

หน้าแรก เกี่ยวกับ TCI » ฐานข้อมูล TCI » ค่า TJIF การประชุม/อบรม » งานวิจัยของ TCI » เกณฑ์คุณภาพวารสาร » กระดานสนทนา FAQ

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี	1906-070x	วิทยาลัยดุสิตธานี	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

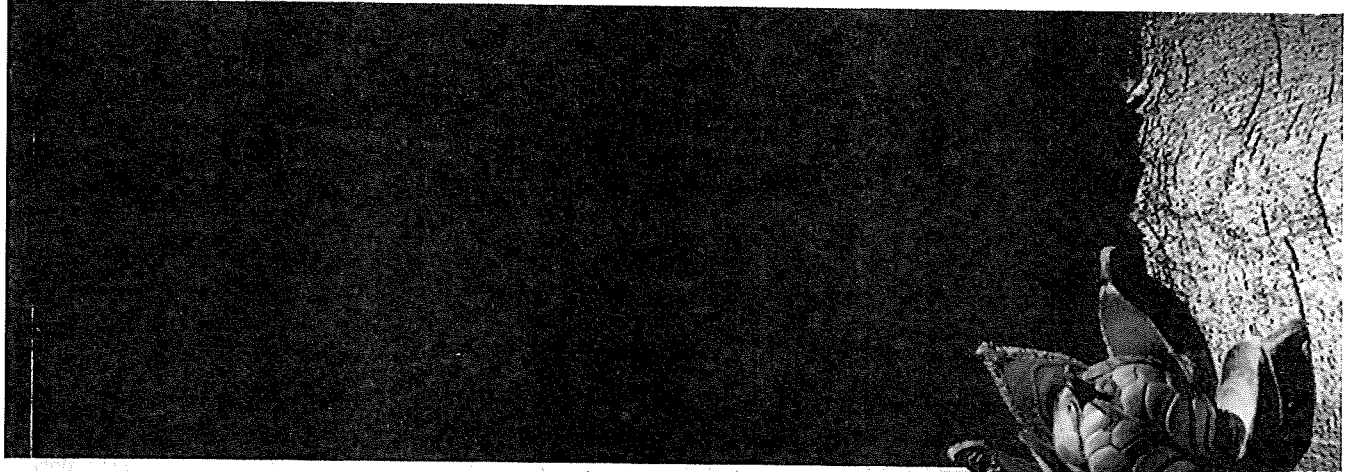
[Back to top](#)

Copyright © 2013 Thai-Journal Citation Index Centre. All rights reserved.

Contact : tci.thai@gmail.com



วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี



DUSIT THANI COLLEGE JOURNAL

For Excellence in Hospitality Education

Vol. 11 No.1 January - April 2017

ISSN : 1906-070X



วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี
DUSIT THANI COLLEGE JOURNAL
For Excellence In Hospitality Education

VOL.11 NO.1 January - April 2017 ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2560 ISSN 1906-070X

วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ได้ดำเนินการตีพิมพ์เผยแพร่อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550 ปัจจุบันเป็นวารสารที่ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI : Thai Journal Citation Index Centre) อยู่ในฐานข้อมูลกลุ่มที่ 1 ประกาศ ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2558

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและผลการศึกษาวิจัยทางด้านอุตสาหกรรมบริการ การจัดการครัวและ ศิลปะการประกอบอาหาร การท่องเที่ยว การโรงแรมและรีสอร์ท ธุรกิจสุขภาพ สปา และความงาม การจัดการนิทรรศการและการประชุม บริหารธุรกิจ วิทยาการจัดการ และการศึกษา ของนักวิชาการทั้งภายใน และภายนอกวิทยาลัย
2. เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความรู้ทางวิชาการแก่สังคมทั่วไป โดยสนับสนุนให้อาจารย์ประจำ ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ เสนอผลงานวิชาการ

นโยบายการพิจารณากลับกรองบทความ

1. บทความวิจัยและบทความวิชาการทุกเรื่องที่จะได้รับการตีพิมพ์ต้องผ่านการพิจารณากลับกรองโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ในสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2-3 ท่าน/บทความ
2. บทความ ข้อความ ภาพประกอบและตารางประกอบที่ลงตีพิมพ์ในวารสารเป็นความคิดเห็นส่วนตัวของ ผู้เขียน กองบรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป และไม่มีส่วนรับผิดชอบใด ๆ ถือเป็นความรับผิดชอบ ของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว
3. บทความที่จะได้รับการตีพิมพ์จะต้องไม่เคยตีพิมพ์ เผยแพร่ที่ใดมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาของ วารสารฉบับอื่น หากตรวจสอบพบว่ามี การตีพิมพ์ซ้ำซ้อน ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว
4. บทความใดที่ผู้อ่านเห็นว่าได้มีการลอกเลียนหรือแอบอ้างโดยปราศจากการอ้างอิง หรือทำให้เข้าใจผิดว่า เป็นผลงานของผู้เขียน กรุณาแจ้งให้กองบรรณาธิการวารสารทราบจะเป็นพระคุณยิ่ง

