



บทความวิชาการ

HR กับ แรงงานสัมพันธ์

ไพรัตน์ สาอุดม*

อดีตผู้อำนวยการฝ่ายอุตสาหกรรมสัมพันธ์ สุขภาพและความเป็นอยู่และความปลอดภัย บริษัท ไทย-สวีเดน แอสเซมบลี จำกัด
ทยา ปิณฑะแพทย์

อดีตผู้จัดการสินเชื่อภาคส่วนธนาคารกรุงเทพ ผู้จัดการบริษัท เพนกวิ้น สไมล์

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 0959 8297 อีเมล : psaudom@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2021.03.023

รับเมื่อ 15 สิงหาคม 2564 แก้ไขเมื่อ 1 ตุลาคม 2564 ตอรับเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2564 เผยแพร่ออนไลน์ 14 ธันวาคม 2564

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทและหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการให้พนักงานปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานเป็นแรงงานที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ ดังนั้นบทบาทหนึ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับแรงงานและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้แรงงานมีความพึงพอใจในงาน และทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่จะสื่อสารสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การผู้จ้างงานและพนักงานผู้เป็นแรงงานที่ได้รับการจ้างงาน

คำสำคัญ: แรงงานสัมพันธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์การ



Academic Article

HR and Labour Relations

Pairat Saudom*

Former Director of Industrial Relations, Health and Wellbeing & Safety, Thai-Swedish Assembly Company limited

Taya Pinthapataya

Former Regional Loan Manager of Bangkok Bank. Manager of Penguin Smile Company

*Corresponding Author, Tel. 09 0959 8297, E-mail : psaudom@gmail.com DOI: 10.14416/j.bid.2021.03.023

Received 15 August 2021; Revised 1 October 2021; Accepted 10 November 2021; Published online: 14 December 2021

© 2021 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

Duties and responsibilities of HR professionals cover the management of human resources as to enable employees to perform their work efficiently, to adhere to the established policies and achieve organization goals that have been set. Employees are valuable assets that are claimed to be a critical component of organizational success. Human resource management team thus plays an important role in improving employee relations and motivating employees so they can attain deeper satisfaction in the workplace. At times, HR staff act as the “middle man” who promotes a better understanding as well as build and sustain positive workplace relationships between management and staff members.

Keywords: Labour Relations, Human Resource Management, Organization



1. บทนำ

การพัฒนาของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในระดับโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเริ่มมาจากการนำปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้การในแวดวงธุรกิจ อุตสาหกรรมหลังยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (The Fourth Industrial Revolution) รวมทั้งการนำมาใช้ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการติดต่อสื่อสารและการคมนาคมขนส่งที่พัฒนาอย่างรวดเร็วเมื่อธุรกิจอุตสาหกรรมก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital) จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและพฤติกรรมผู้บริโภค องค์กรต่าง ๆ ก็ได้มีการเตรียมพร้อมในการปรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับบริบท ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่บ้างเพื่อให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับตัวให้สามารถเข้ามาดูแลแรงงานเพื่อให้สามารถสร้างผลประโยชน์ร่วมกันได้อย่างดีด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์ของพนักงานหรือแรงงานสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ [1] การพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานจะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ [2] การทำให้การบริหารแรงงานสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรมีบทบาทสำคัญในการดำเนินนโยบายหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดสันติสุขและนำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้

การบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relations) หรือ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) หรือ พนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) [3][4][5] เป็นชื่อที่มีความหมายเดียวกันซึ่งขึ้นอยู่กับนำไปใช้ของแต่ละประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาในระยะหลังนิยมใช้คำว่า แรงงานสัมพันธ์ [6] เป็นต้น แต่เป้าหมายของการบริหารงานสัมพันธ์ที่สำคัญเหมือนกัน คือ การสร้างความเข้าใจที่ระหว่งนายจ้างกับลูกจ้าง หรือลูกจ้างด้วยกัน เพื่อให้เกิดสันติสุขในองค์กร (Industrial Peace) ในประเทศไทย ในอดีตที่ผ่านมาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในอดีตของภาคเอกชนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญด้านการบริหารงานสัมพันธ์ถึงแม้ว่าองค์กรนั้นจะไม่มีสหภาพแรงงาน เพราะการบริหารงานสัมพันธ์แบบตั้งรับ (Defensive Labour Relations Program) อาจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาแรงงานต่างๆ อย่างมากมายและบางครั้งอาจทำให้ลูกจ้างจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นมาเองเพื่อให้มีอำนาจต่อรองกับองค์กร

