานของตนเองมาก และผู้เชี่ยวชาญเท่านั้นที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการ ซึ่งมีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาและประสานงาน ส่วนในสายงานสนับสนุน (staff/support) เช่น งานกฎหมาย ประชาสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ นั้นก็ยังมี ความจำเป็นต้องมี แต่จะลดจำนวนลงอย่างมาก เนื่องจากแต่ก่อนนั้นข้อมูล ความรู้จะอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น พนักงานระดับล่างเป็นเพียงผู้ช่วยรวบรวม

และป้อนข้อมูลระดับปฏิบัติการให้ผู้บริหาร ดังนั้น สายงานปฏิบัติการควรเป็นสายงานสนับสนุนเหมือนเดิม แต่เปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ดูแลมาตรฐาน (standards) และการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของสายงานปฏิบัติการหันมามุ่งเน้นงาน (task-focused team) ที่มีลักษณะเป็นการทำงานหลายฝ่ายอยู่ในองค์การเดียวกัน (cross functional) การดำเนินงานเป็นไปพร้อมๆ กัน แทนที่จะมีลักษณะแบบผลต่อเนื่อง (sequence) เหมือนองค์กรเดิมๆ เช่น วิจัย  $\Rightarrow$  พัฒนา  $\Rightarrow$  ผลิต  $\Rightarrow$  การตลาด (Hamel&Others, 1998)

องค์กรที่มุ่งเน้นข้อมูล ต้องมีการทำงาน หรือบริหารงานที่มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่สามารถประเมินผลได้ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจร่วมกัน (shared objective) บุคลากรทุกคนจะต้องเปลี่ยนมาเป็นผู้นำตนเองในการกำหนดวัตถุประสงค์และการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับที่บริษัทได้คาดหวังไว้ (expected performance) รวมถึงปรับขั้นตอนการทำงาน โดยแต่ละบุคคลควรมีระบบการวัดผล การมอบหมายงาน การประเมินผล ของตนเอง ที่มุ่งสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

## การบริหารทรัพยากรบุคคล

### ในศตวรรษที่ 21

ในยุคแรกๆ การบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดเริ่มต้นพร้อม ๆ กับการค้าแบบอุตสาหกรรม ในช่วงนั้นมีลักษณะเป็นการบริหารงานบุคคล (personnel administration) โดยเป็นเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีและเหมาะสมกับงานให้เข้ามาทำงานโดยที่องค์กรและผู้บริหารร่วมกันออกแบบวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติการ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในยุคอุตสาหกรรม ถูกออกแบบอย่างสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ ในสมัยนั้น ๆ กล่าวคือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละระดับชั้น ขอบเขตความรับผิดชอบ จะถูกควบคุมอย่างเคร่งครัด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น มี ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกันระหว่างแต่ละหน้าที่ในหน่วยงาน โดยมีมาตรฐานการดำเนินงาน (standard operating procedures) ที่ละเอียดครอบคลุม และชัดเจนในทุกสถานการณ์ การจัดการองค์กรมีลักษณะเป็นโครงสร้างรูปแบบปิรามิด โดยมี การแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบ การควบคุม

การบริหารงานเป็นไประดับชั้น (hierarchy) จากระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง หัวหน้าพนักงาน และพนักงาน ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม องค์กรในลักษณะดังกล่าวอาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์ทางอุตสาหกรรมในขณะนั้น ซึ่งเป็นยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม องค์กรธุรกิจต่างมุ่งเน้นที่การผลิต (production) ให้ได้ในปริมาณมากที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยต้นทุนต่ำ การแข่งขันในแต่ละ อุตสาหกรรม/ตลาด จำนวนคู่แข่งมีจำกัด ทำให้สถานการณ์แวดล้อมทางตลาดคู่ค้า และลูกค้าค่อนข้างคงที่ แต่ในยุคปัจจุบันนี้ กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการองค์กรในลักษณะเดิมจึงไม่มีศักยภาพเพียงพอในการแข่งขัน โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และในยุคนี้ลูกค้าจะมีอิทธิพล มีทางเลือก และจะให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจจากสินค้าและบริการที่ได้รับ (Drucker, 1999)

