

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐

โดย

นาย ภัทร พจน์พานิช  
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

## บทคัดย่อ

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐  
ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา  
ผู้วิจัย นาย ภัทร พจน์พานิช หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐” ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมของประเทศ เพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ที่เป็นความท้าทาย ปัจจัยส่งเสริมและข้อจำกัดของการเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เศรษฐกิจที่วางอยู่บนแพลตฟอร์มดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายการขับเคลื่อนประเทศหัวข้อ “ประเทศไทย ๔.๐” กับแนวทางในการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐

ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐” สังเกตได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางการเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมบนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เป็นแนวทางในการนำพาประเทศหลุดออกจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ในขณะเดียวกัน ได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศีลธรรมและอัตลักษณ์ความเป็นชาติให้กับคนไทยไปอย่างคึกคัก โดยปลูกฝังตั้งแต่เด็กแรกเกิดไปจนกระทั่งบั้นปลายชีวิต ส่วนประชาชนทั่วไป รัฐบาลจะต้องให้การอบรมเพิ่มเตรียมความพร้อมปรับตัวให้เข้ากับภูมิศาสตร์เศรษฐกิจของโลกที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะกับการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ต่อรากฐานของการพัฒนาคนคือการพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะ การพัฒนา กลุ่มผู้ทำงานให้สามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลิตภาพ/ผลผลิตสูงขึ้น พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามารองรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ระบบการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) หรือระบบเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงิน และต้องมีการปรับชุดความคิด (Mindset) ของทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและมีแผนงานเตรียมความพร้อมทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงานปัจจุบันและที่จะเข้ามาเสริมในอนาคตอย่างตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการยุคดิจิทัล

## Abstract

**Title:** The Human Capital Development within Thailand 4.0 Policy  
**Field** Social - Psychology  
**Name** Mr. Pattara Pojanapanich      **Course** NDC      **Class** 60

Recognizing the necessity to adapt to the newest digitalization developments, this research project aims to analyse and synthesis the barriers and challenges of human resource management and development (HRM&D). It also aims to gain insight into the facilitating and limiting factor based on the digital economy of Thailand's 4.0 policy.

The results of the study showed that ecosystems of innovation including financial capital, infrastructure and research and development (RD) create the opportunities for human resource development practices in escaping the middle class income gap. Moreover, the study also indicated the need of public education for the change of global economic landscape. In addition, innovation such as data analytics and adaptive mindset is also essential to increase efficiency and productivity in the digital era.

## คำนำ

ในการวิจัยนี้จะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอยู่ภายใต้ขอบเขต  
ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม ในขณะเดียวกันที่  
จะใช้แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารการวิจัยในต่างประเทศ สืบค้นจาก google scholar  
academia.edu researchgate.net เป็นต้น ซึ่งจะนำแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
(Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource  
Development) ศึกษาคู่ขนานไปกับแนวคิด การปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐ (The Fourth Industrial  
Revolution) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเป้าหมายจาก S-curve สู่ New S-Curve กับนโยบายประเทศไทย  
๔.๐ เพื่อวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและสังเคราะห์เพื่อให้ได้ต้นแบบและแนวทางที่สามารถนำไป  
ปฏิบัติได้ตามนโยบายที่รัฐบาลคาดหวังให้เอกชนร่วมสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้  
นโยบายประเทศไทย ๔.๐

(ภัทร พจน์พานิช)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ผู้วิจัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๒
ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๒
ขอบเขตของการวิจัย	๒
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๓
คำจำกัดความ	๓
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๕</b>
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์	๕
แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๗
แนวคิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐	๔๕
กรอบแนวคิด	๖๐
สรุป	๖๐
<b>บทที่ ๓ วิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>๖๑</b>
ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๖๑
การเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัล	๖๗
การเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ New S-Curve	๗๑
ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐	๗๓
สรุป	๗๘
<b>บทที่ ๔ ความท้าทายต่อแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับนโยบาย</b>	
<b>ประเทศไทย ๔.๐</b>	<b>๘๐</b>
แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐	๘๐
ความท้าทายต่อความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบาย ๔.๐	๘๖

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แนวทางในการพัฒนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับนโยบาย ประเทศไทย ๔.๐	๙๓
ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ ประเทศไทย ๔.๐	๙๖
สรุป	๙๘
<b>บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๙๙</b>
สรุป	๙๙
ข้อเสนอแนะ	๑๐๐
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๐๒</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๑๐๔</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒-๑	บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑	๔๑
๔-๑	อุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น ๗๕ คลัสเตอร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๘๔ ของอุตสาหกรรมทั้งหมด	๘๘

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒-๑	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)	๑๑
๒-๒	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบัวร์วิก (Warwick Model of HRM)	๑๔
๒-๓	การสร้างแผนกลยุทธ์	๒๗
๒-๔	รูปแบบการหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๑
๒-๕	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับกลยุทธ์	๓๙
๒-๖	กลไกการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐	๔๘
๒-๗	Thailand ๔.๐	๕๓
๒-๘	Growth for People/People for Growth	๕๔
๔-๑	โครงสร้างแรงงานของประเทศไทย (มกราคม ๒๕๖๐)	๘๐
๔-๒	ฝั่งองค์ประกอบแนวทางพัฒนาองค์กรสู่อุตสาหกรรมใหม่	๙๔



# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ต้องมีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนของธุรกิจ ขององค์กร และ ของชุมชนแต่ละชุมชนเอง โดยภาครัฐต้องเน้นที่แผนพัฒนาคนของภาครัฐเป็นสำคัญ ตั้งแต่ข้าราชการ การเมือง ข้าราชการประจำ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ (ทรัพยากร มนุษย์) เพื่อให้เน้นเรื่องการเมืองจริยธรรม คุณธรรม และการให้การสนับสนุนภาคเอกชนและชุมชนเป็น หลัก สร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในภาครัฐให้มีทุนสังคมมาก ๆ การสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าจะ เกิดผลสำเร็จได้ภาคเอกชนต้องเป็นตัวขับเคลื่อน ภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุน การนำนโยบายไป ปฏิบัติยังเป็นปัญหาหนักเพราะเมื่อตัวแผนนโยบายเองมีปัญหา การนำไปปฏิบัติก็ยังมีปัญหา เพราะ ปฏิบัติกันไปคนละทิศละทาง เสียเงินงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ กิจกรรมที่ควรจะได้รับ การ สนับสนุนก็ไม่ได้ งบประมาณถูกใช้ไปกับกิจกรรมที่ง่าย ๆ เพื่อให้เกิดผลงานว่าได้ทำแต่ไม่ได้คำนึงถึงผล ของความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง จึงทำให้คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ รับการพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

ในขณะที่ แนวคิดคนไทย ๔.๐ มีความสำคัญอย่างยิ่งแต่ไม่ใช่เพียงแค่เป็นคนที่ใช้ เทคโนโลยีเป็น แต่คิดว่าน่าจะมีเป้าหมายมากกว่านั้น ข้อสำคัญคนไทย ๔.๐ จะต้องมีความคิดแบบ ดิจิทัล (Digital Mindset) และวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ประกอบกับต้องเป็นคนที่มีจิต สาธารณะเพราะเรากำลังก้าวเข้าสู่ เศรษฐกิจยุคแห่งการแบ่งปัน (Sharing Economy) ซึ่งจัดโดย เบื้องต้นได้ดังนี้ (ธนาชาติ นุ่มนนท์, ๒๕๖๐: ออนไลน์)

๑. เป็นคนที่มีทักษะเชิงดิจิทัล ที่มีทักษะหกด้านที่จำเป็นต้องมีคือรู้จักใช้เครื่องมือและ เทคโนโลยี (Tools & Technologies) ค้นหาและใช้เป็น (Find & Use) สอนและเรียนรู้เป็น (Teach & Learn) สื่อสารและร่วมมือ (Communication & Collaborate) สรรสร้างและนวัตกรรม (Create & Innovate) และคงอัตลักษณ์และชีวิตที่ดี (Identity & Wellbeing)

๒. เป็นคนที่เข้าใจการโลกยุคโลกาภิวัตน์ เข้าใจเศรษฐกิจแบบใหม่ ที่เข้าสู่อุตสาหกรรม ๔.๐ และโลกยุคไร้พรมแดนที่มีความเป็นสากล สามารถทำงานกับผู้ร่วมมือที่อาจอยู่ที่ใด ๆ ในโลกนี้ แบบทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ได้

๓. เป็นคนที่เข้าใจบริบทของสังคมไทย เข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมไทย ประวัติศาสตร์ไทย เข้าใจสังคมในชนบท และช่องว่างของสังคมไทยได้

๔. เป็นคนที่มี จิตสาธารณะเกื้อกูล แบ่งปัน มีจริยธรรม คุณธรรมและ รับผิดชอบต่อ ส่วนรวม พร้อมทั้งจะก้าวสู่การทำงานในยุคเศรษฐกิจแบ่งปัน ไม่ใช่เทคโนโลยีเพื่อเอาเปรียบสังคม สร้างความร่ำรวยให้กับตัวเองโดยละเลยช่องว่างทางสังคมไทย

ทั้งนี้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย ๔.๐” (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” รวมถึงการเปลี่ยนโครงสร้างตลาดแรงงานและบริบททางเศรษฐกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นต้องตระหนักรู้และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะภายใต้บริบทนโยบายประเทศไทย ๔.๐ สิ่งที่ทำนายของการพัฒนาประเทศก็คือการทำให้ประเทศไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางด้วยวิธีการพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักดังกล่าว ความสำคัญที่สุดจึงไม่ใช่สิ่งใดอื่นเสียนอกจากการพัฒนาคน การทำให้คนไทยเป็นคนไทย ๔.๐ ด้วยการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทของประเทศไทยที่ผ่านมา
๒. เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการสร้างความเข้าใจในทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐
๓. เพื่อศึกษาวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้จะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอยู่ภายใต้ขอบเขตศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม ในขณะเดียวกันก็จะใช้แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารการวิจัยในต่างประเทศ สืบค้นจาก google scholar academia.edu researchgate.net เป็นต้น ซึ่งจะนำแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ศึกษาคู่ขนานไปกับแนวคิด การปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐ (The Fourth Industrial Revolution) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเป้าหมายจาก S-curve สู่ New S-Curve กับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เพื่อวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและสังเคราะห์เพื่อให้ได้ต้นแบบและแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามนโยบายที่รัฐบาลคาดหวังให้เอกชนร่วมสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ นโยบายประเทศไทย ๔.๐

### ขอบเขตของการวิจัย

๑. ในการวิจัยนี้จะศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมของประเทศ
๒. ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว เพื่อหาประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นความท้าทาย ปัจจัยส่งเสริม และข้อจำกัด ของการเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบายประเทศไทย ๔.๐

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาผ่านเอกสาร ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ศึกษาจากงานวิจัย หนังสือ เอกสาร ตำรา และวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งพยายามพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นด้านเศรษฐกิจสังคม ตลอดทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดทั้งข้อมูลเชิงสถิติมาประกอบการศึกษา เพื่อให้ได้ภาพและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันสอดคล้องไปกับการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ และทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๔ คน จากภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน และภาคการศึกษา ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. เพื่อทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทของประเทศไทยที่ผ่านมา
๒. เพื่อทราบถึงแนวทางการสร้างความเข้าใจในทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐
๓. เพื่อนำเสนอแนวทางของการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

## คำจำกัดความ

<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดทั้งการจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด
<b>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	หมายถึง กระบวนการของการพัฒนาและการทำให้บุคลากรเพิ่มพูนศักยภาพ ผ่านการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรมบุคคลและพัฒนาบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นการทำให้มนุษย์พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรและสังคม
<b>ประเทศไทย ๔.๐</b>	หมายถึง วิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาล ที่จะเปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ในปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้

มาก” ก็จะต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่  
สินค้าเชิง “นวัตกรรม” จึงจะทำให้คนไทยมีรายได้ที่สูงขึ้น

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ ๒ นี้ ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมเกี่ยวข้อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดที่สอดคล้องไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐ โดยมี แนวคิด ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

แนวคิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐

#### แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### ๑. ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์การไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์การมองไกลกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์การ จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมาย ใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์การ หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการปล่อยถ่ายออกไป

มีผู้ให้ความหมายของการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้หลายอย่าง แต่กล่าวโดยสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา อารมณ์ รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Noe et al (๒๐๐๓: ๕) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายแนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของพนักงานหลายๆ องค์การกล่าวถึง

การบริหารทรัพยากร มนุษย์ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหาร ผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Dessler (๒๐๐๙: ๒) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หมายถึง นโยบาย และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อ พนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติ ดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและ พัฒนาและความผูกพันต่อองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (๒๕๔๕: ๕) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิก ปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและ ยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการท างานด้วยเหตุพหุพลาภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (๒๕๔๕: ๑๕) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่ เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกัน ให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากองค์การให้สามารถดำรงชีวิตได้ อย่างมีความสุขในอนาคต

จากความหมาย สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงานขององค์การ ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานใน องค์การ การพัฒนาบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการ ทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังจาก องค์การ

ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีดังต่อไปนี้คือ

๑. ทำให้มีบุคลากรเพียงพอ เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์ กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนถึงกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึก อบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากร ทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ ทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ

๒. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากร

มนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความ ต้องการขององค์การ

๓. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์การ

๔. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

๕. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ

๖. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๗. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์การ

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

#### ๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

พะยอม วงศ์สารศรี (๒๕๓๘ : ๕๒ - ๕๗) ได้สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

๑. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ศึกษานโยบายสาธารณะแนวโน้มทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจสังคมตลอดจนความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

๓. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวน และประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

๔. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

๕. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง

การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

## ๒. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารองค์การจะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

๑. หลักคุณธรรม (Merit - Based) หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากร บุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย ๔ หลักใหญ่ คือ

๑.๑ หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

๑.๒ หลักความสามารถการบริหารคนหมู่่มากต้องมีวิวัฒนาการ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

๑.๓ หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไก รัฐต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ



๑.๔ หลักความมั่นคง หมายถึง มีความก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

๒. หลักสมรรถนะ (Competency - Based) หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษากำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

๓. หลักผลงาน (Performance - Based) คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า จะให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถ้ามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมีการอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้ยึดผลงาน เป็นหลัก

๔. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารหรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง โดยต้องรู้หลักและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยมีบทบาทดังนี้

#### ๔.๑ สร้างความต้องการให้เกิดการพัฒนา

เนื่องจากผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานจึงต้องรับรู้ว่าการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือการที่จะชิงความได้เปรียบในการแข่งขันจากคู่แข่ง บุคลากรในควมรับผิดชอบนั้นมีความพร้อม กล่าวคือมีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และ ทัศนคติ (attitude) เพียงพอแล้วหรือไม่ และทำอย่างไรจะเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาเพื่อลดความบกพร่องในเรื่องนั้นๆ ให้ได้

#### ๔.๒ การสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการบริหารและพัฒนาคนในหน่วยงานผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้าว่าอนาคตหน่วยงานของเราจะบริหารและพัฒนาคนอย่างไร ซึ่งถือเป็นการวางแผนในระยะยาว โดยในทางปฏิบัติคงต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (strategic plan) มาเป็นตัวตั้งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องและสร้างกิจกรรมให้ สามารถวัดผลสำเร็จได้ จะต้องมีการวางแผนและจัดการในเรื่องคนขาด คนเกิน รวมทั้งการกระจายของบุคลากรที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการวางแผนเหล่านี้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ขององค์กรเป็นหลัก

#### ๔.๓ สนับสนุนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้รับการร้องขอหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ ให้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสนับสนุน เช่น การคัดเลือกพนักงานต้องให้ความสำคัญเพราะถือว่าการนำคนเข้าสู่องค์กร ซึ่งต้องพิถีพิถันเป็นพิเศษ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะต้องมองหาคนที่ช่วยเหลืองานและทำหน้าที่แทน หากตัวเองไม่อยู่และการพัฒนาพนักงานควรส่งพนักงานเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

#### ๔.๔ การเรียนรู้งานทรัพยากรบุคคล

ผู้บริหารที่สนใจและเรียนรู้กิจกรรมต่างๆของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะสามารถนำเอาเครื่องมือต่างๆ ในด้านนี้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาพนักงานในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม เช่น เทคนิคการสอนงาน เมื่อพนักงานต้องการทักษะเพิ่มเติม เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานอันพึงประสงค์ เป็นต้น

๔.๕ หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

### ๓. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

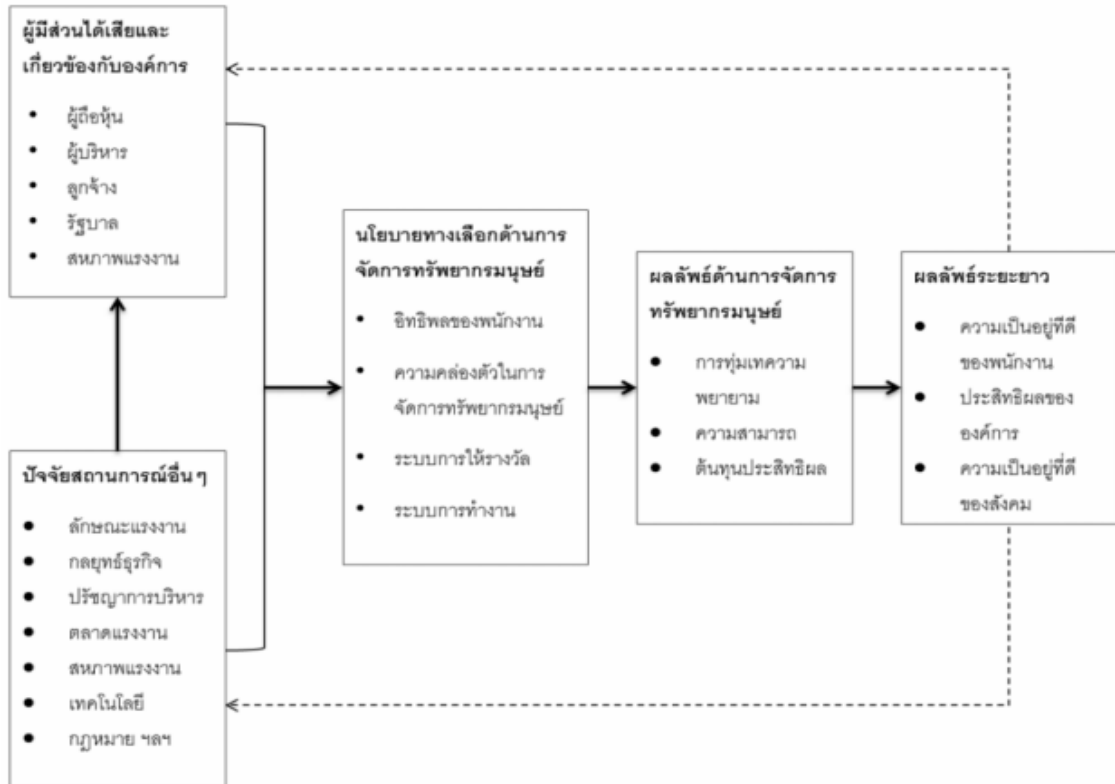
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ โดย พิชิต เทพวรรณ (๒๕๕๔: ๓๔-๔๓) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ ๒ กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมี รายละเอียดดังนี้

#### ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ๒ ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดและตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

๑.๑ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด

แผนภาพที่ ๒-๑ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)



ที่มา : คักติพันธ์ ตันวิมลรัตน์, ๒๕๕๗ หน้า ๘๔๙

จากแผนภาพที่ ๒-๑ จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายใน และ ภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบาย ทางเลือกในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๒. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ ควรมีอำนาจ หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน การบริหารองค์กรที่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้

๓. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

๓.๑ อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้ พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

๓.๒ ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

๓.๓ การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

๓.๔ ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการเสริมแรง และกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

๓.๕ ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงานความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิภาพ โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์กรมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

๓.๖ ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์กรคือพนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กรมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

๑. ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์กร

๒. สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

๓. ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่อง

ของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิด  
อรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

๑.๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้ ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง” (Matching Model) ซึ่งประกอบไปด้วย ๔ กระบวนการ คือ

๑. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

๒. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

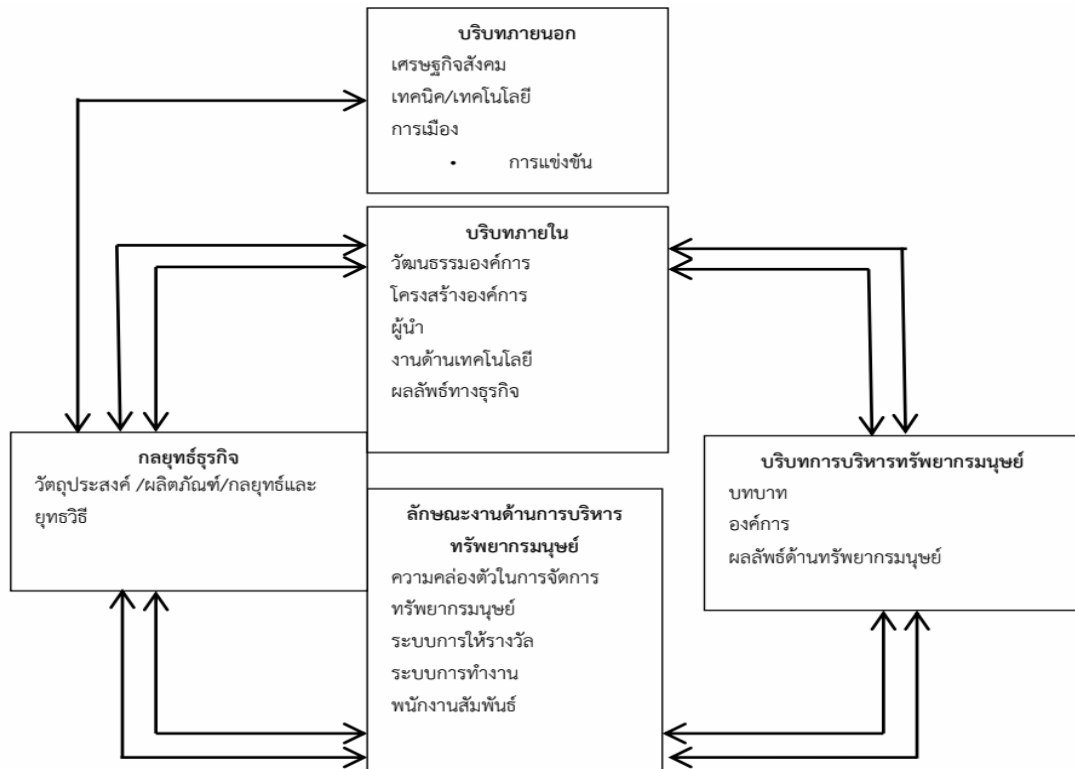
๓. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

### **ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)**

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวอริค (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวอริค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคม การเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ

แผนภาพที่ ๒-๒ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิก (Warwick Model of HRM)



ทีมา คักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์, ๒๕๕๗ หน้า ๘๕๑

### ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๑. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้องค์การพัฒนา และเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

๒. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

๓. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและ มีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

๔. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

๕. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

๖. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

๗. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจ และมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

### ปรัชญาสู่การปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้น ข้อเสนอแนะและแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ มีดังต่อไปนี้

๑. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่าจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

๒. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของ การเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

๓. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

๔. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

๕. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาขององค์กร

๖. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

๗. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

๘. การสร้างความยุติธรรมในองค์การ จะช่วยให้องค์การอยู่รอดมีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิดก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

#### ๔. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ ๖ ประการ ได้แก่

๑. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อบริษัท เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

๒. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจด้านทรัพยากรมนุษย์และ ขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

๓. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติการต่างๆ ได้ ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

๔. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

๕. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือบุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหารตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหารและมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ



## แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

วรารัตน์ เขียวไพรี (๒๕๔๘: ๓) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบ และกิจกรรมของการพัฒนาที่มีต่อมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีความสามารถ สติปัญญา สามารถนำภูมิปัญญาที่มีอยู่มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ รู้จักพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และเสริมสร้างคุณภาพชีวิต มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน รับผิดชอบต่อประโยชน์ส่วนรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการพัฒนาตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการพัฒนาทุกระดับต้องประสานกัน และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

จิตติมา อัครธิติพงศ์ (๒๕๕๖: ๔๐) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรม ความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในงานศักยภาพในคน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลใน องค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (๒๕๔๗: ๑๕๐) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การ อารังรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) ให้มีความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี ความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร อันจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็น งานสำคัญในการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพตามท้องที่องค์กรต้องการ ทั้งในด้าน คุณภาพ และปริมาณที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สิ่งที่มีความจำเป็นคือต้องทำ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต โดยการให้ ความรู้เปลี่ยนทัศนคติและเพิ่มทักษะความสามารถ

Leonard Nadler (๑๙๗๐: ๘๘) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการ เตรียมคน เพื่อให้สามารถก้าวไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้

Malcolm W. Warren (๑๙๖๙: ๕) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การ กระทำใดๆ ขององค์กรในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ ๓ ประการ

ประการแรก เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบในการปรับปรุงและเพิ่มพูนศักยภาพใน ด้านต่างๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและ อนาคต ประการที่สอง เป็นการเตรียมบุคลากรให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร และประการที่สาม องค์กรมีหน้าที่สร้างบรรยากาศในการเสริมให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับ องค์กร กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความพยายามขององค์กรในการที่จะพัฒนา บุคลากรให้มีคุณภาพโดยส่งเสริมให้บุคลากรประสบความสำเร็จในอาชีพพร้อมๆ ความสำเร็จของ

องค์กร ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดสถานะที่เหมาะสมกับการพัฒนาและความเจริญเติบโตของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่เป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ด้วยความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ทักษะและประสบการณ์มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการศึกษาอบรมและพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและหน่วยงานซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๑. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน เป็นวิธีการที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะใช้วิธีการใดนั้นให้คำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละองค์กร รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีการด้วยกัน (นิสตาร์ก เวชยานนท์. ม.ป.ป: ๕; อ้างถึงใน ธรรมนูญฯ เจริญบุญ, ๒๕๕๑: ๑๕-๑๖) ดังนี้

๑. Coaching เป็นวิธีการที่หัวหน้างานจะสอนงานลูกน้องเป็นการสอนตัวต่อตัว หัวหน้างานที่ดีต้องมีศิลปะในการพูดมีความต้องการอยากถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

๒. Games คือ การสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา อาจใช้ในการคัดเลือกทดสอบผู้มาสมัครงาน

๓. Cases เป็นวิธีการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทดสอบแนวคิดของตนเอง ฝึกทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา

๔. Discussion เป็นการแบ่งกลุ่มการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่ออภิปรายในหัวข้อที่กำหนด

๕. Behavior modeling เป็นการใช้วิดีโอที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงการแก้ปัญหาว่าแต่ละคนมีวิธีการอย่างไร การทำวิดีโอเข้ามาใช้จะช่วยให้แต่ละคนมองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองได้ทางหนึ่ง

๖. In-basket training เป็นวิธีการอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารเพื่อดูความสามารถในการบริหาร เช่น รู้จักการจัดลำดับความสำคัญของงานหรือได้รู้จักการมอบหมายงานหรือไม่

๗. Internships เป็นวิธีฝึกปฏิบัติจริง

๘. Role playing เป็นการแสดงบทบาทสมมติผู้รับการอบรมจะสมมติหน้าที่ และลองแสดงตามเหตุการณ์จำลอง

๙. Job rotation เป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหน้าที่หรือตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

๑๐. Programmed Instruction เป็นบทเรียนที่เขียนขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองเหมือนกับกำลังได้รับการสอนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้สอน โดยบทเรียนจะให้ความรู้ ครั้งละน้อยๆ ตามลำดับแล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม หลังจากตอบคำถามแล้วสามารถรู้คำตอบได้ว่าถูกหรือผิด

๑๑. Lecture การบรรยายใช้ในการอบรมเพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้

๑๒. Apprenticeship การฝึกงาน

๑๓. Simulators เป็นการจำลองประสบการณ์การเรียนรู้โดยการแสดงเหตุการณ์ หรือเรื่องราวให้เห็นเหมือนจริงโดยผู้อบรมจะเป็นผู้แสดงและให้คนอื่นสังเกต

## ๒. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแบบแผนเป็นระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังจัดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลักษณะขององค์การ ได้แก่ นโยบายการบริหารงาน บรรยากาศขององค์การ ลักษณะและภารกิจหน้าที่ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี ๔ ขั้นตอน (พิชญานา ยืนยาว, ๒๕๕๒: ๑๘-๒๙) คือ

๑. การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตของภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย นโยบายแผนการปฏิบัติงานตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี และเครื่องมือสมัยใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวจะต้องเป็นปัญหา ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

### ๑.๑ การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์

๑. การวิเคราะห์ห้องค์การ (Organization Analysis) วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์สำหรับองค์การนำมาซึ่งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๒. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษากิจกรรมหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและ พัฒนาสายอาชีพ ประเมินผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน

๓. การวิเคราะห์บุคคล (Personnel Analysis) เป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน เพื่อจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน่วยงาน ในช่วยเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

๑.๒ การสำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นการกำหนดความต้องการด้านกำลังคนไว้สำหรับอนาคต เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนมีจำนวนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลแบบแยกออกจากกัน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระและมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑.๓ การกำหนดตำแหน่ง เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วน โดยทั่วไปแล้วการกำหนดตำแหน่งในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจะประยุกต์ใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งระบบใดระบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification หรือ R.C)
๒. การกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรือการจำแนกตำแหน่ง (Duty and Responsibility หรือ Position Classification หรือ P.C)
๓. การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิหรือสมบัติของบุคคล (Qualification Classification หรือ Academic Rank Classification หรือ A.R.C)
๔. การกำหนดตำแหน่งโดยวิธีผสม (Combined Method) เป็นการกำหนดตำแหน่งโดยถือคุณวุฒิและตำแหน่งเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

๑.๔ การกำหนดเงินเดือน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องกระทำพร้อมๆ กับการกำหนดตำแหน่งเพื่อให้บุคคลที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้รับค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการใช้จ่ายใช้สอยและดำรงชีพ ซึ่งเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่ต้องจ่ายให้กับบุคลากรท้องถิ่นเป็นรายเดือน

๒. การตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

๒.๑ การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจ ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถหรือคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรให้เข้ามาสมัครงานในองค์กร

๒.๒ การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการในการพิจารณาคัดเลือก บุคคลที่ผ่านมาจากการสรรหา เพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และคุณสมบัติเฉพาะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

๒.๓ การเตรียมความพร้อมของบุคคลสำหรับงาน เป็นกิจกรรมที่นำบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกมาเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องไปปฏิบัติ ซึ่งโดยมากจะดำเนินการผ่านการปฐมนิเทศ (Orientation) และการฝึกรวมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre - service training)

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้ว ในการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การกระทำทุกสิ่งอย่างที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคนดี พฤติกรรม ตลอดจนจริยธรรมของบุคลากรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะกระทำผ่านกิจกรรมต่อไปนี้

๓.๑ การศึกษา (Education) ถือเป็นการเรียนรู้ตามหลักสูตร การศึกษาเน้นองค์ความรู้หรือภาคทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติจะผ่านสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ การศึกษานอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแล้ว ยังเป็นการยกระดับบุคลากรด้วย กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นแล้ว โอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับจาก

การศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานย่อมมีมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารและยังช่วยสร้างการยอมรับ และความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติหน้าที่อีกทางหนึ่งด้วย

๓.๒ การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาทักษะ เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านให้แก่บุคลากรท้องถิ่น ซึ่งโดยมากจะเป็นการฝึกอบรมในเรื่องรายละเอียดและเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น การฝึกอบรมจำแนกเป็น ๒ ประเภทใหญ่คือ

๑. การฝึกอบรมในงาน (On the job training) การฝึกอบรมไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม ประเภทนี้จึงได้ทั้งงานและได้ทั้งการฝึกอบรม

๒. การฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) เป็นการฝึกอบรมที่จะต้องหยุดการปฏิบัติงานลงชั่วคราวเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

๓.๓ การพัฒนาตนเอง (Self - development) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้จึงขึ้นอยู่กับความพร้อมและความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นแต่ละคน เป็นสำคัญ

๓.๔ การดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อีกทางหนึ่งให้แก่บุคลากร การดูงานนี้โดยมากจะกระทำด้วยการนำบุคลากรท้องถิ่นเยี่ยมชมและฟังการบรรยายสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการดำเนินงาน เพื่อนำข้อดีขององค์กรเหล่านั้นมาปรับ ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงานต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะความรู้ทางด้านกฎหมาย การบริหาร วิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ นอกจากนี้แล้วในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหาร สมาชิก และบุคลากรประกอบด้วย

๔. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ความพยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรได้อย่างยาวนาน มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ สามารถช่วยพัฒนา แก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมกิจกรรมต่อไปนี้

๔.๑ การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินค่าบุคลากร

๔.๒ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

๔.๓ วินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ วินัย คือ แบบแผนหรือมาตรฐานความประพฤติที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสม

๔.๔ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit and welfare) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect compensation) ที่องค์กรต้องให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๔.๕ แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรท้องถิ่นเกี่ยวกับสถานภาพการทำงานไม่ว่าจะเป็นอัตราค่าจ้าง เงินเดือน สภาพการปฏิบัติงาน วันหยุด สวัสดิการ และอื่นๆ

ในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบบรวมและแบบผสม โดยส่วนใหญ่กฎหมายจะไม่อนุญาตให้บุคลากรท้องถิ่นรวมตัวกัน จัดตั้งสหภาพแรงงาน ซึ่งรวมทั้งประเทศไทยด้วย การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเพื่อจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยาวนานโดยมีความพึงพอใจมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

### ๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development, HRD) ได้ว่า มนุษย์คือ สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวง อันเป็นทรัพย์ ส่วนพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕) จากความหมายของศัพท์ดังกล่าวอาจประมวลความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรคือ การทำให้มนุษย์เจริญมีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

ในการพัฒนาองค์การ จะมีความหมายคือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ความสามารถทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาการวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์การ (OD) เพื่อนำสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์การที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development) ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์การขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยายเป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติทักษะใหม่ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้นเพื่อที่จำทำให้ผลการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็นหรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

การพัฒนามืออาชีพ (CD Career Development) เห็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์การต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง ๒ ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์การครอบคลุมระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน

## แผนงานเส้นทางอาชีพ

การพัฒนาองค์การ (OD Organization Development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับ โครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่างๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไปแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การและ ช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยปกติทุกองค์การจะต้องมีทรัพยากร ๓ ประเภทคือ

๑. Physical Resource ได้แก่เครื่องจักร อุปกรณ์ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ เป็นทรัพย์สินขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง แข็งแกร่งขององค์การเป็นสิ่งที่เห็นจับต้องได้และสามารถวัดความสำเร็จขององค์การได้ เช่น สำนักงานใหญ่

๒. Financial Resource ได้แก่ เงินสด สินค้าคงเหลือ การลงทุน เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนขององค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นปัจจัยทำให้องค์การตอบสนองโอกาสที่จะเติบโต ขยายตัวได้ สามารถคำนวณได้จากทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์การ เป็นปัจจัยที่นักลงทุนประเมินสภาพการเงินขององค์การ

๓. Human Resource คนที่องค์การจ้าง การวัดมูลค่าทำได้ยาก ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญเพราะ สะท้อนความมั่งคั่งขององค์กรได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่เสียมค่าเหมือนทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าสุทธิขององค์การเหมือนทรัพยากรทางการเงิน สำคัญเท่าการเงิน

ฝ่ายบริหารวัดค่าของทรัพยากรมนุษย์ได้

ก. การหาต้นทุนในการหาคนแทน เช่น ต้นทุนคัดเลือก จ้าง วางตำแหน่งการฝึกหัดอบรม

ข. ฝ่ายบริหารประเมินมูลค่าจากการวัดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทัศนคติของสมาชิกองค์การ พนักงานที่แก่ฝนชำนาญจะสะท้อนผลิตผลประสิทธิภาพการทำงาน ทัศนคติต่องานและองค์การ องค์การมักไม่เอาทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์การ หลายบริษัทละเลยความสำคัญของการให้ความรู้ ฝึกหัด พัฒนาความชำนาญ โดยแท้จริงแล้ว ทุกองค์การไม่ว่าทางธุรกิจ ราชการบริการได้ใช้ทรัพยากรเหล่านี้ยิ่งที่สุดเพื่อการแข่งขัน

๔. ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ในองค์การมีเป้าหมาย ๓ ประการคือ

๑. Create the system งานสร้างระบบ

๒. Maintain the system บำรุงรักษาระบบ

๓. Improve the system ปรับปรุงระบบ

ผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน้าที่ HRD ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะแตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก ๓ ประการคือ สร้าง รักษา และ ปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอกแต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างพนักงาน (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็น Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ (อยู่ในขอบเขตงาน Compensation and Benefits) ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายงาน H.R.D. ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานหลัก ๓ ประการ

๑. Creating the System เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรเอง เช่น การ designed, structure, และ implemented กิจกรรมของงาน เช่น Organization and Job design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่นๆ เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัว ในความเป็นจริงงาน (job) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and staffing มุ่งสู่การจัดบุคคลเหมาะสมกับงานและองค์กรและดึงดูดผู้คนที่สนใจองค์กร งานที่กล่าวมาจะสร้างพื้นฐานทั่วไปให้กับส่วน creating the System

๒. Maintaining the System เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมี staff แล้ว ก้าวต่อไปคือทำให้ระบบดำเนินงานได้เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและยุทธศาสตร์ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่างๆ ทั้ง ๔ (Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System, Labor Relation) ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและสร้างฐานให้กับ Maintain the System เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าบริษัทต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

๓. Improving the System มีเป้าหมายหลัก ๓ ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคล และองค์กร รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรโดยไม่ต้องพึ่งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development นี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ Improving the System เป้าหมายของ Improving the System คือ มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์กรระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง และมุ่งฝึกคนที่มิตำแหน่งในองค์กรให้มีทักษะมากขึ้น

#### ๕. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การที่องค์กรจะมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้นั้น จำเป็นต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ที่พร้อมต่อการวิเคราะห์ (Analysis) สังเคราะห์ (Synthesis) และประเมินค่า (Assessment) เพื่อนำมาแสดงเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์กร ซึ่งทั้งหมดจะต้องไม่ใช่การดำเนินการจากคนคนเดียว หรือกลุ่มเดียว แต่จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



(Stakeholder) ซึ่งอาจใช้การระดมสมอง (Brainstorming) การประชุมอภิปราย (Discussion conference) การสนทนากลุ่ม (Focus group) หรือการวิจัย (Research) โดยจะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis: IEA) : ซึ่งจะแสดงเป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis: EEA) ซึ่งจะแสดงเป็นโอกาสในการพัฒนา (Opportunity) และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กร (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) ทั้งนี้จะต้องอยู่บนฐานของการเทียบเคียงกับคู่แข่งในกิจการประเภทเดียวกัน (Benchmarking) (Yorks, ๒๐๐๕) โดยจะอธิบายสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ตามลักษณะ ข้างต้นไว้ดังนี้

#### ๑. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

๑.๑ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) หมายถึง ความคาดหวังที่องค์กรต้องการไปให้ถึง ในระยะเวลาที่กำหนด เช่น เป็นผู้นำด้านการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งภูมิภาคเอเชีย เป็น มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีอัตราการมีงานทำมากที่สุดของประเทศหรือ เป็นผู้ผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพรายใหญ่ที่สุดของประเทศ เป็นต้น

๑.๒ พันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น การเพิ่มอัตราการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าเป็นสองเท่า มหาวิทยาลัยจะต้องสร้าง เครือข่ายกับองค์กรชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ การสร้างสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อโฆษณา เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

๑.๓ ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง สิ่งที่ยอมรับ หรือเชื่อถือร่วมกัน มัก เกิดจากการพยายามสร้างขึ้นขององค์กรให้เกิดขึ้นภายในจิตใจจนถ่ายทอดเป็นพฤติกรรม ของพนักงาน และส่วนมากจะเป็นในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ เช่น การเชื่อว่าความขยันขันแข็งที่มากกว่าจะส่งผลให้ก้าวหน้าในอาชีพได้เร็วกว่า ความอดทนจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ความซื่อสัตย์ส่งผลดีมากกว่า การมีทรัพย์สินมหาศาล เป็นต้น

๑.๔ รูปแบบการบริหาร (Management style) หมายถึง ลักษณะ หรือวิธีการในการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น มีการบริหารแบบเน้นชั่วโมงการทำงาน และเน้นผลผลิต หรือมีการบริหารแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์ หรือการบริหารที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

๑.๕ โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง แผนผัง หรือเส้นทางการสื่อสาร และการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีส่วนทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว หรือล่าช้าและซ้ำซ้อน โดยทั่วไปอาจจำแนกได้เป็นแบบกว้าง และแบบแนวดิ่ง และอาจแบ่งตามหน้าที่ หรือตามสาขา ซึ่งอาจเป็นในภูมิภาค ในประเทศ และต่างประเทศ

๑.๖ ขนาดขององค์กร (Size) หมายถึงจำนวนของทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่สังกัดกับองค์กร โดยทั่วไปหากพนักงานไม่เกิน ๕๐ คน จะจัดว่าเป็นองค์กรขนาดเล็ก (Small) ถ้า ๕๐-๒๐๐ คน จัดว่าเป็นองค์กรขนาดกลาง (Medium) และมากกว่า ๒๐๐ คน จัดว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (Large)

๑.๗ การสื่อสาร (Communication) คือ ช่องทาง และลักษณะการสื่อสารในองค์กร แบบเป็นทางการจะเป็นไปในทางเดียวกันกับโครงสร้างองค์กรแต่หากเป็นแบบไม่เป็นทางการ อาจมีหลายรูปแบบ เช่น แบบแนวดิ่ง หรือแนวกว้าง แบบเป็นกลุ่ม แบบกระจายจากบุคคล คนเดียว เป็น

ต้น อย่างไรก็ตามการสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) คือเป็นการสื่อสารจากผู้สื่อไปยังผู้รับ และสื่อกลับจากผู้รับมายังผู้สื่อ เพื่อยืนยันความเข้าใจ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๑.๘ กฎระเบียบ (Rule) คือสิ่งที่พนักงานในองค์กรทุกคนต้องปฏิบัติหากไม่ปฏิบัติถือว่ามีความผิด และอาจต้องมีการตักเตือน หรือบทลงโทษ เช่น เวลาเริ่ม และเวลาสิ้นสุดการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เวลาที่ถือว่ามาสาย จำนวนครั้งที่อนุญาตให้สายได้ต่อเดือน ต่อปี จำนวน วัน การลา กิจลาพักร้อนรวมถึงกฎระเบียบเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

๑.๙ วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึง สิ่งถูกบ่มเพาะมาจากทัศนคติที่คล้ายกัน หรือคล้ายตามกัน จนกลายเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และขยายบริเวณเป็นเกือบทั้งองค์กร หรือทั้งองค์กรซึ่งอาจมีทั้งด้านบวก และด้านลบ เช่น ความตรงต่อเวลา ความมีน้ำใจ การเข้าประชุมสายเป็นประจำ ความเห็นแก่ตัว เป็นต้น

๑.๑๐ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Potential) หมายถึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละตำแหน่ง แต่ละหน่วยงานซึ่งจะมีระดับ และความเชี่ยวชาญแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑.๑๑ สภาพทางการเงิน และทรัพยากรอื่นๆ (Status) หมายถึง รายรับ รายจ่าย ผลกำไร หรือขาดทุนต่อเดือนต่อปีขององค์กร และหมายรวมถึงเครื่องจักร (Machine) เครื่องมืออุปกรณ์ (Equipment) วัตถุดิบหรือวัสดุ (Material) ซึ่งรวมทั้งแบบสิ้นเปลืองและแบบคงทน

๑.๑๒ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal stakeholder) หมายถึงทุกคนภายในองค์กรที่จะได้รับผลกระทบทั้งทางบวก และทางลบจากการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ จนถึงระดับแรงงาน

## ๒. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

๒.๑ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) เช่น สภาพอากาศ สภาพน้ำ สภาพภูมิประเทศ และสภาพแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological) เช่น มนุษย์ สัตว์ ต้นไม้ พืชผัก เป็นต้น

๒.๒ สภาพทางการเมือง (Politics) หมายถึง สถานการณ์ความแตกต่าง หรือความปรองดองของหน่วยงานทางการเมือง เช่น กระทรวง ทบวง กรม พรรคการเมือง รวมถึง นโยบาย หรือแนวทางของประเทศ หรือกิจกรรมต่างๆ ทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

๒.๓ สภาพเศรษฐกิจ (Economy) หมายถึง สถานภาพทางการเงินโดยรวมของประเทศเช่นอัตราการว่างงาน รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี ปริมาณของสินค้าส่งออกหรือนำเข้า จำนวนนักท่องเที่ยว ราคาสินค้า อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ความมั่นคงของสถาบันทางการเงินในประเทศ เป็นต้น

๒.๔ สภาพสังคม (Society) หมายถึง สถานการณ์ในประเทศทั้งในด้านบวก และด้านลบของสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา เช่น ครอบครัวที่อบอุ่น หรือครอบครัวที่แตกแยก สถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐานหรือไม่มีมาตรฐาน สถาบันศาสนาที่น่าเชื่อถือหรือไม่น่าเชื่อถือ เป็นต้น

๒.๕ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การพัฒนาของเครื่อง

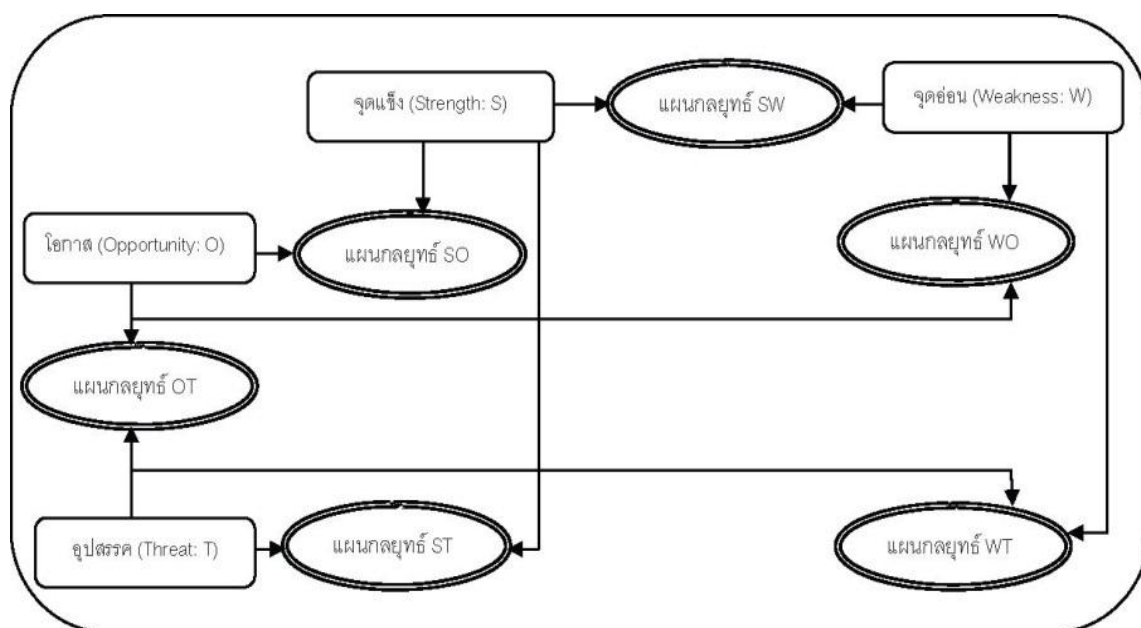
มีอุปกรณ์ รวมถึงเครื่องจักรต่างๆ โดยมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือมุ่งเน้นให้การดำเนินชีวิตมีความสะดวกสบายมากขึ้น

๒.๖ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External stakeholder) หมายถึง ผู้ที่จะได้รับผลกระทบ หากองค์กรภายในมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีผลกำไร หรือขาดทุน เช่น ลูกค้า ประชาชน ผู้จัดจำหน่าย ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) ผู้รับจ้างผลิต คู่แข่ง เป็นต้น

๒.๗ ทิศทางในอนาคตทั้งใน และต่างประเทศ (Trend) หมายถึง แนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งใน และต่างประเทศ เช่น แนวโน้มการใช้ผลิตภัณฑ์เด็กก่อนในอนาคตทั้งในและต่างประเทศ แนวโน้มการใช้น้ำมันทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

โดยทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรนั้น ควรเฉพาะเจาะจงไปที่ประเด็นซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งทางด้านบวก และด้านลบ และเมื่อได้วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคขององค์กรแล้วลำดับต่อไปจะต้องนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เป็นแผน ๖ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ ๒-๓ การสร้างแผนกลยุทธ์



ที่มา : โชติชวัล พุทธิกาญจน์, ๒๕๕๖ หน้า ๓๘

จากภาพจะทำให้องค์กรได้ ๖ แผนกลยุทธ์ได้แก่

๑. แผนกลยุทธ์ SO คือ แผนที่ใช้จุดแข็งภายในองค์กรผสมผสานกับโอกาสภายนอกที่องค์กรมีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

๒. แผนกลยุทธ์ WO คือ แผนที่ใช้โอกาสภายนอกที่องค์กรมีเข้ามาลดจุดอ่อนภายในองค์กร

๓. แผนกลยุทธ์ ST คือ แผนที่นำจุดแข็งภายในองค์กรไปลดอุปสรรคภายนอกองค์กร
๔. แผนกลยุทธ์ WT คือ แผนการนำจุดอ่อนภายในพิจารณาพร้อมกับอุปสรรคภายนอก เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ในการตั้งรับ
๕. แผนกลยุทธ์ SW คือ แผนที่ใช้จุดแข็งภายในองค์กรลดจุดอ่อนภายในองค์กร
๖. แผนกลยุทธ์ OT คือ แผนที่ใช้โอกาสภายนอกลดอุปสรรคภายนอกองค์กร
- ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นภาพของทั้ง ๔ แผนกลยุทธ์ จึงจะขอยกตัวอย่างองค์กรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังต่อไปนี้

Strength	(S)	: เงินทุน
Weakness	(W)	: ความสามารถของบุคลากรในด้านบริหาร และ ด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์
Opportunity	(O)	: เครือข่ายทางการศึกษา
Threat	(T)	: คู่แข่งที่มีชื่อเสียงในวงการ

จากตัวอย่างจะได้ ๖ แผนกลยุทธ์ ดังนี้

๑. แผนกลยุทธ์ SO คือ แผนการใช้จ่ายเงินในการติดต่อสัมพันธ์กับเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง
๒. แผนกลยุทธ์ WO คือ แผนการให้บริการการฝึกอบรมของเครือข่ายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในด้านบริหาร และด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์
๓. แผนกลยุทธ์ ST คือ แผนการใช้จ่ายเงินที่มีในการประชาสัมพันธ์จุดเด่นของสถาบันที่เหนือกว่าคู่แข่ง
๔. แผนกลยุทธ์ WT คือ แผนการลดพนักงานที่ไม่มีคุณภาพ และหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง
๕. แผนกลยุทธ์ SW คือ แผนที่ใช้จ่ายเงินที่องค์กรมีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านบริหาร และด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์
๖. แผนกลยุทธ์ OT คือ แผนที่ร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษาในการประชาสัมพันธ์องค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่ง

จากนั้นจึงนำ ๖ แผนกลยุทธ์มาประเมินค่าความจำเป็น (Need assessment) เพื่อเชื่อมโยงและแสดงเป็นแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากตัวอย่าง จึงควรพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านบริหาร และด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์โดยใช้จ่ายเงิน และเครือข่ายทางการศึกษา ที่มีอยู่ โดยกำหนดขอบเขตได้ ๑-๓ รูปแบบ ได้แก่

๑. การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development: ID)
๒. การพัฒนาแบบทีม (Team Development: TD)
๓. การพัฒนาแบบทั้งองค์กร (Whole Organization Development)

ซึ่งแต่ละรูปแบบสามารถจำแนกด้านที่ต้องการพัฒนาได้ ๑-๘ ด้านได้แก่

๑. ด้านศาสนา (Religion) หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาแก่นแท้ของศาสนาที่ตนนับถือ และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และการ ทำงานจน

ส่งผลดีต่อตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก

๒. ด้านสุขภาพ (Health) คือ ความแข็งแรงทางร่างกาย ที่แสดงถึงความพร้อมอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานทุกระดับ แต่อาจมีจุดเน้นต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องมีสุขภาพทางสมองที่ดี ส่วนระดับปฏิบัติอาจจำเป็นต้องมีสุขภาพทางกายที่ดีพอสำหรับปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ของตน เป็นต้น

๓. ด้านสติปัญญา (Intelligence) คือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ บูรณาการ (Integration) และสร้างสรรค์ (Creative)

๔. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องที่ตรงกับสายงาน เช่นหากเป็นระดับบริหารจัดการก็ควรจะรู้เกี่ยวกับแนวคิดในสายงาน แต่หากเป็นระดับปฏิบัติการก็ควรมีความรู้เชิงทักษะในส่วนของงานของตน เป็นต้น

๕. ด้านทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการเชิงปฏิบัติตามส่วนงาน

๖. ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และมุมมองต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งควรเป็นด้านดี

๗. ด้านประสบการณ์ (Experience) คือ สิ่งที่สะสมมาในอดีต ซึ่งควรจะสอดคล้องกับภาระงานในปัจจุบัน และอนาคต

๘. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) คือ คุณลักษณะของบุคคลที่ปรากฏ ซึ่งหมายรวมทั้งรูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ การแต่งกาย การเดิน การนั่ง การยืน การพูด และอากัปกริยา อื่นๆ ที่ควรจะเหมาะสมกับองค์กร และตำแหน่งงาน

แม้จะแบ่งศักยภาพออกเป็น ๘ ด้านแล้ว แต่เนื่องจากการดำเนินงานในแต่ละระดับงานมีความแตกต่างกัน จึงควรแบ่งเป็น ๔ ระดับ ได้แก่

๑. ระดับเชี่ยวชาญ (Expert Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งควรสามารถให้คำปรึกษาแนะนำในมุขลิก มุมกว้าง และการณีไกลของงาน เพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ปรับปรุง แก้ไข และรักษามาตรฐานจากประสบการณ์ที่มีอยู่ได้

๒. ระดับก้าวหน้า (Advanced Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้คือ ผู้จัดการ ซึ่งควรสามารถถ่ายทอดศักยภาพจากประสบการณ์ที่มีอยู่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๓. ระดับพัฒนา (Developed Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้ คือ หัวหน้างาน ซึ่งควรจะสามารถแนะนำช่วยเหลือเบื้องต้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๔. ระดับปฏิบัติได้ (Implement Level) : ผู้ที่ควรมีศักยภาพระดับนี้ คือ พนักงาน ซึ่งควรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้

## ๖. วงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The HRD cycle)

วงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างจากระบบของวงจรฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาองค์การ กับการเรียนรู้และความรู้ขององค์การ ประกอบด้วย ๔ ระยะ คือ การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. การระบุความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Identification of HRD

needs) เป็นการระบุความต้องการความรู้ในการปรับปรุงพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความต้องการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ๓ ระดับ คือ (๑) ระดับองค์การ เป็นการระบุความต้องการความรู้ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ การระบุช่องว่างและปัญหาในการปฏิบัติงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์การในอนาคต และการระบุความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสร้างความพอใจในงาน (๒) ระดับหน่วยงานหรือระดับการปฏิบัติเป็นการระบุความต้องการจากมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และการรายงานสารสนเทศ เช่น ระยะเวลา ความสูญเสีย และข้อร้องเรียนของลูกค้า รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้นำส่งปัจจัยการผลิต คณะกรรมการ เพื่อนร่วมงาน และผลการประเมิน ๓๖๐ องศา (๓) ระดับบุคคล เป็นการระบุความต้องการจากการประเมินคุณลักษณะผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน และประเมินจากสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

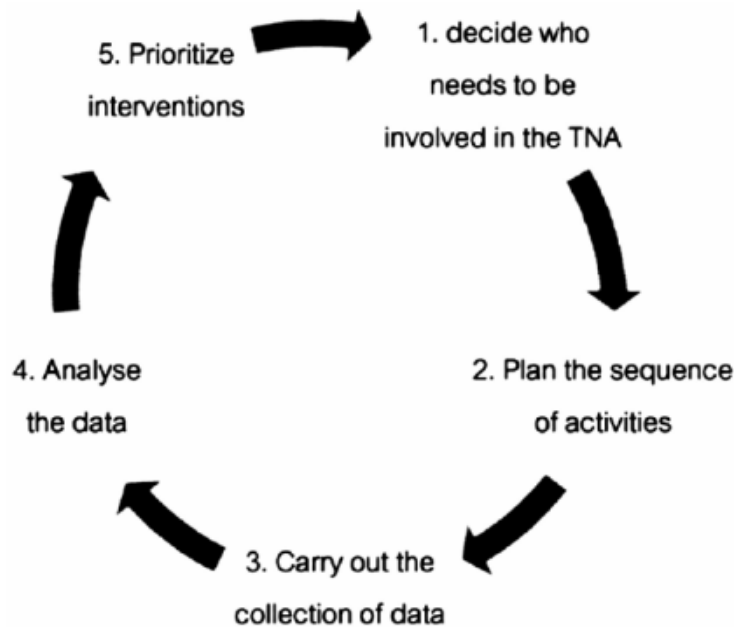
๒. การออกแบบหรือวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (design of HRD intervention) โดยมีขั้นตอนในการออกแบบพัฒนาบุคลากร ๖ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้ฐานความต้องการเรียนรู้ที่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้เรียนรู้ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการคืออะไร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยความชัดเจนในการระบุพฤติกรรมที่ต้องการ เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ข้อจำกัดของสถานที่ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้กับผู้เรียนในการฝึกอบรม และความคาดหวังในมาตรฐานการปฏิบัติงาน (๒) ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ที่เหมาะสม ได้แก่ การวางแผนการศึกษาการใช้ E-learning, Off-the-job external training, Off-the-job internal training, On the job training และ Self-development (๓) เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม (๔) สรุปและตกลงใจเกี่ยวกับเนื้อหา วิธีการจัดกิจกรรม และสื่อ (๕) เลือกสถานที่ในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม รวมถึงการจองสถานที่ตรงตามเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม และ (๖) ประกันการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับองค์การ เป็นการประกันว่าการจัดกิจกรรมสนับสนุนประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๓. การดำเนินการตามแผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (delivery of HRD intervention) มีวิธีการพิจารณาในการดำเนินการ ๓ ประเด็น คือ (๑) ผู้จำแนก (disseminator) คือผู้ที่ทำการพิจารณาความเหมาะสมของเนื้อหาที่ตรงตามความเป็นจริง เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบต่างๆ (๒) ผู้สอนในชั้นเรียน คือผู้ที่พิจารณาความเหมาะสมในการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เช่น การทำ workshop เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และ (๓) ผู้อำนวยการความสะดวก คือผู้ที่พิจารณาแหล่งการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนต้องการเพื่อรักษาระดับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบต่างๆ

๔. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (evaluation of HRD intervention) คือ การวัดผลกระทบจากการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นรายบุคคลในการปฏิบัติงานของบุคคล และส่งผลไปยังการปฏิบัติขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินถึงประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เพื่ออธิบายผลลัพธ์จากการฝึกอบรม เพื่อประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม ให้มีความสำคัญกับกลยุทธ์ ฝึกอบรม มากขึ้น และความต้องการในการพิจารณาต้นทุนการ ฝึกอบรมจากกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางนโยบายขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องพัฒนาได้ตรงกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร ที่แบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติ และระดับบุคคล โดยที่ความต้องการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้ความสำคัญกับการระบุความต้องการจากการประเมินคุณลักษณะ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน และประเมินจากสมรรถนะที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานโดยมีกระบวนการหาความต้องการที่มีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ ๒-๔ ระบบการหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : จาก Human Resource Development (pp.๑๙๓-๑๙๕), by D. Mankin, ๒๐๐๙

๑. การตัดสินใจว่าใครบ้างที่ต้องพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (decide who needs to be involved in the Training Need Analysis--TNA) นั่นคือ พิจารณาว่าใครบ้างที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ที่ส่งผลกระทบต่อความท้าทาย และ ความเป็นไปได้ของความสำเร็จ เมื่อลงมือปฏิบัติงานซึ่งเป็นพันธะสัญญาของบุคคลเหล่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

๒. วางแผนในการจัดกิจกรรม (plan the sequence of activities) การวางแผนต้องจัดทำจากการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และต้องมาจากการวิเคราะห์ความต้องการ ๓ ระดับ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับปฏิบัติ และระดับบุคคล บางครั้งจำเป็นต้องมีสารสนเทศ และพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อความมั่นใจของแผน

๓. รวบรวมข้อมูล (carry out the collection of data) เป็นงานหนึ่งในการรวบรวมจากผลลัพธ์ของการประเมินผล ที่ต้องนำผลนั้นจากการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมาทำการ

## วิเคราะห์

๔. วิเคราะห์ข้อมูล (analyse the data) เป็นการแก้ไข้ปัญหา โดยการรายงานผลการวิเคราะห์และจัดกลุ่ม เช่น การเรียนรู้และพัฒนา (learning & development) การพัฒนาองค์การ (organization development) การพัฒนาอาชีพ (career development) หรือ ไม่ใช่ปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (non-HRD solution) การรวบรวมข้อมูลของผลลัพธ์เหล่านี้เป็นการยืนยันในการช่วยแก้ปัญหา

๕. จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (prioritize interventions) เป็นการตัดสินใจเพื่อพิจารณา ความสำคัญที่สัมพันธ์กับระยะเวลา และควรตั้งคำถาม เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

๕.๑ กิจกรรมอะไรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

๕.๒ ผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับในไม่ช้า

๕.๓ ทรัพยากรอะไรที่จะช่วยสนับสนุนกิจกรรม

๕.๔ กิจกรรมอะไรที่ต้องรีบดำเนินการ

๕.๕ กิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการก่อนนำสู่การปฏิบัติจริง และ

๕.๖ จะประเมินผลการปฏิบัติอย่างไร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนมีความเห็นว่าขั้นตอนการหาความต้องการในการฝึกอบรมและ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญค่อนข้างมาก เพราะถ้าหาความต้องการไม่ตรงกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายและแผนพัฒนาประเทศ เทคโนโลยีสังคมและเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ขององค์การตลอดจน ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์การ สิ่งเหล่านี้้องค์การต้องให้ความสำคัญ และต้องกำหนดให้ได้ว่า แท้จริงแล้วเราควรเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาสืบเนื่องอย่างไร การหาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนขีดความสามารถขององค์การ โดยใช้พลังความสามารถของบุคลากรที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ ให้สามารถแข่งขันได้

## การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร

จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ผู้คนหรือองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการทำงานของฝ่ายบุคคลที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน แข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ไม่สนับสนุนกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่เดียวกันกลับจะเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใน “การ



บริหารจัดการคน” ให้ตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่าคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการงาน

#### **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)**

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้น
๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

#### **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)**

๑. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
๒. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
๓. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
๔. ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

**HR Scorecard คืออะไร** HR Scorecard คือเครื่องมือ สำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ซึ่ง อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ มีมติเห็นชอบต่อหลักการ องค์กรประกอบและวิธีการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๗) โดยใช้ชื่อเป็นภาษาไทยว่า “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” แทนความหมายของ HR Scorecard

**องค์ประกอบของ HR Scorecard** จากการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือนไทย สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๔ ส่วน ดังนี้

๑. มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึงผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน ๕ มิติ คือ

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมิติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานดังต่อไปนี้หรือไม่ ดังนี้

๑.๑ มีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้จังหวัด บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

๑.๒ มีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวหรือไม่

๑.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูด ให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management) หรือไม่

๑.๔ มีแผนการสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการหรือไม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงานหรือไม่

มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้หรือไม่

๒.๑ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่

๒.๒ มีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริงหรือไม่

๒.๓ สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่

๒.๔ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation) หรือไม่

มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้ หรือไม่ เพียงใด

๓.๑ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการหรือไม่

๓.๒ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

๓.๓ มีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มี ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการหรือไม่

๓.๔ มีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความ แตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยง ระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วน ราชการหรือไม่

มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วน ราชการ

๔.๑ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลัก คุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชนหรือไม่

๔.๒ มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้อง กำหนดให้ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือไม่

มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วน ราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร ราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวหรือไม่

๕.๒ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาค บังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการหรือไม่

๕.๓ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และให้ระหว่างข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้ กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

มิติในการประเมินสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๕ มิติ เป็นเครื่องมือที่ จะช่วยทำให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินตนเองว่ามีนโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการ ดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับมิติในการประเมินดังกล่าวอย่างมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด หากยังไม่มีมีการดำเนินการตามมิติการประเมิน

ดังกล่าว หรือมีในระดับน้อยแล้ว ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมิติการประเมินดังกล่าว และเป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานความสำเร็จทั้ง ๕ มิติ

๒. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงานโครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการและจังหวัด บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ

๓. มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการและจังหวัด มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

๔. ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าส่วนราชการและจังหวัดได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงานโครงการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

#### **ประโยชน์ของ HR Scorecard**

๑. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้

๒. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ อันจะนำไปสู่สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการ

๓. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

๔. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

#### **กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลควรเข้าไปมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) โดยนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมากำหนดยุทธศาสตร์ในทุกภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Modern Technology) มาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, ๒๕๕๗) สอดคล้องกับ Dessler (๒๐๐๙) ที่ได้กล่าวว่า นักบริหารงานบุคคลในปัจจุบันจะต้องมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์องค์การใน ๓ ระดับด้วยกัน กล่าวคือ ๑) แผนกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) และ ๒) แผนกลยุทธ์ระดับการแข่งขัน (Competitive Strategy) และ ๓) แผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

สำหรับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management) นักบริหารงานบุคคลในยุคใหม่ต้องประยุกต์ความเชี่ยวชาญให้เกิดเป็นความชำนาญ การเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและการนำกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลยุคใหม่ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการแบ่งบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๒ บทบาทด้วยกันคือ (Robert L. Mathis and John H. Jackson, ๑๙๙๔)

๑. บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ (The Strategic Role) เป็นบทบาทที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์กร โดยมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เท่าเทียมกับทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

๒. บทบาทในการกำหนดการปฏิบัติการ (The Operational Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม วิธีการ และเทคนิคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้างความเท่าเทียมกันในกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารงานบุคคล อาทิ การจ้างงาน การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การบริหารค่าจ้าง เป็นต้น

ส่วน Bowin and Harvey (๒๐๐๑) ได้กำหนดบทบาทการบริหารงานบุคคลออกเป็น ๔ แบบ กล่าวคือ

๑. บทบาทการมีส่วนร่วมกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

๒. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร (Administrative Expert) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบผู้เชี่ยวชาญ มีหน้าที่ออกแบบกระบวนการทำงาน

๓. บทบาทตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการบริหารความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๔. บทบาทตัวแทนให้กับพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท

#### **ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management)**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาท ที่เพิ่มมากขึ้นในธุรกิจสมัยใหม่เพื่อการวางแผนสู่ ความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง จึงมีความคาดหวังสูงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องประยุกต์ใช้ด้วยความเชี่ยวชาญ รวมทั้งการเป็นเพื่อนคู่คิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดย (Robert L. Mathis and John H. Jackson, ๑๙๙๔: ๒) ได้กำหนดบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น ๒ บทบาทด้วยกันคือ

๑. บทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ (The Strategic Role) เป็นบทบาทที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกขององค์กร (ทรัพยากรมนุษย์) ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ควรค่าแก่การลงทุนขององค์กร โดยมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ในการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่เท่าเทียมกับปัจจัยทรัพยากรอื่น เช่น เงิน เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อการดำเนินธุรกิจ

๒. บทบาทในการกำหนดการปฏิบัติการ (The Operational Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม วิธีการ เทคนิค ที่เป็นงานประจำเป็นหลัก โดยทั่วไปกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะเป็นเรื่องการสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน เป็นต้น

ส่วน Conner and Ulrich (อ้างอิง ธนา รัตน์, ๒๕๔๔, น. ๑๖-๑๗) ได้กล่าวถึงบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น ๔ บทบาทหลัก คือ

๑. บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยการให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ และรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๒. บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ออกแบบวิธีการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งองค์การ

๓. บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์การ ให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการบริหารจัดการหรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานทุกคน เพื่อลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

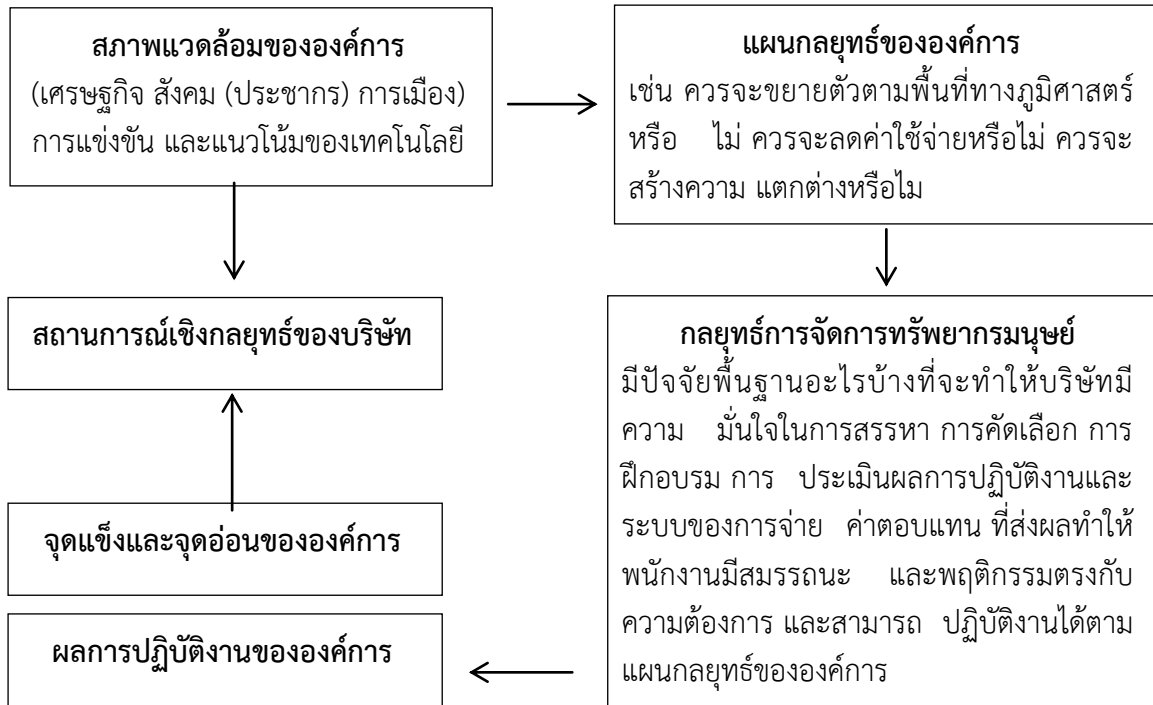
๔. บทบาทด้านการเป็นตัวแทนให้กับพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันที่เกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น โดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์การ และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ จึงควรมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางธุรกิจ (Stakeholders)

ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการทำงานตรงตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์การ

ในส่วนของบทบาทผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีทั้งบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์และบทบาทในการนำกลยุทธ์ขององค์การ หรือบริษัทไปปรับใช้สู่การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แผนภาพที่ ๒-๕ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับกลยุทธ์



ที่มา เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, ๒๕๕๗ หน้า ๓๓๑๒

เมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคม (ประชากร) และการเมือง รวมทั้งการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การร่วมกับผู้บริหารฝ่ายต่างๆ แล้ว ผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประเมินสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท และตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจดีบริษัทมีผลกำไรจากการดำเนินงานตรงตามเป้าหมาย มีโอกาสในการขยายการลงทุน พนักงานในบริษัทเป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานตรงสายอาชีพที่เรียนมา แต่มีจุดที่ควรพัฒนาคือธุรกิจที่ดำเนินการไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การว่าธุรกิจควรจะขยายการลงทุนตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรือไม่ หรือถ้าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง (อาจเป็นปัจจัยตัวใดตัวหนึ่ง) ที่มากระทบแล้วทำให้ธุรกิจต้องขาดทุน ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการฝ่ายจะต้องตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การว่า จะลดค่าใช้จ่ายในเรื่องอะไร จึงจะทำให้้องค์การอยู่รอด หรือถ้าหากว่าธุรกิจมีการแข่งขันสูง อาจต้องตัดสินใจว่าจะสร้างความแตกต่างทางธุรกิจอย่างไร

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ระดับองค์การจึงส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น เมื่อกำหนดกลยุทธ์ว่าธุรกิจควรจะขยายการลงทุนตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ โดยการขยายธุรกิจไปยังชุมชนภายในหรือต่างประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภคหรืออุปโภคแล้ว ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องกำหนดกลยุทธ์

ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน กำหนดกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน กำหนดกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดกลยุทธ์ในการวางระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์เหล่านี้จะส่งผลทำให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมตรงกับความต้องการ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามกลยุทธ์ขององค์กรได้

ในฐานะที่กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตจะมุ่งไปสู่การสร้างระบบการปฏิบัติงานที่เรียกว่า ระบบการปฏิบัติงานที่สูง ซึ่งระบบนี้เป็นการผสมผสานนโยบายและวิธีปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงกว่าที่เป็นอยู่เดิม เป้าหมายของระบบนี้คือ การเข้าไปขับเคลื่อนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน เพื่อว่าบริษัทจะได้มีโอกาสดึงดูดผู้สมัครงานได้มากยิ่งขึ้น มีโอกาสในการคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรมได้ดียิ่งขึ้น มีการเชื่อมโยงระหว่างค่าตอบแทนและผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายมีการจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัยได้ดีมากขึ้น การดำเนินการในแนวทางนี้ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถประเมินผลลัพธ์ที่ทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้

ดังนั้น ผู้บริหารในธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องคำนึงถึงความสำเร็จในผลของการปฏิบัติงาน และ การดำเนินการทางกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจในความสำเร็จขององค์กรก็คือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring HR Performance) เพื่อวัดความสำเร็จตามกลยุทธ์องค์กร อีกทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมีการนำเทคโนโลยี (Technology) ที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเรื่องสุดท้ายคือสมรรถนะ (Competency) ของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ได้

#### บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. บทบาทด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Role) คือ ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสิ่งแวดล้อมของธุรกิจและขององค์กรต้องรู้จักตลาดและประเด็นทางธุรกิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักวิธีการและมีความสามารถในการนำความรู้ทางด้านกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

๒. บทบาทด้านการส่งเสริมให้นำไปใช้และให้คำปรึกษา (Enabler and Consultant Role) คือ เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการสายงานได้เป็นอย่างดี สามารถพัฒนาและบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงของการปฏิบัติและเชิงนโยบาย สามารถจัดเตรียมข้อมูลทางด้านทรัพยากรมนุษย์และให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานได้ สามารถให้คำปรึกษาและแนะนำพนักงานได้ รวมถึงรู้และเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน

๓. บทบาทด้านการตรวจสอบและรักษา (Monitoring and Maintaining Role) ต้องมีความรับผิดชอบและแน่ใจว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีมาตรฐานสูงและถูกต้องตามหลักจริยธรรม ต้องทำให้แน่ใจว่ามีความรู้ทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานเป็นอย่างดี ช่วยเหลือองค์กร ในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างวัตถุประสงค์ร่วม รวมทั้งต้องตรวจสอบทัศนคติของพนักงาน และใส่ใจต่อเหตุการณ์สำคัญต่างๆ



๔. บทบาทเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation Role) มีความคิดริเริ่ม พร้อมทั้งจะลงมือปฏิบัติเสมอ หาวิธีการที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความพึงพอใจมากขึ้น สร้างระบบวัดต่างๆ ในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและต้องคำนึงเสมอว่าต้องใช้วิธีการเชิงรุกในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องทบทวนการปฏิบัติงานและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๕. บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลงและความรู้ (Change and Knowledge Facilitator) ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมในเวลาที่ต้องการต้องใช้ความสามารถนั้น รวมทั้งต้องให้คำแนะนำด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

เห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรช่วงระยะแรกนั้นจะเป็นลักษณะการทำงานเป็นเชิงรับ อาจเนื่องมาจากงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานที่พัฒนามาจากงานบริหารบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวัน (Day-to-Day) ที่เน้นงานด้านการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และสุขภาพความปลอดภัย จนกระทั่งเกิดการตื่นตัวทางด้านเศรษฐกิจมากขึ้น หลักการเศรษฐศาสตร์ในยุคต้นๆ มองว่าคนเป็นทุนอย่างหนึ่งงานบริหารบุคคล จึงเปลี่ยนมาเป็นงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่เน้นการบริหารคนในองค์กร ต่อมาเมื่อการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านการผลิตที่มีคุณภาพไปสู่การแข่งขันในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเด่นชัดขึ้น และมีบทบาทการทำงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับนักวิชาการในประเทศไทย ก็ได้มีความสนใจและศึกษาถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกันโดยโชคดี เดชกำแหง ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑ ไว้ดังนี้

ตารางที่ ๒-๑ บทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษที่ ๒๑

สิ่งที่เป็นอย่างอยู่	สิ่งที่คาดหวัง
๑. เป็นผู้สนับสนุนการทำงาน (Back Office)	๑. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจ (Business Vision)
๒. มีการทำงานแบบ Cost Center	๒. มีการทำงานแบบ Profit Center
๓. ขาดการทำงานสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	๓. เป็นผู้ที่สร้างนวัตกรรมและทำงานเชิงรุก
๔. ไม่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	๔. เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีฐานะเป็น Catalyst
๕. ไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นคณะกรรมการบริหาร	๕. ได้รับการยอมรับจากระดับสูงในการเป็นคณะกรรมการบริหาร
๖. ขาดภาวะผู้นำ และยังไม่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	๖. เป็นผู้สร้างเครือข่ายซึ่งจะดึงความร่วมมือและความสำเร็จทางธุรกิจ

ที่มา : วันชัย สุขตาม, ๒๕๖๐ หน้า ๑๐๒

จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนจาก “หน้าที่นิยม” (Functionalism) มาสู่บทบาทงานที่มีลักษณะ “เชิงกลยุทธ์” มากขึ้น ในส่วนบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการที่จะนำพา องค์กรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

๑. เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Facilitator) คือ แสดงบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น โดยมีบทบาทเป็นหน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีคุณสมบัติสำคัญคือ ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ในการคิดแบบผู้ประกอบการ

๒. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom-Based Training) แล้วหันมาสนใจการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ทั้งนี้ก็ยังให้คงการฝึกอบรมในห้องเรียนไว้ เพราะการฝึกอบรมยังเป็นเทคนิควิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาทักษะขั้นพื้นฐาน และสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทักษะ (Skill Shortage) โดยองค์กรจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมและกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ที่สามารถจะนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

๓. เพิ่มบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ออกแบบโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ออกแบบระดับที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร และทำหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนและให้คำปรึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

๔. พัฒนาพนักงานให้มีวิธีคิดอย่างเป็นระบบในการทำงาน โดยเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เอาใจใส่ต่อการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก

๕. เปลี่ยนแปลงขนาดและจำนวนบุคลากรของหน่วยงาน รวมทั้งเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความหลากหลายมากขึ้นพร้อมกับกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผู้บริหารตามสายงานต่างๆ และพนักงานจะต้องมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

๖. มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายสำคัญ คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Performance Improvement) ทั้งนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรมากขึ้นตามบทบาทที่มีความสำคัญมากขึ้นด้วย

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับจริยธรรมในวิชาชีพ เพื่อชี้แนะและควบคุมการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ในวิชาชีพของตน และเป็นกรอบกำหนดถึงบทบาทที่ควรทำและไม่ควรทำ ซึ่งมีหลักจริยธรรม ๕ ประการ ดังนี้

๑. ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความเป็นอิสระในความคิดและการกระทำของตน แต่ต้องเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

๒. ความเมตตา (Beneficence) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำอะไรถึงจะสร้างประโยชน์สุขให้แก่ผู้อื่น ควรระบุความสำเร็จและความบกพร่องของโปรแกรมการฝึกอบรมในเชิงสร้างสรรค์

๓. กรุณาธรรม (Non maleficence) ไม่ก่อให้เกิดทุกข์ต่อผู้อื่น ไม่ควรออกแบบการฝึกอบรมที่ใช้ทรัพยากรสูง ใช้เวลานานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

๔. ความยุติธรรม (Justice) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องไม่เลือกปฏิบัติ คือต้องปฏิบัติกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน

๕. ความภักดี (Fidelity) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะรักษาสัญญา จงรักภักดีต่อบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและตามทรัพยากรที่มีอยู่

จากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศมีความเห็นตรงกันว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะเปลี่ยนบทบาทการทำงานจากการมุ่งกิจกรรม (Activities-Based) ไปสู่การทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based) ให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะการทำงานแบบมุ่งผลลัพธ์นั้นนอกจากจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้นกว่าเดิมแล้ว ยังเป็นส่วนที่ทำให้สมาชิกและผู้บริหารในองค์กรเห็นคุณค่าในงานทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ คือการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคลในยุคประเทศไทย ๔.๐ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการทำงานตรงตามเป้าหมาย และตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์การ บทบาทใหม่ของนักบริหารงานบุคคลในยุคประเทศไทย ๔.๐ จำเป็นต้องมีทั้งบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปรับใช้สู่การปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีให้เลือกตามวัตถุประสงค์การใช้งานดังต่อไปนี้ (Conner and Ulrich, ๒๐๑๖)

๑. Application Service Providers (ASP) เป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในเพื่อการสมัครงาน ซึ่งเป็นการให้บริการกับนายจ้างที่ต้องการจ้างงานด้วยการควบคุมผ่านออนไลน์

๒. Web Portals หรือเว็บท่า เป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในยุค Thailand ๔.๐ เพื่อให้พนักงานใช้ในการจัดการผลประโยชน์ต่างๆ

๓. Streaming PC Video เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการฝึกอบรมทางไกล โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลายสาขา หรือมีหลายหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในสถานที่ซึ่งแตกต่างกันในด้านระยะทาง

๔. Wireless or Mobile Tools เป็นอุปกรณ์เชื่อมต่อเครือข่ายแบบไร้สายและแบบเคลื่อนที่ มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในการเข้าถึงกิจกรรมต่างๆ

๕. Personal Digital Assistants เป็นแอปพลิเคชันที่ใช้ในการเพื่อช่วยเหลือนักบริหารงานบุคคลในยุค Thailand ๔.๐ เพื่อความสะดวกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

๖. Monitoring Software เป็นโปรแกรมที่ใช้เพื่อติดตามการทำงานบนอินเทอร์เน็ต การรับและส่งอีเมล รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

๗. Integrated Human Resource Information Systems (HRIS) เป็นระบบงานที่ใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งหมด เช่น ทะเบียนประวัติ

๘. Digital Signature เป็นลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์มีวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อการตรวจสอบลายเซ็นที่ถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้นายจ้างได้รับลายเซ็นจากผู้สมัคร หรือพนักงานได้อย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในยุคประเทศ ๔.๐ โดยทั่วไปมีการประยุกต์อยู่ ๔ แนวทาง กล่าวคือ

๑. Self Service หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการตนเอง โดยส่วนใหญ่ Self Service จะเป็นการทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นำมาใช้เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงข้อมูลส่วนตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๒. Call Center หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเป็นศูนย์กลางการรับโทรศัพท์โดยอาจนำผู้เชี่ยวชาญมาตอบคำถามให้กับพนักงานที่มีข้อสงสัยที่อยู่ห่างไกลกันได้ สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี

๓. Productivity improvement หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงผลผลิตเพื่อช่วยปรับปรุงงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการนำระบบที่ทันสมัยอย่าง HRIS (Human Resource Information System)

๔. Outsourcing หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจ้างงานภายนอก สามารถทำให้เข้าถึงตัวผู้สมัครงานได้โดยตรงทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากที่สุด

ดังที่กล่าวไป โลกปัจจุบัน ได้ก้าวเข้าสู่ยุค ๔.๐ ซึ่งเป็นยุคนวัตกรรม การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ก่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลรูปแบบใหม่ขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ ตามที่ได้ยกตัวอย่างมา

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในยุคประเทศไทย ๔.๐ นักบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันนอกจากจะต้องมีสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังได้กล่าวไปแล้ว ยังต้องมีสมรรถนะหลักอีก ๓ ด้านด้วยกัน ประกอบด้วย

๑. ต้องมี Knowledge หรือความรู้ อันได้แก่

๑.๑ ความรู้ด้าน Technical Knowledge หรือความรู้ทางเทคนิค และ

๑.๒ ความรู้ด้าน Customer Focus Knowledge หรือความรู้ด้านการบริการ

ลูกค้า

๒. ต้องมี Skill หรือ ทักษะ อันได้แก่ ๒.๑ ทักษะด้าน Communication หรือทักษะการสื่อสาร และ ๒.๒ ทักษะด้าน Teamwork หรือทักษะการทำงานเป็นทีม

๓. ต้องมี Attributes หรือคุณสมบัติ อันได้แก่

๓.๑ คุณสมบัติทาง Innovation หรือคุณสมบัติทางนวัตกรรม

๓.๒ คุณสมบัติทาง Leadership หรือคุณสมบัติทางภาวะผู้นำ

๓.๓ คุณสมบัติทาง Flexibility หรือคุณสมบัติทางความยืดหยุ่น

๓.๔ คุณสมบัติทาง Motivation หรือคุณสมบัติทางการจูงใจ

๓.๕ คุณสมบัติทาง Building Relationship หรือคุณสมบัตินี้ทาง การสร้าง ความสัมพันธ์

ดังนั้น ทุกองค์กรในยุคประเทศไทย ๔.๐ สามารถนำสมรรถนะที่กล่าวมาทั้งหมด ไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เพื่อเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะของหน่วยงานกำกับดูแล ภาระงานทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มขีด ความสามารถ และที่สำคัญก็คือเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

## แนวคิดการปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐

### ที่มาและความหมาย

โลกของอุตสาหกรรมกำลังก้าวสู่การปฏิวัติครั้งใหม่ที่เรียกว่า อุตสาหกรรม ๔.๐ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ “Industry ๔.๐” มาจากชื่อนโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติของเยอรมนี เมื่อปี ค.ศ. ๒๐๑๓ แนวคิดก็คือ โลกของเราจะเข้าสู่ช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ ๔ ภายใน ๒๐ ปี ข้างหน้า ทำให้หลายประเทศต่างก็ตื่นตัวกับผลกระทบที่จะติดตามมา เนื่องจากปัจจุบันทุกประเทศบน โลกมีการเชื่อมต่อกันอย่างไร้พรมแดนในทุกมิติ ทั้งความร่วมมือทางการค้า ความร่วมมือด้านการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ในอีกมุมหนึ่งก็ย่อมเกิด การแข่งขันกันสูงขึ้นเรื่อยๆ ด้วยเหตุผลประการหลังนี้เองหลายประเทศจึงจำเป็นต้องปรับตัวสู่การ พัฒนาในยุคอุตสาหกรรม ๔.๐ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองในการแข่งขันกับประเทศอื่น ประเทศไทย ก็เช่นเดียวกัน

ประเทศไทยโดยรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีก็เห็นความสำคัญ ของ “อุตสาหกรรม ๔.๐” จึง เป็นที่มาของนโยบายประเทศไทย ๔.๐ “ประเทศไทย ๔.๐” หมายถึง การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา โดยที่ภาค การเกษตรยังคงเป็นแกนหลัก แต่จะเปลี่ยนการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ โดยสร้าง เกษตรกรปราดเปรื่อง (Smart Farmer) และสนับสนุนให้เกษตรกรเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น

### ๑. เปลี่ยนจากภาคการผลิตสินค้า ไปสู่ภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้น เราจึงต้องค้นหาเครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจยุคใหม่ ที่จะ สร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ ๒๑ โดยการแปลง “ความได้เปรียบเชิง เปรียบเทียบ” ของประเทศที่มีอยู่ ๒ ด้าน คือ ความหลากหลายเชิงชีวภาพ และ ความหลากหลายเชิง วัฒนธรรมให้เป็น “ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน” ใน ๕ กลุ่มเทคโนโลยี และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีการแพทย์

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ควบคุม

กลุ่มที่ ๔ กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและฝังกับอุปกรณ์ต่างๆ และ

กลุ่มที่ ๕ กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (จดหมายข่าว รัฐบาลเพื่อ ประชาชน, ๒๕๕๙)

วิเคราะห์เศรษฐกิจประเทศไทยในช่วง ๕๐ ปีที่ผ่านมา ในช่วงระยะแรก (พ.ศ. ๒๕๐๐-๒๕๓๖) เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ ๗-๘ ต่อปี อย่างไรก็ตามในช่วงระยะถัดมา (พ.ศ. ๒๕๓๗- ปัจจุบัน) เศรษฐกิจไทยเริ่มมีการเติบโตเพียงร้อยละ ๓-๔ ต่อปีเท่านั้น สอดคล้องกับการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันโดย World Economic Forum โดยให้ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ ๓๒ ของโลก ซึ่งต่ำกว่า สิงคโปร์ และ มาเลเซีย ทำให้เป็นที่มาของนโยบายที่มีชื่อว่า ประเทศไทย ๔.๐ (ประเทศไทย ๔.๐ ยกระดับศักยภาพประเทศ, ๒๕๕๙)

เพื่อให้เข้าใจคำว่า ประเทศไทย ๔.๐ ได้ดียิ่งขึ้น จากแนวความคิดของ ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ (ในขณะนั้น) มานำเสนอ ดังนี้

“ประเทศไทย ๔.๐: สร้างความเข้มแข็งจากภายใน เชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่โลก” พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่ออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้มี ๓ กระแสหลัก คือ

๑. Globalization โลกกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เหล่านี้พร้อมกัน อาทิ

- กระแส Digitization ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนและรูปแบบในการการทำธุรกิจ
- กระแส Urbanization ที่กระจายตัวไปโดยรอบ ทุกคนเริ่มมีชีวิตความเป็นอยู่แบบคนเมือง มีการกระจายตัวทางความเจริญไปสู่ภูมิภาคมากขึ้น
- กระแส Commonization ที่เป็นเรื่องที่คุณคนในโลกได้รับผลกระทบร่วมกันอย่างถ้วนทั่ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ การก่อการร้าย โรคระบาด ที่สามารถแพร่ไปในทุกภูมิภาคของโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๒. Regionalization กระแสการรวมกลุ่มกันในภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นในเชิงของภูมิรัฐศาสตร์และภูมิเศรษฐศาสตร์ การรวมกลุ่มดังกล่าวทำให้มีอำนาจต่อรองของประเทศที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

๓. Localization กระแสของการมีความเป็นท้องถิ่นและชุมชนอย่างเข้มข้น เช่น เชียงใหม่เป็นตัวอย่างหนึ่งของการมี Locality ที่เข้มแข็ง เนื่องจากมีความเป็นเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ที่ชัดเจน รวมถึงมีศิลปะ และวัฒนธรรมที่สืบทอดและเชื่อมโยงคนในท้องถิ่นมายาวนาน

พลวัตการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของไทย ในช่วงเวลาที่ผ่านมา เศรษฐกิจไทยขับเคลื่อนด้วยการพึ่งพาทุนจากต่างชาติเป็นหลัก โดยผ่านสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สทท.) : Board of Investment (BOI) และพึ่งพารายได้จาก การส่งออกสินค้าเป็นหลัก ซึ่งเจ้าของกิจการของธุรกิจส่งออกก็เป็นชาวต่างชาติ คนไทยได้รับเพียงค่าแรงและตัวเลขการส่งออกเท่านั้น ผลจากการขับเคลื่อนด้วยโมเดลเศรษฐกิจแบบนี้ทำให้ประเทศไทยติดกับดักของการเป็นประเทศที่มี “รายได้ปานกลาง” ไม่สามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง เนื่องจากต้องพึ่งพาต่างชาติมากเกินไป นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง อำนาจ และ โอกาสมากมาย

ทั้งหมดนี้ จึงเป็นที่มาของการเปลี่ยนผ่านสู่ "Thailand ๔.๐" ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง และสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป (สุวิทย์ เมษินทรีย์, ๒๕๕๙)

### แนวคิด “ประเทศไทย ๔.๐”

“ประเทศไทย ๔.๐” ประกอบด้วย ๒ แนวคิดสำคัญ

๑. “Strength from Within”
๒. “Connect to the World” คือเมื่อภายในประเทศเข้มแข็งแล้ว ก็ต้องเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในได้เศรษฐกิจโลก

### กลไกขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐

Strength from within หรือการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน มีกลไกในการขับเคลื่อนหลักอยู่ ๓ ตัว คือ

๑. การยกระดับนวัตกรรม (Innovation Driven Proposition) ของทุกภาคส่วนในประเทศ

๒. การสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Driven Proposition)

๓. การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย (Community Driven Proposition) ซึ่งทั้ง ๓ กลไกนี้ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน

นวัตกรรมจะถูกยกระดับขึ้น ผ่าน Growth Engine ๓ ตัวใหม่ อันประกอบด้วย Green Growth Engine, Productive Growth Engine และ Inclusive Growth Engine การยกระดับนวัตกรรมเมื่อผนวกกับการสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ จึงจะเอื้อให้เกิดการสร้าง Smart Enterprise ที่มีโมเดลการทำธุรกิจแบบใหม่มากมาย ท่ามกลาง Enabling Ecosystem ที่เอื้อให้เกิดการรังสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, ๒๕๕๙)

ส่วนสุดท้ายของ Strength from Within คือการสร้างความเข้มแข็งในระดับฐานรากหรือชุมชน ซึ่งเมื่อผนวกความเข้มแข็งในระดับฐานรากกับการสร้างสังคมที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนสถานะของผู้คนในสังคม (Social Mobility) ผ่านการสร้างสังคมแห่งโอกาส (Society with Opportunity) ควบคู่ไปกับการสร้างสังคมที่สามารถ (Society with Competence) และเมื่อโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศเกิดความเข้มแข็งแล้ว การเชื่อมโยงภายนอก (Connect to the World) เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่กันไป ซึ่งในส่วนนี้ เชื่อมโยงกับโลกใน ๓ ระดับ ด้วยกัน คือ

๑. Domestic Economy เศรษฐกิจภายในประเทศ
๒. Regional Economy เศรษฐกิจภูมิภาค
๓. Global Economy เศรษฐกิจโลก

แผนภาพที่ ๒-๖ กลไกการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐

## กลไกขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐



ที่มา ปรับปรุงจาก กรุงเทพธุรกิจ <http://daily.bangkokbiznews.com/detail/257337>

เศรษฐกิจในประเทศ เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิดการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากจะก่อให้เกิดการเติมเต็มพลังในท้องถิ่น (Local Empowerment) ผ่านการค้าและการลงทุนในท้องถิ่น การจ้างงานในท้องถิ่น และนำไปสู่ความเป็นเจ้าของของคนในท้องถิ่น ขณะเดียวกัน การผนวก Domestic กับ Regional Economy เข้าด้วยกัน เราจะเห็นภาพของ ASEAN ในภาพใหญ่ และ CLMVT (Cambodia-Laos-Myanmar-Vietnam-Thailand) ในภาพที่เล็กลงมา ซึ่งส่วนนี้จะสอดคล้องกับแนวคิด "CLMVT As Our Home Market" ที่รัฐบาลนี้กำลังผลักดันอยู่ผ่านการเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดทั้งในระดับรัฐบาลกับรัฐบาล ธุรกิจกับธุรกิจ และ ประชาชนกับประชาชน

สุดท้ายเป็นการเชื่อมโยง Regional กับ Global Economy ขยายความเชื่อมโยงและเรียงร้อย ASEAN เข้าด้วยกัน เพื่อเป็นพลังต่อรองกับส่วนอื่นๆ ของประชาคมโลกผ่านบทบาทในมิติทางภูมิรัฐศาสตร์และ ภูมิเศรษฐศาสตร์ของภูมิภาคแห่งนี้ “Thailand “ จะนำพาประเทศไทยของเราให้ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ ซึ่งจะทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีความหวัง (Hope) มีความสุข



(Happy) และความสามานฉันท์ (Harmony) ได้อย่างแท้จริง (สุวิทย์ เมษินทรีย์, ๒๕๕๙)

### โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน

ในประวัติศาสตร์ประเทศไทยมีการปฏิรูปขนานใหญ่อย่างเป็นระบบเพียงครั้งเดียวในสมัยสั้นเกล้า รัชกาลที่ ๕ ราชอาณาจักรสยามหรือประเทศไทยในสมัยรัชกาลที่ ๔ สืบเนื่องถึงรัชกาลที่ ๕ เป็นช่วงเวลาที่ประเทศอยู่ในภาวะวิกฤตท่ามกลางกระแสภัยคุกคามจากภายนอก อันได้แก่ การล่าอาณานิคมของประเทศตะวันตก ด้วยเหตุนี้ พระมหากษัตริย์ไทยทั้งสองรัชกาลจึงต้องทรงดำเนินการปฏิรูปปรับเปลี่ยนประเทศให้เกิดความทันสมัยและทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ เพื่อป้องกันมิให้ประเทศไทยต้องถูกยึดครองเป็นดินแดนอาณานิคม การดำเนินนโยบายดังกล่าวได้เริ่มต้นขึ้นในแผ่นดินรัชกาลที่ ๔ และได้รับการสานต่ออย่างเป็นรูปธรรม ในสมัยรัชกาลที่ ๕ ผ่านการปฏิรูประบบการปกครองและระบบราชการของไทยครั้งสำคัญ โดยเปลี่ยนจากเดิมที่เคยปกครองในรูปแบบอาณาจักรโบราณและนครรัฐ ซึ่งปราศจากศูนย์อำนาจที่ชัดเจนและขาดความเป็นเอกภาพ อันไม่ส่งเสริมต่อความมั่นคงของชาติให้เป็นการปกครองรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะเป็น “รัฐชาติ” โดยการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลางหรือเมืองหลวง เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินสามารถดำเนินการได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพ เกิดความชัดเจน ส่งเสริมให้เกิดความเป็นปึกแผ่นและความมั่นคงของประเทศได้เป็นอย่างดี

ณ ขณะนี้ประเทศไทยอยู่ในระยะ “เปลี่ยนผ่าน” วิกฤตทางเศรษฐกิจและการเมืองหลายต่อหลายครั้ง ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ หากประเทศไทยไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ตลอดจนไม่ดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนประเทศผ่านการปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนอย่างจริงจัง ประเทศไทยอาจจะประสบกับสถานะเสื่อมถอยจากประเทศในโลกที่สองในปัจจุบันเป็นประเทศในโลกที่สามในอนาคตก็เป็นได้ แต่หากดำเนินการปฏิรูปสำเร็จจะทำให้ประเทศไทยสามารถก้าวไปสู่ “ประเทศในโลกที่หนึ่ง”