ปัจจุบันการบริหารด้านแรงงานสัมพันธ์ยังคงมีพื้นฐานความต้องการของนายจ้างและลูกจ้างมีลักษณะสวนทางกัน ทำให้ปัญหาความขัดแย้งทางด้านแรงงานยังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจะเห็นได้จากจำนวนวันทำงานที่สูญเสียอันเนื่องมาจากการนัดหยุดงานและการปิดงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556-2562 มีจำนวนวันทำงานที่สูญเสียเฉลี่ยปีละ 73,821 วัน และมีลูกจ้างที่เกี่ยวข้องซึ่งได้รับผลกระทบเฉลี่ย 2,190 คนต่อปี คิดเป็นอัตราวันทำงานที่สูญเสียเฉลี่ย 40 วันต่อลูกจ้าง 1 คน [7] ดังรายละเอียดตารางที่ 1



ตารางที่ 1 การนัดหยุดงาน/ปิดงานอันเนื่องมาจากการเกิดข้อขัดแย้งในสถานประกอบการ

รายละเอียด	ปี พ.ศ.						
	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562
จำนวนสถานประกอบการ (แห่ง)	11	8	6	6	5	2	7
ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง (คน)	1,170	3,644	2,058	3,379	3,527	58	1,500
วันทำงานที่สูญเสีย (วัน)	92,780	175,209	88,196	33,117	62,394	2,668	62,384
อัตรารวันทำงานสูญเสียต่อลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง 1 คน	79.3	48.1	42.9	9.8	17.7	46	41.6

ที่มา : สถิติสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2556-2562) [8]

จากปัญหาดังกล่าว พบว่า เกิดจากแรงงานสัมพันธ์ที่ไม่สามารถตกลงและทำความเข้าใจต่อกันได้ นอกจากจะส่งผลเสียต่อองค์กรและตัวพนักงานโดยรวมแล้วยังส่งผลอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยในด้านอุตสาหกรรมอีกด้วย เนื่องจากการทำให้เกิดการสูญเสียความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศอันเกิดมาจากความไม่มั่นใจในเสถียรภาพขององค์กร การขจัดความขัดแย้ง นอกจากจะช่วยลดปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้วยังสามารถช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้ ซึ่งองค์กรคาดหวังว่านักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยจัดการความขัดแย้งในองค์กรเพื่อให้องค์กรได้ดำเนินงานไปได้จนประสบความสำเร็จ [7] แต่เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรไม่ต้องการเพียงความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ ทั้งผู้ลงทุนผู้ถือหุ้นตลอดจนเจ้าของกิจการยังมีความต้องการให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการขยายธุรกิจในแนวราบสู่ธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้อง (Horizontal Related Diversification) และการขยายตัวไปดำเนินธุรกิจใหม่เพิ่มตัว (New Business Expansion) เพื่อการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร (Organizational Sustainable Growth) นักทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลทางด้านแรงงานสัมพันธ์จึงต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทให้ก้าวทันต่อสถานการณ์เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและแรงงาน การศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรยุคใหม่ที่จะสามารถทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านแรงงานสัมพันธ์ให้ประสบผลสำเร็จจึงมีความสำคัญ ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะต้องนำไปพิจารณาเพื่อปรับภาพลักษณ์ให้เป็นผู้ที่อยู่เคียงข้างพนักงานและในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างผลงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



2. บริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแรงงานสัมพันธ์

คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เริ่มมีการนำมาใช้แทน “การบริหารงานบุคคล” ในช่วงประมาณปี ค.ศ. 1985 ซึ่งคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” นี้เป็นคำที่สื่อความหมายและให้ความสำคัญว่าพนักงานเป็นเหมือนสินทรัพย์ขององค์การที่สำคัญและมีค่าเช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่น ๆ ขององค์การ องค์การจึงเน้นในเรื่องการจูงใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน [9] เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขที่จะอยู่กับองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 1989 [10]

การบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจกล่าวได้ว่ามีมาตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์เมื่อมีการคัดเลือกหัวหน้าชนเผ่า หลังจากนั้นก็ได้เริ่มมีการนำเทคนิคการคัดเลือกคนมาใช้งาน และพบว่าในสมัยกรีกโบราณก็เริ่มมีการใช้ระบบฝึกงานก่อนเริ่มทำงานกับผู้ที่มีฝีมือ เป็นการแสดงให้เห็นว่าระบบการคัดเลือกและฝึกอบรมให้แก่พนักงานก่อนเริ่มทำงานได้มีมานานแล้ว [11] ต่อมาเมื่อถึงสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่วงการอุตสาหกรรมมีการเติบโตและขยายตัวมากขึ้นทำให้และมีการรับคนงานเป็นจำนวนมากเข้ามาเป็นแรงงานในอุตสาหกรรม รวมทั้งมีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานในอุตสาหกรรม Taylor ซึ่งเป็นผู้บริหารองค์การจึงได้คิดค้นรูปแบบการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เพื่อนำเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การและการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ใช้ในระบบการคัดเลือกพนักงานประจำหน่วยงาน โดยการคัดเลือกคนงานจากการพิจารณาคุณสมบัติทางกายภาพและทักษะในการเคลื่อนไหวร่างกายในการทำงาน (Time and Motion) เพื่อนำมากำหนด ค่าประมาณการของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะได้จากพนักงาน และยังนำมาสัมพันธ์กับการบริหารค่าตอบแทน (Pay Per Piece) เพื่อจูงใจพนักงานในโรงงาน เป็นต้น ซึ่งกระบวนการเหล่านี้เป็นหลักการพื้นฐานที่ในปัจจุบันก็ยังนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงาน การจัดวางตำแหน่งงาน การจ่ายค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาทักษะ เป็นต้น บริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายผู้บริหารองค์การ ซึ่งพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบตามที่องค์การจัดการเท่านั้น แต่หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1924 ได้มีการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเรียกว่าการศึกษา Hawthorne (Hawthorne Studies) โดยคณะวิจัยซึ่งนำโดย Elton Mayo ได้ทำการวิจัยขึ้นที่โรงงาน Western Electric ตั้งอยู่ใกล้กับเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อค้นหาปัจจัยที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น เช่น การจัดการกับสิ่งแวดล้อม การเพิ่มปริมาณของแสงสว่างภายในโรงงาน การจัดเว้นระยะห่างในการทำงาน เป็นต้น ผลการวิจัย พบว่า เมื่อพนักงานเคยชินกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปสักระยะหนึ่งพฤติกรรมการทำงานก็จะกลับมาเป็นเช่นเดิม ผลสรุปที่ได้จากการวิจัย คือ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นพนักงานกระตือรือร้น การอธิบายของผลการวิจัยนี้ทำให้เกิดจุดเปลี่ยนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวถึงความรู้สึกของพนักงานกับการให้ความสำคัญขององค์การ และกล่าวว่ามันสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับแรงงาน มีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของพนักงานและผลผลิตของงาน [12] งานวิจัยนี้ทำให้องค์การได้ปรับแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้มีการระบุบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจนและจัดให้มีแผนบริหารงานบุคคลขึ้น [9] การบริหารงานบุคคลในช่วงแรกประกอบด้วยหน่วยงานและกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจ้างงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารค่าจ้าง และการแรงงานสัมพันธ์ ต่อมาในปี ค.ศ. 1935 สหรัฐอเมริกาได้ออกกฎหมาย



Wagner Act จัดตั้งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ (National Labor Relations Board: NLRB) และบัญญัติเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงานในธุรกิจภาคเอกชนขึ้น ทำให้เกิดการรวมตัวกันของพนักงานร่วมกันจัดตั้งสหภาพแรงงานเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก มีการเจรจาต่อรองที่นำไปสู่การเรียกร้องให้เพิ่มสวัสดิการให้พนักงานอย่างแพร่หลาย [12] ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาการบริหารงานขององค์กรด้วยเช่นกัน

3. บทบาทและหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่องค์การคาดหวังในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์การในด้านการดำเนินกิจการโดยให้มีกระบวนการสรรหาและการจ้างงานโดยเน้นการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลประโยชน์ตอบแทน ในส่วนของการดูแลเรื่องแรงงานสัมพันธ์ โดยให้มีการจัดสวัสดิการ การดูแลสุขภาพอนามัยความปลอดภัยในการทำงานและการให้ความเป็นธรรมกับพนักงานเมื่อมีเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องพิจารณา เช่น ความผิด การลงโทษ หรือการได้รับค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น โดยให้เป็นไปกฎระเบียบที่องค์การตั้งไว้และตามกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง [13][14][15]

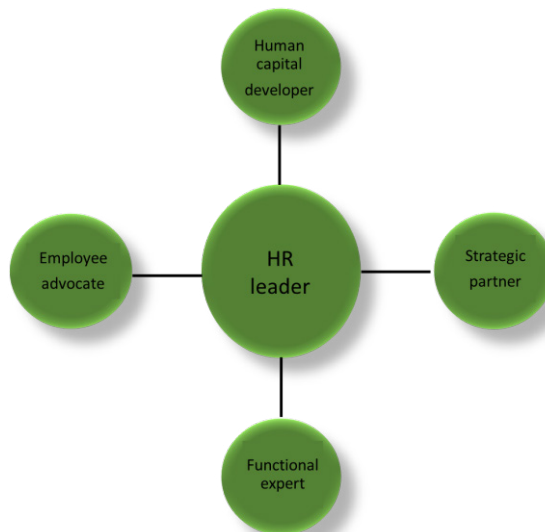
การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักมีการเริ่มต้นด้วยกระบวนการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะเพื่อให้พร้อมในการทำหน้าที่ การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถนำไปกำหนดการค่าจ้างแรงงานและผลประโยชน์ตอบแทนได้เหมาะสม สามารถจูงใจให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและมีความพึงพอใจที่จะคงอยู่ในงาน การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานด้วยการดูแลใส่ใจในความเจ็บป่วยและความปลอดภัย มีสวัสดิการและประกันสุขภาพของพนักงานให้เป็นไปตามกฎหมาย เป็นต้น การบริหารจัดการดังกล่าวจึงกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในกระบวนการของบริหารทรัพยากรมนุษย์ [9] ซึ่งควรต้องให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจการบริหารแรงงานสัมพันธ์อย่างชัดเจน [16][15] ซึ่งสอดคล้องกับในส่วนของนักวิชาการไทยที่ได้กำหนดให้หน้าที่การบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการกำหนดให้แผนกแรงงานสัมพันธ์เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้โครงสร้างของหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน [5][17][18][19]

การบริหารแรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ต่อกันของพนักงานด้วยกัน และพนักงานกับผู้บริหาร [20] ในการร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างโดยเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างความผูกพัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการให้คำปรึกษาแนะนำ [21] เพื่อให้ได้ผลผลิตที่องค์การพึงพอใจ สร้างขวัญ กำลังใจ และระเบียบวินัยให้ลูกจ้างช่วยในการบำรุงรักษาความคิดในด้านบวก การเพิ่มผลผลิตภาพ และการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน [15] โดยจัดให้การบริหารแรงงานสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างด้วยกันและระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การเพิ่มแรงจูงใจและขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยผ่านกระบวนการดำเนินงานร่วมกับตัวแทนของสหภาพแรงงาน ให้มีการเจรจาต่อรองร่วมกันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายยอมรับเงื่อนไขและสภาพการจ้างที่ดีสำหรับองค์กรและลูกจ้าง [18][20]

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เป็นหนึ่งในเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การด้วยเช่นกัน [1] เนื่องจากการบริหารแรงงานสัมพันธ์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ ในเรื่องของบทบาทและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ขึ้นตอน กระบวนการ กฎระเบียบ ข้อบังคับซึ่งอยู่ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมาย โครงสร้างและการเข้ามามีส่วนร่วมของสถาบันต่างๆ [22] การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ตามที่ CIPD (UK's Chartered Institute of Personnel and Development) ระบุว่าเป็นหนึ่งในหน้าที่การบริหารของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย การบริหารความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน การดูแลด้านระเบียบวินัยและกระบวนการร้องทุกข์ การดูแลด้านสวัสดิการ และการดูแลให้องค์การปฏิบัติตามกฎหมาย [23] นอกจากนี้ นักวิชาการไทยก็มีความเห็นเช่นกันว่า การบริหารแรงงานสัมพันธ์ยังมีบทบาทในการสนับสนุนปรัชญาด้านการบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การ ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีความยึดมั่นผูกพันต่องานและองค์การ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันทุกระดับอันเป็นพื้นฐานของการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จและสามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพขององค์การ [19]

1) บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าที่สุดในการดำเนินธุรกิจขององค์การและในการดำเนินงานขององค์การซึ่งในอดีตนักทรัพยากรมนุษย์ (HR) มักจะถูกมองว่าทำหน้าที่ได้เพียงธุรการ (Administration) เท่านั้น ในปัจจุบันได้มีการสังเคราะห์บทบาทใหม่ของผู้นำ HR ในฐานะนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professionals) [24] ไว้ดังนี้



รูปที่ 1 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (Ulrich and Brockbank, 2005: 200) [25]



ประการที่ 1 บทบาทการสนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ มีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารเพื่อกำหนดแนวทางและหาวิธีการที่จะสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยให้ความดูแลเอาใจใส่ รับฟัง และเป็นศูนย์รวมของงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน จงรักภักดี พร้อมทั้งสื่อสารความต้องการจากผู้บริหารที่ต้องการให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถที่มีทุ่มเท อุทิศตนในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ประการที่ 2 บทบาทนักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ จะทำหน้าที่ในการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง สามารถนำมาเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาด้านองค์กรให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขององค์กร นักพัฒนาทุนมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) โดยการสร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาเพื่อให้ความก้าวหน้าที่ในชีวิต มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความเปลี่ยนแปลงทางความคิดในเชิงบวกให้กับพนักงานเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่

ประการที่ 3 บทบาทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Functional Expert) นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในฐานะเป็นผู้มีองค์ความรู้อย่างลึกซึ้ง เป็นผู้ที่ได้รับการสั่งสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ สามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้มาใช้บริการ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร สามารถกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานและแผนการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถออกแบบกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร กำหนดโครงสร้างองค์กร ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานในขอบเขตงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และสามารถประยุกต์องค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้การดำเนินงาน และที่สำคัญสามารถกำหนดแนวทางและแผนงานการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง

ประการที่ 4 บทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้ร่วมคิดวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ภาพรวมร่วมกับผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรในเรื่องปริมาณและคุณภาพของกำลังคน การใช้แรงงานการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล ประเมินตรวจสอบความพร้อม ชีตความสามารถของทรัพยากรที่จะใช้ขับเคลื่อนองค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นักทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาแยกแยะถึงสาเหตุที่สำคัญของปัญหา ช่วยกำหนดทิศทางและแผนงานเพื่อให้การแก้ปัญหาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ มีการกำหนดระเบียบขั้นตอนการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ ในองค์กร เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารว่าควรทำอย่างไร เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และคอยช่วยเหลือสนับสนุนผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



ประกาศที่ 5 บทบาทผู้นำ HR (HR Leader) ด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ในการเป็นผู้นำของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ยังมีบทบาทในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย การเป็นผู้นำนั้น เริ่มต้นที่หน่วยงานของตนเอง ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้นำเพื่อสร้างคุณค่าของหน่วยงานตนเองให้ได้ก่อน ที่จะไปนำผู้อื่น ผู้นำทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถสื่อสารได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานและนอกองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการผู้ลงทุน ลูกค้า ผู้จัดการแต่ละสายงาน และพนักงาน รวมถึงการมีบทบาทหน้าที่ในการประสานงานกับทุกหน่วยงาน การทำให้เกิดกัมกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรและการติดตามความก้าวหน้าในแวดวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2) บทบาทของ HR กับการบริหารแรงงานสัมพันธ์

สำหรับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ เป็นงานสำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์ มีเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ปรารถนาของทุกองค์กร เพราะจะทำให้พนักงานและองค์กรอยู่ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม การทำให้องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจ เนื่องจากการปฏิบัติที่ดีต่อกันร่วมกันสร้างประโยชน์และมีการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเหมาะสมและยุติธรรม ส่งผลให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในการทำงาน พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ อันจะเป็นผลที่นำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรและตัวพนักงานเอง บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวแทนองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อการสร้างเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ควรต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทให้ก้าวทันต่อสถานการณ์และปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารแรงงานสัมพันธ์ต้องการกลไกในการบริหารจัดการความขัดแย้งจากการร้องทุกข์ของพนักงาน และข้อเรียกร้องของพนักงานที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์จึงมีมากขึ้นและต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย [25]