ตั้งแต่ช่วงต้นปี 2533 องค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มเล็งเห็นรูปแบบขององค์กรที่เหมาะสมต่อการดำเนินกิจการในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต่างๆ จึงได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือปรับโครงสร้างองค์การ เป็นต้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน องค์การในรูปแบบใหม่นี้จะมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น องค์การแบบไร้พรมแดน (borderless organization) ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับรูปแบบองค์การในอนาคตโดยมีประเด็นที่สำคัญ (Drucker, 1988) ดังนี้

#### 1. ขนาดขององค์การเล็กลง และ

โครงสร้างองค์การมีลักษณะแบนราบและเป็นเครือข่าย (flat and network) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความคล่องตัวในการบริหาร ประสานงาน ตัดสินใจ และตอบสนองของความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น

#### 2. รูปแบบของการทำงาน ในลักษณะ

เป็นทีม กล่าวคือ รูปแบบการทำงานภายในหน่วยงานมีลักษณะเป็นทีมงาน ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายฝ่าย มีการรวมตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบที่อยู่ในกระบวนการเดียวกัน เพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน

#### 3. การบริหารงานต้องกำหนดขอบเขต

ของงานอย่างกว้าง ๆ ไม่กำหนดกฎเกณฑ์และกรอบการทำงานที่เคร่งครัดเกินไป เพื่อให้บุคลากรแต่ละฝ่ายสามารถนำศักยภาพที่

ตนมีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทีมงานและองค์การ โดยให้มีการบริหารงานในลักษณะสายบังคับบัญชาสั้นลง

#### 4. นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และ

การสื่อสารเข้ามาปรับปรุงประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานภายในองค์การให้ถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากระดับล่างสู่ระดับบนมากขึ้น และการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับทราบ กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์การด้วย

### บทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยได้เริ่มต้นตัวกับการดำเนินการปรับองค์การให้สามารถรองรับการแข่งขันในยุคสารสนเทศตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น แต่ดูเหมือนว่าช้าไม่ทันการณ์กับการเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ องค์การธุรกิจบางแห่งอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง และมีจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่ได้เริ่มการปรับองค์การเลย จึงไม่สามารถปรับตัวรับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ในการปรับองค์การ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จก็คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล (Baron&Kreps, 1999) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การที่องค์การธุรกิจในประเทศไทยล้มเหลวหรือไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายของการปรับองค์การได้ในระยะเวลาอันสั้นนั้น มีสาเหตุมาจากการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้รองรับกับลักษณะขององค์การในสมัยใหม่ได้ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การยังขาดความรู้ความเข้าใจถึงบทบาทที่ควรจะเป็น หรือพัฒนาไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังคงมีมุมมองต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การในลักษณะเดิม ๆ คือ เป็นเพียงงานสนับสนุนไม่ใช่งานหลัก และมองว่างานบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินธุรกิจ ผลจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ องค์การธุรกิจที่พยายามปรับตัวให้ตอบสนองต่อการแข่งขัน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ขาดการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม

ปัจจุบันองค์การชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในระดับโลก ตระหนักดีว่า ทรัพยากรบุคคลมิใช่เป็นเพียงต้นทุนผันแปรในการผลิตอีกต่อไป แต่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดใน

องค์การ ดังเช่น บริษัทการดำเนินธุรกิจของบริษัท GE ที่ว่างานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่สำคัญ 1 ใน 4 งานหลักขององค์การในการก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายขององค์การ และต้องดำเนินไปพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้าง องค์การ รูปแบบการบริหาร ที่ผ่านมางานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีลักษณะเป็นงานด้านการพนักงาน ซึ่งจะให้บริการต่อหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องในด้านการคัดเลือก ประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัล ควบคุมระเบียบวินัย และพัฒนาพนักงาน เป็นต้น ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงมีขอบเขตที่จำกัดและเป็นการทำงานประจำวันตามหน้าที่เท่านั้น ผนวกกับการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การไม่ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัจจัยด้านบุคคลที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ จึงทำให้งานด้านทรัพยากรบุคคลถูกกีดกัน ไม่ให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจระดับองค์การ (Earl&Scott, 1999) ส่วน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลมักถูกมองว่าไม่ได้มีส่วนสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจ ดังนั้น จึงมีผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่กี่คนที่สามารถก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้

