



## คุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 (ค.ศ. 2020-2029)\*

The Characteristics of Human Resource Manager  
of Thailand in the 2020s (2020-2029 B.C.)

ถนอมขวัญ อยู่สุข

Thanomkwan Yoosook

บริษัท นีท คอนซัลแทนท์ จำกัด

Neat Consultant Company Limited

E-mail: thanomkwan.mcu@gmail.com

๗-----๗

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. เพื่อวิเคราะห์บริบทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในปัจจุบัน และ 3. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวโน้มคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 จากการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อการบริหารองค์กรทุกประเภท โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานหรือบุคลากรในองค์กรสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในปัจจุบัน มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาระงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น คุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต จึงต้องเป็นไปเพื่อการปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดีที่สุด มีความคล่องตัวมีสมรรถนะสูง และลดค่าใช้จ่าย ดังนั้น จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในปัจจุบันและในทศวรรษที่ 2 ควรมีคุณลักษณะด้วยกัน 7 ประการ คือ 1.มีทักษะการคิดแบบโยนิโสมนสิการ 2.มี

---

\* Received April 10, 2019; Revised April 30, 2019; Accepted April 31, 2019



ทักษะการบริหารคน 3.มีทักษะในการบริหารงาน 4.มีทักษะด้านเทคโนโลยี 5.มีทักษะการสื่อสารและแก้ปัญหา 6.มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 7.มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ  
**คำสำคัญ:** คุณลักษณะ; นักบริหารทรัพยากรมนุษย์; ทศวรรษที่ 2

## Abstract

The academic article has three objectives which are 1. To study the idea about characteristics of human resource manager. 2. To analyze the context related to the human resource management in Thailand currently. And 3. To analyze and synthesize the trend of characteristics of human resource manager of Thailand in the 2020s(2020-2029). According to the study, it was found that the human resource managers are important to all types of organizations. The human resource managers are the personnel who have role to enhance and to motivate the workers for the best performance for the human resource management organization in the present which business dynamic changes rapidly, therefore, the human resource management workload increases. Consequently the characteristics of human resource managers in the present and also in the future should be to take their own responsibilities the best, flexible, high performance and also lower expense. Therefore, from the analysis and the synthesis above it can be concluded that the main characteristics of the human resource managers of Thailand in the present and also in the 2020s (2020 - 2029) should contain these 7 topics as the following 1.Critical thinking skill 2.Human management skill 3.Administration skill 4.Technology skill 5.Communication and solving problems skill 6.Interpersonal relations skill and 7.Credible personality.

**Keywords:** Characteristics; Human resource manager; The 2020s



## บทนำ

คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ องค์กรต่างๆก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นประการสำคัญ เนื่องด้วยเป็นฟันเฟืองสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร ให้เจริญก้าวหน้า บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ องค์กรแต่ละองค์กรในปัจจุบันจึงเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในอันดับต้น ๆ

บทความนี้เป็นการศึกษาการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytics and Synthetic) ด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR Analytics จากเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย บทความวิชาการ หนังสือ และสื่อต่างๆที่น่าเชื่อถือ เพื่อเป็นแนวทางให้นักปฏิบัติการ ผู้ศึกษาและวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ (Assets) และเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร ทั้งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานจะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ดังนั้นหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัวและปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก่อนที่จะกล่าวถึง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสิ่งที่ต้องกล่าวถึงเป็นเบื้องต้นก่อน คือ การเข้าใจในความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ถ่องแท้เสียก่อน