ในการนี้จึงใคร่ขอเสนอแนะแนวทางในการกำหนดบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่ดูแลงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

2.1) ในบทบาทการสนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) จึงควรจะต้องมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หัวหน้างานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ควรสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถที่มีทุ่มเทและอุทิศตนในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง เช่น

- กำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่ยุติธรรม ทั้งในด้านข้อบังคับการทำงาน ระเบียบวินัย บทลงโทษ รวมถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรมทั่วทั้งองค์กรโดยไม่เลือกปฏิบัติ

- ดูแลให้ความใส่ใจในเรื่องความเป็นอยู่ ดูแลสาธารณูปโภค โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์เครื่องมือสภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน



- เป็นศูนย์รวมในการให้บริการของงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกหน่วยงาน (One-Stop Services) รวมถึงการรับฟังปัญหา ขอร้องทุกข์ หรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และหามาตรการเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น หรือการดำเนินแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนเพื่อไม่ให้เกิดกลายเป็นปัญหาที่รุนแรงและมีผลกระทบต่อองค์กร

- สนับสนุนในความหลากหลาย (Diversity) ทางด้านประสบการณ์ ด้านแนวคิดและมุมมอง ซึ่งมาจากความแตกต่างทางเผ่าพันธุ์ วัฒนธรรม ความเชื่อทางศาสนา เชื้อชาติ สีผิว ความแตกต่างทางเพศ อายุ และอัตลักษณ์ทางเพศของพนักงานในองค์กร และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ด้วยการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน

- สรรหากิจกรรมสันทนาการ โครงการหรือวิธีการทำงานที่สร้างความสุขให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร รวมถึงครอบครัวพนักงาน

2.2) ในบทบาทนักพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) จึงควรจะต้องมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กร นอกเหนือจากการให้พนักงานได้ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ที่สั่งสมอยู่ในตัวพนักงานเพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรแล้ว การได้มาซึ่งพนักงานที่สามารถจะผสมผสานความสามารถและทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีแนวคิดและทัศนคติที่ดีที่เป็นไปในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ (Key Success Factor) ตามยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีทั้งความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อเติบโตและก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร เช่น

- ควรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีทัศนคติและแนวความคิดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและปรัชญาการบริหารแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร ให้สามารถทำงานและประสานประโยชน์ระหว่างองค์กรกับสภาพแรงงานเป็นไปอย่างราบรื่น

- ควรให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมการให้ช่องทางในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งในระหว่างปฏิบัติงาน (On-The Job Training) โดยหัวหน้างาน และนอกเวลาทำงาน (Off-The Job Training) รวมทั้งการกำหนดแผนการฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรมความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสภาพแรงงาน กรรมการลูกจ้าง กรรมการสวัสดิการ และคณะกรรมการปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของตัวแทนลูกจ้างร่วมกับนายจ้างเป็นไปอย่างราบรื่นและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ควรมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้กับตัวแทนลูกจ้างในด้านระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับงานแรงงานสัมพันธ์และองค์กร รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความคิดในเชิงบวกให้กับพนักงานและตัวแทนลูกจ้างเพื่อให้การประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



2.3) ในบทบาทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Functional Expert) จำเป็นต้องมีบทบาทในฐานะเป็นผู้มีองค์ความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญทางด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และพฤติกรรมของคนในแต่ละวัย (Generation) สามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การให้แก่ผู้มาใช้บริการ เพื่อลดข้อขัดแย้งและส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง (Competitive Advantage) ให้แก่องค์กร เช่น

- ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานและแผนการดำเนินการด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร

- สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร เสนอแนะแนวทางการใช้รูปแบบหรือช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมและเครื่องมือในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันการบิดเบือนข้อมูล เพราะอาจทำให้พนักงานเกิดความสับสนและเข้าใจผิด รวมถึงการทำหน้าที่ประสานความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับ

- สามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานในขอบเขตงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ ระเบียบข้อบังคับการทำงาน ขั้นตอนและวิธีการเจรจาต่อรอง การดำเนินการกรณีพนักงานร้องทุกข์ การปฏิบัติตามหลักกฎหมาย และการปฏิบัติต่อพนักงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

- มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารแรงงานสัมพันธ์จากองค์กร สถาบัน หน่วยงานราชการ หรือการทำการเปรียบเทียบ แลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Benchmarking) กับองค์กรในธุรกิจเดียวกันที่มีการบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) หรือสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงานที่ได้รับรางวัลเกียรติยศสูงสุด เพื่อนำวิธีการดังกล่าวมาดำเนินการปฏิบัติให้เหมือนกันหรือปรับใช้และเพิ่มเติมเพื่อให้มีวิธีปฏิบัติที่ดีกว่าองค์กรอื่น

2.4) ในบทบาทหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ควรเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกหน่วยงานทั้งในระดับหัวหน้างานและระดับพนักงานทุกระดับเพื่อผลักดันให้มีการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์เป้าหมาย และแผนงานที่องค์กรได้ตั้งไว้ พร้อมทั้งมีการตรวจสอบประเมินความพร้อม และขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในทุกภาคส่วนที่จะใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น

- เสนอร่างนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ตามบริบทและขนาดของแต่ละองค์กร กลยุทธ์ด้านแรงงานสัมพันธ์ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์



- วิเคราะห์ปัญหาทางด้านแรงงาน แยกแยะถึงสาเหตุที่สำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไขและเป็นผู้ปรับเปลี่ยน (Change Agent) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จ โดยช่วยกันกำหนดทิศทางและแผนงาน เพื่อให้การแก้ปัญหาการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้เป็นไปตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้

- แสดงตนเป็นผู้ที่พร้อมให้คำปรึกษาและช่วยเหลือระหว่างการเดินทางวินัยและลงโทษ ระหว่างที่มีการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อในด้านลบกับพนักงาน ระหว่างการเจรจาต่อรอง และการจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) อันเนื่องมาจากความไม่พอใจของพนักงานเพื่อป้องกันเหตุความวุ่นวายหรือความไม่สงบที่จะเกิดขึ้นจากการประท้วง การนัดหยุดงาน เป็นต้น

2.5) ในบทบาทผู้นำ HR (HR Leader) ด้านแรงงานสัมพันธ์ การมีบทบาทในการเป็นผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ จึงควรต้องสร้างคุณค่าของหน่วยงานตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในด้านการบริหารหน่วยงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีจริยธรรมและมีจรรยาบรรณที่ดีของนักบริหารแรงงานสัมพันธ์ การทำให้เกิดกำกับดูแลกิจการที่ดีของหน่วยงาน และองค์ เช่น

- จัดทำแผนการดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์โดยมีการตั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการทำงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้กับทีมงาน มีการติดตาม และการรายงานผลการทำงานของทีมงานเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงานทุกคน

- ประสานงานและทำงานร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน ประธาน หรือเลขานุการขององค์การลูกจ้าง เพื่อไปมีการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

- ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลติดตาม ควบคุม ดูแลทีมงานทุกคนให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ จริยธรรม จรรยาบรรณเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้บริหาร พนักงาน และกรรมการองค์การลูกจ้าง

- เป็นตัวแทนขององค์การในการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยราชการ องค์กรนายจ้าง องค์การลูกจ้าง องค์กรแรงงานต่าง ๆ และหน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรอื่น รวมทั้งเพื่อนบ้านกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติทางด้านแรงงาน

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านแรงงานสัมพันธ์มืออาชีพและต้องมีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจขององค์การ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ การบริหารคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เป็นตัวแทนของลูกจ้างและสภาพแรงงาน กฎหมายแรงงานและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง การบริหารแรงงานสัมพันธ์ได้กลายมาเป็นบทบาทที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และได้กลายมาเป็นส่วนประกอบที่มีความสำคัญสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลิตภาพให้กับองค์การ บทบาทในการบริหารและการประสานการดำเนินงานในด้านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ [26] ทั้งนี้การแสดงบทบาทด้านแรงงานสัมพันธ์ควรต้องผสมผสานกับบทบาทของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์การด้วยเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์การทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อที่จะช่วยสนับสนุน