อันเป็นดั่งพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานไว้ว่า “เราจำต้อง ก้าวไปข้างหน้าเสมอ เราต้องไม่ถอยหลังเป็นอันขาด แม้ว่าหยุดอยู่กับที่ก็ไม่ได้ เพราะการหยุดก็เสมอ”

### เมื่อโลกไม่ใช่ใบเดิม

โลกมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา พอจะจำแนกได้เป็น ๔ ยุคด้วยกัน

ยุคที่ ๑ เกิดการปฏิวัติในภาคเกษตร หรือที่เรียกกันว่า Green Evolution

ยุคที่ ๒ เกิดการปรับเปลี่ยนสู่สังคมอุตสาหกรรม ผ่าน Industrial Revolution ครั้งที่ ๑

และ ๒

ยุคที่ ๓ เกิด Digital Revolution เป็นระลอกๆ

ยุคที่ ๔ คือ The Fourth Industrial Revolution หรือยุคปัจจุบัน เกิดการรวมตัวและแตกตัวของ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใน ๓ Domains หลัก ดังนี้

- Bio Domain เช่น Bioprint, Genetic Transformation
- Physical Domain เช่น Autonomous Vehicle (รถที่ขับเองได้) วัสดุศาสตร์ นาโนเทคโนโลยี และ ๓D/๔D Printing

- Digital Domain เช่น Internet of Thing (IoT), Digital Manufacturing

จากนี้ไป นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ จะเกิดจากการรวมตัวและแตกตัวของ ๓ Domains นี้

### โลกในระยะเปลี่ยนผ่าน

การเคลื่อนจากโลกในศตวรรษที่ ๒๐ มาสู่โลกในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ก่อให้เกิดชุดของโอกาส ภัยคุกคาม เงื่อนไขและข้อจำกัดชุดใหม่ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาชุดของขีดความสามารถชุดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง

ใน The Fourth Industrial Revolution นั้น Artificial Intelligence (AI) จะมาแทน Knowledge Worker ถ้าเราตามมันทัน เราจะทำงานร่วมกับมันได้ แต่ถ้าเราไม่ทันมัน AI จะทำงานแทนเรา เรากำลังอยู่ใน “The Age of Disruption” ดังนั้น ที่มีผู้กล่าวว่า "When Pattern are Broken, New Worlds Emerge" ดูเหมือนกำลังจะเกิดขึ้น ตอนนี้ โลกเหมือนอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่าน (Metamorphosis) เปรียบเปรย เหมือนกับเป็นตัวหนอนอยู่ดีๆ ก็กลายเป็นดักแด้ ผู้คนอาจจะรู้สึกอึดอัด รู้สึกหวาดกลัวกับการเปลี่ยนผ่านไปสู่โลกใหม่ (เพราะไม่คุ้นเคยมาก่อน) แต่จะรู้สึกดีขึ้น ความเป็นปกติสุขเกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ตอนที่เปลี่ยนผ่านจากดักแด้กลายเป็นผีเสื้อ

มี ๕ กระแสที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้คน คือ

- **Globalization** ที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเคลื่อนไหลของทุน สินค้าและบริการ ผู้คน อย่างเสรี จนกลายเป็นโลกที่เชื่อมต่อกันอย่างสนิท (Connected World) เกิดการขับปรับเปลี่ยนจาก One Country, One Destiny เป็น One World, One Destiny

- **Digitization** การติดต่อสื่อสารมีการเปลี่ยนรูปแบบจากการสื่อสารกับ Someone, Somewhere และ Sometime เป็น Anyone, Anywhere และ Anytime เรากำลัง ดำรงชีวิตอยู่ใน ๒ อารยธรรมไปพร้อมๆ กัน คืออารยธรรมในโลกจริง และอารยธรรมในโลกเสมือน ในโลกของดิจิทัล ก่อให้เกิด Network Externalities ดังนั้น รูปแบบการเติบโตจะไม่เป็นไปตามหลักเศรษฐศาสตร์เดิมว่าด้วย Diminishing Return to Scale อีกต่อไป แต่รูปแบบการเติบโตจะเปลี่ยนไปเป็นแบบ Exponential Return to Scale มากขึ้น

- **Urbanization** สัดส่วนของผู้คนในเมืองจะมีมากขึ้น โดยในปี ๑๙๙๕ โลกมีคนในเมืองเพียงร้อยละ ๓๐ และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๕๔ ในปี ๒๐๑๔ และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๖๖ ในปี ๒๐๕๐ ดังนั้น วิถีชีวิต พฤติกรรม และปฏิสัมพันธ์ของผู้คนจะเปลี่ยนแปลงไปจากสังคม ชนบท เป็นสังคมเมือง จะเกิดประเด็นท้าทายชุดใหม่ครอบคลุมทั้งในมิติพลังงาน การคมนาคม การศึกษา สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย อาชญากรรม ยาเสพติด ฯลฯ ซึ่งหากเตรียมการไว้ได้ไม่ดีพอ เมืองเหล่านี้จะกลายเป็น Mega-Slums แต่หากเตรียมการได้ดีพอ เมืองเหล่านี้จะถูกปรับเปลี่ยนไปเป็น Smart Cities

- **Individualization** ผู้คนในศตวรรษที่ ๒๑ จะมีความเป็นปัจเจกมากขึ้น มีความคิด ความอ่านเป็นของตัวเองมากขึ้น ต้องการแสดงออกมากขึ้น ความเป็นปัจเจกจะเกิดขึ้นได้ ๒ รูปแบบ คือ Collective Individuals และ Contra-Individuals รูปแบบแรกเป็นรูปแบบที่สร้างสรรค์ ที่ผู้คนอยากอยู่ร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์สังคม เกิดเป็นสังคมที่เข้มแข็ง แต่ในรูปแบบที่สอง เป็นรูปแบบที่

ผู้คนต่างคนต่างอยู่ มองแต่ประโยชน์ส่วนตน เกิดสังคมที่เปราะบาง โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งจะมี อยู่สูง

- **Commonization** ในโลกที่ยิ่งเชื่อมต่อกันมากขึ้นเท่าไร ผู้คนก็ยิ่งต้องพึ่งพิงอิง อาศัยกันมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ความเสี่ยงและภัยคุกคามมิได้ส่งผลกระทบต่อประเทศใดประเทศหนึ่งเป็น การเฉพาะ หากแต่ส่งผลกระทบต่อโลกโดยรวม เป็นปัญหาที่ทุกประเทศต้องเผชิญที่เรียกกันว่า “Global Commons” อาทิ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ โรคระบาด การก่อการร้าย ภาวะโลกร้อน เป็นต้น นั่นหมายความว่า จากนี้ไป เวลาสุขประชาคมโลกจะสุขด้วยกัน และ เวลาทุกข์ประชาคมโลก ก็จะถูกทุกข์ด้วยกันด้วย

ทั้ง ๕ กระแสดังกล่าวข้างต้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ๔ มิติ

๑. การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของการดำรงอยู่
๒. การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของการดำเนินธุรกิจ
๓. การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของการทำงาน
๔. การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของการเรียนรู้

**วัฒนธรรมของการดำรงอยู่ชุดใหม่** การดำรงชีวิตให้อยู่รอดในศตวรรษที่ ๒๑ จะเกิด จาก **Power of Shared Knowledge** ไม่ใช่ **Power of Knowledge** ดังเช่นในศตวรรษที่ผ่านมา โดยในยุคศตวรรษที่ ๒๑ การได้มาซึ่งความรู้ (Producing Knowledge) นั้นไม่เพียงพอ สิ่งที่สำคัญ ควบคู่กันไปก็คือการสร้างความหมายและนัยในองค์ความรู้นั้น (Producing Meaning)

ในโลกศตวรรษที่ ๒๐ เรามองเห็น “**ข้อเสียในสิ่งที่ดี**” (**Negative Side of the Good**) โลกในศตวรรษที่ ๒๑ เราต้องค้นหา “**ข้อดีในสิ่งที่ไม่ดี**” (**Positive Side of the Bad**) ตัวอย่างเช่น การปรับตัวให้เข้ากับ Climate Change นำมาสู่การปรับเปลี่ยนสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และการพัฒนา Green Growth Industries เป็นต้น

**วัฒนธรรมของการดำเนินธุรกิจชุดใหม่** ในอดีตการทำธุรกิจยึดหลักการ Economies of Scale กล่าวคือ ยิ่งผลิตมากเท่าไร ต้นทุนถูกลงเท่านั้น ยิ่งมากเท่าไรได้ราคาถูกลงเท่านั้น ณ วันนี้โลกได้เปลี่ยนไปแล้ว โลกของดิจิทัลเอื้อบริษัทเล็กๆ อย่าง SMEs และ Startups มีโอกาสมากขึ้น จากปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

- Open Innovation Economy เกิดกระแสของนวัตกรรมแบบเปิด ผ่านหลักคิดว่า ด้วย NEA:

N: Nobody owns ไม่มีใครเป็นเจ้าของที่แท้จริง

E: Everybody can use it ทุกคนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้

A: Anybody can improve it ใครๆ ก็สามารถเข้าไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

- เกิดธุรกิจภายใต้แนวคิด **Sharing Economy** อาทิ UBER, Airbnb, Co-Working Space เป็นต้น

- เกิดธุรกิจภายใต้ **Do It Yourself Economy (DIY)** จากนี้ไป Maker และ Buyer เริ่มแยกออกจากกันไม่ได้เด็ดขาดเหมือนในอดีต จึงเกิดคำว่า **Prosumer** กล่าวคือ ผู้บริโภค สามารถเป็นทั้ง Producer และ Consumer ด้วยในเวลาเดียวกัน

ดังนั้น การทำธุรกิจในศตวรรษที่ ๒๑ เริ่มจากการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าผ่านนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมในกระบวนการผลิต และ นวัตกรรมเชิงธุรกิจ เป็นสำคัญ กระบวนทัศน์ในการทำธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนจาก “Make & Sell” Paradigm ในยุค Industrial Revolution เป็น “Sense & Respond” Paradigm ในยุค Digital Revolution และเปลี่ยนจาก “Sense & Respond” Paradigm ในยุค Digital Revolution เป็น “Care & Share” Paradigm ในยุค The Forth Industrial Revolution ดังเช่นในปัจจุบัน

**วัฒนธรรมของการทำงานชุดใหม่** การใช้ชีวิตสมัยก่อนมนุษย์เรามี ๔ กิจกรรมหลักคือ ทำงาน พักผ่อน จับจ่ายซื้อของและท่องเที่ยว เราจะใช้เวลาแต่ละช่วงเป็นเรื่องราวๆ ไป แต่ปัจจุบันนี้ดิจิทัลเทคโนโลยี ทำให้เราสามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multiplexing) การเชื่อมโยงต่อกันเป็นเครือข่ายจะมีมากขึ้น ดังนั้น จะทำงานกันบนแพลตฟอร์มในระบบเปิดมากขึ้น ในลักษณะงานที่ต้องมีการประสานและร่วมมือกันมากขึ้น และมีลักษณะของการแชร์หรือแลกเปลี่ยนแบ่งปันกันมากขึ้น งานในลักษณะ Routine Job จะค่อยๆ ลดน้อยถอยลง และจะค่อยๆ ถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์และ Automation ในทิศทางของกระแส Industry ๔.๐ งานในลักษณะ Non-Routine Job จะทวีความสำคัญมากขึ้น

**วัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่** โลกในศตวรรษที่ ๒๑ มีการเปลี่ยนแปลงใน ๓ กระแสหลักคือ ๑) เกิด Demonopolization of Knowledge ไม่มีการผูกขาดความรู้ ๒) เกิด Democratization of Information ไม่มีการผูกขาดข้อมูล และ ๓) เกิด Disruption of Technology & Innovation เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกิดขึ้นใหม่ๆ จากการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเดิมตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสดังกล่าว วัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องประกอบไปด้วย ๓ องค์ประกอบสำคัญคือ Learn, Unlearn และ Relearn “Unlearn” คือการไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรารู้มา ต้องปรับตัวให้ทันตลอดเวลา ส่วน “Relearn” นั่นคือ สิ่งที่เรารู้มามันเปลี่ยนไปในบริบทใหม่ๆ ดังนั้น ต้องเรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่าง ไปจากเดิม สำหรับ “Learn” นั้น โจทย์ที่สำคัญในศตวรรษที่ ๒๑ คือ จะเรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม หลายประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่พัฒนาแล้ว กับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ยกตัวอย่างเช่น

- A Nation of Maker ของสหรัฐอเมริกา
- Design in Innovation ของสหราชอาณาจักร
- Made in China ๒๐๒๕ ของสาธารณรัฐประชาชนจีน
- Make in India ของอินเดีย
- Smart Nation ของสิงคโปร์
- Creative Economy ของเกาหลีใต้

ถึงเวลาของการปรับเปลี่ยนโมเดลประเทศไทย ให้สอดคล้องกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลกในศตวรรษที่ ๒๑

## โมเดลประเทศไทย ๔.๐

ประเทศไทย ๔.๐ เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำและกับดักความไม่สมดุล พร้อมๆ กับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ”

สิ่งที่คนไทยคาดว่าจะได้รับจาก Thailand ๔.๐ คือ

๑. อยู่ใน “สังคมไทย ๔.๐” ที่เป็นสังคมที่มีความหวัง (Hope) เป็นสังคมที่เปี่ยมสุข (Happiness) และเป็นสังคมที่มีความสมานฉันท์ (Harmony) เป็นสังคมที่มีความพอเพียง โดยมีคนชนชั้นกลางเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ เกิดความเท่าเทียมในสังคม ความเหลื่อมล้ำอยู่ในระดับต่ำ มีสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่ดี

๒. เป็น คนไทย ๔.๐ ที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพดีและได้รับสวัสดิการทางสังคมที่เหมาะสมตลอดทุกช่วงชีวิต เป็นคนทันโลก ทันเทคโนโลยี สามารถอยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติเพื่อทำให้โลกดีขึ้น น่ายุ่ขึ้น

๓. เป็น เกษตรกร ๔.๐ ที่หลุดพ้นจากกับดักความยากจน โดยผันตัวเองจากเกษตรกรผู้ผลิตมาเป็นผู้ประกอบการทางการเกษตรสมัยใหม่ (Smart Farmers) มีการบริหารจัดการที่ดี มีต้นทุนการผลิตต่ำ สามารถเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรจากการแปรรูป

๔. เป็น SME ๔.๐ ที่สามารถสร้างหรือใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าในสินค้าและบริการ มีความสามารถทางการค้าขาย สามารถเข้าถึงตลาดในประเทศ ตลาดอาเซียน และตลาดโลก ทำให้มีรายได้สูงขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น และมีอนาคตที่สดใส

๕. เกิด จังหวัด ๔.๐ ที่มีการกระจายความเจริญทั่วประเทศ เศรษฐกิจขยายตัว สามารถทำงานในถิ่นฐานบ้านเกิดได้โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ หรือเมืองใหญ่ เนื่องจากมีช่องทางโอกาส และงานที่ดีกระจายอยู่ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ

แผนภาพที่ ๒-๗ Thailand ๔.๐



ที่มา : Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน หน้า ๙

### การเตรียมคนไทย ๔.๐ เพื่อก้าวสู่โลกที่หนึ่ง

เปรียบเสมือนการตระเตรียมเมล็ดพันธุ์ใหม่ด้วยการบ่มเพาะคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ ๒๑” ควบคู่ไปกับการพัฒนา “คนไทย ๔.๐ สู่อีกโลกที่หนึ่ง”

คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ ๒๑ คือคนไทยที่มีปัญญาที่เฉียบแหลม (Head) มีทักษะที่เห็นผล (Hand) มีสุขภาพที่แข็งแรง (Health) และมีจิตใจที่งดงาม (Heart)

การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการเตรียมคนไทย ๔.๐ สู่อีกโลกที่หนึ่ง ซึ่งจะครอบคลุมการปรับเปลี่ยนใน ๔ มิติดังต่อไปนี้

๑. เปลี่ยนจากคนไทยที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำกัด เป็นคนไทยที่มีความรู้ และทักษะสูง มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม

๒. เปลี่ยนจากคนไทยที่มองเน้นประโยชน์ส่วนตน เป็นคนไทยที่มีจิตสาธารณะ และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

๓. เปลี่ยนจากคนไทยแบบ Thai-Thai เป็นคนไทยแบบ Global Thai มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทยและสามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีสากล

๔. เปลี่ยนจากคนไทยที่เป็น Analog Thai เป็นคนไทยที่เป็น Digital Thai สามารถดำรงชีวิต เรียนรู้ทำงาน และประกอบธุรกิจ ได้อย่างเป็นปกติสุขในโลกยุคดิจิทัล

โดยเริ่มจากการเสริมสร้างให้เกิดการเจริญเติบโตในตัวคน (Growth for People) ผ่านการสร้างสังคมแห่งโอกาส เพื่อเติมเต็มศักยภาพเมื่อคนเหล่านี้ได้รับการเติมเต็มศักยภาพอย่างเต็มที่จะกลายเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนการเจริญเติบโต (People for Growth) และนำพาประเทศสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนอย่างแท้จริง

แผนภาพที่ ๒-๘ Growth for People/ People for Growth



ที่มา : Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน หน้า ๑๙

### การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้

แนวคิด Growth for People/People for Growth นำมาสู่ประเด็นท้าทายดังต่อไปนี้

- จะพัฒนาอย่างไรให้คนไทยเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น มีความมุ่งมั่นเพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างมีพลังและมีความหมาย (Purposeful People)

- จะพัฒนาอย่างไรให้คนไทยเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม (Innovative People)

- จะพัฒนาอย่างไรให้คนไทยเป็นคนที่มีความจิตสำนึก ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful People)

- จะพัฒนาอย่างไรให้คนไทยเป็นคนที่มุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Action-Based People)

จากประเด็นท้าทายดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่ “การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้” ของคนไทยทั้งระบบ

๑. การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่น เพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างมีพลังและมีความหมาย (Purposeful Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบเฉื่อยชา (Passive Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้น (Active Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนตามภาคบังคับ (Duty-Driven) เป็นการเรียนรู้จากความอยากทำและอยากเป็น (Passion-Driven)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนตามมาตรฐาน (Standardized) เป็นการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized)

๒. การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Generative Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนรู้ในห้องเรียน ในโรงเรียน และในระบบ เป็นการเรียนรู้ นอกห้องเรียน นอกโรงเรียน และนอกระบบ

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนจากข้อเท็จจริง (Fact-Based) เป็นการเรียนรู้ที่ใช้ความคิด (Idea-Based)

- ปรับเปลี่ยนจากการคิดในกรอบ (In the Box) เป็นการเรียนรู้ที่คิดนอกกรอบ (Out of the Box)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบถ่ายทอด (Transmitting) เป็นการเรียนรู้แบบชี้แนะ (Mentoring)

๓. การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสำนึก ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเน้นผลประโยชน์ร่วม (Common Interest) เป็นการเรียนรู้สร้างคุณค่าร่วม (Sharing Value)

- ปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ในรายบุคคล (Individual Creating) เป็นการเรียนรู้ระดมความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม (Common Creating)

- ปรับเปลี่ยนจากการให้รางวัลจากการแข่งขัน (Competing Incentive) เป็นการเรียนรู้ให้รางวัลจากการทำงานร่วมกัน (Sharing Incentive)

๔. การปรับเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Learning)

- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนโดยเน้นทฤษฎี เป็นการเรียนที่เน้นการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบฟังบรรยาย เป็นการทำโครงการและแก้ปัญหา โจทย์ ในรูปแบบต่างๆ
- ปรับเปลี่ยนจากการวัดความสำเร็จจากระบบการนับหน่วยกิต เป็นการวัดความสำเร็จจากการบรรลุผลสัมฤทธิ์
- ปรับเปลี่ยนจากการเรียนเพื่อวุฒิการศึกษา เป็นการเรียนเพื่อการประกอบอาชีพ

การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ ๒๑ และการเตรียมคนไทย ๔.๐ สู่โลกที่หนึ่ง ผ่าน ๔ กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว จะเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสังคมไทย ไปสู่ “สังคมไทย ๔.๐” นั่นคือ สังคมที่มีความหวัง (Hope) สังคมที่เปี่ยมสุข (Happiness) และ สังคมที่มีความสมานฉันท์ (Harmony) ในที่สุด

การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ ๒๑ และการเตรียมคนไทย ๔.๐ สู่โลกที่หนึ่ง ผ่าน ๔ กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว จะก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยน เป้าหมายและระบบการบริหารจัดการ การเรียนรู้ กระบวนทัศน์และทักษะครู หลักสูตรการเรียนการสอน รูปแบบการเรียนการสอน ตลอดจนระบบ นิเวศน์ของการเรียนรู้

#### การพัฒนาสู่ “แรงงาน ๔.๐” ที่มีความรู้และทักษะสูง

พร้อมๆ กับเรื่องการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนและการพัฒนาทักษะและอาชีพ เป็นประเด็นที่สำคัญ เพื่อรองรับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ ๒๑

ทักษะที่มีความสำคัญมากขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ ประกอบไปด้วย

- Cognitive Abilities
- Systems Skills
- Complex Problem Solving
- Content Skills
- Process Skills

ในขณะที่ทักษะที่จะมีความสำคัญน้อยลงในศตวรรษที่ ๒๑ จะประกอบด้วย

- Social Skills
- Resource Management Skills
- Technical Skills
- Physical Abilities

พร้อมๆ กันนั้น ภายใต้กระแส Industry ๔.๐ งานต่างๆ ที่เป็น Repetitive/Routine Jobs จะค่อยๆ ถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์และ Automation



หนึ่งในยุทธศาสตร์ภายใต้ประเทศไทย ๔.๐ คือ การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม และปรับเปลี่ยนแรงงานให้สอดคล้องกับ Industry ๔.๐ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการ Reskilling, Upskilling และ Multiskilling ในแรงงานปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับงานที่เป็น Non – Routine/Task Special/Project – Based Jobs มากขึ้น รัฐบาลได้วางระบบเพื่อบูรณาการการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพให้คนไทยปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและกำหนดเส้นทางชีวิตสู่นาคต โดยกำหนดเป้าหมายไว้ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. ช่วยบุคคลให้รู้ถึงทางเลือกในการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาอาชีพ
๒. พัฒนาระบบการศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะให้ตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
๓. ส่งเสริมการพัฒนาเส้นทางวิชาชีพบนฐานทักษะและความเชี่ยวชาญ
๔. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โดยการสร้างโปรแกรมพัฒนาทักษะอาชีพ ใน ๓ ระดับด้วยกันประกอบด้วย

- โปรแกรม In School อาชีพ Education & Career Guidance, Enhanced Internship, Individual Learning Portfolio และ Young Talent Program
- โปรแกรม Starting Work อาชีพ Education & Career Guidance, Earn & Learn Program, Skill Development Credit และ Individual Learning Portfolio
- โปรแกรม Growing Your Career อาชีพ Education & Career Guidance, Skills Based Modular Course, Mid-Career Enhanced Subsidy, Sectorial Manpower Plan, Leadership Development Program, Skill Development Credit และ Individual Learning Portfolio

## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริญญา หุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก (๒๕๖๐) ศึกษาบทบาทและคุณลักษณะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เสนอว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมและการแข่งขันในโลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อการอยู่รอด หน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กร คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับ แนวคิด และทฤษฎีของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๔ บทบาท คือ ๑) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ๒) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ๓) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) และ ๔) บทบาทการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งทั้งสี่บทบาทจะก่อให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

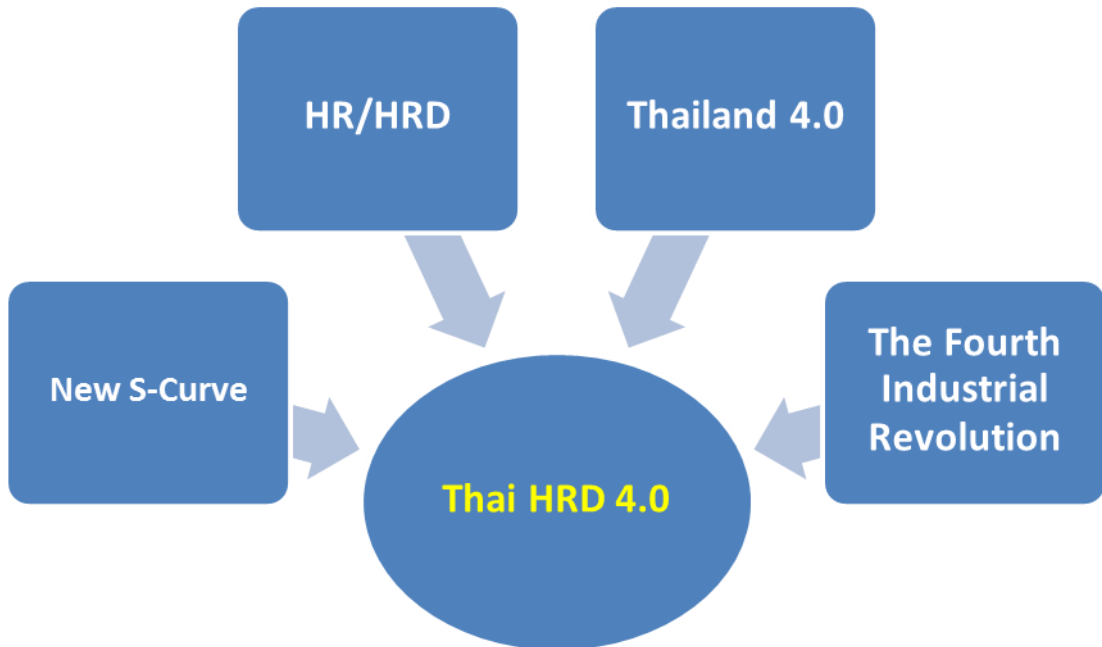
วุฒิชัย ผาสุกกานนท์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก (๒๕๕๙) ศึกษา วิธีการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิบัติการเชิงสะท้อน มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอ

ข้อมูล ๒ ประการสำคัญ คือ ๑) วิธีการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และ ๒) แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิริยาเชิงสะท้อน สำหรับพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับสะท้อนให้เห็นวิวัฒนาการของการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ จากการศึกษาพบว่า จากอดีตจนถึงปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดและทฤษฎี เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มากมาย แต่จะแตกต่างจากทฤษฎีเซลล์กระจกเงา (Mirror Neuron Theory) โดยเซลล์ประสาทจะมีกระบวนการปฏิริยาเชิงสะท้อน (Mirror Reaction) ที่สะท้อนภาพตัวเอง ที่เรามองเห็นเสมือนหนึ่งว่าเป็นกระจกเงาที่สะท้อนภาพทุกอย่าง ภาพที่ถูกสะท้อนเข้าไปจะทำให้เราเกิดพฤติกรรมและมีความรู้สึกเช่นเดียวกับตัวเอง จากปรากฏการณ์นี้ จึงทำให้นักวิทยาศาสตร์ทั่วโลกต่างยอมรับว่าเซลล์กระจกเงา คือกลไกสำคัญที่ทำให้เราสามารถเข้าใจ รับรู้ถึงจิตใจและความรู้สึกของคนอื่นที่อยู่รอบตัวเราได้ จะเห็นได้ว่าการศึกษาที่จะพัฒนามนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน โดยการที่จะพัฒนาคนๆ เพื่อให้มีศักยภาพที่ดีได้นั้น จะต้องมีการปรับทัศนคติ ให้คนๆ นั้นเกิดการเรียนรู้ จากเนื้อหาการเรียนรู้ แล้วแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นปฏิริยาสะท้อนกลับ จากนั้นเพื่อให้ทราบผลของการดำเนินงานว่าสำเร็จหรือไม่นั้นจะต้องมีการประเมินผล ร่วมด้วย ดังนั้นผู้เขียนจึงได้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทฤษฎีเซลล์กระจกเงา ในรูปแบบ กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ ตาม AKEE Model

วโรตม แก้วโกมินทวงษ์ (๒๕๕๘) ศึกษา สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการทบทวนวรรณกรรม ๒) ศึกษาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ๓) ศึกษาความเหมือนหรือแตกต่างระหว่างสมรรถนะที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการทบทวนวรรณกรรม กับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจากการสำรวจและ ๔) ศึกษาความเหมือนหรือแตกต่างของสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในแต่ละประเภทกิจการ เก็บข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและทดสอบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ จำนวน ๑๐๔ องค์กร มีอัตราการตอบกลับร้อยละ ๓๒.๙ พบว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต่อยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามความคิดของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทย ๕ ลำดับแรก ได้แก่ ๑) ความสามารถทางภาษา ๒) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ๓) ผู้มีความรู้ทางวิชาชีพทรัพยากรมนุษย์ ๔) การทำงานกับกลุ่มคนข้ามวัฒนธรรมและสถานที่ที่แตกต่างหลากหลาย และ ๕) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีลำดับเท่ากับความรู้ทางธุรกิจ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตามความคิดของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทย ในแต่ละประเภทกิจการ ได้แก่ อุตสาหกรรม บริการ และพาณิชย์กรรม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทย ร้อยละ ๓๔.๖ มีความเห็นว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยยังไม่มีความพร้อมรับมือกับการปฏิบัติงานในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จирประภา อัครบวร (๒๕๕๗) ทำการศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปีพ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘ เพื่อตอบสนองการรวมกลุ่มของประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AEC: ASEAN Economic Community) ซึ่งการศึกษาได้นำเสนอแนวโน้มงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มประเทศในอาเซียน (ยกเว้นเนกาบารูในดารุซซาลาม ) ภายใต้อัน ๙ ประเด็นหลักในงานทรัพยากรมนุษย์ โดยในภาพรวมของผลการศึกษางานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เป็นแนวโน้มอันดับสูงสุด (ร้อยละ ๘๓.๔๐) และเป็นแนวโน้มสูงเป็นอันดับหนึ่งใน ๔ ประเทศ คือ สิงคโปร์ มาเลเซีย ไทย และฟิลิปปินส์ รองลงมาคือแนวโน้มงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) (ร้อยละ ๘๑.๒๗) และอันดับสามคือ การพัฒนาองค์กร (OD) (ร้อยละ ๗๓.๗๘) ใกล้เคียงกับการพัฒนา สายอาชีพ (CD) (ร้อยละ ๗๓.๑๕) ซึ่งผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่พยายามเป็น “คู่คิดทางธุรกิจ” มากยิ่งขึ้น เนื่องจากรายได้หลักขององค์กรในภูมิภาคนี้เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก ดังนั้น CSR มักเป็นหนึ่งในเงื่อนไขของการส่งออก ทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้ช่วยองค์กรในด้านการจัดกิจกรรมช่วยเหลือสังคมร่วมกับบุคลากรในองค์กร แต่เมื่อพิจารณากิจกรรมที่ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จัดทำนั้น ส่วนใหญ่เพื่อมุ่งวัตถุประสงค์ในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร (Corporate Image) ส่วนกิจกรรมหลักยังคงเป็นเรื่องงานการกุศลเป็นส่วนใหญ่ (ไทย เวียดนาม สปป.ลาว และเมียนมาร์) อย่างไรก็ตามแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่าเป็นแนวโน้มความสำคัญน้อยอยู่ คือ งานสรรหาและคัดเลือก (RS) (ร้อยละ ๕๐.๙๘) งานด้านการวางแผนกำลังคน (WP) (ร้อยละ ๖๕.๕๕) และงานด้านพนักงานสัมพันธ์ (ER) (ร้อยละ ๖๘.๑๕) ซึ่งหากพิจารณาจากการขยายธุรกิจในภูมิภาคอันเป็นบริบทความจำเป็นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่หลายภาคส่วนต่างลงความเห็นว่ามีความจำเป็นที่ต้องเร่งจัดการเรื่องการวางแผนกำลังคนกลับกลายเป็นเรื่องที่หลายประเทศมิได้เห็นเป็นแนวโน้มที่สำคัญและเพิ่มสูงขึ้น

## กรอบแนวคิด



## สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ได้พัฒนาผ่านแนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ นานา โดยมีเป้าหมายคือสมรรถนะของมนุษย์และการพัฒนาองค์การไปควบคู่กัน โดยเฉพาะบริบททางสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนผ่านไปสู่อื่น วัฒนธรรมองค์การย่อมต้องปรับเปลี่ยนผ่านไปด้วย ในการวิจัยนี้ ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดที่สอดคล้องไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ซึ่งทำให้เห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของไทยจำเป็นต้องพัฒนาไปอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ทั้งหมดและพร้อมที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## บทที่ ๓

### วิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในบทนี้ได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัลและ New S-Curve รวมทั้งทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐

#### ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยเรื่องแรงงานเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ แต่ก็เป็นที่รับรู้กันดีว่า ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีคุณภาพ นั่นคือขาดทักษะและความสามารถที่ตลาดต้องการ ซึ่งน่าเป็นห่วงอย่างมากสาเหตุสำคัญ คือ หนึ่ง-การจัดการการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เช่น การใช้ภาษาต่างประเทศ (อังกฤษ, ญี่ปุ่น, จีน) ความรู้ทางด้านไอที และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา เป็นต้น

โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาไปรวดเร็วมาก มีอุตสาหกรรมประเภทใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่สถาบันการศึกษาทั้งระดับอาชีวและอุดมศึกษามีความยืดหยุ่นและปรับตัวระดับไหนในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่สาเหตุหลักอีกประการ คือ โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศที่เริ่มเปลี่ยนไปจากอุตสาหกรรมเกษตร และอุตสาหกรรมโรงงานที่พึ่งแรงงานไร้ฝีมือเป็นหลัก ไปสู่อุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่เน้นการบริการและเทคโนโลยีระดับสูง เช่น การบริการทางการเงิน หรืออุตสาหกรรมไอทีและคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

อัตราการเกิดในประเทศลดลงอย่างมาก ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม ที่เห็นได้ชัดเจนคือการลดลงของจำนวนประชากร จะทำให้ปริมาณของแรงงานในประเทศลดลง และจะส่งผลให้กำลังซื้อของตลาดภายในประเทศลดน้อยลงไปด้วย ดังนั้น การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานนี้ โดยเฉพาะทางด้านคุณภาพ ซึ่งการศึกษาจะช่วยได้ในการสร้างและพัฒนาทักษะที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศ การศึกษาทุกระดับต้องเป็นตัวจักรกลในการเตรียมความพร้อมของแรงงานในอนาคต

๑. เริ่มตั้งแต่ชั้นอนุบาล เพื่อสร้างความพร้อมของเด็กเล็กในการเตรียมตัวเข้าเรียนในระดับประถม จะต้องสอนเด็กให้อ่านออกเขียนได้ บวกลบเลขคณิตขั้นพื้นฐาน เพื่อจะได้มีพื้นฐานที่ดีสำหรับความรู้ที่สูงขึ้นในระดับมัธยม ซึ่งต้องเตรียมตัวให้พร้อมอีกเช่นกัน รวมถึงในระดับอาชีวและมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องปรับหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๒. รัฐบาลและสถาบันการศึกษามีความพร้อมระดับไหนในการใช้การศึกษาเพื่อสร้างแรงงาน เป็นแรงงานที่ตรงกับความต้องการของตลาด เช่น หลักสูตรที่ทันสมัย, ครู-อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถในการสอน และอุปกรณ์การเรียนที่เหมาะสม เป็นต้น

๓. ไทยต้องการแรงงานที่มีทักษะและความสามารถแบบไหน หรือมีคุณวุฒิระดับไหน คือ ตลาดแรงงานของไทยต้องการแรงงานที่จบการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรืออาชีวศึกษาแค่ไหน ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เราได้ผลิตแรงงานจำนวนมากที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท แต่ทำงานในตำแหน่งไม่ตรงกับคุณวุฒิของตน นับเป็นการสูญเสียเงินทองและเวลาโดยใช่เหตุ (ประชาชาติธุรกิจ, ออนไลน์, ๒๕๖๐)

### **ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์**

ปัญหาในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติพบว่ามีปัญหาที่สำคัญ ๕ ประการ คือ

๑. ปัญหาการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration) ในกรณีที่องค์การขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากจะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

๒. ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์การอื่น (Benchmarking) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การอื่น โดยเฉพาะองค์การคู่แข่ง ทำให้้องค์การไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติของพนักงานได้

๓. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหาร (Rigid Structure) ถ้าองค์การมีกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างทางการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

๔. ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (No Integrative Human Resource Management) กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกัน ต่างฝ่ายต่างทำ

๕. ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน (No Manpower Requirement Forecast) คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี

### **ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์**

๑. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์การ

๑.๑ ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่ดีพอ

๑.๒ ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานอื่น

๑.๓ ขาดความเป็นธรรมในการคัดเลือก

๑.๔ องค์การขาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูง และเหมาะสมกับตำแหน่งจากภายนอก

๑.๕ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรอย่างเดียว จะทำให้วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมขององค์กรมีลักษณะคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการผสมผสานจากปัจจัยภายนอก

๑.๖ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กร สามารถทำได้เฉพาะในบางระดับและทำได้ในขอบเขตที่จำกัด

๒. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร

๒.๑ ช่วงเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่เหมาะสม เช่น การรับสมัครนักศึกษา ในช่วงเวลาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาจะมีผู้สมัครจำนวนมาก มีโอกาสเลือกสรรได้มาก แต่ถ้ารับสมัครช่วงเวลาอื่น คนดี ๆ อาจได้งานไปหมดแล้ว หรือ การรับสมัครผู้มีประสบการณ์แล้ว หากทำช่วงปลายปีย่อมไม่เหมาะสม

๒.๒ องค์กรไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ มาสมัครงาน

๒.๓ ปัญหาได้คนไม่ตรงกับความต้องการ

๒.๔ ปัญหาเรื่องความยากลำบากในการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ

๒.๕ ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารการรับสมัครที่ดีและเหมาะสม

๒.๖ ปัญหาเรื่องกระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ

๒.๗ ระบบคัดเลือกโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการสัมภาษณ์

๒.๘ ขาดการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้สมัคร เพราะไม่มีระบบการจัดการที่ดี

๒.๙ ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ

๒.๑๐ ปัญหาเรื่องการเสนอเงินเดือน

๒.๑๑ ปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดีมาร่วมงาน

### **ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

๑. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

๑.๑ การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้งการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรมีความต้องการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ แต่กลับไปทำการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

๑.๒ การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนาเน้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน

๑.๓ ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแต่ละองค์กร เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กรที่มีชื่อเสียง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

๒.๑ ในแต่ละองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน จากตำแหน่งเริ่มต้นไปจนถึงสูงสุด ปัญหาคือ

องค์การไม่ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้

๒.๒ แม้บางครั้งจะกำหนดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ในแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่หากไม่สอดคล้องและเสริมกัน จะทำให้การพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับตามสายอาชีพขาดความชัดเจน

๒.๓ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันทีอาจทำให้ลืมได้ ในทางกลับกันการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่กำหนดให้มีขั้นเข้าไป ปล่อยให้พนักงานเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

๒.๔ พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง

๒.๕ การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุ ระดับตำแหน่ง และสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความสูญเปล่า

๓. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

๓.๑ ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาด จากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด

๓.๒ ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม

๓.๓ ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลาการฝึกอบรม วิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุมเวลาในการฝึกอบรม

๓.๔ ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

๓.๕ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การ

**ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน**

๑. ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะชี้วัดว่าการบริหารงานขององค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในทางปฏิบัติพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าความคาดหวังขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การจะเพิ่มความคาดหวังจากพนักงานสูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากความต้องการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มความสามารถใจการแข่งขัน ฯลฯ ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น ๓ ส่วน คือ

๑.๑ การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑.๑ ระบบประเมินผลไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การได้



๑.๑.๒ ไม่สามารถวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของพนักงานทุกคนได้ เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะมีการกิจหน้าที่และลักษณะงานแตกต่างกัน

๑.๑.๓ ขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดให้เห็นความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนได้ แต่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้และทีมงานได้

๑.๑.๕ ขาดระบบหรือเครื่องมือที่จะนำข้อมูลจากการประเมินผลไปใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน ทีมงาน และองค์การ

๑.๒ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๒.๑ การมองด้านเดียว ประเมินโดยการพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงานเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งเป็นการไม่เป็นการยุติธรรม

๑.๒.๒ เรื่องเวลา เนื่องจากองค์การไม่ได้ทำการประเมินตลอดเวลา

๑.๒.๓ เรื่องความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่าการประเมินเป็นเรื่องสำคัญ ผลการประเมินจะมีความน่าเชื่อถือและมีความถูกต้อง ถ้าเห็นว่าการประเมินไม่สำคัญ ผลการประเมินจะบิดเบือนจากความเป็นจริง

๑.๒.๔ ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะกลัวว่าผลการประเมินที่เป็นลบ จะทำให้พนักงานหมดกำลังใจ

๑.๒.๕ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การดำเนินโดยไม่บอกแนวทางการแก้ไข จะส่งผลให้พนักงานไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานต้องการ

๑.๒.๖ การให้คะแนนในการประเมินไม่มีความสม่ำเสมอ

๑.๒.๗ ข้อบกพร่องของผู้บังคับบัญชา เช่น การมองแต่อดีตที่ผิดพลาดหรือพฤติกรรมที่บกพร่องในอดีต

๑.๒.๘ การแจ้งผลการประเมิน บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มุ่งประเด็นไปที่จุดประสงค์หลักของการประเมินเป็นเพียงแค่การพูดคุยน

๑.๒.๙ ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้พนักงานขาดความเลื่อมใสต่อนโยบายขององค์การและไม่คิดที่จะปฏิบัติตนตามความคาดหวังขององค์การ

๒. ปัญหาค่าตอบแทน

๒.๑ ปัญหาโครงสร้างเงินเดือน

๒.๑.๑ การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนโดยไม่มีการวิเคราะห์งานและตีค่างาน

๒.๑.๒ การประเมินค่างาน ถ้าองค์การไม่มีการประเมินค่างานจะทำให้ไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมได้

๒.๑.๓ โครงสร้างของงาน หากไม่กำหนดตามความยากง่าย คุณภาพและปริมาณ หน้าที่ความรับผิดชอบ การใช้ความรู้ความสามารถ แล้วจะไม่สามารถกำหนดการพัฒนาตามสายอาชีพและเป็นปัญหาในการกำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม

๒.๑.๔ การไม่ทำการสำรวจเงินเดือน

๒.๒ ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน

๒.๒.๑ ปัญหาในการกำหนดสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ไม่เหมาะสม เช่น การกำหนดสัดส่วนที่เป็นตัวเงินมากแต่สวัสดิการน้อย ทำให้พนักงานขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร อัตราการเข้าออกงานจะสูง การกำหนดสวัสดิการมากทำให้พนักงานเฉื่อยชา และองค์การสิ้นเปลืองงบประมาณสูง การจ่ายโบนัสแบบตายตัวตามฐานเงินเดือน ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากทุกคนได้ในอัตราส่วนที่เท่ากัน การจัดผลประโยชน์ที่แสดงถึงฐานะตำแหน่งในองค์การสำหรับผู้บริหารระดับสูง เช่น ไม่มีรถประจำตำแหน่ง ไม่มีพนักงานขับรถ ฯลฯ

๒.๒.๒ การวางโครงสร้างเงินเดือนที่ระบอบเงินเดือนหรือขั้นวิงยาวเกินไป ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากพนักงานสามารถที่จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนเต็มขั้นสูงสุด ในกรณีที่ระบอบเงินเดือนมีความเลื่อมล้ำมาก ส่งผลให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เกิดความภาคภูมิใจ พบมากในหน่วยงานราชการ

๒.๒.๓ การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในรูปสวัสดิการซึ่งมีทั้งในแบบของการบำรุชสุขและการบำบัดทุกข์มากเกินไป เช่น ค่าคลอดบุตร ค่าของขวัญวันเกิด ค่าบำรุงขวัญ ค่าเช่าบ้าน ฯลฯ ส่งผลเสียในเรื่องของต้นทุน แต่ถ้าน้อยเกินไปอาจสร้างความพึงพอใจกับพนักงานได้น้อย นอกจากนี้ยังมีเรื่องของช่วงอายุที่ต่างกัน อาจต้องการสวัสดิการที่ต่างกัน

๒.๒.๔ การวางโครงสร้างเงินเดือนไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและวิชาชีพหรือสายงานหลักขององค์การ

๒.๓ ปัญหานโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

๒.๓.๑ การขาดระเบียบปฏิบัติในการบริหารเงินเดือนที่ชัดเจน

๒.๓.๒ การขึ้นเงินเดือนโดยมีระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว ส่งผลให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงขาดแรงจูงใจในการทำงาน

๒.๓.๓ องค์กรไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารเงินเดือนได้ ส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายเงินเดือนสูงกว่าผลผลิต ทำให้ธุรกิจไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

๒.๓.๔ การขาดสถิติและข้อมูลด้านเงินเดือน

๒.๓.๕ ไม่มีการปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารเงินเดือนและการสื่อสาร

๒.๔ ปัญหาวิธีการบริหารค่าตอบแทน

๒.๔.๑ องค์กรไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเป็นธรรมและเพียงพอ เนื่องจากองค์กรไม่ได้ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินค่างานและกำหนดอัตราเงินเดือนอย่างเป็นระบบ หรือไม่สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้

๒.๔.๒ อัตราเงินเดือนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร และไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้

๒.๔.๓ ปัญหาในการขาดการทบทวนโครงสร้างของงานและค่าของงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ไม่มีการปรับโครงสร้างของเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพการจ้างงานที่เป็นจริง

๒.๔.๔ การพิจารณาคัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุด เช่น ระบบอุปถัมภ์ขาดระบบการคัดเลือกที่ดี ฯลฯ พนักงานผู้นั้นอาจมีผลงานและศักยภาพที่ไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่ากับค่าตอบแทน ที่สำคัญหากรู้ไปถึงพนักงานคนอื่น จะทำให้เสียขวัญและกำลังใจได้

๒.๔.๕ ปัญหาการไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจสูงเท่ากับหรือสูงกว่าการเพิ่มของผลผลิตหรือผลกำไร

## การเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้เศรษฐกิจดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่จุดหมายดังกล่าว ภาครัฐได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านแรงงานเป็น ๔ ระยะด้วยกัน มีเวลาในการดำเนินการระยะละ ๕ ปี โดยเริ่มตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๖๑ เริ่มจากการสร้างกำลังคนที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากล (Productive Manpower) สู่แรงงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทันสมัย (Innovative Workforce) มีความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา (Creative Workforce) จนถึงยุคสังคมการทำงานแห่งปัญญา (Brain Power)

สถานการณ์ตลาดแรงงานในประเทศไทยคืออีกหนึ่งความท้าทายของภาครัฐกิจภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล หลายประเทศได้ทำการวิจัยและพัฒนาคนร่วมกับเทคโนโลยี แต่ก็ยังเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในสายงานที่กำลังเป็นที่ต้องการ ถึงเวลาแล้วที่ประเทศไทยจะต้องร่วมมือกันพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการนำประเทศเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่รัฐบาลชูนโยบายสำคัญอย่าง Thailand ๔.๐ หรือ อุตสาหกรรม ๔.๐ ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริการระดับสูง เพื่อผลักดันการเติบโตของรายได้ในประเทศให้สูงขึ้นภายใน ๕ ปีข้างหน้า

การทำให้โลกยุคดิจิทัลและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สอดรับกันได้อย่างลงตัว รวมถึงการปรับเปลี่ยนหน่วยงานที่มีคนเป็นศูนย์กลางให้กลายเป็นรูปแบบดิจิทัลได้อย่างแท้จริง เป็นเหตุผลที่ทำให้การลงทุนทางด้านซอฟต์แวร์กลายเป็นส่วนหนึ่งของทางเลือก ซึ่งในที่นี้ไม่ใช่การทดแทนคน แต่เป็นการช่วยเหลือและเปลี่ยนแปลงธุรกิจในเรื่องของการสรรหา การรักษาบุคลากร และการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่มีความสามารถ ด้วยเหตุนี้ บริษัทในประเทศไทยหลาย ๆ แห่ง จึงต้องหันมาพัฒนาตัวเองให้ทันยุคทันสมัยภายใต้โลกที่เต็มไปด้วยการเชื่อมต่อแบบดิจิทัลในโลกที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลเป็นตัวกำหนดให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำธุรกิจให้ทันสมัยในทุกวิถีทาง สำหรับประเด็นท้าทายต่อตลาดแรงงานและการจ้างงานในอนาคตของไทยอย่างหนึ่งคือผลกระทบจากนโยบาย ๔.๐ ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการจ้างงานรูปแบบการทำงาน และเกิดอาชีพใหม่ ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องปรับบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลผลิตภาพสูงและเป็นแรงงานที่มีทักษะด้านดิจิทัล โลกแห่งการทำงานกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร และสิ่งที่เกี่ยวข้องหรืออยู่เหนือแนวทางในการดำรงชีวิตของเราทั้งหมด การทำงานมักจะเกิดขึ้นระหว่างก่อนและหลังชั่วโมงทำงานจริง การทำงาน ชีวิตความเป็นอยู่ และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานล้วนมีความหมายแบบใหม่ด้วยกันทั้งสิ้น

วิวัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างกันนี้ได้สร้างการบริหารจัดการมนุษย์ และความสามารถที่จะปลดปล่อยความท้าทายที่คาดการณ์ได้สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ด้วยจำนวนมากกว่าร้อยละ ๖๔ ของซีอีโอในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับความพร้อมในการใช้ทักษะสำคัญและร้อยละ ๖๓ ตระหนักถึงความเป็นไปได้ว่าองค์กรจะเผชิญกับภาวะขาดแคลนความสามารถภายในในอีก ๓-๕ ปีข้างหน้า แผนกทรัพยากรมนุษย์มีงานจำนวนมากที่คาดว่าจะต้องรับมือในยุคหนึ่งที่มีความสามารถได้กลายเป็นรูปแบบดิจิทัล Digital HR เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้รอดชีวิตและเกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำหรับองค์กร สิ่งที่ต้องกันข้ามกับความเชื่ออันเป็นที่นิยม Digital HR ไม่ได้เป็นเพียงเกี่ยวกับการสร้างกระบวนการให้อัตโนมัติหรือทำให้เป็นดิจิทัล

**Digital HR คือพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสำหรับความพร้อมในอนาคต**

เป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานในการทำงานซึ่งใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ยุคใหม่เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ซึ่งมอบข้อมูลและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อใช้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการบูรณาการที่ฝังลึกกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไปกับธุรกิจในพื้นที่แบบเรียลไทม์และผลลัพธ์อันแท้จริง

#### ๑. Digital HR เป็นข้อดีสำหรับการมีส่วนร่วมของพนักงาน

แรงงานในยุคสมัยใหม่กำลังมองหาสถานที่ทำงานที่ปฏิบัติกับพนักงานราวกับลูกค้า และมอบประสบการณ์ผู้ใช้ที่เหมือนกันผ่านปุ่มสัมผัส พนักงานทั้งหลายต้องการความเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสามารถบริหารจัดการจากอุปกรณ์เคลื่อนที่ซึ่งสามารถใช้งานได้ตลอดเวลา ผลการสำรวจทั่วโลกเร็วๆ นี้รายงานว่า การสร้างความพร้อมแรงงานแบบดิจิทัล (Digital Workforce Enablement) ได้เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานสูงขึ้นถึงร้อยละ ๖๔

**๒. Digital HR คือตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม :** ขณะที่ทุกคนดูเหมือนจะต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร มีเพียงไม่กี่คนที่ทำความเข้าใจ ‘การปรับแต่ง’ ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ขณะที่คนในยุครุ่น X และ Y ก้าวเข้าสู่แรงงาน แนวคิดของสถานที่ทำงานกำลังกลายเป็นเรื่องซ้ำซาก การทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนมากเกิดขึ้นในโลกโซเชียล โดยแท้จริง Digital HR เท่านั้นที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานดิจิทัลร่วมสมัยได้

#### ๓. Digital HR คือกลไกการเสริมสร้างอำนาจ

เป็นการใช้การโอนถ่ายกระบวนการจำนวนมาก เช่น การสรรหา การบริหาร ค่าตอบแทน การเรียนรู้และการพัฒนา และการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นต้น สำหรับผู้จัดการและพนักงานซึ่งนำไปสู่การมอบหมายอำนาจและความโปร่งใญ่ที่สูงขึ้นอย่างมาก พนักงานสามารถ “กำหนด” หน้าที่การงานและชีวิตการทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้นซึ่งจะสร้างผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญและสามารถวัดผลได้ในการวัดผลด้านธุรกิจต่างๆ

#### ๔. Digital HR คือข้อได้เปรียบในการแข่งขันของสงครามแย่งชิงตัวคนเก่ง

การเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานผ่านช่องทางดิจิทัลช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีคุณภาพสูง ปัจจุบันนี้สัดส่วนที่สูงมากของพนักงานในอนาคตได้ใช้ช่องทางดิจิทัลต่างๆ เช่น ลิงก์อิน ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก ฯลฯ สำหรับการค้นหาตำแหน่งงานบริษัท

ต่างๆ จำนวนร้อยละ ๗๑ รายงานว่าการค้นหาพนักงานผ่านเครื่องมือโซเชียลเหล่านี้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### ๕. Digital HR คือข้อมูลเชิงลึกและการคาดการณ์ล่วงหน้า

การบูรณาการอย่างสมดุลของข้อมูลพนักงานแบบเรียลไทม์ ความสามารถในการวิเคราะห์ที่สร้างขึ้น และการอ้างอิงบิกดาต้าทำให้โซลูชันของ Digital HR สามารถมอบข้อมูลเชิงลึกที่มีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดผลลัพธ์อันสำคัญต่อธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ของการลดขนาดพนักงานหรือประสิทธิภาพการทำงานในอนาคตสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางบวกขนาดใหญ่ต่อความสามารถในการบริหารจัดการผลลัพธ์

กล่าวได้ว่า กุญแจสำคัญสำหรับการตัดสินใจของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นอย่างนั้นหรือไม่ แผนกทรัพยากรบุคคลยังมีการกล่าวอ้างจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เนื่องจากธรรมชาติส่วนตัวของการริเริ่มด้านทรัพยากรมนุษย์และการวัดผลลัพธ์เชิงคุณภาพ จากรายงานของ BCG “มีความสัมพันธ์อย่างสูงระหว่างการใช้ KPI และบทบาทเชิงกลยุทธ์ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมีบทบาทในการอภิปรายเชิงกลยุทธ์กับธุรกิจต่างๆ ต้องมีความสามารถแสดงปริมาณประสิทธิภาพในการทำงาน การกระทำเช่นนี้จะเหนือกว่าการวัด “ข้อมูลนำเข้า” เช่น ต้นทุนและพนักงานแต่ละคนสำหรับตัวระบุ “ผลลัพธ์” ที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น ผลลัพธ์” Digital HR สามารถใช้งานสิ่งพวกนี้ได้

การทำความเข้าใจและการนำ Digital HR จะนำไปสู่มุมมองทางทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากซึ่งฝังรากลงไปในการทำงานในแต่ละวันและธุรกิจทั้งหลาย ทีมงาน Digital HR สามารถใช้เวลามากขึ้นในการริเริ่มทางกลยุทธ์ซึ่งได้รับการชี้แนะจากข้อมูลเชิงลึกและได้รับประสิทธิภาพ สิ่งนี้จะสามารถก่อให้เกิดการวัดผลและการสร้างรายได้ของมูลค่าทั้งหมดที่แผนกทรัพยากรมนุษย์ได้สัญญาที่จะนำเสนออยู่เสมอแต่มีกจะล้มเหลวในการแสดงออก การหันเข้าสู่ระบบดิจิทัลหรือคือความอยู่รอดสำหรับแผนกทรัพยากรมนุษย์

#### การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพในยุคดิจิทัล

ก้าวแรกของการผลักดันธุรกิจไปสู่อีกหนึ่งขั้นของความก้าวหน้า นอกจากเครื่องมือที่เพียบพร้อม ยังต้องอาศัยผู้คนที่มีความสามารถ ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า ความสำเร็จขององค์กร ล้วนเกิดจากความสำเร็จของบุคลากรทั้งสิ้น นี่เป็นข้อเท็จจริงที่เห็นได้ชัดโดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมไอทีและโทรคมนาคม ตลาดแรงงานที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและความต้องการคนที่มีฝีมือซึ่งเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ในประเทศไทยนั้น ถือว่ายังขาดผู้เชี่ยวชาญสายงานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) และการออกแบบประสบการณ์ของผู้ใช้ (User Experience Design) ซึ่งเป็นอีกความท้าทายอันใหญ่หลวงที่เข้ามาขวางกั้นความสำเร็จของธุรกิจ

นับว่าเป็นเรื่องน่ายินดีที่หนึ่งในภารกิจหลักของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพและความแม่นยำ พร้อมด้วยอุปกรณ์และผู้เชี่ยวชาญอย่างครบองค์ จะช่วยผลักดันให้ขั้นตอนแรกของการจ้างงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

กระบวนการจ้างงานแบบครบวงจรที่ทำงานโดยอัตโนมัติ คือการดำเนินการของโซลูชันจากออราเคิลที่เรียกว่า ระบบคลาวด์ที่ใช้บริหารจัดการคนเก่งหรือคนที่มีความสามารถ (Talent

Management Cloud) ซึ่งเป็นระบบที่เอื้อให้ผู้ใช้งานเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ トラバドที่พนักงานยังคงเชื่อมต่อผ่านเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพของทั้งผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และยังช่วยให้พวกเขามีเวลาในการทำหน้าที่หลักอื่นๆ เช่น การดูแลรักษาและการจัดการด้านสวัสดิการ รวมถึงการให้รางวัลแก่พนักงานได้อย่างเต็มที่

### **กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสุด**

สิ่งหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นความท้าทายขององค์กรในยุคปัจจุบัน คือการรักษาและพัฒนาความสามารถของพนักงาน สิ่งสำคัญอยู่ที่ความก้าวหน้าของอาชีพการงานและการจัดการความสำเร็จ ซึ่งเป็นแนวทางที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรที่มีศักยภาพได้เดินต่อไปสู่การเป็นผู้นำ พร้อมกับบทบาทที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น คงปฏิเสธไม่ได้ว่าระบบทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลนั้นต้องอาศัยคนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่ในแถวหน้าของการผลักดันองค์กรให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน โซลูชันการบริหารจัดการกำลังคน (Workforce Life Solutions) ของออราเคิลยังมีตัวช่วยในการสะท้อนผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง หลักสูตรการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ การให้คำปรึกษา การตรวจสอบสุขภาพและกิจกรรมอาสาเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพให้แก่บุคลากร ในแง่ของการมีส่วนร่วมและแรงกระตุ้นในการทำงานระยะยาว

### **ผลตอบแทนที่อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความแม่นยำและประสิทธิภาพในการทำงาน**

งานที่มีความท้าทายสูงมักตามมาด้วยผลตอบแทนอันดีงาม ในขณะเดียวกัน รางวัลในการทำงานก็มาจากความทุ่มเทของพนักงาน การที่องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีฝีมือไว้ได้ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ บริษัททั้งหลายต่างแข่งขันกันเพื่อสรรหาและรักษาพนักงานที่มีฝีมือเอาไว้ อีกหนึ่งแนวคิดที่สามารถปฏิบัติได้จริง คือการตอบแทนพนักงานด้วยรางวัลที่อยู่บนความยุติธรรม ความแม่นยำและประสิทธิภาพในการทำงาน ระบบคลาวด์ที่ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Cloud) ที่นำเอาการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์มาใช้ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รวบรวมกลุ่มเป้าหมายและมอบผลตอบแทนให้แก่พนักงานจากความสำเร็จของยอดขายได้อย่างทั่วถึง

ตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจ คือสถาบันการเงินยูเนียนแบงก์แห่งฟิลิปปินส์ (Union Bank of the Philippines: UBP) ได้นำเอาระบบคลาวด์ที่ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Cloud) ของออราเคิลมาใช้งานในองค์กร พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายสู่การเป็นสถาบันการเงินแห่งยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว UBP มีจุดมุ่งหมายในการสร้างกระบวนการดิจิทัล ทั้งยังต้องการความปลอดภัยและการปกป้องข้อมูลที่ครอบคลุมการทำธุรกรรมทุกรูปแบบ นอกจากนี้ UBP ยังปรารถนาที่จะพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยขึ้นด้วยกระบวนการอัตโนมัติแบบครบวงจร เป้าหมายเหล่านี้นำไปสู่ความร่วมมือกับพันธมิตรที่น่าเชื่อถืออย่างออราเคิล เพื่อขับเคลื่อนให้โครงการต่าง ๆ สำเร็จผล UBP เชื่อมั่นในพลังของมนุษย์ จึงนำระบบคลาวด์ที่ใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Cloud) ของออราเคิลมาใช้งานในองค์กร เพื่อดึงศักยภาพของพนักงานในเชิงการมีส่วนร่วมและสร้างแรงกระตุ้นผ่านการมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุด ในขณะเดียวกันก็ส่งผลให้เกิดบริการที่สร้างความพึงพอใจระดับสูงให้แก่ลูกค้าได้อีกด้วย มิเชล รูบิโอ

รองประธานกรรมการอาวุโสและกรรมการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ UBP กล่าวว่า “ยูเนี่ยนแบงก์แห่งฟิลิปปินส์ได้ใช้ระบบคลาวด์สำหรับบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management Cloud) ที่บริหารโดยออราเคิล เพื่อให้ช่วยเพิ่มความสามารถในการมองเห็นข้อมูลให้แก่พนักงาน และยังมีมอบอิสระให้ผู้นำในองค์กรสามารถบริหารการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร รวมถึงยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของธนาคารยุคใหม่ที่เดินหน้าเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ”

การเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัลได้สร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่และปฏิวัติรูปแบบการทำงาน ไม่ใช่แค่เพียงในประเทศไทย แต่ยังแพร่หลายไปทั่วโลก ดังนั้น สิ่งสำคัญคือการที่ระบบทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับแนวคิดของสถานที่ทำงานยุคดิจิทัล และเตรียมพร้อมกับการรับเอาเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยโซลูชันสำคัญ ๔ ประการ ได้แก่ การใช้ผู้ที่มีศักยภาพเป็นศูนย์กลาง การใช้ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ สังคมการทำงานและความร่วมมือ รวมถึงเทคโนโลยีบนมือถือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ภาพรวมการทำงานที่เน้นผู้ที่มีความสามารถ ข้อมูลทางธุรกิจและกลยุทธ์ทางสังคมคือสิ่งที่ขาดไม่ได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากเทคโนโลยีในการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ด้วยวิธีที่เป็นได้มากกว่าการจัดการ แต่ยังคงช่วยเสริมสร้างพลังให้แก่บุคลากรได้อีกด้วย การปฏิบัติงานที่อยู่บนความรวดเร็ว ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมและปรับตัวได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้คือกุญแจสำคัญที่จะช่วยสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## การเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ New S-Curve

สังคมไทยต้องช่วยกันลดจุดอ่อนในตัวเอง ขจัดจุดอ่อนของสังคมไทยด้วยการปรับทัศนคติและกระบวนการคิด ในการมองโลก การปลูกจิตสำนึก ให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และการเสริมสร้างอุดมการณ์ความรักชาติ เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน “ทั้งประเทศ” สำหรับนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐” นั้น นอกจากจะหมายถึงรวมถึง การนำพาประเทศชาติ ประชาชน ไปสู่ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ด้านเศรษฐกิจ แล้ว เรายังต้องพัฒนาไปสู่ “สังคม ๔.๐” อีกด้วย วันนี้ เรายังคงมีประชาชนหลากหลายกลุ่มอาชีพ ทั้งกลุ่มที่ใช้ความรู้จากการประกอบการ ใช้ประสบการณ์อาศัยพึ่งพิงธรรมชาติ ใช้แรงงานทั้งมีฝีมือไม่มีฝีมือ รวมทั้งกลุ่มที่เป็นอุตสาหกรรมเบา เครื่องจักรเบา เครื่องจักรหนัก ซึ่งแต่ระดับ ยังมีความแตกต่างกันอยู่ในสังคมเดียวกันอยู่หวังโชครายได้ของประเทศเช่นเดียวกัน

หากพิจารณาดูให้ดีแล้วจะเห็นว่าระบบสังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบนิเวศน์ “ไม่ได้แตกต่างกัน” ในเชิงโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในระบบเศรษฐกิจใดๆ ย่อมต้องมีทั้งผู้ผลิต ผู้บริโภค พ่อค้าคนกลาง มีภาคเกษตร ภาคอุตสาหกรรม ภาคการบริการ อาทิ มีคนปลูกข้าว คนแปรรูป คนรับไปขาย ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง บริษัทส่งออก มีนายทุน แหล่งเงินทุน โรงรับจำนำ ธนาคาร กองทุน เป็นต้น แต่ทั้งหมดนั้น มีรัฐบาล มีกฎหมาย มีกติกาสากล มีพันธะสัญญาระหว่างประเทศ ซึ่งคอยกำกับควบคุมดูแลอยู่เสมอ เช่นเดียวกับระบบนิเวศน์ ที่ต้องมีทั้งสัตว์ใหญ่ สัตว์น้อย แมลง ลงไปจนถึงจุลินทรีย์ มีอะไรมากเกินไปก็ไม่ดี น้อยเกินไปก็เสียสมดุลทางธรรมชาติ ทั้งนี้ หากเราเข้าใจ “กฎธรรมชาติ” แล้ว ก็เป็นสิ่งไม่ยากนักที่จะทำความเข้าใจคำว่า “กฎหมาย กติกาสังคม

มาตรการทางเศรษฐกิจต่าง ๆ” เราจะต้องสร้างความสมดุลในเรื่องเหล่านี้ให้ได้ ระหว่างการพัฒนากับการรักษาระบบนิเวศน์