อันเนื่องด้วยหากกล่าวถึงนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นนักวิชาการส่วนใหญ่จะกล่าวถึงความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และอธิบายในประเด็นนี้เสียมากกว่า เพราะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงตำแหน่งงานหนึ่งในองค์กรแต่เป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยตรง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรทุกองค์กร โดยความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีนักวิชาการกล่าวอย่างน่าสนใจว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการเลือกใช้ประสิทธิผลและประโยชน์จากพนักงานเพื่อให้เกิดซึ่งผลสำเร็จที่ดีที่สุด ตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรใกล้เคียงกับเป้าหมายและความต้องการของพนักงาน นับตั้งแต่กระบวนการในการกำหนดแนวนโยบายระดับสูง การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานประจำวันอย่างประสานสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เป็นขบวนการเปลี่ยนแปลงนโยบายย่อมมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติงาน ประจำวันก็จะได้รับการติดตามตรวจสอบจากผู้บริหารระดับสูงด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้ระดับปฏิบัติการ สามารถทำงานได้ตรงตามความประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ (จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี, 2548)

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำงานที่เป็นระบบโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กร ส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลผลิตที่ดี และพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ขณะเดียวกันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ได้ดี บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามขอบข่าย และหลักการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่งาน 2 ด้าน (ปราชญา กล้าวจัญ และพอดตา บุตรสุทธีวงศ์, 2550) คือ

1) ด้านองค์กร และ 2) ด้านทรัพยากรมนุษย์

1) ด้านที่เกี่ยวกับองค์กร หมายถึง งานที่ทำหน้าที่ด้านดูแลอำนวยความสะดวกช่วยเหลือให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือให้ความช่วยเหลือในฐานะผู้เชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะด้าน สรุปงานด้านองค์กรนี้เป็น 4 ด้านคือ 1. การริเริ่มและกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ 2. การให้คำปรึกษาแนะนำฝ่ายบุคคล 3. งานด้านบริการฝ่าย



บริหารงานบุคคลหรือฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4. งานด้านการควบคุมงานของฝ่ายบริหารบุคคลหรือฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) ด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ แยกได้เป็น 2 ระบบ คือ 1. ระบบคุณธรรม (Merit System) และ 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งอธิบายพอสังเขป ดังนี้

2.1) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบที่ใช้คุณงามความดี ความรู้ความสามารถในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลด้านอื่น ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามระบบคุณธรรมนี้ยึดหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) หลักความสามารถ (Competency) (2) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality) (3) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security of Tenure) และ (4) หลักความเป็นกลาง (Political Neutrality)

2.2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการบริหารงานในระบบที่ยึดติดกับ ความสัมพันธ์ส่วนตัว พวกพ้องบริวาร ใช้เหตุผลทางการเมืองมิได้ คำนึงถึงความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือนักบริหารทรัพยากรมนุษย์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะนำระบบคุณธรรม (Merit System) มาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานเพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดหลักประกันให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรว่าจะเกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานและการบริหารขององค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

## บริบทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

วิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1980 โดยมีการเปลี่ยนจากหน้าที่การบริหารงานแบบสนับสนุนเป็นมุมมองหน้าที่หลักทางธุรกิจที่สนับสนุนประสิทธิผลขององค์กร โดยแบ่งเป็นคลื่น 4 ลูก สรุปใจความได้ดังนี้ (สุจิตรา พงศ์พิศุทธิ์โสภณ และคณะ, 2561) คือ

คลื่นลูกที่หนึ่ง คือ คลื่นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Administrative) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (HR Traditional) ให้บริการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานกับกฎระเบียบ และเริ่มยกระดับความสำคัญของงานใน



มุมมองของธุรกิจ ผลักดันให้ผู้จัดการในสายงานใช้แนวทางในเชิงรุก (Proactive approach) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน

คลื่นลูกที่สอง คือ คลื่นการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) เป็นการออกแบบนวัตกรรมการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการจ้างงาน การฝึกอบรม และการบริหารสายอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนหรือรางวัล การติดต่อสื่อสารและองค์กรที่เกี่ยวกับนโยบาย การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน เริ่มมีความเป็นมืออาชีพ (HR Professional)

คลื่นลูกที่สาม คือ คลื่นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR strategy) ทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยมองเป็นกระจุกสะท้อนการปฏิบัติ ในทางกลับกันองค์กรจะประสบความสำเร็จได้จากกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