กำหนดตีพิมพ์เผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม และ
ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม

ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาโรจน์ พรประภา

อธิการบดี

บรรณาธิการ

ดร.ศิริพงศ์ รักใหม่

รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวางแผน

กองบรรณาธิการ

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปราณี กุลละวณิชย์

ศาสตราจารย์กิตติคุณประคอง ต้นเสถียร

ศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี สังข์ศรี

รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาชีผล

รองศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี นนทศักดิ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา

รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วรัชยา ธรรมกิตติภาพ

รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย รัตนวงษ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย อุตสาหจิต

รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิลิชัยกุล

รองศาสตราจารย์ ดร.สถิตย์ นิยมญาติ

รองศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี ประทุมราช

รองศาสตราจารย์จรินทร์ เจริญศรีวัฒนกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรี จันทรเพ็ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชุดา กิจธรรม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี สุทธินรากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิวัฒน์ วงศ์อรุณ

ดร.ทวิกา ตั้งประภา

ดร.ศุณิสา ทดลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้าราชการบำนาญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสยาม

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยธนบุรี

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ข้าราชการบำนาญ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ผู้ทรงคุณวุฒิภายในสถาบัน

นายอรรถเวทย์ พงษ์สถาพร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
นางสาวเยาวภรณ์ เลิศกุลทานนท์	คณบดีคณะกรรมการจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว
นางกาญจนา แอนนอน	คณบดีคณะอุตสาหกรรมบริการนานาชาติ
นางสาวเอี่ยมพรรณ คงศิริศักดิ์	คณบดีคณะอุตสาหกรรมบริการ
นางประวีณา คาไซ	ผู้อำนวยการสำนักวิชาบริหารธุรกิจและศึกษาทั่วไป
ดร.พิศาล สร้อยสุรธา	ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมกิจการคร่ำไทย
นายศักดิ์ดา กาญจนวาทิตย์	ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา
นางสาวมัสลิน วุฒิสินธุ์	รองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาเมืองพัทยา
Mr.Guy Peter Ridgeon	หัวหน้าภาควิชาภาษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุวสี แดงอ่อน	อาจารย์ประจำภาควิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์
ดร.เกรียงชัย รุ่งฟ้าใหม่	ผู้จัดการอาวุโสแผนกวิจัย
ดร.นักรบ นาคสุวรรณ	อาจารย์ประจำภาควิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
ดร.ฉัตรศญาพัฒน์ เจริญพงศ์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
ดร.सानิตย์ หนูนิล	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
นายพูนเพิ่ม เสรีวิชัยสวัสดิ์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ
นายสถิตย์พงษ์ มั่นหล้า	อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการคร่ำและศิลปะการประกอบอาหาร
นางณัฏฐ์นรี เพิ่มทอง	ผู้จัดการอาวุโสแผนกพัฒนาตำราและวารสาร
นายจอมทัฬห ขวัญราช	ผู้จัดการอาวุโสแผนกประกันคุณภาพการศึกษา
นายจุฑาธุช รุทธะกาญจน์	บรรณารักษ์

ติดต่อกองบรรณาธิการ

แผนกพัฒนาดำรงและวารสาร วิทยาลัยดุสิตธานี

1 ซอยแก่นทอง แขวงหนองบอน เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250 โทรศัพท์ : 0 2361 7811-3 ต่อ 318

โทรสาร 0 2361 7806 เว็บไซต์ <http://www.dtc.ac.th/th/faculty-and-staff/journals.html>

E-mail: journal@dtc.ac.th

พิมพ์ที่โรงพิมพ์

บริษัท เอเชีย ดิจิตอล การพิมพ์ จำกัด 21/19-20 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร

กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0 2579 7900-1 0 2579 1155 โทรสาร 0 2579 7906

E-mail: asia.dp@gmail.com

ผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองบทความ (Reviewers)

ศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชยา เฉลยทรัพย์	ข้าราชการบำนาญ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ศาสตราจารย์ ดร.อรอนงค์ นัยวิกุล	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.จงจิตร อังคทะวานิช	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.จินตนา พรพีไลพรหม	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎ์ โทณะวณิก	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
รองศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา วิริยเวชกุล	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตินา ธรรมรักษา	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ จันทิพย์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.ทักษิณา कुमारักษ์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์เทือน ทองแก้ว	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
รองศาสตราจารย์ ดร.ธัชวรรณ กนิษฐ์พงศ์	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.บงกช ฤทธิชัยนวัฒน์ งามสม	มหาวิทยาลัยสยาม
รองศาสตราจารย์ ดร.บุษบา กนกศิลปธรรม	มหาวิทยาลัยศิลปากร
รองศาสตราจารย์ ดร.ประไพศรี ศิริจักรวาล	มหาวิทยาลัยมหิดล
รองศาสตราจารย์ ดร.ปรียานุช อภิบุญโยภาส	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.ปรุ่งศักดิ์ อัดพัฒ	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
รองศาสตราจารย์ ดร.พรทิพย์ ไชยโส	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.พรรณณี ลีกิจวัฒน์	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
รองศาสตราจารย์ ดร.พรอนงค์ บุษราตระกูล	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.พรเพ็ญ วรสีธา	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.พลอยศรี โปราณานนท์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ อูยานนท์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
รองศาสตราจารย์ ดร.มนวิภา ผดุงสิทธิ์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.รุจา ผลสวัสดิ์	มหาวิทยาลัยรังสิต
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.วันดา สัจพันธ์โรจน์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.วันดี ไทยพานิช	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ดร.วิพุธ อ่องสกุล	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชชาติ สุนทรสมัย	มหาวิทยาลัยบูรพา

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชนก ภาสกรจรัส	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรณุก์ วงษ์อยู่น้อย	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
รองศาสตราจารย์ ดร.สำออง สืบสมาน	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ นิตยา เงินประเสริฐศรี	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์	ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ทนุ เตียวรัตน์กุล	มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ เพิ่มบุญ แก้วเขียว	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รองศาสตราจารย์ ระวีวรรณ มาลัยวรรณ	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
รองศาสตราจารย์ วลัย หุตะโกวิท	ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
รองศาสตราจารย์ เสาวภา วิชาดี	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
รองศาสตราจารย์ อนุกุล พลศิริ	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เดชพาหพงษ์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมยศ วัฒนากมลชัย	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัชนี นนทศักดิ์	มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เยาวลักษณ์ ยี่ม่ออน	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ดร.จินตนัย ไพรสมณ์	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ดร.สิทธิชัย ฝรั่งทอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
Roles and Aspects of Human Resource Management Towards a Strategic Partner

♦ ปริญญา หรุ่นโพธิ์

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Parinya Roonpho

Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University, E-mail: parinya.r@ms.su.ac.th

♦ ธีรวัฒน์ จันทิก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Teerawat Chantuk

Assistant Professor, Ph.D., Department of Faculty of Management Science,

Silpakorn University, E-mail: thirawat@ms.su.ac.th

Abstract

Due to the conditions and competition in the business world has to change over time. Organizations need to change tactics to survive. The agency which is expected to support the organization is Human Resource Management. It has to play an important role in the development of the organization. The purpose of this paper is to review the basic knowledge about the conceptual and the theory that contribute to the strategic partnership of Human resource Management. According to literature reviews, the strategic partnership of Human Resource Management consists of 4 roles, which are 1) the role of strategic partnership 2) the roles of change agent 3) the role of administrative experts, and 4) the roles of employee champion, which the combination of four roles leads to the efficient strategic partnership of the organization.

Keyword: Role, Strategic partner, Change agent

บทคัดย่อ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด หน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กร คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด และทฤษฎีของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ 1) บทบาท

การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 2) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) และ 4) บทบาทการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งทั้งสี่บทบาทจะก่อให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : บทบาท หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันในโลกธุรกิจ ทั้งองค์การขนาดใหญ่ องค์การขนาดเล็ก หรือแม้กระทั่งองค์การไม่แสวงหากำไร มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์การไหนไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อาจก่อให้เกิดความเสียหายในภาพรวมขององค์การได้ ส่งผลให้ทุกฝ่ายในองค์การพยายามเข้ามามีบทบาทเพื่อทำให้องค์การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Ulrich D., 1998) ดังนั้นทุกองค์การไม่เพียงแต่แข่งขันด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพียงเท่านั้น แต่กลยุทธ์ด้านบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์การ (Bas A., 2012) ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การต่างก็ให้ความสำคัญในการบริหารคน เพื่อหาวิธีและกระบวนการที่ดีที่สุดในการพัฒนาคน สร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ บริหารองค์การ รวมไปถึงรักษาผู้ที่มีความสามารถไว้ เพื่อสร้างโอกาสการแข่งขันและขับเคลื่อนผลประกอบการทางธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยสนับสนุนองค์การให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามที่องค์การตั้งไว้ (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์การ เช่น เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นผู้ที่สามารถให้แนวทาง ทิศทาง และข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญแก่ผู้บริหารและผู้นำในองค์การได้ ทั้งในเรื่องการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและองค์การ รวมไปถึงปัจจัยที่ผลักดันผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548) และในฐานะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์การเพื่อให้ความรู้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

จากการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ผู้นำหรือผู้บริหารได้พัฒนาการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการช่วยเหลือสนับสนุนให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติงานด้านบุคคลด้วยตนเอง (พิภพ อุดร และ วิทยา ตำนธำรงกุล, 2557) และมีการยกระดับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเล่นบทบาทในฐานะ "Strategic Partner" หมายถึง การทำหน้าที่ช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุน (Support) ให้คำปรึกษา (Coach) การส่งเสริม (Promote) ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การนำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการคนไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้น ๆ (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของกลยุทธ์ไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาทิเช่น สุมาลี จิระจรัส (2548) ได้นิยามความหมาย กลยุทธ์ ว่าเป็นวิธีที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต ส่วน พิทส์ และ เล (Pitts and Lei, 2000) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด และแผนงานต่าง ๆ ที่องค์กรนำไปใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ที่ให้ทรรศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน อาจกล่าวสรุปความหมายของกลยุทธ์ได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่องค์กรนำไปใช้ โดยแผนกลยุทธ์จะทำหน้าที่เหมือนเครื่องมือของผู้บริหารใช้บริหารองค์การ มีเป้าหมายหลักเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้ ซึ่งทุกฝ่ายในองค์การต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการสร้างและปฏิบัติตามกลยุทธ์

บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการเพิ่มมูลค่าหรือหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์การ (Jeanette, 2009) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสนับสนุนองค์การโดยการให้ความร่วมมือ และส่งเสริมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ (Peretti 1998; Sahdev et al, 1999) ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่เพียงแต่ทำงานหรือกิจกรรมประจำวันของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องเข้าไปมีบทบาทหรือส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Matthew, 2006) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะไม่ได้เชี่ยวชาญเพียงแค่มบทบาทของตนเอง หรือชำนาญแค่ "คน" เพียงเท่านั้น แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม (Ulrich et al, 1995)

ชูเลอร์ (1992) ได้ให้แง่คิดว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ต้องมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับองค์การ ซึ่ง อุลริช (1997) ก็มีแนวคิดที่มีลักษณะเดียวกัน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานบุคคลภายในองค์การ โดย คอนเนอร์และ อุลริช (1996) ได้ระบุถึงสี่บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับองค์การ คือ 1) การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) และ 4) การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน และ มาร์เทล และ แครอล (1995) ก็ได้กล่าวถึง 4 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ตามกรอบแนวคิดของอุลริชว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ

ถ้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีครบทั้งสี่บทบาท จะก่อให้เกิดพันธมิตรในองค์กร สามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้างองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Ulrich, 1997)

คอนเนอร์และอูลริช (1996) นำเสนอรูปแบบและบทบาทที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์กรดังนี้

1. บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner)

โจนเน็ท (2009) กล่าวว่า ในการดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์กร และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อูลริช และ บล็อกเบงค์ (2005) ได้กล่าวถึงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ว่า การดำเนินกลยุทธ์จะต้องตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหน่วยงานแรกที่เข้าไปสนับสนุน และผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มากไปกว่านั้น อูลริช (1998) ได้แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า วัตถุประสงค์หลักของการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี เพื่อที่จะรองรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร (นุชเจียมรจนานนท์, 2551) เนื่องจากองค์กรต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานบุคคลใหม่ โดยเชื่อมโยงฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับคนในหน่วยงาน รวมทั้งคนหรือองค์กรภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมความเปลี่ยนแปลงได้ทันที่

2. บทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent)