อย่างไรก็ตาม กระแสโลกาภิวัตน์ พัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ตลาดแรงงานที่มีความรอบรู้ ความสำคัญ ของบุคคลในฐานะทุนทางปัญญา การเปลี่ยนแปลงทิศทางและแนวทางดำเนิน ธุรกิจขององค์กรในสภาพการแข่งขันสูง (Hamel&Others, 1998) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารขององค์กรต้อง ทบทวนบทบาทของการจัดการด้าน ทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปในแนวทางที่ สามารถตอบสนองต่อรูปแบบใหม่ขององค์ การในศตวรรษหน้า ได้ทั้ง 3 ระดับ (दनัย เทียนพุดม และคณะ, 2541 & Ulrich and others, 1997) คือ

#### 1. การจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับกลยุทธ์

สิ่งสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ว่าธุรกิจจะ ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อม ปัจจุบันนี้ คือ การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรไปสู่แผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและบทบาท หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงมีความ จำเป็นต้องเปลี่ยนจากฝ่ายงานสนับสนุนเป็น ฝ่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อร่วมกันทำงาน กับสายงานปฏิบัติการในการกำหนด นโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และแนวทาง ดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวิสัยทัศน์

เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยร่วมกันสร้างระบบงานรองรับ และวิธีการ ปฏิบัติงานในสายงานหลัก หรือในระดับ "front line" เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่ม ผลิตผล ให้สายงานมีความคล่องตัวในการ ปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และพนักงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้อง เปลี่ยนแปลงบทบาทจากการบริหารงาน บุคคล (personnel management) ไปเป็น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ การบริหารคนจะไม่ มุ่งเน้นที่เชิงปริมาณเหมือนก่อน แต่จะมุ่งที่ เชิงคุณภาพของบุคลากรเพื่อสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมและ ค่านิยมในการทำงานตามกรอบแนวคิดใหม่ ให้กับพนักงาน ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบการ บริหารในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปพร้อม ๆ กัน เช่น แนวทางการสรรหาบุคลากรที่มีคุณ สมบัติในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น การ ทำงานเป็นทีม ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นที่ผลงาน ระบบคำตอบ แทน การสร้างแรงจูงใจที่ทำทลาย การอุทิศ ตนต่อองค์กร ความก้าวหน้าในงานอาชีพ การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเอง เป็นต้น



## 2. การให้การสนับสนุนด้าน HRM (การบริหารทรัพยากรบุคคล) ต่อสายงานปฏิบัติการ

การดำเนินแผนกลยุทธ์ด้าน HRM ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่าย HR (ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล) จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจกับสายงานปฏิบัติการ โดยมีบทบาทหน้าที่ให้คำปรึกษา ร่วมวิเคราะห์ และให้ข้อมูลข่าวสารด้าน HRM แก่พนักงาน และผู้บริหารของสายงาน โดยที่การดำเนินงานบริหารบุคคลในองค์กรจะรวมอยู่ในภาระงานของผู้บริหาร และหัวหน้างานในแต่ละสายงานที่เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ด้าน HR ด้วย โดยให้สายงานพิจารณาตามความเหมาะสม ส่วนฝ่าย HRM ในส่วนกลางรับบทบาทในการกำกับการดูแลการดำเนินการด้าน HR ของสายงานในภาพรวมของแต่ละสายงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ภายใต้ขอบเขตมาตรฐานที่เหมาะสม

เทคโนโลยีด้านการประมวลผล และการสื่อสารสารสนเทศ มีบทบาทยิ่งในการช่วยให้การบริหารงานด้าน HR ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานประจำวัน (day to day) ไปอยู่ในสายงานของ HRM ด้วย ทำให้การบริหารงานกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การติดต่อสื่อสาร

สำหรับพนักงาน ผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน เป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องชัดเจน บุคลากรในองค์กรทุกคนรับทราบถึงนโยบายหลักเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับ HR ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บุคลากรในฝ่าย HR ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมด้าน HR นอกเหนือจากคนในส่วนตัวดังกล่าว ผู้จัดการสายงานจะเป็นผู้ดำเนินการเอง ผู้บริหารและพนักงานในฝ่าย HR จึงต้องมีทักษะความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงาน HR ในหลายๆ ด้าน รวมถึงความรู้ในเชิงการบริหารธุรกิจด้วย