ดังนั้น เราคงต้องมุ่งหวังจะนำพาประเทศไปสู่ "เศรษฐกิจ ๔.๐" ทั้งจะต้องนำพาที่อยู่ใน ๑.๐ ๒.๐ ๓.๐ ไปด้วย ก็ต้องเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น "สังคมแห่งการเรียนรู้" เพื่อการปรับปรุง และมีการพัฒนาตนเอง สำหรับในภาคเศรษฐกิจนั้น ก็คงไม่สามารถจะทำให้ทุกคน ทุกอุตสาหกรรมเป็น ๔.๐ ได้ เพียงแต่จะทำอย่างไร ให้ ๑.๐ ๒.๐ ๓.๐ ของภาคอุตสาหกรรมนั้นได้รับการพัฒนาตนเอง โดยใช้ ๔.๐ เป็นกรอบใหญ่ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เพื่อจะสร้างความเชื่อมโยง เพิ่มมูลค่า และพัฒนาตนเอง เราไม่อาจทำให้ "ทุกกลุ่ม" มุ่งไปสู่การใช้หุ่นยนต์ เทคโนโลยีระดับสูงได้ทั้งหมด เพราะภาคการเกษตรของเรายังมีอยู่มาก การผลิตและอุตสาหกรรมของเรามีหลายรูปแบบ รวมทั้งการใช้แรงงานที่ยังคงมีความสำคัญอยู่กับการจ้างงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

สรุปได้ว่า อาจจะเป็นเพียงการปรับบางอย่าง การใช้เครื่องจักร เครื่องมือ กลไก ที่ทันสมัย ซึ่งสามารถจะผลิตนวัตกรรมของใช้ที่มีมูลค่าแข่งขันได้ แต่การใช้แรงงานจ้างงานก็ยังคงมีอยู่เช่นเดิม เพื่อจะดูแลประชาชนทุกคนหมู่เหล่า เช่น ที่เราเคยกล่าวไว้แล้วว่าเราจะต้องพัฒนาอุตสาหกรรมเดิม ๕ S curve เดิม ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจในช่วงหลาย ๑๐ ปี ที่ผ่านมา ให้มีความทันสมัยขึ้นมาบ้าง ผลิตสิ่งของที่มีราคาสูงขึ้นมาบ้างแข่งขันได้ ทำนองนี้ ส่วนที่เราจะต้องนำพาไปสู่ในเรื่องของการใช้หุ่นยนต์ ส่วนใหญ่เป็นการใช้เครื่องจักรใหญ่ๆ เครื่องจักรอัตโนมัติ ซึ่งใช้คนน้อยผลิตสินค้าที่มีราคาสูง ก็เป็นอีกแบบหนึ่ง ของโรงงานอุตสาหกรรมในโลกสมัยใหม่ปัจจุบัน ที่รัฐบาลกำลังเร่งส่งเสริมการลงทุนอยู่ ที่เรียกว่า ๕ New S curve (ศูนย์ข้อมูลข่าวอาเซียนกรมประชาสัมพันธ์, ออนไลน์, ๒๕๖๐)

S-Curve หรือเส้นโค้งรูปตัว s ถูกนำมาใช้เป็นแนวคิดด้านต่าง ๆ มาแล้วมากมาย เช่น ด้านการตลาด s-curve จะมีความสัมพันธ์กับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์, ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี s-curve ก็หมายถึง การยอมรับและแพร่กระจายตัวของเทคโนโลยี, ด้านการเรียนรู้ ก็จะเป็นเส้นโค้งแห่งการเรียนรู้หรือ learning curve นั่นเอง หรือกระทั่งการทำไคเซ็น, การปรับปรุงกระบวนการ, การพัฒนาผลิตภัณฑ์จาก minor change ไปจนถึง new model, การขยายกิจการและการเติบโตในธุรกิจ ฯลฯ

S-Curve ในงาน HR สามารถแบ่งออกได้เป็น ๕ ระยะ (กรมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลาโหม, ออนไลน์, ๒๕๖๐) ได้แก่

๑. Recruitment & Selection
๒. Performance Management
๓. Learning & Development
๔. Management & Utilization
๕. Retention

แต่ละระยะจะมีวิธีการจัดการด้านความก้าวหน้าเติบโตของคนทำงานและรักษาพนักงาน ดังนี้



ระยะที่ ๑ - สรรหาและคัดเลือกคนที่ใช่ทั้งในและนอกองค์กร เมื่อพนักงานเข้ามารับตำแหน่งใหม่ๆ productivity ยังไม่เด่นชัดมาก ต้องพยายามสอนงาน เรียนรู้งาน ให้เป็นงาน เข้าใจ กระบวนการอย่างรวดเร็วที่สุด

ระยะที่ ๒ - บริหารผลการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานเป็นงานแล้ว ก็ต้องมีวิธีบริหาร ผลงาน โดยสื่อสารเป้าหมายอย่างชัดเจน และประเมินผลงานเชิงพัฒนาได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้รู้ว่า พนักงานทำงานได้ดีแล้วหรือยัง สามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้นอีกหรือไม่ ในระยะนี้ productivity ของ พนักงานเริ่มจะมากขึ้นตามลำดับ

ระยะที่ ๓ - มีการเรียนรู้และพัฒนาทั้งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ความเก่งและการเติบโตในอาชีพไปพร้อมๆ กัน จนมี productivity ที่เด่นชัด พนักงานเริ่มจะรู้ทางของตัวเองแล้วว่า จะโตไปทางไหน วิธีจัดการในระยะนี้คือ มีระบบและโครงสร้างการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรเพื่อปั้นขึ้นเป็นผู้นำในองค์กร ให้ทุนการศึกษา การหมุนเวียนงาน การมีโค้ช มีพี่เลี้ยง มีโปรแกรมส่งเสริม ให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ระยะที่ ๔ - การใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้และเติบโตของพนักงาน ในระยะที่ ๓-๔ นี้ productivity ของคนทำงานจะเพิ่มขึ้นสูงตามความสำคัญของตำแหน่งและทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้นตามกัน ความมอบหมายงานและโอกาสที่ท้าทายให้รับผิดชอบ มีโครงการที่ให้ฝึกฝีมือและพิสูจน์ศักยภาพอยู่เป็นระยะ แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการหรือทีมงานต่างๆ ที่มีความสำคัญ

ระยะที่ ๕ - การธำรงรักษาพนักงานฝีมือดี เมื่อพนักงานได้แสดงผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้ว ก็สมควรที่จะรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กร โดยมีโครงสร้างค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ ให้โบนัสสวัสดิการ และรางวัลอื่นๆ ที่จูงใจ เพิ่มพูนขวัญกำลังใจ และสอดคล้องกับผลงาน ให้ดำรงตำแหน่งสำคัญที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ควรให้ทำ KM เพื่อเป็นการต่อสายลำเลียงความสำเร็จส่งผ่านไปยังพนักงานรุ่นใหม่ที่จะก้าวขึ้นมาเป็นกำลังสำคัญในองค์กร

## ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐

ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ ๔.๐ นอกจากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกที่ธุรกิจ จะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค ๔.๐ อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสม กับองค์การของตน โดยมี ๑๐ แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น (สุนทร ทองกำเนิด, ๒๕๖๐: ๑๐ - ๑๒) ได้แก่

๑. ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Aging Society) ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อองค์การต่างๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องเริ่มเคลื่อนไหวแล้วในตอนนี้ คือการหา

หนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงาน รุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้อง ทบทวนในการยืดเวลาการเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม

๒. Millennial in the Workplace จากเดิมที่เรามักตั้งคำถามว่า “จะทำงานอย่างไร กับคน Gen Y ที่เข้ามาในองค์กร” แต่ในไม่ช้าคำถามนี้จะหมดไป เนื่องจากคน Gen Y จะกลายเป็น กลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่นัก HR ควรรับผิดชอบต่อตัวเองให้ได้ก็คือ “จะปรับองค์การอย่างไรให้ เหมาะสมกับคนยุคใหม่” ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์การเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ นัก HR จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย เพราะการใช้ วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบเหมาเข่ง อาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้ เหมาะกับพนักงานแต่ละคนด้วย

๓. รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไปจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมาก และใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้น นัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และ หาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

๔. โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกา-ภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก อาจสร้างผลกระทบต่อองค์การได้มากมาย นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

๕. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยง อยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี ๒๐๒๐ ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุค ดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอน เทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

๖. ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology ตัวอย่างสำคัญที่เกิดขึ้นขณะนี้ เช่น นโยบาย National e-Payment หรือ Prompt pay ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อยๆ นัก HR จึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำ ผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน

๗. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป โดย คนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจาก การนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่าเวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่าง โลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้สัปดาห์ส่วนหนึ่งในเวลา ทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิถีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

๘. สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนไอเดียสินค้า นั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กัน ได้ตลอดเวลา

๙. การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The 'e' decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book, e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The 's' decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

๑๐. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

#### **อุตสาหกรรมใหม่ต้องขับเคลื่อนทุกภาคส่วน**

เบื้องต้นการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ จะต้องให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการโดยเฉพาะกลุ่มเอสเอ็มอีเห็นภาพตรงกันว่านโยบายของรัฐบาลจะขับเคลื่อนพวกเขาเหล่านั้นไปอยู่ตรงไหน อุตสาหกรรมเหล่านั้นมีศักยภาพหรือไม่ ขณะเดียวกันซีกของรัฐบาลก็ต้องให้ชัดว่าทิศทางที่จะไปต่อบ้จทย์ของประเทศได้หรือไม่ เพราะไทยแลนด์ ๔.๐ มีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูงเนื้อในจับต้องเป็นตัวชีวิตได้ยากเพราะส่วนใหญ่อยู่ที่การขับเคลื่อนของภาคเอกชนเป็นหลักภาครัฐเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน

ภาคอุตสาหกรรมส่งออกของไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น ส่วนใหญ่เป็น “เอสเอ็มอี” และยังอยู่ที่ระดับอุตสาหกรรม ๒.๕-๓.๐ เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องของเทคโนโลยีใหม่และเครื่องจักรอัจฉริยะซึ่งต้องมีการนำเข้า ซึ่งแต่ละปัจเจกธุรกิจมีความแตกต่างกันในด้านขีดความสามารถและโอกาสที่จะเข้าถึงแหล่งทุนและข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งตัวแปรกำหนดอุปสงค์ ๔.๐ จะมาเร็วแค่ไหนขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและสถานภาพของตลาด การแข่งขันและผู้บริโภคพร้อมที่จะยอมรับมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามภาคการผลิตอุตสาหกรรมของไทยในอนาคตอาจมีทางเลือกไม่มากทั้งจากภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนไปทั้งจากในประเทศและที่มาจากภูมิภาครวมทั้งปัญหาการขาดแคลนแรงงานและสังคมสูงอายุ (High Aging Society) จะเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในอนาคตอาจไม่มีทางเลือกมากนักที่ต้องใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนแรงงาน แต่จะถึงขั้นหุ่นยนต์โรบติกเต็มรูปแบบหรือไม่ก็น่าจะไม่จำเป็นกับทุกอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ยังมีความเข้าใจที่แตกต่างกันตามที่ยีนหรือมูมของแต่ละปัจเจกบุคคล ขณะที่หน่วยงานของรัฐต่างๆ ถูกสั่งให้ทำแผนการขับเคลื่อนโดยไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าจะทำอะไร เพราะอุตสาหกรรมที่กำหนดเป็นนโยบายทั้ง ๑๐ คลัสเตอร์ ล้วนแต่เป็นอุตสาหกรรมไฮเทคเจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งมีความพร้อมอยู่แล้ว ขณะที่อุตสาหกรรมไทยที่จะไปถึงขั้นนั้นได้ต้องเป็นอภิจุรกิจ (Mega Companies) ซึ่งมีศักยภาพเพียงพออาจไม่ต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐการอย่างเป็นนัย (ธนิต โสรรัตน์, ๒๕๖๐)

อย่างไรก็ตามกระแสการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ ซึ่งให้ความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมทั้งที่จัดที่ภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนอยู่ในระบบเศรษฐกิจประมาณร้อยละ ๓๙.๒ มีกำลังแรงงานเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ ๑๗ (จำนวนแรงงานปัจจุบันประมาณ ๖.๔๕ ล้านคน) ขณะที่ภาคบริการมีสัดส่วนทางเศรษฐกิจสูงถึงร้อยละ ๕๒ มีสัดส่วนกำลังแรงงานร้อยละ ๔๑.๒๖ คิดเป็นจำนวนแรงงานประมาณ ๑๕.๔๗ ล้านคน ดังนั้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่หรือไทยแลนด์ ๔.๐ จึงต้องครอบคลุมเศรษฐกิจทุกภาคส่วนให้ไปด้วยกันทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเกี่ยวข้องกับภาคโลจิสติกส์ ค่าปลีก-ค่าส่ง ภาคการเงิน ภาคการศึกษา รวมถึงภาครัฐการและรัฐวิสาหกิจ

#### **การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐**

จากการที่ประเทศไทยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยมียุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจใหม่ซึ่งขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้ประเทศก้าวพันทับตักประเทศมีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วภายในปี พ.ศ.๒๕๗๙ ซึ่งเศรษฐกิจของไทยจะต้องสามารถเติบโตเฉลี่ยได้ปีละ ๕-๖ เปอร์เซ็นต์ โดยแผนการขับเคลื่อนนอกเหนือจากการพัฒนาคลัสเตอร์ นวัตกรรม-เทคโนโลยีขั้นสูงและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ปัจจัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของคนไทยให้ก้าวพันทับตักสู่ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์ใหม่ซึ่งต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเทคโนโลยีอัจฉริยะ เป็นพลวัตใหม่ในการขับเคลื่อนประเทศไทย เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของภาครัฐและผู้ประกอบการในภาคเอกชนซึ่งจะต้องสอดคล้อง สนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ นอกเหนือจากทำความเข้าใจและทิศทางที่จะไปให้ตรงกัน ยังเกี่ยวข้องกับการประเมินว่าสถานะปัจจุบันของแต่ละภาคส่วนอยู่ตรงไหน ในด้านภาคอุตสาหกรรมมีการประเมินว่าปัจจุบันอุตสาหกรรมในลักษณะ ๒.๐ มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ ๔๐, อุตสาหกรรม ๒.๕ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๓๕, อุตสาหกรรมลักษณะ ๓.๐-๓.๕ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๒๐ ส่วนอุตสาหกรรมที่อยู่ในลักษณะ ๔.๐ ยังขาดความชัดเจนไม่สามารถระบุสัดส่วนได้

#### **การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ ของประเทศไทย (ธนิต โสรรัตน์, ๒๕๖๐)**

##### **การพัฒนาระยะสั้น**

๑. การนำร่องก้าวผ่านการเตรียมคน ๔.๐ (People Transform & Pilot Group) เกี่ยวข้องกับการคัดสรรกลุ่มคนซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มนำร่อง เช่น ผู้บริหารระดับกลาง-สูง และกลุ่มผู้นำในแต่ละภาคส่วนทั้งภาครัฐการ เอกชน แรงงาน โดยเฉพาะครู-อาจารย์ในสถาบันการศึกษาที่จะเป็นผู้นำร่องในลักษณะที่เป็น “Trainer For The Trainee” เป็นการสร้างคนที่จะไปสร้างมนุษย์ ๔.๐ โดยระยะเร่งด่วนจำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบหลักสูตรอบรมซึ่งควรเป็นหลักสูตรระยะสั้นให้เหมาะสมกับแต่

ละภาคส่วนและสอดคล้องกับลักษณะของแต่ละคลัสเตอร์ของภาคอุตสาหกรรม โดยการพัฒนาในกลุ่มคนนำร่องกลุ่มแรกซึ่งจะเป็นผู้วางรากฐานด้านการพัฒนาเพื่อก้าวผ่านเตรียมทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต

๒. การยกระดับขับเคลื่อนแรงงานกลุ่มด้อยโอกาส (Labour ๒.๐) เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสของกลุ่มที่ด้อยโอกาสต่างๆ ตั้งแต่กลุ่มคนด้อยการศึกษา หรือกลุ่มแรงงานที่ถูกทิ้งไว้ด้านหลังแรงงานชราภาพ หรือแรงงานที่ใช้ไม่เต็มศักยภาพซึ่งจะเป็นการสร้างคุณค่าให้กับแรงงานในกลุ่มเหล่านั้น และยังสร้างเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจ

๓. ส่งเสริมให้มีการบ่มเพาะทักษะ ๔.๐ เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และกลุ่มจังหวัดทั่วประเทศในการมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและการเตรียมพร้อมสู่เศรษฐกิจใหม่ ภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐ เกี่ยวข้องทั้งพื้นฐาน วิสัยทัศน์ ทักษะใหม่ในการเพิ่มขีดความสามารถ โดยมีแนวทาง เช่น

๑. การทำความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ให้อยู่ในกรอบเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ซึ่งปัจจุบันทั้งภาคนโยบายรัฐ, ผู้บริหารในหน่วยราชการ-รัฐวิสาหกิจ, องค์กรเอกชน, ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจ รวมทั้งผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรง มีความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ไม่สอดคล้องกัน ก่อนจะปฏิรูปขับเคลื่อนจำเป็นต้องมีการปรับแนวคิด-ทัศนคติและวิสัยทัศน์ให้อยู่ในกรอบที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด

๒. ภาคเอกชนจะต้องมีการเตรียมพร้อมคน ภาคส่วนใดสามารถเดินหน้าได้ก็ให้นำร่องเป็นศูนย์บ่มเพาะหรือศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินการจะต้องทำยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ครอบคลุมไปถึงกลุ่มจังหวัด

๓. การบ่มเพาะพัฒนารายคลัสเตอร์ โดยแยกเป็นประเภทอุตสาหกรรม คลัสเตอร์บริการซึ่งสนับสนุนอุตสาหกรรม เครือข่ายเอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ประเภทต่างๆ ซึ่งจะต้องนำมาบ่มเพาะให้สามารถขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรม และเทคโนโลยี

#### **กลุ่มซึ่งควรแยกวิธีการพัฒนา**

๑. การพัฒนาแรงงานกลุ่มซึ่งมีศักยภาพ ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม ๔.๐ ทั้ง First และ New S-Curve Industries ซึ่งข้อเท็จจริงกลุ่มนี้ผู้ประกอบการมีความพร้อมอยู่แล้ว ภาครัฐอาจเข้าไปเก็บข้อมูลหรือสนับสนุนด้านมาตรการด้านการคลัง

๒. การพัฒนาแรงงานในกลุ่มใช้แรงงานเข้มข้น (Labour Incentive Industries) มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๖๕-๗๐ ธุรกิจของคนไทยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มนี้ โดยไม่จำเป็นจะต้องเป็นเฉพาะเอสเอ็มอี เพราะอุตสาหกรรมอัญมณี, อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม, อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป และอุตสาหกรรมซึ่งเป็นซัพคอนแทรคกับกลุ่มยานยนต์-คอมพิวเตอร์-อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งแต่ละโรงงานมีคนงานหลายพันคน

๓. กลุ่มอุตสาหกรรมตกขอบ (Periphery Industries) เป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับ ๒.๐ เป็นเอสเอ็มอี ด้วยแนวโน้มของอุตสาหกรรมและกายภาพของธุรกิจขาดศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาด้วยตนเองได้ จำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาเป็นกลุ่มพิเศษ

๔. การบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ-ราชการและภาคการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบ่มเพาะ คู่ขนานไปกับภาคเอกชน เพราะมีส่วนสำคัญที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนในระยะเร่งด่วน

๕. การบ่มเพาะกลุ่มผู้นำองค์กรแรงงาน ซึ่งจะต้องให้เห็นโอกาส-ภัยคุกคาม และปัญหา ภายใต้โอกาสใหม่แห่งการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรเกี่ยวกับภาคแรงงานมีความสำคัญและจะต้องนำเข้ามาให้มีบทบาทในการพัฒนาของประเทศ

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ ระยะกลาง-ยาว

๑. การขับเคลื่อนยกระดับแรงงานทั้งโครงสร้าง แรงงานของประเทศไม่ได้มีอยู่เพียงภาคอุตสาหกรรมซึ่งมีแรงงานเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ ๑๖.๙๘ แต่แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๔๑.๒๓ เช่น แรงงานในระบบค้าปลีก-ค้าส่ง แรงงานภาคการก่อสร้าง-อสังหาริมทรัพย์ แรงงานด้านโลจิสติกส์ แรงงานภาคการเงิน แรงงานภาคการท่องเที่ยว ฯลฯ

๒. การพัฒนาแรงงานในภาคเกษตร ซึ่งอนาคตภายใต้การส่งเสริม “First S-Curve Industries” โดยการยกระดับเกษตรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคลัสเตอร์ใหม่ซึ่งมีนวัตกรรมและการแปรรูปสินค้าเกษตรเชื่อมโยงอุตสาหกรรมแปรรูป จำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปสู่แรงงานเกษตรซึ่งใช้เทคโนโลยี ปัจจุบันสัดส่วนแรงงานภาคเกษตรมีสูงถึงร้อยละ ๓๒.๔๐ เป็นกลุ่มที่มีแรงงานมากที่สุดและเป็นกลุ่มตกขอบการพัฒนาเป็นกลุ่มที่มีการจ้างงานสูงมากกว่าภาคอุตสาหกรรม

อีกทั้งจากนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ซึ่งใช้เครื่องจักรและการที่แรงงานใหม่ซึ่งจะเข้าตลาดแรงงานร้อยละ ๖๒ เป็นผู้จบระดับอุดมศึกษาจะทำให้แรงงานเกษตรเข้าสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น

๓. การพัฒนาแรงงานในภาครัฐ (Government ๔.๐) เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐประมาณร้อยละ ๑.๕๒๕ ล้านคน เกี่ยวข้องกับพันธกิจภาคส่วนต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคม, ด้านความมั่นคง รวมทั้งบุคลากรในรัฐวิสาหกิจต่างๆ อีกประมาณ ๖.๐ แสนคน ซึ่งจะต้องนำเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจุบันแรงงานในส่วนนี้มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ ๙.๓๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเริ่มต้นที่พัฒนาแรงงานในภาครัฐ เพราะเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ทั้งด้านส่งเสริมกำกับ ดูแลในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐

๔. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา (Education ๔.๐) การขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ หัวใจแห่งความสำเร็จอยู่ที่การสร้างบุคลากรตั้งแต่ในระบบการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีประมาณ ๑.๒๕๒ ล้านคน แต่ละปีป้อนบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานปีละประมาณ ๕.๕ แสนคน โดยร้อยละ ๖๑.๕ เป็นระดับอุดมศึกษา, ร้อยละ ๒๒.๕ เป็นระดับปวช./ปวส.ที่เหลือเป็นระดับมัธยมต้นและปลายรวมกันประมาณร้อยละ ๑๖

นอกจากนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การผลิตตำรา และสื่อการสอนซึ่งมีเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อให้นักเรียน-นักศึกษาสามารถทำงานกับเทคโนโลยีอัจฉริยะและสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญา (Brain Power) และนวัตกรรม ประการสำคัญจะต้องผลิตบุคลากรครูและอาจารย์ซึ่งมีคุณภาพ อีกทั้งให้มีการทบทวนแนวทางในการประเมินผลทั้งตัวอาจารย์ นักเรียนและนักศึกษาให้สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจดิจิทัล

## สรุป

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เริ่มต้นที่เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดกระบวนการการทำงานที่ต้องปรับองค์กรให้เข้ากับคนและเทคโนโลยี การทำงานแบบเดิมตามลำดับขั้น (hierarchy) จะถูกแทนที่ด้วยแบบเครือข่าย

(network) ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ที่ต้องเร่ง/ปรับ/พัฒนาให้คนเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งโดยพื้นฐานการเข้าถึงและมีทักษะด้านดิจิทัลจะต้องมีอัตราที่กว้างขวางและทั่วถึง จากการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยมียุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจใหม่ซึ่งขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้ประเทศก้าวพินกับดักรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเร่งด่วนและมีทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะกล่าวในบทที่ ๔ ต่อไป

## บทที่ ๔

# ความท้าทายต่อแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับ นโยบายประเทศไทย ๔.๐

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเขปแนวทางจากการสำรวจแนวคิดจากบทที่ ๒ และแนวทางการเตรียมความพร้อมต่าง ๆ จากบทที่ ๓ เพื่อนำมาเพื่อตอบคำถามจากการวิเคราะห์แนวทางการสร้างความเข้าใจในทิศทางและพัฒนาศักยภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องไปกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ โดยได้แบ่งหัวข้อสำคัญ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ต้นนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ความท้าทายต่อความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประเทศไทย ๔.๐ และ แนวทางในการพัฒนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ตามลำดับ ดังนี้

## แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ต้นนโยบายประเทศไทย ๔.๐

### ๑. โครงสร้างแรงงานไทยโดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ภายใต้กระแสการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมใหม่ของประเทศ โดยให้ความสำคัญด้านนวัตกรรมและสมรรถนะเทคโนโลยี ซึ่งรัฐบาลได้บรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (๒๕๖๑-๒๕๗๙) เป็นการปฏิรูปปรับเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยเน้นการเพิ่มมูลค่าจากภาคการผลิตซึ่งใช้แรงงานเข้มข้นไปสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (Next-Generation Industries) ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมล้ำสมัย เช่น อุตสาหกรรมอัจฉริยะ, เศรษฐกิจชีวภาพ ทั้งด้านเกษตรและการแพทย์ รวมทั้งการแปรรูปอาหารสำหรับอนาคต ฯลฯ

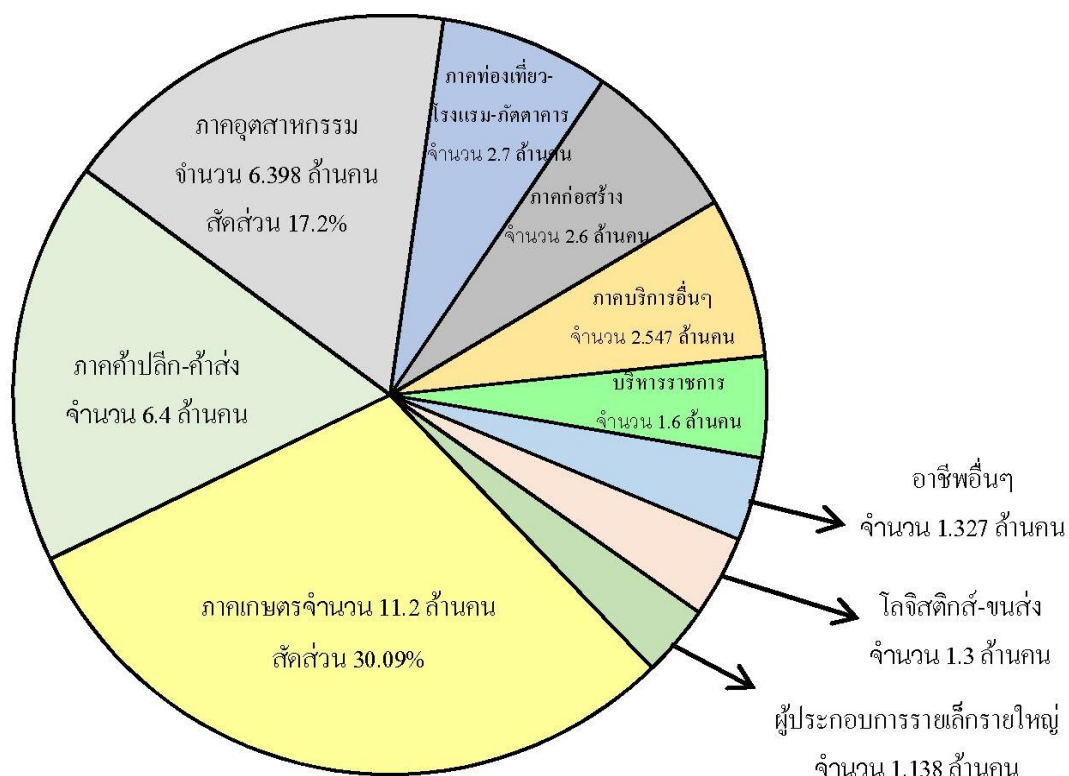
ยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐ รัฐบาลได้เริ่มขับเคลื่อนในห้วงต้นปี ๒๕๖๐ ซึ่งอยู่ในห้วงรอยต่อของเศรษฐกิจซึ่งชะลอตัวมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๖ โดยมีปัจจัยซึ่งแสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจโลกกำลังปรับความสมดุลไปสู่การฟื้นตัวซึ่งเศรษฐกิจไทยพึ่งพิงการค้าโลกในสัดส่วนที่สูง การส่งออกในไตรมาสสุดท้ายของปีที่ที่ผ่านมาและในห้วงต้นของไตรมาสแรกในปีถัดมา แนวโน้มไปในทางเป็นบวกอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อุตสาหกรรมและภาคบริการในโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกเริ่มมีทิศทางฟื้นตัว ถึงแม้ว่าจะเป็น การฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่น ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (MPI) ปี ๒๕๕๙ ทั้งปี เพิ่มกลับมาเป็นบวกร้อยละ ๐.๕ โดยก่อนหน้านั้นถดถอยมาอย่างต่อเนื่อง กำลังการผลิตอุตสาหกรรม (CPU) เดือนธันวาคมที่ผ่านมาลดลงเล็กน้อยประมาณร้อยละ ๖๓.๒๖ โดยคาดว่าปี ๒๕๖๐ การลงทุนจะกลับมาขยายตัวหลังจากถดถอยต่อเนื่องมาหลายปี แต่เดือนมกราคมการลงทุนเอกชนยังคงถดถอยร้อยละ -๑.๔ และกำลังการผลิตอุตสาหกรรมกลับลดเหลือร้อยละ ๖๐.๕๖

โครงสร้างแรงงานของประเทศไทย ประกอบด้วยประชากร ๖๕.๗๒๙ ล้านคน จากตัวเลขสำนักงานสถิติแห่งชาติเดือนมกราคม ๒๕๖๐ มีผู้อยู่ในวัยทำงาน ๓๗.๙๔ ล้านคน เป็นผู้มีงานทำ ๓๗.๒๑ ล้านคน ในจำนวนนี้อยู่ในภาคเกษตร ประมาณ ๕.๘๗ ล้านคน ครัวเรือนเป็นจำนวนแรงงาน



ประมาณ ๑๑.๒ ล้านคน มีสัดส่วนร้อยละ ๓๐.๐๙, ค้าปลีก-ค้าส่ง ๖.๔ ล้านคน, ท่องเที่ยว-โรงแรม-ภัตตาคาร ๒.๗ ล้านคน, ก่อสร้าง ๒.๖ ล้านคน, โลจิสติกส์-ขนส่ง ๑.๓ ล้านคน ภาคบริการอื่น ๆ รวมกันประมาณ ๒.๕๔๗ ล้านคน (ภาคบริการมีสัดส่วนรวมกันประมาณร้อยละ ๔๑.๘๐) ขณะที่แรงงานในภาคอุตสาหกรรมมีจำนวนประมาณ ๖.๓๙๘ ล้านคน มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๑๗.๒ คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๘๔, ผู้ประกอบการรายเล็กรายใหญ่จำนวน ๑.๑๓๘ ล้านคน, บริหารราชการจำนวน ๑.๖ ล้านคนและอาชีพอิสระอื่นๆ ประมาณ ๑.๓๒๗ ล้านคน

แผนภาพที่ ๔-๑ โครงสร้างแรงงานของประเทศไทย (มกราคม ๒๕๖๐)



ข้อมูลจาก : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

## ๒. การฟื้นตัวเศรษฐกิจกับแนวโน้มการว่างงาน

โครงสร้างแรงงานไทยในเดือนมกราคม ๒๕๖๐ ภายใต้ปัจจัยแนวโน้มการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจทั้งของโลกและในระดับภูมิภาค แต่ตัวเลขการว่างงานกลับสูงขึ้นกว่าในรอบหลายปี กล่าวคือจากข้อมูลของ สศช. การว่างงานในเดือนดังกล่าวสูงถึงร้อยละ ๑.๒ คิดเป็นจำนวนคนว่างงาน ๔๕๕,๒๐๐ คน เทียบจากเดือนกันยายนปี ๒๕๕๙ ซึ่งการว่างงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยที่ร้อยละ ๐.๙ ทำให้มีคนว่างงานเพิ่มขึ้น ๑๒๕,๒๐๐ คน (เพิ่มขึ้นร้อยละ ๐.๓) ในจำนวนนี้ยังไม่รวมคนว่างงานแฝงรอฤดูกาลประมาณ ๒๗๕,๐๐๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๗๑

อัตราการว่างงานของไทยถึงแม้จะดูสูงขึ้นแต่เมื่อเทียบกับอัตราการว่างงานของภูมิภาคอื่นๆ ในช่วงเดียวกันจัดว่ายังอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำ จากการรายงานขององค์กรแรงงานโลก (ILO)

เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ ระบุว่า การว่างงานของประเทศเอเชียแปซิฟิกอยู่ที่อัตราร้อยละ ๔.๒, ประเทศกำลังพัฒนาอัตราการว่างงานร้อยละ ๕.๖, ประเทศพัฒนาแล้วเฉลี่ยที่ร้อยละ ๖.๓ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาว่างงาน (กุมภาพันธ์ ๖๐) ร้อยละ ๔.๗, อังกฤษร้อยละ ๔.๘, ออสเตรเลียร้อยละ ๕.๙, ประเทศญี่ปุ่นร้อยละ ๓.๔, เกาหลีใต้ร้อยละ ๔.๑ ฯลฯ