โคลด์เวล (2003) กล่าวถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญเพราะปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง อูลริช (1997) ได้กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ว่าผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ทั้งส่วนบุคคล กลุ่ม ทีม รวมถึงทั้งองค์กร โดยอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาองค์กร เช่น Balanced Scorecard, Competency Base, Performance Management System, Talent Management, Organization Design (Jeanette, 2009) และที่สำคัญยิ่งสำหรับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ คุณลักษณะของผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้น จะต้องมีทักษะการสื่อสาร การพูด การแก้ปัญหาที่ตัดสินใจ รู้จักและเข้าใจการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ มีความน่าเชื่อถือและ ความเปี่ยมเรียนรู้อยู่เสมอ และต้องสามารถปรับตัวเองตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบุคคลผู้ที่มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทักษะที่สำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร ผู้นำอีกแบบหนึ่งคือ ผู้นำเชิงปฏิรูป หรือผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leader) กล่าวคือ ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถทำให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตาม เป็นผู้นำที่ทำงานท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) หรือการเปลี่ยนรูป (Transform) ภารกิจ วิธีการทำธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ไปเป็นภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเหมือน การปรับเปลี่ยนทุกรูปแบบ ทุกแง่มุม การบริหารองค์กรทั้งระบบ รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงรูปจะทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทัศนคติ ลักษณะพฤติกรรม และวิธีการบริหารจัดการ (สุธรรม รัตนโชติ, 2552) ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรบุคคลนั้นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริม (HR Champion) สร้างความเป็นเอกลักษณ์ (Brand) ความเข้มแข็งให้กับองค์กร

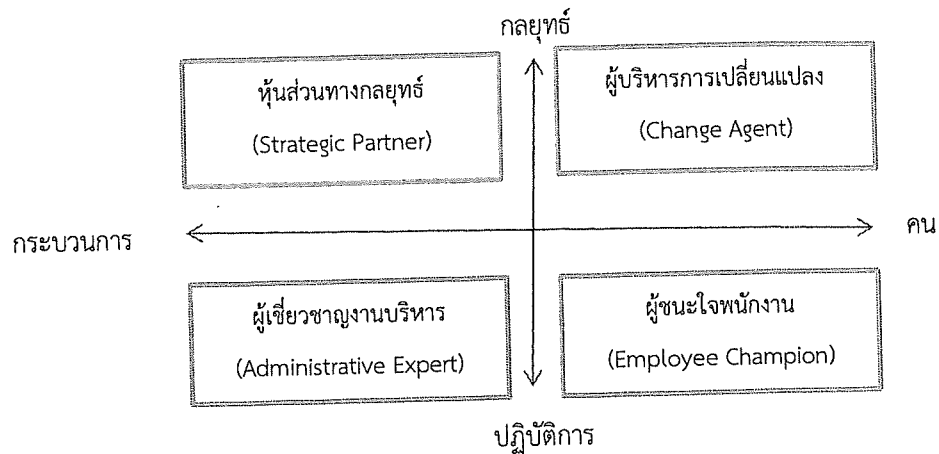
3. บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert)

เนื่องจากการบริหารงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สมัยใหม่มุ่งเน้นเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์กร แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องให้ความสำคัญกับงานประจำของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารงานบุคคลภายในองค์กร กล่าวคือ การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผล (Ulrich and Brockbank, 2005) มากไปกว่านั้นการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม แต่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ (Ulrich, 2001) เพื่อให้เกิดบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำการศึกษาวิเคราะห์องค์การและยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงปัจจัยภายนอก เปรียบเทียบกับ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กร

4. บทบาทของการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion)

โจน และ คณะ (2011) กล่าวถึงบทบาทการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงานว่า การที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ชนะเลิศพนักงานนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน และเป็นผู้ฟังที่ดี คอยรับฟังปัญหา

และความคิดเห็นจากพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์กร การเป็นผู้ชนะใจพนักงานมุ่งเน้นเพื่อให้พนักงานในองค์กรพึงพอใจในงาน สภาพความเป็นอยู่ และสภาพการจ้างงาน เพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความสามารถของพนักงาน และเพื่อให้พนักงานทุ่มเทและรักองค์กร และมากกว่านั้น การเป็นผู้ชนะใจพนักงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงานในองค์กร (Ulrich, 1997) ดังนั้นบทบาทและกระบวนการของผู้ชนะใจพนักงานเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล เช่น การให้รางวัล การประเมิน และการรักษาพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้ผู้ชนะใจพนักงานเป็นศูนย์กลางให้กับองค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กร (Jeanette, 2009) เช่นนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันยังต้องทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในองค์กร



ภาพที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่เพื่อมุ่งสู่ความเป็น Strategic Partner
แหล่งที่มา : Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions, Boston, Harvard Business School Press.