คลื่นลูกที่สี่ คือ คลื่นบริบทและทรัพยากรมนุษย์ (HR and context) เป็นลูกคลื่นแห่งอนาคตตามแนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside In) มุ่งสู่บริบททางธุรกิจที่กว้างขึ้นเป็นการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิดและการปฏิบัติ การออกแบบงานใหม่ เปลี่ยนมุมมองไปสู่ภายนอกเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจมีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

จะเห็นว่า วิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปัจจุบันของประเทศไทยมุ่งสู่การลดขนาดขององค์กร (Down Sizing) ซึ่งเป็นการบริหารองค์กรในช่วงเศรษฐกิจซบเซา ดังที่เราทราบดีกันว่า ประเทศไทยเผชิญวิกฤตินี้ ในช่วงกลางปี 2550 และหลายองค์กรได้รับผลกระทบจากปัญหาค่าเงินบาทแข็งตัว ทำให้หลายแห่งชะลอการลงทุน หรือรุนแรงถึงขนาดต้องปิดกิจการ และในรอบปี 2562 นับเป็นปีที่สำคัญ พยากรณ์เศรษฐกิจ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มีการปรับเปลี่ยน-ปรับลด ตัวเลขทางเศรษฐกิจแทบทุกเดือน-ทุกไตรมาส มีรายละเอียดที่สำคัญและน่าสนใจ (ประชาชาติธุรกิจ, 2562) คือ

1. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ปรับคาดการณ์การเติบโตของเศรษฐกิจไทย (จีดีพี) ลงมาอยู่ที่ 2.6% ต่ำสุดในรอบ 5 ปี



2. สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า (สนค.) ระบุว่าดัชนีราคาผู้บริโภคทั่วไปของประเทศ (เงินเฟ้อ) เดือน ต.ค.62 ที่ 102.74 จุด ชะลอตัวลงมากที่สุดในรอบ 28 เดือน

3. สภาพอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ส.อ.ท.) ระบุว่าดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรมเดือน ก.ย.62 อยู่ที่ระดับ 92.1 จุด ปรับลดลงต่ำสุดในรอบ 1 ปี

4. ศูนย์วิจัยกสิกรไทยเปิดเผยดัชนีภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพของครัวเรือนในช่วงอีก 3 เดือนข้างหน้าที่ทำการสำรวจ ณ เดือน พ.ย.62 ปรับตัวลงที่ระดับ 42.1 จุด ต่ำสุดในรอบ 27 เดือน

กรณีดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการวางแผนเตรียมการเลิกจ้างพนักงานเพียงประการเดียวเท่านั้น เพราะนอกจากความสูญเสียด้วยกันทั้งสองฝ่ายแล้วอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรด้วยเช่นกัน โจทย์ที่ยากที่องค์กรจะต้องหันมาพึ่ง HR หรือให้นัก HR จะต้องหาทางออกให้องค์กร HR มีอาชีพจะต้องการแสดงบทบาทของ HR ในการทำงานที่ให้องค์กรอยู่รอด และรักษาพนักงานไว้ให้มากที่สุด ซึ่งจะทำได้อย่างไรนั้น ผู้เขียนวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำเสนอต่อจากนี้

## แนวโน้มคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 (ค.ศ. 2020-2029)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษนี้ซึ่งเป็น “ยุคโลกาภิวัตน์” ถึงเวลาแล้วที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับตัว และต้องคิดวิเคราะห์ วางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทัน และตรงเงื่อนไขใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การกิจและหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันและยุคหน้า ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองเสมอ ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้จะต้องมีความรู้รอบด้านไม่ใช่เฉพาะด้านที่ตนเองทำอยู่เท่านั้น เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารคนซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งภายในองค์กร ถ้าบริหารคนได้ดี องค์กรก็มีโอกาสพัฒนาที่ค่อนข้างสูงตามไปด้วย และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป คุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 (ค.ศ. 2020-2029) นั้นจะต้องมีคุณลักษณะ 7 ประการดังต่อไปนี้