ในส่วนของงานสนับสนุน HRM บางส่วนที่องค์กรไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพออาจขอคำปรึกษาจากบริษัทภายนอกที่มีประสบการณ์ให้ช่วยเข้ามาดำเนินการ แล้วหันมาทุ่มเทกับงานที่สามารถดำเนินการได้ เช่น การสรรหา HR การฝึกอบรมพัฒนา การจัดสรรค่าตอบแทน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ เป็นต้น

## 3. งานธุรการด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

เทคโนโลยีการประมวลผล และเทคโนโลยีเครือข่ายทำให้งานธุรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลลดน้อยลง แต่งานด้านนี้ยังจำเป็นต้องมีอยู่ เพราะจะต้องกระจายงานบริหารบุคคลไปสู่สายงานหรือหน่วยงานต้นสังกัดของพนักงานให้มากที่สุด

โปรแกรมระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเข้ามาแทนที่ในการทำงานประจำวันด้าน HR โดยเชื่อมโยงหน่วยงานต้นสังกัดเข้ากับระบบส่วนกลาง ทำให้งานเป็น paperless คือลดงานด้านเอกสารโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเสริม ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เป็นแหล่งข้อมูลสามารถรับผิดชอบดำเนินการในการบันทึก หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลของตนเองด้าน HR ได้โดยตรง จะเห็นว่าการบริหารบุคคลจะลดน้อยลงไปพร้อม ๆ กับความสำคัญ เนื่องจากหัวหน้างานจะมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับพนักงาน ซึ่งในอดีต ฝ่าย HR ทำหน้าที่เหมือนคนกลางในการดำเนินการด้านงานบุคคลเท่านั้น

### กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับบทบาทขององค์การ

การปรับเปลี่ยนบทบาทของ HRM ไปสู่บทบาทของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโดยมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจในศตวรรษนี้ แต่เหนือสิ่งอื่นใดฝ่ายจัดการและผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเข้าใจ และสามารถแปลวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์และ

แผนงานด้าน HR ได้ด้วย (Charon&Colvin, 2001)

องค์การธุรกิจทุกองค์การมุ่งหวังที่จะส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า องค์ประกอบทั้ง 3 ประการของงานบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว มักจะเป็นเป้าหมายทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางธุรกิจของทุกองค์การ แต่องค์การธุรกิจควรตระหนักว่า ไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายในระดับที่ดีที่สุดในทุก ๆ ด้าน เพราะฉะนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและความสามารถหลักขององค์การ จะเป็นสิ่งที่กำหนดความอยู่รอดและการเติบโตของธุรกิจในปัจจุบันนี้

องค์การที่มีการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำงานเป็นระบบในเรื่องการจัดจำหน่าย การส่งมอบสินค้า และการบริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินการต่ำลง ตัวอย่างที่ดีขององค์การที่มีการปฏิบัติการที่เป็นเลิศ มีระบบขั้นตอน และมาตรฐานการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น Walmart มีโครงสร้างองค์การเป็นลักษณะราบ มีนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เข้มงวด การวัดผลงานมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพโดยรวม ในด้านของ HRM การคัดเลือกพนักงานอยู่บนพื้นฐานของการศึกษา และ

ประสบการณ์ในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ค่าตอบแทนจะมีส่วนแบ่งจากกำไรด้วย (profit sharing) มีการพัฒนา HR ตามแผนสายอาชีพงาน และการทำงานมีลักษณะเป็นทีม (teamwork) โดยที่มีบุคลากรจากหลายฝ่ายร่วมกันทำงาน

อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น บริษัทโซนี่ (Sony) มีจุดมุ่งเน้นที่การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ (product leader) ในองค์การลักษณะดังกล่าว วัฒนธรรมองค์การจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก และการทดลองเป็นสิ่งจำเป็น โครงสร้างองค์การต้องเป็นลักษณะของหน่วยและทีมงานเฉพาะกิจที่มีอิสระในการดำเนินการ มีลำดับสายการบังคับบัญชาน้อย ขั้นตอนต่าง ๆ ก็จะไม่ยืดตามและมีความยืดหยุ่นสูง มีการประสานงานภายในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การในลักษณะนี้ต้องการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จขององค์การสามารถวัดได้จากยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือทรัพย์สินจำพวกลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เป็นต้น ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องสอดคล้องกับจุดเน้นด้านผลิตภัณฑ์ด้วยเช่น ระบบการให้รางวัลในระดับทีมงาน ระบบการพิจารณาให้รางวัลตามผลงาน ระบบการสื่อสารภายในองค์การ