และทำให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จโดยได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยแรงงานกับฝ่ายบริหารควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสามารถแก้ไขปัญหากลางในกรอบแนวคิดที่เป็นธรรมและให้ความเคารพในเรื่องที่เกี่ยวกับสิทธิของทั้งสองฝ่าย [27]

เอกสารอ้างอิง

- [1] Gupta, Saurabh, Bostrom, P. Robert, and Huber, Mark. (2010). The DATABASE for Advances in Information Systems. *ACM SIGMIS Database*, 41(4), 9-39.
- [2] Kumar, Vijay. (2017). Employee Relations And its Effect on Organisational Performance of Jk Bank Ltd. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(11), 86-92.
- [3] Duah, Prempeh and Danso, Ahwoi Brandford. (2017). Employee Relations and Its Effect on Organisational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(10), 27-32.
- [4] เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2556). *แรงงานสัมพันธ์: หลักการ กฎหมาย และการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 16). วิญญูชน.
- [5] ชีระเดช รุ่งมงคล. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [6] McPhail, Ruth, Jerrard, Marjorie, and Southcombe, Amie. (2015). *Employee Relations: An Integrated Approach*. China: RR Donnelly Asia Printing Solutions Limited.
- [7] Long, Choi Sang. (2013). Transformation of HR Professional to be a Change Agent: Realistic Goal or Just a Dream. *Journal of Advance Management Science*, 1(1), 50-53.
- [8] สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2548). *40 ปี PMAT: บทเส้นทาง การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ไทย*. ด้านสหวิชาการพิมพ์ จำกัด.
- [9] Ahammad, Taslim. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- [10] Kaufman, E. Bruce. (2001). *Human resources and industrial relations Commonalities and differences*. *Human Resource Management Review*, 11, 339 – 374.
- [11] Tubey, Ruth Kipkembo, Rotich, Jacob and Kurgat, Alice. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. (2015). *European Journal of Business and Management*, 7(9), 139-148.
- [12] Chukwunonso, Franklyn. (2013). *The Development of Human Resource Management from a Historical Perspective and Its Implications for the Human Resource Manager in Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, Rivers Publishers, (2013): 87-101.
- [13] จิระพงศ์ เรืองกุล. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. บริษัท เนชั่นโฮย์ 1954 จำกัด.



- [14] บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- [15] Dessler, Gary. (2017). *Human Resource Management*, Vivar (15th Ed.). Pearson, Malaysia Jersey: Person Education Limited.
- [16] Denisi, S. Angelo and Griffin, W. Ricky. (2018). *HR4: Human Resources*. Boston: Cengage Learning.
- [17] นิตินพล ภูตะโชติ. (2559). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรม*. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [18] ราณี อีสัยกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [19] อภิชัย ศรีเมือง. (2555). *บริหารแรงงานสัมพันธ์อย่างไรให้สัมฤทธิ์ผล*. พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- [20] Bauer, Talya, Erdogan, Berrin, Caughlin, David, and Truxillo, Donald. (2020). *Human Resource Management: People Data and Analytics*. California: Sage.
- [21] Banfield, Paul, Kay, Rebecca, and Royles, Dean. (2018). *Introduction to Human Resource Management* (3rd ed.). Oxford University Press, Great Britain, Glasgow: Bell & Bain Ltd.
- [22] Botha, Chris Schultz, and Bezuidenhout, Adèle Cecile: A Generic Competency Framework for Labour Relations Practitioners in the South African Public Service, *African Journal of Employee Relations*, 42, 1-28.
- [23] Kaufman, E. Bruce. (2001). *Human resources and industrial relations Commonalities and differences*. *Human Resource Management Review*, 11, 339 – 374.
- [24] Ulrich, Dave and Brockbank, Wayne. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press Cambridge.
- [25] Ramlall, Sunil and Melton, Becky. (2019). The Role and Priorities of the Human Resource Management Function: Perspectives of HR Professionals, Line Managers, and Senior Executives. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 9-27.
- [26] Worlu, Rowland Osibanjo, Adewale Ogunnaike, Olaleke, Salau, Odunayo Paul, and Igbinoba, Ebeguki. (2016). Employee Relations Strategy. *The Journal of Human Work*, 3(1), 53-63.
- [27] Budd, W. John. (2021). *Labor Relations: Striking a Balance* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.