## 1. มีทักษะการคิด (Thinking Skill) แบบโยนิโสมนสิการ (Critical Reflection)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 2 (2020-2029) นั้นนอกจากจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบแล้วนั้น ส่วนสำคัญประการหนึ่งของการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีกระบวนการคิดที่ สุขุม รอบคอบ และละเอียดในหลากหลายมุมมองมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะมิติต่างๆ ของสังคม เทคโนโลยี และวิถีการทำงานจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก หุ่นยนต์หรือเครื่องจักรกลที่ควบคุมด้วยเทคโนโลยีจะเริ่มเข้ามาแทนที่มนุษย์มากยิ่งขึ้น แต่กระนั้นหุ่นยนต์ดังกล่าวไม่สามารถที่จะกระทำการบางอย่างได้เทียบเท่ามนุษย์ โดยเฉพาะทักษะการคิดแบบโยนิโสมนสิการ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), 2559) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดถุวิธี คือ การทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่งทั้งหลาย ด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเค้า สวหาเหตุผลจนตลอดสาย แยกแยะออก พิจารณาเหตุด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบและโดยอุบายวิธี ให้เห็นสิ่งนั้นๆ หรือปัญหานั้นๆ ตามสภาวะและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย จะเห็นว่า การคิดแบบโยนิโสมนสิการเป็นการคิดโดยพิจารณาทุกอย่างอย่างละเอียดถี่ถ้วน รอบคอบ ถูกต้อง และตรงตามความเป็นจริงให้มากที่สุด เพื่อคงไว้ซึ่งผลประโยชน์ของบุคคลากรอย่างเหมาะสม และสูงสุดคือเพื่อประโยชน์ขององค์กร อาทิ เช่น ประเด็นการพิจารณา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation/ Benefit) จะต้องมีการพิจารณาแบบรอบด้านทั้งในมิติด้าน ความรับผิดชอบ มนุษย์สัมพันธ์ วินัย ความรักองค์กร ความเสียสละ เป็นต้น โดยปราศจากอคติและเป็นการพิจารณาภายใต้กรอบของความเป็นจริง เป็นธรรม และเหมาะสมที่สุด

## 2. มีทักษะการบริหารคน (Human Management Skill)

แม้จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นก็ตามที แต่มนุษย์ก็ยังคงสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ 2 เป็นต้นไป นั้นจะต้องบริหารคนอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามความเป็นจริงโดยสอดคล้องกับสิ่งที่กล่าวไว้ในประการก่อนที่ ต้องมีการคิดแบบโยนิโสมนสิการ ทักษะการบริหารคนก็เช่นเดียวกันจะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ทั้งในเรื่องการสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment/ Employment) จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นธรรม



ปราศจากระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ไม่มีการเอื้อต่อพวกพ้องหรือการทุจริต มนกระบวนกรสรรหาและว่าจ้าง ในขณะที่เดียวกันการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่งจะต้องจัดสรรคนให้ตรงกับงานให้มากที่สุด หรือที่เรียกว่า “Put the right man on the right job” นั่นเอง เพราะถ้าคนกับงานสัมพันธ์กันจะส่งผลให้ได้ผลงาน หรือผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ประจำตำแหน่งงานนั้นๆ มีความสุขในการทำงาน ส่งผลต่อระดับความภักดีต่อไป ดังยุทธศาสตร์สู่ชัยชนะแบบซุนวู ซึ่งแปลโดย ใจความว่า (ศุภิกา ณ อยุธยา, 2561) “เขาเลือกคนด้วยตนเองและแสวงหาข้อได้เปรียบจากสถานการณ์ ใช้คนที่กล้าหาญเพื่อสู้รบ ใช้คนที่รอบคอบให้วางแผน ป้องกันการบุกรุก ใช้คนที่ฉลาดเป็นที่ปรึกษา”