สำหรับอาเซียนอัตราการว่างงาน (ปี ๒๕๕๙) โดยเฉลี่ยสูงกว่าไทย เช่น มาเลเซียร้อยละ ๒.๑-๒.๕, อินโดนีเซีย ร้อยละ ๕.๖๑, สิงคโปร์ร้อยละ ๓.๔, ฟิลิปปินส์ร้อยละ ๕.๔ (ลดจากเดิม ๗.๓), กัมพูชา ร้อยละ ๐.๗, สเปน. ลาว ร้อยละ ๑.๕, เมียนมาร์ ร้อยละ ๓.๔, เวียดนามอัตราการว่างงาน ร้อยละ ๒.๒๕ จากที่กล่าวมานี้เห็นได้ว่าอัตราการว่างงานของไทยยังอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของหลายประเทศ แต่ข้อสังเกตอัตราการว่างงานของไทยค่อนข้างผันผวนเพราะในแต่ละเดือนตัวเลขปรับขึ้นและลงโดยไม่มีปัจจัยมาสนับสนุน

ทั้งนี้อัตราการว่างงานของไทยมีความสัมพันธ์อย่างเป็นนัยนัยตัวเลขชี้วัดทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ ในช่วง พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ ภาคส่งออกของไทยขยายตัวถดถอยแม้แต่ปี ๒๕๕๙ ซึ่งส่งออกขยายตัวเป็นบวกเล็กน้อยที่อัตรา ๒ เปอร์เซ็นต์มูลค่า ๒๑๕,๓๒๖ ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่ยังเป็นตัวเลขที่ต่ำกว่าปี ๒๕๕๖ และปี ๒๕๕๗ แสดงให้เห็นว่าในช่วง ๔ ปีที่ผ่านมาการส่งออกของไทยอยู่ในช่วงการถดถอย

อย่างไรก็ดี มีปัจจัยซึ่งบ่งชี้ถึงเศรษฐกิจไทยอยู่ในช่วงถึงจุดต่ำสุดและกำลังฟื้นตัวอย่างช้าๆ เห็นได้จาก แนวโน้มการส่งออกและการค้าโลกมีสัญญาณที่ดีแต่การเห็นผลที่ชัดเจนอาจต้องไปถึงช่วงกลางปี เนื่องจากมีปัจจัยซึ่งบ่งชี้ถึงความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก เช่น นโยบายด้านการปกป้องการค้าภายในของประเทศกลุ่ม G๒๐ ซึ่งมีประชุมในช่วงกลางเดือนมีนาคม ๒๕๖๐ โดยไม่สามารถออกแถลงการณ์ร่วมในด้านการปกป้องการค้าของแต่ละประเทศ เป็นผลจากสหรัฐมีการเปลี่ยนนโยบายการค้าเสรีทำให้สถานการณ์การค้าโลกอยู่ในสภาวะตึงเครียด อีกทั้งความไม่มั่นคงด้านเศรษฐกิจของสหภาพยุโรปทั้งจากกรณีความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจจากการถอนตัวของอังกฤษจากสหภาพยุโรปหรือเบร็กซิต อีกทั้งการเลือกตั้งของฝรั่งเศสและเยอรมนีภายใต้กระแสปกป้องการค้า ทำให้ไม่สามารถคาดเดาทิศทางและนโยบายการค้าทั้งของอียูและสหรัฐซึ่งมีผลโดยตรงกับการส่งออก และการจ้างงานของไทย

กรณีที่เกี่ยวข้องกับแรงงานในการจ้างงานของไทยปัญหาหลักเกี่ยวข้องกับผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากข้อมูลของ TDR แต่ละปีมีผู้จบการศึกษาประมาณ ๓๗๗,๐๐๐ คน ในจำนวนนี้มีจำนวนผู้ที่หางานไม่ได้ ประมาณ ๓๓๖,๘๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๐.๖๔ ในจำนวนผู้ว่างงานของประเทศเป็นกลุ่มที่จบจากอุดมศึกษามากที่สุดถึงร้อยละ ๔๐ (ประมาณ ๑๗๘,๐๐๐ คน) โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบไม่ตรงกับสายงานหรือไม่ตรงกับความต้องการของตลาด

### ๓. แนวโน้มการจ้างงานในปัจจุบัน

จากการสำรวจของหน่วยงานรัฐแห่งหนึ่งพบว่าในปี ๒๕๖๐/๒๕๖๑ ภาคเอกชนมีแนวโน้มการจ้างงานดังนี้

**๑. ภาคก่อสร้าง** มีสัญญาณการรับแรงงานมากขึ้นร้อยละ ๕.๔ เป็นผลจากการต้องการกำลังแรงงานในการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล

**๒. ภาคท่องเที่ยว โรงแรม และภัตตาคาร** มีแนวโน้มการจ้างงานมากขึ้นร้อยละ ๔.๐

เป็นผลจากการขยายตัวของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในปี ๒๕๖๐ มีนักท่องเที่ยวมากถึง ๓๔.๓๙ ล้านคน (เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ ๕.๕) คิดเป็นรายได้ ๑.๘๑ ล้านล้านบาท (เพิ่มจากปีที่แล้วร้อยละ ๙.๗)

**๓. ภาคโลจิสติกส์และขนส่ง** ประเมินว่าจะมีการจ้างงานเพิ่มมากขึ้นร้อยละ ๑.๔ เกี่ยวข้องกับธุรกิจ รับ-ส่ง กระจายสินค้า, ขนส่ง, คลังสินค้า ฯลฯ ธุรกิจนี้มีมูลค่ามากกว่า ๗.๕ แสนล้านบาท เมื่อการส่งออก-นำเข้าชะลอตัวเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบเป็นอันดับแรก ธุรกิจนี้มีแนวโน้มการฟื้นตัวจากการที่ภาคส่งออกเพิ่มกลับมาฟื้นตัว แต่แรงงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ต้องการทักษะพิเศษ เช่น คนขับรถบรรทุก, พนักงานบรรจุตู้สินค้า, แรงงานบรรจุภัณฑ์ และแรงงานรับส่งสินค้า ซึ่งเป็นทักษะไม่สามารถหาได้จากตลาดแรงงาน

**๔. ภาคค้าปลีก-ค้าส่ง** คาดว่าจะมีการรับแรงงานมากขึ้นร้อยละ ๑.๕ เป็นผลจากตัวเลขการขยายตัวของภาคผู้บริโภครองอ่อนแอโดยเดือนมกราคมที่ผ่านมาขยายตัวถดถอย -๑.๖ ทั้งที่รัฐบาลมีการใช้งบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจจำนวนมาก โดยในปี ๒๕๖๐ จะใช้งบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจ ๑.๖ แสนล้านบาท ผ่านกองทุนหมู่บ้านและเศรษฐกิจฐานราก เหตุผลสำคัญที่การบริโภคไม่ขยายตัวมาจากปัญหานี้คือครัวเรือนซึ่งสูงถึงร้อยละ ๘๑ ของจีดีพี แต่ผู้ประกอบการค้าปลีก-ค้าส่งขนาดใหญ่เห็นว่าในช่วงกลางปี ๒๕๖๐ มีแนวโน้มที่ดีต่อการฟื้นตัวของภาคบริโภคในประเทศ

อีกทั้งคาดว่าประชาชนซึ่งมีรายได้น้อยจะมาลงทะเบียนเพื่อรับเงินช่วยเหลือ ๑,๕๐๐-๓,๐๐๐ บาทในปีที่แล้ว ๘.๓ ล้านคนและในช่วง ๓ เมษายน-๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๐ คาดว่าจะมีผู้มีรายได้ น้อยมาลงทะเบียนไม่ต่ำกว่า ๗ ล้านคน ซึ่งจะส่งผลต่อการบริโภคในระยะสั้น แต่ตัวเลขนี้บ่งบอกถึง คนยากจนของไทยยังมีจำนวนมากเท่ากับร้อยละ ๓๗.๐ ของคนวัยทำงานทั้งหมดรวมกัน

**๕. ภาคเกษตรกรรม** เป็นกลุ่มที่มีแรงงานแฝงตามฤดูกาลถึง ๒.๗๕ แสนคน และมีการใช้แรงงานต่างด้าว กลุ่มแรงงานส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรชาวนา, อ้อยและน้ำตาล, แรงงานมันสำปะหลัง, แรงงานกรีดยางพารา และแรงงานไนโรและสวน ส่วนใหญ่เป็นแรงงานนอกระบบ

#### ๔. อุตสาหกรรม ๔.๐ กับการจ้างงานในอนาคต

ภายใต้บริบทของการเข้าสู่เศรษฐกิจไทยแลนด์ ๔.๐ มีคำถามมากมายเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างด้านแรงงาน เพราะภายใต้เศรษฐกิจใหม่ซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม-ธุรกิจดิจิทัล-เทคโนโลยีอัตโนมัติ (Autonomous & Robotic) ซึ่งนำมาใช้ทางด้านอุตสาหกรรม และภาคบริการ ก่อให้เกิดคำถามเกี่ยวกับทิศทางการจ้างงานในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

**๑. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ก้าวผ่านแรงงาน ๔.๐** ตั้งแต่ระดับผู้ประกอบการ ผู้บริหารทั้งระดับสูง และระดับกลาง โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจเอสเอ็มอี ในการพัฒนาไม่สามารถใช้วิธีเดียวกัน หรือเหมือนกันหมดควรแบ่งเป็นคลัสเตอร์หรือกลุ่มเช่น

**๑.๑ แรงงานมีอายุตั้งแต่ ๔๕ ปีขึ้นไป** เป็นกลุ่มแรงงานเข้าสู่วัยสูงอายุหรือใกล้เกษียณมีทักษะสูงเป็นแรงงานที่ตกทอดมาจากอุตสาหกรรม ๒.๐ จะมีแนวทางพัฒนาอย่างไรเพื่อเข้าสู่แรงงาน ๔.๐

**๑.๒ แรงงานอายุ ๓๑-๔๕ ปี** ซึ่งล้วนเป็นแรงงานทักษะมีประสบการณ์อยู่ในระดับช่างฝีมือ, หัวหน้างานหรือผู้จัดการแผนกจะพัฒนากลุ่มเหล่านี้ได้อย่างไรให้เป็นต้นแบบหรือเป็นที่เลี้ยง (Mentor & Coach) และ

**๑.๓ แรงงานตั้งแต่เริ่มแรก เข้าจนอายุไม่เกิน ๓๐ ปี** เป็นแรงงานระดับขั้นต้น หรือซูเปอร์ไวเซอร์ เป็นผลผลิตจากระบบการศึกษา ๓.๐ และจะเป็นกลุ่มที่จะเข้าไปขับเคลื่อน เศรษฐกิจใหม่ แต่ทักษะที่มียังเป็นแบบเดิมๆ จะพัฒนาอย่างไร

**๒. บุคลากรที่กำลังจะออกสู่ตลาดแรงงาน** กลุ่มเหล่านี้แต่ละปีมีประมาณ ๕.๕ แสนคน โดยร้อยละ ๖๑.๕ หรือประมาณ ๓๓๖,๙๙๑ คนต่อปีเป็นผู้จบระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี ที่เหลือร้อยละ ๒๒.๕ เป็นระดับ ปวช./ปวส. และร้อยละ ๑๖ เป็นผู้จบระดับมัธยมปลายและต่ำกว่าแรงงานรุ่นใหม่ เหล่านี้ถือเป็นความหวังที่จะเป็นน้ำใหม่ที่จะเข้าไปผสมกับแรงงาน ๓.๐ แต่ประเด็นคือบุคลากรที่ ออกสู่ตลาดแรงงานล้วนเป็นผลพวงของระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมซึ่งไม่ได้รองรับเศรษฐกิจ ๔.๐

**๓. นักเรียน-นักศึกษาซึ่งอยู่ในระบบการศึกษา** คนกลุ่มนี้ยังอยู่ภายใต้ระบบการศึกษาซึ่งยังไม่ได้ออกแบบไปสู่เศรษฐกิจใหม่และหรือไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นกลุ่มที่จะต้องเข้าไปดำเนินการแก้ไข ออกแบบ ปรับโครงสร้างการศึกษา ตั้งแต่อาจารย์-การปรับเปลี่ยนหลักสูตร และเนื้อหาด้านวิชาการแบบปฏิรูป

**๔. การประเมินบริบทใหม่ของโครงสร้างแรงงานในอนาคต** อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี ๔.๐ ใน ทศวรรษข้างหน้าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อโครงสร้างแรงงาน โดยจะต้องสร้างกรอบ แนวคิดใหม่ได้แก่

๔.๑ อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นจะอยู่ตรงไหนและการจ้างงานจะเป็นอย่างไร จากการศึกษาในเบื้องต้นพบว่าอุตสาหกรรมส่งออกของไทยรวมกันทั้งหมด ๘๙ คลัสเตอร์ มีถึง ๗๕ คลัสเตอร์ คิดเป็นร้อยละ ๘๔ ยังคงต้องใช้แรงงานเข้มข้นซึ่งที่ผ่านมามีมูลค่าการส่งออกคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๗๒.๓ ของการส่งออกของภาคอุตสาหกรรมทั้งหมด

ประเด็นที่ต้องนำมาประเมินให้เห็นว่าใน ๑๐ ปีข้างหน้าอุตสาหกรรมเหล่านี้ยังมีฐาน การผลิตอยู่ในเมืองไทยมากน้อยเพียงใด เพราะจากตัวเลขการลงทุนใหม่ทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า ถดถอยอย่างเป็นนัย เห็นได้จากในปี ๒๕๕๙ การลงทุนติดลบร้อยละ ๐.๖ เป็นจำนวนโรงงานตั้งใหม่เชิงปริมาณติดลบร้อยละ ๒.๘๙ และเชิงมูลค่าติดลบร้อยละ ๒๓.๑๕ ขณะเดียวกันโรงงานซึ่งขยายกิจการเชิงปริมาณติดลบร้อยละ ๑๒.๘ และเชิงมูลค่าขยายตัวติดลบร้อยละ ๑๖ อีกทั้งอุตสาหกรรมซึ่งเดิมใช้แรงงานจำนวนมาก เช่น อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม, อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แผงวงจรไฟฟ้า, อุตสาหกรรมเกี่ยวกับเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ ฯลฯ ซึ่งส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการย้ายฐานการผลิตไปยัง เหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการจ้างงานในอนาคต

๔.๒ เทคโนโลยีขาดตลาดและอัจฉริยะจะมีผลต่อการลดจำนวนแรงงานหรือไม่ การส่งเสริมการลงทุนของ BOI ภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐ มุ่งเน้นอุตสาหกรรมใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และนวัตกรรมแห่งอนาคต อีกทั้งแนวโน้มอุตสาหกรรม ๓.๐ ซึ่งใช้แรงงานเข้มข้นส่วนหนึ่งจะย้ายฐานการผลิตไปนอกประเทศโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ส่วนที่เหลือหากต้องการดำรงขีดความสามารถในการแข่งขันก็อาจต้องเปลี่ยนเครื่องจักรโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนแรงงาน ประเด็นที่จะต้องมีการประเมินเกี่ยวข้องกับแรงงานใหม่ใน ๑๐ ปีข้างหน้ารวมกันจะมีประมาณ ๕.๕ ล้านคน (เฉลี่ยแรงงานใหม่เข้าสู่ระบบปีละประมาณ ๕๔๗,๐๐๐ คน) ขณะที่แรงงานเก่าจะมีการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุจาก ๖๐ ปี ให้มีระยะเวลาการทำงานออกไปอีก ภาพเหล่านี้จะมีผลอย่างไรต่อการจ้าง

งานในอนาคต

๔.๓ แบบจำลองการใช้เทคโนโลยีของประเทศที่พัฒนาแล้วผลกระทบต่อการทำงาน แบบจำลองภาพแรงงานของไทยใน ๑๐ ปีข้างหน้า ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีอาจเทียบเคียงกับประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยแบบจำลองที่นำมาใช้ได้แก่

**การย้ายฐานการผลิตประเทศที่พัฒนาแล้ว** เช่น สหรัฐ อังกฤษ เยอรมนี ฝรั่งเศส และกลุ่มยุโรปตะวันตก รวมทั้งในเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลี ซึ่งเป็นประเทศที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตเพื่อทดแทนแรงงาน ประเทศเหล่านี้มีการย้ายฐานการผลิตไปประเทศซึ่งมีต้นทุนต่ำ โดยคงการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงไว้ในประเทศและใช้ภาคบริการซึ่งมีคุณค่าสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันได้นำเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนจากนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Right) โดยเป็นเจ้าของแบรนด์และว่าจ้างให้ประเทศซึ่งมีค่าจ้างต่ำไปผลิต (OEM) กรณีของไทยอาจมีข้อจำกัดค่อนข้างสูงที่จะไปถึงจุดนี้ได้

**กรณีศึกษาการลงทุนในต่างประเทศของญี่ปุ่น** หากจะใช้ยุทธศาสตร์การส่งเสริมเพื่อย้ายฐานการผลิตอุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น ควรศึกษาโมเดลของประเทศญี่ปุ่นซึ่งประสบความสำเร็จ โดยรัฐบาลญี่ปุ่นได้เริ่มส่งเสริมอย่างจริงจังมาตั้งแต่ปี ๑๙๗๐ ใช้เวลามากกว่า ๒๐ ปีในการย้ายฐานการผลิตและโซ่อุปทานการผลิตอย่างเป็นลำดับเป็นขั้น มีหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนเข้ามากำกับดูแล เช่น

- เจโทร (JETRO) องค์การส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศของญี่ปุ่นซึ่งจะมีสำนักงานอยู่ในทุกประเทศซึ่งญี่ปุ่นเข้าไปลงทุนหรือทำการค้า
- ไจก้า (JICA) องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น
- เจบิก (JBIC) ธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น ซึ่งเป็นธนาคารที่ปล่อยเงินกู้ให้ประเทศซึ่งเข้าไปลงทุนในต่างประเทศ
- หอการค้าญี่ปุ่น (Japanese Chamber Of Commerce) เป็นองค์กรเอกชนของนักลงทุนญี่ปุ่นในประเทศซึ่งเข้าไปลงทุน ฯลฯ

**อัตราการว่างงานของประเทศพัฒนาแล้ว** ประเทศต่างๆ เหล่านี้ได้มีการใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๒ ทศวรรษ ควรที่จะศึกษาผลกระทบข้างเคียงในการจ้างงานว่ามีอะไรบ้างเพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษาของประเทศไทย จากตัวเลขของ ILO (ก.พ. ๒๕๖๐) อัตราการว่างงานของประเทศ พัฒนาแล้วเฉลี่ยอยู่ที่ ๖.๒-๖.๓ ตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกา อัตราว่างงานร้อยละ ๔.๗, เยอรมนีร้อยละ ๖.๒-๖.๓, อังกฤษร้อยละ ๔.๗-๔.๘, ฝรั่งเศสร้อยละ ๑๐, ออสเตรเลีย ๕.๙, สำหรับประเทศกลุ่มเอเชีย-แปซิฟิกได้แก่ ประเทศญี่ปุ่นอัตรา ว่างงานร้อยละ ๓.๑-๓.๔, เกาหลีใต้ร้อยละ ๔.๑ (อัตราบัณฑิตจบใหม่ว่างงาน ร้อยละ ๑๒.๕) และประเทศไต้หวันอัตราการว่างงานร้อยละ ๓.๙๕

จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่าข้อมูลอัตราการว่างงานของประเทศที่พัฒนาแล้วซึ่งมีการใช้เทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานก่อนหน้าไทยอย่างน้อย ๒-๓ ทศวรรษ ภาพที่เห็นจากแบบจำลองของประเทศซึ่งพัฒนาแล้วคืออัตราการว่างงานโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงกว่าไทยไม่น้อยกว่า ๕-๖ เท่า หลายประเทศโดยเฉพาะ สหรัฐ, อังกฤษ และเยอรมนีต่างเริ่มทบทวนที่จะดึงอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน

กลับคืนประเทศเพื่อเป็นฐานรองรับแรงงานที่จับใหม่

จากที่กล่าวการเข้าสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยี ๔.๐ ซึ่งประเทศไทยในอดีตไม่เคยมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเหมือนประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยไม่ได้เป็นผู้พัฒนาด้าน R&D และไม่ได้เป็นผู้ผลิตแต่เป็นการนำเข้าอุตสาหกรรมที่อยู่ในเงื่อนไขของ BOI ล้วนเป็นอุตสาหกรรม ๔.๐ ส่วนใหญ่จะเป็นต่างชาติมีเทคโนโลยีเป็นของตนเอง หากเป็นธุรกิจของไทยก็ต้องเป็นเมกะคอมปานีหรือเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้คงมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนแรงงาน ประเด็นที่จะต้องประเมินให้ได้คือโอกาสการว่างงานในอนาคตใน ๑๐ ปีข้างหน้าหากดูกรณีศึกษาประเทศที่พัฒนาเป็นทิศทางซึ่งไทยแลนด์ ๔.๐ จะเดินไป อัตราว่างงานของไทยคงหลีกเลี่ยงไม่พ้นและมีโอกาสขยับสูงกว่าในปัจจุบัน ๔-๕ เท่า ประจักษ์พยานเห็นได้จากตัวเลขอัตราการว่างงานของประเทศที่พัฒนาแล้ว ปัจจัยเหล่านี้จะต้องนำมาบูรณาการถึงผลกระทบและการวางแผนเพื่อก้าวผ่านสู่เศรษฐกิจใหม่ อย่างไรก็ตามไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นบริบทของเศรษฐกิจในทศวรรษที่ ๒๑ ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่การเข้าถึงก็ต้องไม่ทิ้งกลุ่มชายขอบหรือกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงโอกาสของการพัฒนา

## ความท้าทายต่อความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบาย ๔.๐

จากโมเดลปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐ ซึ่งประเทศเยอรมนีได้ทำเป็นแผนขับเคลื่อนเศรษฐกิจตั้งแต่ปี ค.ศ.๒๐๑๓ ต่อมาหลายประเทศได้นำมาเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศสู่เศรษฐกิจใหม่ซึ่งจะขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีอัจฉริยะสำหรับประเทศไทยรัฐบาลนายกรัฐมนตรีประยุทธ์ จันทร์โอชา ในช่วงกลางปี ๒๕๕๙ ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์เป็นแผนพัฒนาประเทศใหม่เรียกว่า “Thailand ๔.๐” และเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙)

ทั้งนี้นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ มีความสอดคล้องกับเศรษฐกิจแห่งอนาคตในสองทศวรรษหน้าเป็นการปฏิรูปแนวทางการพัฒนาประเทศไปสู่การยกระดับอุตสาหกรรมที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นกลไกหลักและปฏิรูปเศรษฐกิจไทยให้มีขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในช่วง ๕๐ ปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจไทย ส่วนใหญ่ขับเคลื่อนจากอุตสาหกรรมส่งออกซึ่งใช้แรงงานเข้มข้นภาคเอสเอ็มอีของไทยมีความอ่อนแอมากกว่า ๓ ใน ๔ ยังติดอยู่ในอุตสาหกรรมช่วงที่ ๒ และ ๓ อุตสาหกรรมส่งออกส่วนใหญ่ไม่มีแบรนด์และนวัตกรรมของตนเอง เป็นอุตสาหกรรมลักษณะรับจ้างผลิต (OEM) หรือเป็นฐานการผลิตให้ดับเจ้าของแบรนด์ต่างชาติ ซึ่ง นอกเหนือจากได้มูลค่าเพิ่มน้อยดังเสี่ยงต่อการถูกย้ายฐานการผลิตในอนาคต

ที่ผ่านมารายได้เฉลี่ยของคนไทย (ปี๒๕๕๘) ติดกับดักอยู่ในระดับรายได้ปานกลางระดับสูง เฉลี่ยปีละ ๕,๖๐๐ เหรียญสหรัฐต่อคนต่อปี หรือประมาณ ๑.๙๘ แสนบาทเป็นอันดับ ๔ ของอาเซียน (แต่บางข้อมูล ๕,๒๘๑ เหรียญสหรัฐหรือ ๑.๘๔๘ แสนบาท) โดยรัฐบาลคาดหวังว่าหลังจากเมื่อสิ้นสุดปี พ.ศ.๒๕๖๔ รายได้ของประชากรต่อปีจะเป็น ๘,๒๐๐ เหรียญสหรัฐ (๒.๘๗ แสนบาทต่อคนต่อปี) เพิ่มขึ้นร้อยละ ๔๖.๔ และ คาดหวังว่าในปี ๒๕๗๙ รายได้ของคนไทยจะเป็น ๑๒,๗๓๕ เหรียญสหรัฐต่อคนต่อปี (๔.๔๕ แสนบาท) หรือใน ๒๐ ปีข้างหน้ารายได้ของคนไทยจะเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน ๒.๒๗ เท่า แต่มีข้อแม้ว่าอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจต้องเฉลี่ยร้อยละ ๕-๖ ต่อปีจึงเป็นความท้าทายค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ในอนาคตข้างหน้าคาดว่าจะขีดความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกไทยทั้งด้านอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการเกษตรและสินค้าเกษตรมีแนวโน้มขีดความสามารถในการแข่งขันจะลดน้อยถอยลงทั้งจากต้นทุนทรัพยากรธรรมชาติที่ลดน้อยถอยลง และข้อจำกัดและปัจจัยเอื้อภายในประเทศ รวมทั้งการย้ายฐานการผลิตจะทำให้การส่งออกของไทยจะลดน้อยถอยลงเป็นลำดับจากในอดีตที่เคยเป็นบวกเฉลี่ยร้อยละ ๗-๘ แต่ในช่วงที่ ผ่านมากลายเป็นการส่งออกถดถอยต่อเนื่องเข้าปีที่ ๔ (พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๙)

นอกจากนี้เศรษฐกิจไทยซึ่งขับเคลื่อนจากเศรษฐกิจ ๓.๐ ซึ่งในอดีตเคยเติบโตเฉลี่ยถึงร้อยละ ๕-๖ แต่ในช่วงสามปีที่ผ่านมาเศรษฐกิจไทยขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ ๒.๒๖ และคาดว่าปี ๒๕๕๙ จะขยายตัวประมาณร้อยละ ๓.๓ และปี ๒๕๖๐ อาจขยายตัวได้ร้อยละ ๔.๐ แต่ธนาคารโลกประเมินว่าอาจเติบโตได้เพียงร้อยละ ๓.๒ เป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอาเซียนและประเทศเอเชียแปซิฟิก ดังในภายใต้ “ยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐” จะเป็นการปฏิรูปขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยทั้งโครงสร้างไปสู่อุตสาหกรรมแห่งอนาคตซึ่งมีมูลค่า (Value Based Economy) เป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม-เทคโนโลยีไฮเทคและดิจิทัลแห่งอนาคตทั้งด้านอุตสาหกรรมและภาคบริการในทุกสาขา รวมไปถึงภาคเกษตรและเกษตรแปรรูปซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลวัตใหม่ของแรงงานและผู้ประกอบการใหม่แห่งอนาคต

#### ๑. อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New Engine Industries) ประกอบด้วย

- อุตสาหกรรมซึ่งยังคงมีศักยภาพพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ (First S-curve Industries) เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วและสามารถเพิ่มเทคโนโลยีและศักยภาพ ประกอบด้วย

๑. อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next - Generation Automotive)

๒. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)

๓. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)

๔. การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)

๕. อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหารสำหรับอนาคต (Food for the Future)

- อุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต (New S-curve Industries) เป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีนโยบายขับเคลื่อนเป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีมูลค่าเพิ่มใช้พื้นที่ไม่มากเป็นอุตสาหกรรมสีเขียวใช้คนน้อยประกอบด้วย

๑. อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics Industries)

๒. อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)

๓. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemicals)

๔. อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital Industries)

๕. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Industries)

(ปี ๒๕๕๙ อุตสาหกรรมส่งออกซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี มีอยู่ประมาณ ๑๔ คลัสเตอร์ จากจำนวนทั้งสิ้น ๘๙ คลัสเตอร์ มีมูลค่าส่งออกรวมกันประมาณ ๒.๐๘๙ ล้านๆ บาท คิดเป็นสัดส่วนอยู่ในอุตสาหกรรมส่งออกทั้งหมดประมาณร้อยละ ๒๗.๗๐ ขณะที่อุตสาหกรรมส่งออกส่วนที่เหลือประมาณ ๗๕ คลัสเตอร์ มีสัดส่วนมูลค่าการขับเคลื่อนนโยบายปรับเปลี่ยนอุตสาหกรรม

ภายใต้ Thailand ๔.๐ จะต้องมีความรอบคอบเพราะคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (ส่งออก) ที่ใช้แรงงานเข้มข้นปริมาณรวมกันมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๘๔ โดยมีมูลค่าส่งออกรวมกัน คิดเป็นสัดส่วนเกือบ ๓ ใน ๔ ของอุตสาหกรรมส่งออกทั้งหมด ซึ่งแรงงานส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมอยู่ในภาคส่วนนี้ และดูเหมือนว่าอุตสาหกรรมตกขอบรอดตะแกรงจะมีมากกว่าเศรษฐกิจไทยจะรับได้ การส่งเสริมสนับสนุนทั้ง มาตรการคลังผ่านทาง BOI โดยมุ่งเพียงแต่อุตสาหกรรมใหม่ที่อยู่ใน Super Cluster หรือ New Engine Industries อาจไม่ใช่ทางเลือกเดียว โดยในระยะ ๕-๑๐ ปีข้างหน้าจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมอุตสาหกรรมเหล่านี้ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมส่งออกไทยเกือบทั้งหมดเป็นอุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น

ตารางที่ ๔-๑ อุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น ๗๕ คลัสเตอร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๘๔ ของอุตสาหกรรมทั้งหมด)

ลำดับ	ชื่อสินค้า	อุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น	มูลค่า (บาท) ปี ๒๕๕๙	อัตราขยายตัว (เปอร์เซ็นต์)	สัดส่วน (เปอร์เซ็นต์)
๑	รถยนต์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ	-	๙๒๙,๘๔๘,๑๐๒,๖๑๐	๗.๓๖	๑๒.๓๔
๒	เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ	-	๕๘๖,๕๕๕,๕๗๔,๓๙๖	-๐.๕๔	๗.๗๘
๓	อัญมณีและเครื่องประดับ	✓	๕๑๓,๙๘๑,๖๕๖,๘๕๗	๓๔.๐๙	๖.๘๒
๔	แผงวงจรไฟฟ้า	✓	๒๖๗,๖๔๕,๑๐๑,๒๓๓	๓.๐๒	๓.๕๕
๕	เมล็ดพลาสติก	✓	๒๖๗,๕๐๑,๒๙๖,๓๕๔	-๔.๑๒	๓.๕๕
๖	เครื่องจักรกลและส่วนประกอบของเครื่องจักรกล	✓	๒๔๕,๒๓๒,๓๓๕,๑๓๔	๖.๑๔	๓.๒๕
๗	ผลิตภัณฑ์ยาง	✓	๒๒๙,๕๖๓,๖๗๔,๙๖๓	-๐.๖๒	๓.๐๕
๘	เคมีภัณฑ์	-	๒๑๒,๒๐๙,๑๕๐,๘๘๖	๐.๘๓	๒.๘๒
๙	เหล็ก เหล็กกล้า และผลิตภัณฑ์	✓	๑๘๒,๑๒๐,๗๙๑,๔๒๘	๓.๒๐	๒.๔๒
๑๐	เครื่องปรับอากาศและส่วนประกอบ	✓	๑๗๒,๙๔๑,๘๗๐,๙๐๘	๑๑.๐๗	๒.๒๙
๑๑	ผลไม้กระป๋องและแปรรูป	✓	๒,๐๒๒,๒๐๗,๖๐๘	๘.๑๗	๐.๙๔
๑๒	อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป	✓	๓,๖๑๓,๑๔๒,๘๔๖	-๓.๑๓	๑.๖๘
๑๓	เครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบอื่น ๆ	✓	๑๓๕,๘๗๑,๒๑๔,๑๔๙	๒.๓๖	๑.๘๐
๑๔	ผลิตภัณฑ์พลาสติก	✓	๑๓๐,๙๓๑,๔๕๗,๐๕๓	๘.๔๘	๑.๗๔
๑๕	เครื่องยนต์สันดาปภายในแบบลูกสูบและส่วนประกอบ	-	๑๒๙,๐๖๔,๑๙๑,๐๑๙	๒๑.๙๓	๑.๗๑



ตารางที่ ๔-๑ อุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น ๗๕ คลัสเตอร์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๘๔ ของ อุตสาหกรรมทั้งหมด) (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อสินค้า	อุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น	มูลค่า (บาท) ปี ๒๕๕๙	อัตราขยายตัว (เปอร์เซ็นต์)	สัดส่วน (เปอร์เซ็นต์)
๑๖	เครื่องรับวิทยุโทรทัศน์และส่วนประกอบ	✓	๙๙,๔๑๘,๖๖๗,๘๒๔	-๒๐.๑๓	๑.๓๒
๑๗	ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้	✓	๘๕,๖๓๕,๑๘๙,๘๙๖	๑๗.๒๒	๑.๑๔
๑๘	เครื่องสำอางสบู ผลิตภัณฑ์รักษาผิว	-	๘๕,๓๘๓,๑๖๓,๙๙๓	๓.๒๕	๑.๑๓
๑๙	เครื่องนุ่งห่ม	✓	๘๔,๕๙๐,๙๕๐,๓๓๗	-๔.๖๑	๑.๑๒
๒๐	เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ	✓	๗๑,๓๐๒,๕๔๖,๗๔๑	๑๒.๖๘	๐.๙๕
๒๑	ตู้เย็น ตู้แช่แข็งและส่วนประกอบ	✓	๖๖,๕๑๗,๑๘๒,๖๔๘	๖.๓๔	๐.๘๘
๒๒	รถจักรยานยนต์และส่วนประกอบ	✓	๕๘,๔๑๔,๘๒๗,๓๔๐	๓.๐๙	๐.๗๘