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์กรนั้นพบว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรมี 4 บทบาท คือ บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (HR Champion) และบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หากฝ่ายทรัพยากรบุคคลมี 4 บทบาทประกอบกัน และทำงานสอดคล้องกัน จะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในทุกบทบาทไม่เพียงเฉพาะบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เท่านั้น เพราะบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการชนะใจพนักงานก็ยังคงมีความสำคัญ และจะต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้องมีการปรับระบบและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อที่จะรองรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนวคิดที่ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรจึงได้รับการยอมรับและชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ ในองค์การทุกระดับ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร จากนั้นนำไปสร้างแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่รองรับคำสั่งจากฝ่ายต่าง ๆ ว่าต้องการกำลังคนเท่าไร หรือขอให้มีการจัดอบรมเรื่องต่าง ๆ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าไปเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนทุกฝ่ายเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร บทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ปรึกษาทุกฝ่ายในองค์การ ซึ่งจะต้องมีเทคนิคการให้คำแนะนำและการสื่อสารเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสวมบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนทุกฝ่ายในองค์การ เป็นผู้คอยแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายในองค์การ และบทบาทสุดท้ายคือ เป็นผู้ให้บริการทุกฝ่ายในองค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรักในการให้บริการ เพราะฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหน่วยสนับสนุน เพื่อจำได้เข้าถึงพนักงานในองค์การได้ง่าย ซึ่งจะทำงานรักองค์กร ส่งผลให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรก็จะดำเนินงานได้อย่างดี ซึ่งบทบาททั้งหมดที่กล่าวมานั้น เมื่อหล่อหลอมรวมกันจะทำให้้องค์การเข้มแข็งและเป็น “HR as a strategic partner” ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

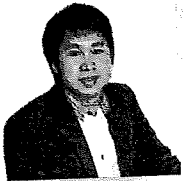
- จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์. (2557). “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล : คู่คิดธุรกิจ”: 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ทริบเพิล กรุ๊ป.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2548). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น.
- _____ (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- พิภพ อุดร และ วิทยา ด้านธำรงกุล (2557). 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธรรม รัตน์โชติ.(2552). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ท้อป.
- Bas, A.. (2012). Strategic ฝ่ายทรัพยากรบุคคล Management : Strategy Facilitation Process by ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. *Procedia-Social and Behavior Sciences* 58: 313-321.
- Caldwell, R. (2003). “The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties”, *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.

- Conner, J. and Ulrich, D., (1996). "Human resource roles: creating value, not rhetoric", *Human Resource Planning*, 19(3), 38-49.
- Jeanette, L. (2009). "From administrative expert to strategic partner", *Employee Relation*, 31 (2): 182-196.
- Joseph, C. S. and Gil. B.. (2015). "How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make HR a strategic partner in the process". *Strategic Review*, 14: 6.
- Martell, K. and Corroll, S.,(1995). "How strategic is HRM?", *Human Resource Management*, 34 (2), 253-267.
- Matthew, B.. (2006). "Making the HR business partner transition at Vodafone". *Strategic HR Review*, 5(3), 8-9.
- Pitts, R. A. and Lei, D. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd USA: South-Western Publishing.
- Peretti, J.M.. (1998). "La performance de la fonction ressources humaines: 1978-1998", *Economies et Societe, Sciences de Gestion*, 8, 479-493.
- Scherhorn, J. R.. (2002). *Management*. 7th ed. USA: John Wiley & Sons.
- Schuler, R.. (1992). "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, 21(1),18-31.
- Ulrich, D.. (1998). *Delivering Results. A New Mandate for Human Resource Professionals*, Harvard Business School Press, Boston.
- _____.(1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
- _____. *Human Resource Champions*. Boston. Harvard Business Press. 1996.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). "Role call", *People Management*, 111(2), 24-28.
- _____.(2005). *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich, D. Brockbank, W. Yeung, A.K. and Lake, D.G. (1995). "Human Resource Competencies: an empirical assessment", *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- _____. (2009). "HR's strategic panacea", *Human Resource Management International Digest*, 17,29-31.

วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-เมษายน 2560



Parinya Roonpho, M.B.A., General Management, Charles Sturt University, Australia, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.



Assistant Professor Theerawat Chantuk, Ph.D., Ph.D., Research and Statistics in Cognitive Science, Burapha University, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.