### 3. มีทักษะการบริหารงาน (Administration Skills)

นอกจากต้องเก่งและมีความรู้ด้าน HR อย่างดีแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่แขนงอื่นๆ เพื่อให้สามารถรับบทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ให้ครอบคลุมกว้างขวางทั้งองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงได้ขยายไปกว้างทั่วองค์กร และในทุกจุดต่างมีปัจจัยเรื่อง “คน” เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ นอกจากนั้นต้องมีการพัฒนาความรู้ให้กับนักบริหารและผู้ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ [HR Professionals] ให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเติบโตในสายงาน หรือเติบโตได้ในส่วนอื่นๆ ขององค์กร ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร [Corporate Culture] เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขการทำการธุรกิจที่เปลี่ยนไป โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้จากหลายประการ โดย “ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมาจากความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร เป็นแรงผลักดันที่ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดจากภายในองค์กรเอง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต้องการให้องค์กรเปลี่ยนแปลงเนื่องจากองค์กรมีปัญหาภายในเกิดขึ้นหรือผลจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก ส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรทำให้ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ค้นพบแนวทางในการดำเนินการขององค์กรใหม่ จึงเกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงขึ้น ทำให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเก่งงานอย่างเดียวไม่ได้อีกต่อไปจำเป็นต้องบริหารงานที่มีอยู่อย่างหลากหลายให้ได้ด้วยเช่นกัน (วันชัย มีชาติ, 2556) “



#### 4. มีทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology skills)

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบันมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ที่แต่เดิมเป็นการส่งด้วยนกพิราบกลายเป็นการส่งแบบระบบไร้สายหรือใช้ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Internet) ระบบคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาจากแต่ก่อนไปอย่างมาก การพัฒนาหุ่นยนต์เพื่อใช้ในการผลิตและการดำเนินการของโรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กรก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการใช้ชีวิตในยุคที่เทคโนโลยีดังกล่าวเข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินชีวิต นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมหรือนวัตกรรมน้อยต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานมากที่สุด เช่น การใช้ระบบการสื่อสารออนไลน์ในการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร การใช้ระบบการส่งเอกสารแบบออนไลน์ การคิดค้นระบบการเก็บเอกสารโดยใช้อินเทอร์เน็ต การคิดค้นแอปพลิเคชัน (Application) เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### 5. มีทักษะการสื่อสารและแก้ปัญหา (Communication and Solving problem Skill)

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ องค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวนำองค์กรอื่น ๆ แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าในปัจจุบันความขัดแย้งก็ยังคงเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรเช่นกัน ซึ่งอาจจะเกิดมาจากปัจจัยหลากหลายประการ เช่น การสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ความไม่กลมเกลียวของความสัมพันธ์ในองค์กร ซึ่ง “ความขัดแย้งนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ลงรอยกัน ความไม่ลงรอยกันอาจเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ เช่น อุดมการณ์ ความเชื่อ ทศนะต่อเรื่องต่างๆ ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เร็วขึ้นหรือช้าลงก็ได้ เช่น ความไม่ลงรอยระหว่าง



ฝ่ายจัดการกับแรงงาน ส่งผลให้เกิดสภาพแรงงาน การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการทำงาน การพัฒนากฎหมายเพื่อจัดการกับความขัดแย้งและให้การคุ้มครองแรงงานซึ่งมักเป็นฝ่ายเสียเปรียบ (นฤมล นิราทร, 2561) เป็นต้น

จะเห็นว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร และความขัดแย้งก็สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่สูงและสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมตามอำนาจหน้าที่ และสร้างให้เกิดความพอใจกันทั้งสองฝ่าย โดยการขจัดความขัดแย้งนั้นควรเป็นไปในรูปแบบ “ชนะ – ชนะ (Win – Win) เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ อย่างไรก็ตามทางออกนี้เป็นทางออกที่สามารถทำได้ยากที่สุด บางครั้งจึงทำได้เพียงการทำให้คู่ขัดแย้ง “รับรู้” ว่าตนเองชนะในการแก้ไขความขัดแย้งในครั้งนั้น ๆ (สมิทธิ บุญชุตินา, 2560)