ที่ส่งเสริมการคิดและแก้ไขปัญหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะความรู้ในสายอาชีพ (specialists) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนา HR ตามปัจจัยความสามารถในงานองค์การที่มีความใกล้ชิดลูกค้าสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ช่วยให้ลูกค้าสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีศักยภาพ ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าจึงเป็นสิ่งวัดผลความสำเร็จที่สำคัญที่สุดขององค์การ ตัวอย่างเช่น Cisco systems ได้ออกแบบองค์การที่ให้อิสระการตัดสินใจ ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานที่บริการลูกค้า ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ กลยุทธ์ด้าน HR จึงต้องจัดระบบการให้รางวัลที่จูงใจเป็นรายบุคคล รวมถึงรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน จัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายอาชีพไม่มาก (มีตำแหน่งน้อย แต่เน้นที่การให้รางวัล) และการพัฒนาศักยภาพในการติดต่อให้คำปรึกษาต่อลูกค้ามากยิ่งขึ้น (interpersonal communication)

## สรุป

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงก่อนวิกฤติเศรษฐกิจจนถึงช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะเป็น

การบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นการจัดการที่มีกฎเกณฑ์ และรูปแบบตายตัว ไม่ยืดหยุ่น เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขององค์กรจึงไม่สามารถปรับรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรธุรกิจหลายแห่งประสบการขาดทุน จนถึงขั้นต้องปิดกิจการ ส่วนองค์กรธุรกิจที่สามารถดำเนินงานอยู่ได้ก็จำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารงานบุคคล ดังนั้นทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

การดำเนินงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นการจัดการที่มีกฎเกณฑ์ และรูปแบบตายตัว ไม่ยืดหยุ่น เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขององค์กรจึงไม่สามารถปรับรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรธุรกิจหลายแห่งประสบการขาดทุน จนถึงขั้นต้องปิดกิจการ ส่วนองค์กรธุรกิจที่สามารถดำเนินงานอยู่ได้ก็จำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารงานบุคคล ดังนั้นทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ และมีบทบาทเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร HRM ในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปพร้อม ๆ กัน เช่น แนวทางการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นที่ผลงาน ระบบค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจที่ทำทหาย การอุทิศตนต่อองค์กร ความก้าวหน้าในงานอาชีพ การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเอง เป็นต้น

หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ และมีบทบาทเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร HRM ในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องไปพร้อม ๆ กัน เช่น แนวทางการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นที่ผลงาน ระบบค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจที่ทำทหาย การอุทิศตนต่อองค์กร ความก้าวหน้าในงานอาชีพ การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพตนเอง เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กองการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2541). ภาวะเศรษฐกิจโลกปี 2540 และแนวโน้มปี 2541. วารสารส่งเสริมการลงทุน. 9 (1) : มกราคม.
- คณะกรรมการการศึกษา และเสนอแนะมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบการเงินของประเทศ (ศปร). (2542). รายงานผลการวิเคราะห์และวินิจฉัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- จตุรงค์ บุญยรัตนสุนทร. (2540). พลวัตเศรษฐกิจไทย วิกฤติและโอกาส. วารสาร มจร. วิชาการ ; 1 (1) : 47-55.
- ดาว ชุ่มตะขบ. (2541). "เศรษฐกิจการเงินไตรมาส 2". วารสารท่องเที่ยวโลกการเงิน ธนาคารนคร ธน, 3 (2) : เมษายน - มิถุนายน : 1-12.
- दनัย เทียนพุดมและคณะ. (2541). "รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า". วารสารบริหารคน. ธันวาคม 2540 - กุมภาพันธ์ : 86 - 91
- นิคม จันทรวีฑูร. (2541). ประเทศไทย จากเศรษฐกิจเฟื่องฟูถึงวิกฤตสังคม. กรุงเทพฯ: เอ็ดดิสัน เพรส โปรดักส์.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคริส เบเคอร์. (2541). วิกฤติเศรษฐกิจไทย: อุดมการณ์เสรีนิยมใหม่และปฏิกริยาจากสังคมไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์. 16 (3) : กันยายน
- วิทยากร เชียงกูล. (2541). ปฏิวัติภูมิปัญญาใหม่ด้านภัยวิกฤติ IMF. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มิ่งมิตร
- ศุภรัตน์ คิวฒน์กุล. (2542). การดำเนินนโยบายการคลังในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ. สรรพากรสาส์น ; 6 (6) : หน้า 31 - 44.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. (2542). ฟองสบู่แตก ยืดทรัพย์สิน ชายชาติ ชายแผ่นดิน: ปัญหาเศรษฐกิจของไทยตลอดช่วง 6 รัฐบาล. กรุงเทพฯ: ฟองทองเอนเตอร์ไพรส์ จำกัด.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.). (2542). รับวิกฤติโลกปี 2000: เศรษฐกิจยั่งยืน. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2543). **สมรรถนะการศึกษาไทย ในเวทีโลก พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด

เอกพล พิทักษ์พรพันธุ์. (2541). "ธนาคารพาณิชย์ไทย : จากเสือนอนกินสู่เสือล่าบาก". **วารสารห้องโลกการเงิน ธนาคารนครธน**. 3 (2) : เมษายน - มิถุนายน : 18 -26.

Baron, J. N. & Kreps, D.M. (1999). **Strategic human resources**. New York: John Wiley & Sons.

Charan, R. & Colvin, G. (2001). The Slowdown 13 moves to make before your competitors do plus 3 rules not to forget, **Fortune** February 5: 26-32.

Drucker, P. F. (1999). **Management challenges for the 21<sup>st</sup> century**. New York: Harper Business.

Drucker, P.F. (1988). The Coming of the new organization, **Harvard Business Review**. January-February: 45-53.

Earl, M.J. & Scott, L.A. (1999). What is a chief knowledge officer? **Sloan Management Review**. Winter. 40 (2) : 29-38.

"Economic Indicators". (2001). **The Economist**. February 10<sup>th</sup>-16<sup>th</sup>: 114.

Hamel, G. and Others. (1998). **Strategic Flexibility**. England : John Wiley & Sons.

Lauridson, L.S. (1998). "Thailand: Causes, conduct, consequences". In K.S. Jome (ed.). **Tigers in trouble: Financial governance. Liberalisation and Crisis in East Asia**, (pp. 137 - 161). London: Zed Book.

Manz, C.C. and Sims, H.P. (1990). **Superleadership**. New York: Berkeley.

Noe, R.A. and others. (1994). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Puntasen, A. (2000). **economic ethics, Environment and Buddhist economics**. Paper Presented to The First International Congress on Ideal Graduated for Wold Millenarians Organized by Thai Ideal Graduates Association Symposium I : Appreciation and Innovation.

Radelet, S and Sachs, J.D. (1998). The East Asian financial crisis: diagnosis, remedies, prospects. Brookings Papers on Economic Activity.1. 1-90.

Spencer, L.M. (1995). Reengineering human resources, New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. Losey, M.R. and Lake, G. (1997). Tomorrow's HR management. New York: John Wiley & Sons.

Warr, P.G. (1997). The end of the Thai miracle?. Thailand Information Papers, No.5 Canberra. National Thai Studies Centre, The Australian National University.

Whalen, C.J. (2000). Downsizing spending: It's smarter than cutting workers, Business Week. September: 14.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะทางจิตวิทยาของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จังหวัดสุพรรณบุรี กับคุณธรรมวิชาชีพครูและส่วนความสัมพันธ์ระหว่าง คุณธรรม คุณคนดีของชาวมุสลิมในจังหวัดสุพรรณบุรี

โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 902 คน เป็นฝ่ายชาย 401 คน หญิง 501 คน มีอายุระหว่าง 21 ถึง 40 ปี (เฉลี่ย 35.05 ปี) จำนวนปีที่อยู่กับภรรยาเฉลี่ย 10.27 ปี (ร้อยละ 81.6 ของผู้ถูกศึกษามีบุตร 1 คนขึ้นไป) จากการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Path Analysis) พบว่าคุณคนดีของชาวมุสลิมมีความใกล้เคียงกับคุณธรรม

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ คุ้มชู อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยสุพรรณบุรี และคุณสมชาย คุ้มชู อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยสุพรรณบุรี สำหรับการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการวิจัยครั้งนี้