#### 6. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Relations Skill)

ตำแหน่งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จะต้องมีการดำเนินการบางประการที่เป็นการไต่ถามมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นความจริง อาทิเช่น การจะรับรู้ว่าคุณค่าการทำงานใดมีพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีความรักในองค์กร มีความรับผิดชอบในหน้าที่ สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีความสุข ตัวชีวิตที่ผลงานหรือแบบประเมินอาจไม่เพียงพอและอาจไม่ใช่ข้อมูลแท้จริง จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสังเกต การสอบถาม การลงไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จริง จึงจะได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงและส่งผลดีต่อองค์กรอย่างแท้จริง

#### 7. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Credible Personality)

ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับผู้นำองค์กร หากมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Credible personality) การรายงานผลการปฏิบัติงานของคุณค่าในองค์กรต่อผู้บังคับบัญชาส่งจะยังผลต่อความน่าเชื่อถือไปด้วย ในมิติของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความยอมรับในรายงานผลการปฏิบัติงานนั้นได้เช่นกัน ในทางตรงกันข้ามหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบุคลิกภาพที่ไม่น่าเชื่อถือ เช่น ขี้เล่นมากเกินไป วางตัวไม่เหมาะสม แต่งกายไม่



เรียบร้อย ใช้วาจาที่ไม่สุภาพอยู่เสมอ เป็นต้น ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความน่าเชื่อถือในผลงาน รวมถึงส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรด้วยเช่นกัน

เมื่อสังเคราะห์จากการศึกษาค้นคว้าแล้วนั้น ถึงแม้คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย 7 ประการ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในทุกประการนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีทักษะการคิดแบบโยนิโสมนสิการเป็นสำคัญ ดังผู้เขียนจะนำเสนอด้วยแผนภาพ เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนี้



ภาพที่ 1 : คุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 (ค.ศ. 2020-2029)



## สรุป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าขององค์กรทุกประเภท ในขณะที่ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนั้นมีหลากหลายส่วนสำคัญมาจากผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างองค์กร และความพัฒนาเกี่ยวกับเทคโนโลยีเป็นประการสำคัญ ทำให้ภาระหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมากขึ้น แต่ยังคงมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง

หากจะทำให้องค์กรและประเทศไทยพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการบริหารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ได้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และอ้างอิงข้อมูลที่น่าเชื่อถือแล้วนั้น คุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยในทศวรรษที่ 2 (ค.ศ. 2020-2029) จำเป็นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ คือ 1. มีทักษะการคิด (Thinking Skill) แบบโยนิโสมนสิการ (Critical Reflection) (โดยในคุณลักษณะอื่นๆจะต้องประกอบด้วยกระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการ) 2. มีทักษะการบริหารคน (Human management skill) 3. มีทักษะการบริหารงาน (Administration Skills) 4. มีทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology Skills) 5. มีทักษะการสื่อสารและแก้ปัญหา (Communication and Solving problem Skill) 6. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal relations skill) และ 7. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ (Credible personality)

## เอกสารอ้างอิง

- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2548) *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทมีวงษ์ พับลิชชิง จำกัด.
- จินตนา สุจางันท์. (2556). *การศึกษาและการพัฒนาชุมชนในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.



- นฤมล นิราทร. (2561). *การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและปัญหาสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2562). *13 สัญญาณเศรษฐกิจไทยโตต่ำสุดในรอบปี 2562*. สืบค้น 17 มกราคม 2562, จาก <https://www.prachachat.net/economy/news-406044>.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอดดา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2559). *พจนานุกรม ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ: มูลนิธิการศึกษาเพื่อสันติภาพ.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภิกา ณ อยุธยา. (2561). *ยุทธศาสตร์สู่ชัยชนะแบบขุนวู* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ก้าวแรก.
- สมิทธิ บุญชูดิมา. (2560). *การสื่อสารในภาวะวิกฤต*. นนทบุรี: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา และคณะ. (2561). *การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ : วิวัฒนาการ การปรับตัวขององค์กร บทเรียน และแนวโน้มในอนาคต*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.