## ๒. อุตสาหกรรมใหม่ต้องขับเคลื่อนทุกภาคส่วน

เบื้องต้นการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ จะต้องให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการโดยเฉพาะกลุ่มเอสเอ็มอีเห็นภาพตรงกันว่านโยบายของรัฐบาลจะขับเคลื่อนพวกเขาเหล่านั้นไปอยู่ตรงไหน อุตสาหกรรมเหล่านั้นมีศักยภาพหรือไม่ ขณะเดียวกันซีกของรัฐบาลก็ต้องให้ชัดเจนว่าทิศทางที่จะไปตอบโจทย์ของประเทศได้หรือไม่ เพราะไทยแลนด์ ๔.๐ มีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูงเนื้อในขับเคลื่อนต้องเป็นตัวชี้วัดได้ยากเพราะส่วนใหญ่อยู่ที่การขับเคลื่อนของภาคเอกชนเป็นหลักภาครัฐเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน

ภาคอุตสาหกรรมส่งออกของไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นส่วนใหญ่เป็น “เอสเอ็มอี” และยังคงอยู่ที่ระดับอุตสาหกรรม ๒.๕-๓.๐ เกี่ยวข้องกับความสอดคล้องของเทคโนโลยีใหม่และ เครื่องจักรอัจฉริยะซึ่งต้องมีการนำเข้า ซึ่งแต่ละปัจเจกธุรกิจมีความแตกต่างกันในด้านขีดความสามารถและโอกาสที่จะเข้าถึงแหล่งทุนและข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งตัวแปรกำหนดอุปสงค์ ๔.๐ จะมาเร็วแค่ไหน ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและสถานการณ์ของตลาด การแข่งขัน และผู้บริโภคพร้อมที่จะยอมรับมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามภาคการผลิตอุตสาหกรรมของไทยในอนาคตอาจมีทางเลือกไม่มากทั้งจากภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนไปนั้น จากในประเทศและที่มาจากภูมิภาครวมทั้งปัญหาการขาดแคลนแรงงานและสังคมสูงอายุ (High Aging Society) จะเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในอนาคตอาจไม่มีทางเลือกมากนักที่ต้องใช้เครื่องจักรเข้ามาแทนแรงงาน แต่จะถึงขั้นหุ่นยนต์โรบอติกเต็มรูปแบบหรือไม่ก็น่าจะไม่จำเป็นขับเคลื่อนทุกอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ยังมีความเข้าใจที่แตกต่างกันตามที่ยินหรือมุมมองของแต่ละปัจเจกบุคคล ขณะที่หน่วยงานของรัฐต่างๆ ถูกสั่งให้ทำแผนการขับเคลื่อนโดยไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าจะทำอย่างไร เพราะอุตสาหกรรมที่กำหนดเป็นนโยบายทั้ง ๑๐ คลัสเตอร์ ล้วนแต่เป็นอุตสาหกรรม

ไฮเทคเจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งมีความพร้อมอยู่แล้ว ขณะที่อุตสาหกรรมไทยที่จะไปถึงขั้นนั้นได้ต้องเป็นอภิจรูกิจ (Mega Companies) ซึ่งมีศักยภาพเพียงพออาจไม่ต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐการอย่างเป็นนัย

อย่างไรก็ดี กระแสการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ ซึ่งให้ความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรม ทั้งที่จีดีพี ภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนอยู่ในระบบเศรษฐกิจประมาณร้อยละ ๓๙.๒ มีกำลังแรงงานเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ ๑๗ (จำนวนแรงงานปัจจุบันประมาณ ๖.๔๕ ล้านคน) ขณะที่ภาคบริการมีสัดส่วนทางเศรษฐกิจสูงถึงร้อยละ ๕๒ มี สัดส่วนกำลังแรงงานร้อยละ ๔๑.๒๖ คิดเป็นจำนวนแรงงานประมาณ ๑๕.๔๗ ล้านคน ดังนั้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่หรือไทยแลนด์ ๔.๐ จึงต้องครอบคลุมเศรษฐกิจทุกภาคส่วนให้ไปด้วยกันทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเกี่ยวข้องกับภาค โลจิสติกส์ ค่าปลีก-ค้าส่ง ภาคการเงิน ภาคการศึกษา รวมถึงภาครัฐการและ รัฐวิสาหกิจ

### ๓. ที่ทางของอุตสาหกรรมตกขอบ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมส่งออกของไทยในเชิงปริมาณร้อยละ ๘๔ เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นและสร้างมูลค่าส่งออกปีละประมาณ ๕.๔๔ ล้านๆ บาทคิดเป็นสัดส่วนเชิงมูลค่าร้อยละ ๗๒ แม้แต่อุตสาหกรรมยานยนต์เฉพาะ โรงงานประกอบรถยนต์ซึ่งมีไม่เกิน ๑๐ ค่าเย้นั้นซึ่งมีการใช้หุ่นยนต์และเทคโนโลยีทันสมัย ขณะที่โซ่อุปทานการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ส่วนใหญ่ยังใช้แรงงานอยู่ในอุตสาหกรรม ๒.๕-๓.๐ สำหรับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์-อิเล็กทรอนิกส์, อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์, อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและส่วนประกอบ เครื่องปรับอากาศวิทยุ-โทรทัศน์ ตู้เย็น ทั้งหมดนี้ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมรับจ้างผลิต (OEM) มีการใช้แรงงานเข้มข้นเป็นจำนวนมาก อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนอยู่ในภาวะอ่อนแอเนื่องจากขีดความสามารถในการแข่งขันลดน้อยถอยลง นอกจากนี้อุตสาหกรรมตกขอบอาจไม่เข้าข่ายเป็นอุตสาหกรรมภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐ เช่น อุตสาหกรรมอัญมณี เมล็ดพลาสติก ผลิตภัณฑ์ยางประเภทต่างๆ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม รถจักรยานยนต์ อุตสาหกรรมกระดาษประเภทต่างๆ เช่น ผลิตข้าวถุง ผลิตน้ำตาลทราย อุตสาหกรรมส่งออกยางพารา-ผลิตภัณฑ์จากยางพาราผลิตภัณฑ์ มันสำปะหลัง อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารสำเร็จรูปต่างๆ ฯลฯ

ทั้งหมดที่กล่าวเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานจำนวนมากของประเทศ อุตสาหกรรมเหล่านี้อาจหลุดขอบไทยแลนด์ ๔.๐ โดยล้วนเป็นอุตสาหกรรมส่งออกสำคัญของประเทศเกี่ยวข้องกับโซ่แห่งคุณค่าไปทุกภาคส่วนทั้งด้านบริการและภาคเกษตรกรรม อีกทั้งมีแรงงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐-๘๐ ของแรงงานในภาคอุตสาหกรรม ประเด็นคือคลัสเตอร์เหล่านี้ทั้งผู้ประกอบการและแรงงานประมาณ ๔.๒ ล้านคน ยังไม่รวมเอสเอ็มอีและแรงงานนอกระบบประเภทอื่นๆ จะทำอย่างไรกับกลุ่มเหล่านี้จะไปวางตรงไหน หากย้ายฐานการผลิตออกไปนอกประเทศได้จริง แนใจได้อย่างไรว่าเศรษฐกิจใน ๑๐ ปีข้างหน้าจะขับเคลื่อนจากซูเปอร์คลัสเตอร์ทั้ง ๑๐ กลุ่ม ซึ่งใช้เทคโนโลยีสูงอาจใช้แรงงานไม่มากจะสามารถทดแทนอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นทั้งด้านปริมาณและมูลค่าส่งออก โดยเฉพาะ รองรับแรงงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นแต่ละปีประมาณ ๕.๕ แสนคน อีกทั้งจะมีมาตรการอะไรของรัฐที่จะไปรองรับแรงงานใหม่ที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน ทั้งหมดเป็นประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการยกระดับทั้งตัวอุตสาหกรรมและ แรงงานเหล่านั้นให้สามารถดำรงอยู่และขับเคลื่อนภายใต้ นโยบายไทยแลนด์ ๔.๐

#### ๔. การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐

จากการที่ประเทศไทยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยมียุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจใหม่ซึ่งขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้ประเทศก้าวพันดับกับต่างประเทศมีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วภายในปี พ.ศ. ๒๕๗๙ ซึ่งเศรษฐกิจของไทยจะต้องสามารถเติบโตเฉลี่ยได้ปีละ ๕-๖ เปอร์เซ็นต์ โดยแผนการขับเคลื่อน นอกเหนือจากการพัฒนาคลัสเตอร์นวัตกรรม-เทคโนโลยีขั้นสูงและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ปัจจัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของคนไทยให้ก้าวพันดับไปสู่ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์ใหม่ซึ่งต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเทคโนโลยีอัจฉริยะ เป็นพลวัตใหม่ในการขับเคลื่อนประเทศไทย เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของภาครัฐและผู้ประกอบการในภาคเอกชนซึ่งจะต้องสอดคล้อง สนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ นอกเหนือจากทำความเข้าใจและทิศทางที่จะไปให้ตรงกัน ยัง เกี่ยวข้องกับการประเมินว่าสถานะปัจจุบันของแต่ละภาคส่วนอยู่ตรงไหนในด้านภาคอุตสาหกรรมมีการประเมินว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมในลักษณะ ๒.๐ มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ ๔๐, อุตสาหกรรม ๒.๕ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๓๕, อุตสาหกรรมลักษณะ ๓.๐-๓.๕ มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๒๐ ส่วนอุตสาหกรรมที่อยู่ในลักษณะ ๔.๐ ยังขาดความชัดเจนไม่สามารถระบุสัดส่วนได้

การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ ของประเทศไทย การพัฒนาระยะสั้น ดร.ธนิต โสรัตน์ (๒๕๖๐) ได้เสนอไว้ว่า

๑. การนำร่องก้าวผ่านการเตรียมคน ๔.๐ (People Transform & Pilot Group) เกี่ยวข้องกับการจัดสรรกลุ่มคนซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มนำร่อง เช่น ผู้บริหารระดับกลาง-สูง และกลุ่มผู้นำในแต่ละภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน แรงงาน โดยเฉพาะครู-อาจารย์ ในสถาบันการศึกษาที่จะเป็นผู้นำร่องในลักษณะที่เป็น “Trainer For The Trainee” เป็นการสร้างคนที่จะไปสร้างมนุษย์ ๔.๐ โดยระยะเร่งด่วนจำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบหลักสูตรอบรมซึ่งควรเป็นหลักสูตรระยะสั้นให้เหมาะสมกันแต่ละภาคส่วนและสอดคล้องกับลักษณะของแต่ละคลัสเตอร์ของภาคอุตสาหกรรม โดยการพัฒนากลุ่มคนนำร่องกลุ่มแรกซึ่งจะเป็นผู้วางรากฐานด้านการพัฒนาเพื่อก้าวผ่านเตรียมทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต

๒. การยกระดับขับเคลื่อนแรงงานกลุ่มด้อยโอกาส (Labour ๒.๐) เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสของกลุ่มที่ด้อยโอกาสต่าง ๆ ตั้งแต่กลุ่มคนด้อยการศึกษา หรือกลุ่มแรงงานที่ถูกทิ้งไว้ด้านหลัง แรงงานชราภาพ หรือแรงงานที่ใช้ไม่เต็มศักยภาพซึ่งจะเป็นการสร้างคุณค่าให้กับแรงงานในกลุ่มเหล่านั้นและยังสร้างเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจ

๓. ส่งเสริมให้มีการบ่มเพาะทักษะ ๔.๐ เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และกลุ่มจังหวัดทั่วประเทศในการมี วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและการเตรียมพร้อมสู่เศรษฐกิจใหม่ภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐ เกี่ยวข้องทั้งพื้นฐานวิสัยทัศน์ทักษะใหม่ในการเพิ่มขีดความสามารถ โดยมีแนวทาง เช่น

๑. การทำความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ให้อยู่ในกรอบเดียวกันหรือใกล้เคียงกันโดยนำเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ซึ่งปัจจุบันทั้งภาคนโยบายรัฐ, ผู้บริหารในหน่วยงานราชการ-

รัฐวิสาหกิจ, องค์กรเอกชน, ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจ รวมทั้งผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรง มีความเข้าใจไทยแลนด์ ๔.๐ ไม่สอดคล้องกันก่อนจะปฏิรูปขับเคลื่อนจำเป็นต้องมีการปรับแนวคิด-ทัศนคติ และวิสัยทัศน์ให้อยู่ในกรอบที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด

**๒. ภาคเอกชนจะต้องมีการเตรียมพร้อมคน** ภาคส่วนใดสามารถเดินหน้าได้ก็ให้นำร่องเป็นศูนย์บ่มเพาะหรือศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินการจะต้องทำยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ครอบคลุมไปถึงกลุ่มจังหวัด

**๓. การบ่มเพาะพัฒนารายคลัสเตอร์** โดยแยกเป็นประเภทอุตสาหกรรม คลัสเตอร์บริการซึ่งสนับสนุนอุตสาหกรรมเครือข่ายเอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ประเภทต่างๆ ซึ่งจะต้องนำมาบ่มเพาะให้สามารถขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรม และเทคโนโลยี

#### กลุ่มซึ่งควรแยกวิธีการพัฒนา

**๑. การพัฒนาแรงงานกลุ่มซึ่งมีศักยภาพ** ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม ๔.๐ ทั้ง First และ New S-Curve Industries ซึ่งข้อเท็จจริงกลุ่มนี้ผู้ประกอบการมีความพร้อมอยู่แล้ว ภาครัฐอาจเข้าไปเก็บข้อมูลหรือสนับสนุนด้านมาตรการด้านการคลัง

**๒. การพัฒนาแรงงานในกลุ่มใช้แรงงานเข้มข้น (Labour Incentive Industries)** มีสัดส่วนประมาณร้อยละ ๖๕-๗๐ ธุรกิจของคนไทยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มนี้โดยไม่จำเป็นจะต้องเป็นเฉพาะเอสเอ็มอี เพราะอุตสาหกรรมอัญมณี, อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม, อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป และ อุตสาหกรรมซึ่งเป็นซัพคอนแทรคกับกลุ่มยานยนต์-คอมพิวเตอร์-อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งแต่ละโรงงานมีคนงานหลายพันคน

**๓. กลุ่มอุตสาหกรรมตกขอบ (Periphery Industries)** เป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับ ๒.๐ เป็นเอสเอ็มอี ด้วยแนวโน้มของอุตสาหกรรมและกายภาพของธุรกิจขาดศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาด้วยตนเองได้ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาเป็นกลุ่มพิเศษ

**๔. การบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ-ราชการและภาคการศึกษา** ซึ่งจะต้องมีการบ่มเพาะ คู่ขนานไปกับภาคเอกชน เพราะมีส่วนสำคัญที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนในระยะเร่งด่วน

**๕. การบ่มเพาะกลุ่มผู้นำองค์กรแรงงาน** ซึ่งจะต้องให้เห็นโอกาส-ภัยคุกคาม และปัญหาภายใต้ โอกาสใหม่แห่งการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรเกี่ยวกับภาคแรงงานมีความสำคัญและจะต้องนำเข้ามาให้มีบทบาทในการพัฒนาของประเทศ

#### ๕. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ ระยะกลาง-ยาว

**๑. การขับเคลื่อนยกระดับแรงงานทั้งโครงสร้าง** แรงงานของประเทศไม่ได้มีอยู่เพียงภาคอุตสาหกรรมซึ่งมีแรงงานเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ ๑๖.๙๘ แต่แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๔๑.๒๓ เช่น แรงงานในระบบค้าปลีก-ค้าส่ง แรงงานภาคการก่อสร้าง-อสังหาริมทรัพย์ แรงงานด้านโลจิสติกส์ แรงงานภาคการเงิน แรงงานภาคการท่องเที่ยว ฯลฯ

**๒. การพัฒนาแรงงานในภาคเกษตร** ซึ่งอนาคตภายใต้การส่งเสริม “First S-Curve Industries” โดยการยกระดับเกษตรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคลัสเตอร์ใหม่ซึ่งมีนวัตกรรมและการแปรรูปสินค้า เกษตรเชื่อมโยงอุตสาหกรรมแปรรูป จำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปสู่แรงงานเกษตรซึ่งใช้เทคโนโลยีปัจจุบัน สัดส่วนแรงงานภาคเกษตรมีสูงถึงร้อยละ ๓๒.๔๐ เป็นกลุ่มที่มีแรงงานมากที่สุดและเป็นกลุ่มตกขอบการพัฒนาเป็นกลุ่มที่มีการจ้างงานสูงมากกว่าภาคอุตสาหกรรม

อีกทั้งจากนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ซึ่งใช้เครื่องจักรและการที่แรงงานใหม่ซึ่งจะเข้าสู่ตลาดแรงงานร้อยละ ๖๒ เป็นผู้จบระดับอุดมศึกษาจะทำให้แรงงานเกษตรเข้าสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น

**๓. การพัฒนาแรงงานในภาครัฐ (Government ๔.๐)** เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐประมาณร้อยละ ๑.๕๒๕ ล้านคน เกี่ยวข้องกับพันธกิจภาคส่วนต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคม, ด้านความมั่นคงรวมมั่งคุดลากรในรัฐวิสาหกิจต่างๆ อีกประมาณ ๖.๐ แสนคน ซึ่งจะต้องนำเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจุบันแรงงานในส่วนนี้มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ ๙.๓๗ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเริ่มต้นที่พัฒนาแรงงานในภาครัฐเพราะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนทั้งด้านส่งเสริมกำกับดูแลในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้ไทยแลนด์ ๔.๐

**๔. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา (Education ๔.๐)** การขับเคลื่อนไทยแลนด์ ๔.๐ หัวใจแห่งความสำเร็จอยู่ที่การสร้างบุคลากรตั้งแต่ในระบบการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีประมาณ ๑.๒๕๒ ล้านคน แต่ละปีป้อนบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานปีละประมาณ ๕.๕ แสนคน โดยร้อยละ ๖๑.๕ เป็นระดับอุดมศึกษา, ร้อยละ ๒๒.๕ เป็นระดับ ปวช./ปวส. ที่เหลือเป็นระดับมัธยมต้นและปลายรวมกันประมาณร้อยละ ๑๖

นอกจากนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การผลิตตำราและสื่อการสอนซึ่งมีเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อให้นักเรียน-นักศึกษาสามารถทำงานกับเทคโนโลยีอัจฉริยะและสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหา (Brain Power) และนวัตกรรม ประการสำคัญจะต้องผลิตบุคลากรครูและอาจารย์ซึ่งมีคุณภาพ อีกทั้งให้มีการทบทวนแนวทางในการประเมินผลทั้งตัวอาจารย์ นักเรียนและนักศึกษาให้สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจดิจิทัล

## แนวทางในการพัฒนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับนโยบายประเทศไทย ๔.๐

### ๑. แผนแม่บทปฏิรูปภาคการศึกษา

การวางรากฐานทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ เพื่อรองรับเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล ขณะที่ระบบราชการเกี่ยวข้องกับผู้กำลังศึกษา ๑.๙๑๐ ล้านคน แต่ละปีมีผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานประมาณ ๕.๕ แสนคน โดยร้อยละ ๖๒ เป็นผู้จบระดับอุดมศึกษา ประเด็นคือการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจจะต้องคู่ขนานกับระบบการศึกษา โดยมีแนวคิด ดังนี้

๑. การจัดทำแผนแม่บทการศึกษาไทย ให้สอดคล้องในแต่ละช่วงของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี และไทยแลนด์ ๔.๐ โดยต้องทำพร้อมกันไป

ปฏิรูปมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ปฏิรูปอาจารย์และระบบการเรียน-การสอน

ปฏิรูปหลักสูตรในเนื้อหาให้สอดคล้องกับอุปสงค์ใหม่ของตลาดแรงงาน

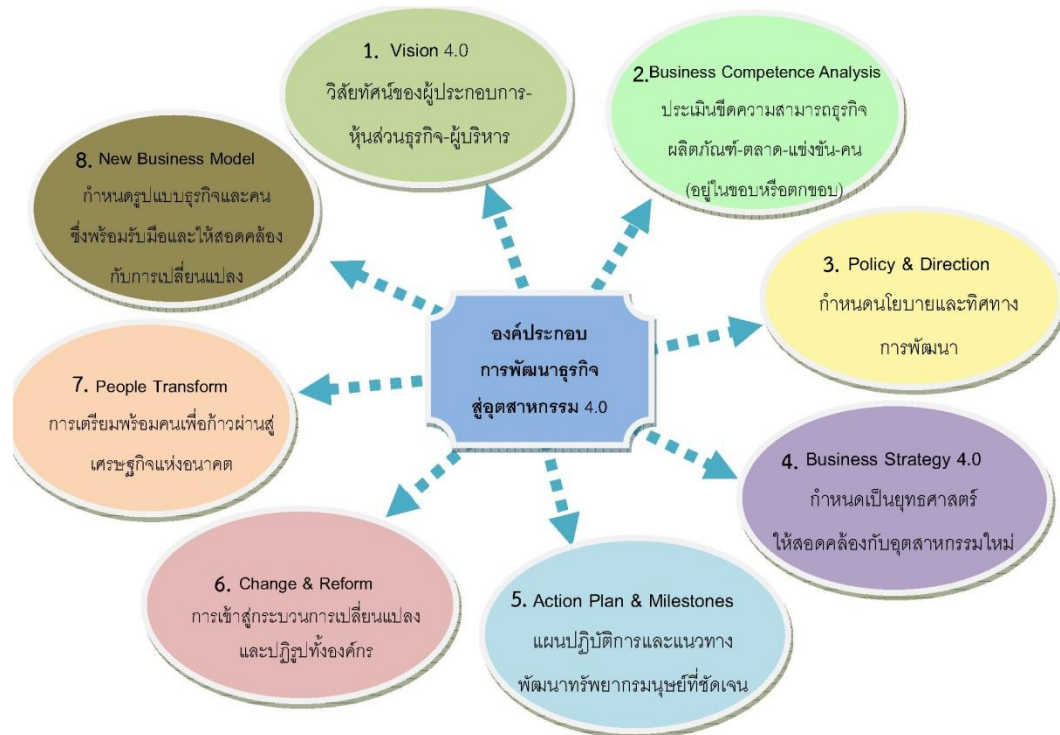
ปฏิรูปการประเมินการเรียน-การสอน-การทดสอบ ของนักเรียนและนักศึกษาในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐

๒. นวัตกรรมด้านการศึกษา ต้องมีการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งในการบ่มเพาะสร้างคนรุ่นใหม่ซึ่งต้องอยู่กับเทคโนโลยีอัจฉริยะ และเป็นสถานที่บ่มเพาะให้นักศึกษามีความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม สร้างพิมพ์เขียวเป็นของตนเองโดยรัฐบาลมีการจัดงบประมาณที่เพียงพอสำหรับแนวคิดที่จะสามารถต่อยอดนวัตกรรมซึ่งตอบโจทย์ความต้องการเชิงพาณิชย์การที่จะไปถึงตรงนี้

ได้จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้มหาวิทยาลัยเป็น “Think Tank” เพื่อการพัฒนาความสามารถ สร้างปัญหา สร้างแนวคิดให้กับเยาวชน ซึ่งจะเป็นผู้เข้าสู่ระบบแรงงานภายใต้การมีทักษะที่พร้อมที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่

### กรณีศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ ในภาคอุตสาหกรรม

แผนภาพที่ ๔-๒ ผังองค์ประกอบแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่อุตสาหกรรมใหม่



## ๒. กำหนดโครงสร้างการพัฒนาบุคคลในองค์กรธุรกิจไปสู่การเปลี่ยนแปลง

๒.๑ การทำโพลวโด้หรือวิธีการใดๆ เพื่อให้รู้ถึงทัศนคติและความเชื่อมั่นของ พนักงาน (การแยกกลุ่ม วัดผล)

๒.๒ แบ่งกลุ่มประเภทคนออกเป็นกลุ่มนาร่อง/กลุ่มมีความพร้อมรับการพัฒนา/กลุ่ม ตกขอบ หรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

๒.๓ การทำ Work Shop หรือแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมไม่ใช่ว่า บังคับ

๒.๔ ทำแผนปฏิบัติการ HR ๔.๐ ควรแยกเป็นเฟส และกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์ ของธุรกิจ

๒.๕ เป้าหมายการพัฒนาคนของแต่ละเฟสต้องตามโจทย์ธุรกิจ ๔.๐ และโจทย์การ เปลี่ยนแปลง

๒.๖ การทำแผนการพัฒนาคนแบ่งเป็นระยะสั้น-กลาง-ยาว

๒.๗ ตั้งคณะทำงาน/ทีม/งบประมาณ/ตัวชี้วัด และควรมีหน่วยงานดูแลเป็นการเฉพาะ

### ๓. ขั้นตอนการขับเคลื่อน HRD ๔.๐ ในสถานประกอบการธุรกิจ

๓.๑ นโยบายการพัฒนาจากฝ่ายบริหาร (HRD. Policy) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีส่วนร่วมโดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การยกระดับไปสู่องค์กร ๔.๐ (People Transform Policy)

๓.๒ การขับเคลื่อนบูรณาการ (Moving Forward Integration) ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจว่าจะให้หน่วยงานใด เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายผลิตเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมทั้งงบประมาณจากฝ่ายบริหาร โดยทางปฏิบัติต้องมีการเอาใจใส่ หรือจ้างผู้ชำนาญหรือมหาวิทยาลัย (จากประสบการณ์องค์กรทำเองมักได้ผลดีกว่า)

๓.๓ การแบ่งกลุ่มคนเพื่อเตรียมการพัฒนา (Group Classify) ไม่ควรพัฒนาแบบเหมาเข่ง ควรนำร่องกลุ่ม เช่น ตั้งแต่หัวหน้างาน หรือพนักงานระดับกลางขึ้นไปโดยแบ่งเป็นเฟส มีระยะเวลา งบประมาณ และตัวชี้วัด

๓.๔ ขั้นตอนการอบรมการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูป (Changing & Reforms Management) เป็นการปูพื้นปลูกฝังความคิดและเปิดใจให้พร้อมสู่ขบวนการเปลี่ยนแปลง อาจใช้การอบรม หรือให้มีการพูดคุยกับลูกค้า (Customer Survey)

๓.๕ การสร้างประสบการณ์ใหม่ (New Experience) เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนอกสถานที่ เช่น โรงงานลูกค้า หรือซัพพลายเออร์ แต่ควรเป็นโรงงานที่มีมาตรฐานการสัการสามารถเป็นต้นแบบ โดยควรมีการแชร์ประสบการณ์ในงานในแต่ละกลุ่ม

๓.๖ การสร้างทัศนคติใหม่ด้านจริยธรรม-คุณธรรม-จิตสำนึก (New Attitude & Mind) การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญอยู่ที่ความพร้อมด้านจิตใจของคน หากยังติดยึดหรือต่อต้านไม่รับการเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ จึงต้องให้มีการสร้างจิตสำนึกใหม่สู่อุตสาหกรรม ๔.๐

๓.๗ ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ การพัฒนาให้ชัดเจน (Road Map & Action Plan) เช่น การอบรม, การจัดงาน, กิจกรรมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

๓.๘ การประเมินผลแบ่งกลุ่มการพัฒนา เป็นผลลัพธ์ของ HRD. ๔.๐ เฟส ๑ เมื่อปิดโครงการ จะต้องมีประเมินผลเพื่อทราบว่าพนักงานคนใดจะอยู่กลุ่มใดของการพัฒนาเพื่อที่จะสามารถดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องในแต่ละกลุ่ม เช่น

๓.๘.๑ กลุ่มซึ่งจะเป็นพี่เลี้ยงและนำร่อง (Trainer for the Trainee)

๓.๘.๒ กลุ่มซึ่งพร้อมยอมรับการพัฒนา

๓.๘.๓ กลุ่มซึ่งต้องมีการปรับศักยภาพและทัศนคติ

๓.๙ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔.๐ ระยะเข้มข้น เป็นการพัฒนาเจาะลึกในแต่ละกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในเฟส ๑ โดยใช้กลุ่มพี่เลี้ยงซึ่งเป็นกลุ่มแนวหน้าขับเคลื่อน HRD. ๔.๐ ขององค์กร ให้เป็นตัวอย่างและแถวหน้าของการช่วยฝ่ายจัดการในการพัฒนา HRD. ๔.๐

## ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐

๑. ข้อเสนอแนะกับการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ อย่างไร ต่อรากฐานของการพัฒนาคนคือการพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๑.๑ การพัฒนา กลุ่มผู้ทำงาน ต้องให้สามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลิตภาพ/ผลผลิต ดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง เพื่อให้แข่งขันกับตลาดภายนอกประเทศได้ และส่งเสริมการใช้นวัตกรรมที่ผลิตในประเทศ หรือนำนวัตกรรมจากต่างประเทศมาต่อยอด การพัฒนากลุ่มประชาชนทั่วไป เน้นการเรียนรู้ ให้เท่าทันนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแส เทคโนโลยี สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติและมีความสุขอาจมีกลุ่มเป้าหมายได้มากกว่านี้ แต่โดยสรุป คือ ให้เกิดการเรียนรู้ “ก้าวทัน นวัตกรรม ต่อยอด ส่งเสริมการผลิตนวัตกรรมได้เอง” โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเป้าหมายหลักของแต่ละภาคส่วน เช่น ภาคการศึกษา ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคการขนส่ง ภาคการบริการ ฯ

๑.๒ ปัจจุบัน เรากำลังต้องปรับตัวเข้าสู่ยุค เศรษฐกิจดิจิทัล กลุ่มคนที่ต้องได้รับการพัฒนาอาจแบ่งเป็น ๔ กลุ่มคือ ๑. ผู้บริหารประเทศ ข้าราชการระดับสูง ๒. ผู้บริหาร-บุคลากร องค์กรรัฐ- เอกชน ๓. บุคลากรที่สร้างคน ครู โรงเรียนและอาจารย์มหาวิทยาลัย และ ๔. ประชาชนทั่วไป

กลุ่มที่ ๑ ผู้บริหารประเทศและข้าราชการ ระดับสูง คือผู้กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคน ผู้กำหนดนโยบายจึงต้องเข้าใจ สภาพการแข่งขัน แนวโน้ม สถานการณ์ภายในประเทศ ชีตความสามารถปัจจุบันของประเทศอย่างถ่องแท้ และเป็นผู้มี Digital mindset เข้าในเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง มีความสามารถในการมองหาโอกาสในการปรับตัวเชื่อมโยงประเทศเข้ากับระบบเศรษฐกิจดิจิทัลของโลก การพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเพื่อให้ได้นโยบาย ที่ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และเหมาะสมกับพื้นฐานของประเทศ โดยมีข้อเสนอแนะ คือบรรจุหลักสูตร CIO เพื่อการบริหารรัฐกิจในโรงเรียนวิทยาลัย ในสถาบันเพื่อการพัฒนาประเทศ จัดให้มีหลักสูตรสร้างเสริมประสบการณ์ดิจิทัลเพื่อผู้บริหารระดับสูงด้านกิจการภาครัฐ การปรับ Business Model การปรับกฎหมายให้สอดคล้องกับโลกดิจิทัล ฯลฯ

กลุ่มที่ ๒ ผู้บริหาร-บุคลากร องค์กร รัฐ- เอกชน ภายใต้สภาวะการแข่งขัน องค์กรภาครัฐและเอกชนมีการปรับตัวอยู่แล้วตามธรรมชาติ หากแต่ความไม่เข้าใจรูปแบบใหม่ของระบบเศรษฐกิจโลก และการปรับตัว ปรับ Business Model การติดกับความสำเร็จเดิมๆ กลายเป็นกับดักของการเดินหน้าเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลขององค์กร บุคคลในกลุ่มนี้จึงต้องปรับความคิดให้เข้ากับระบบเศรษฐกิจใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรเข้าสู่การแข่งขันแบบใหม่ Disrupt ตัวเอง ก่อนจะถูก Disrupt ผนึกกำลังภายในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ (Digital Transformation) โดยมีข้อเสนอแนะคือ หันกลับมามองตัวเอง ทำความเข้าใจกับพันธกิจขององค์กร ประเมินสถานการณ์ ปรับโฟกัสไปที่ลูกค้า มุ่งพัฒนาองค์กรเพื่อลูกค้าที่ปัจจุบันกลายเป็นลูกค้าดิจิทัล มีมือถือ มีสื่อสังคมเป็นเครื่องมือประจำ มีความพร้อมที่จะรับประสบการณ์ดีๆจากเราผ่านช่องทาง



ดิจิทัลต่าง ๆ หากทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งสร้างประสบการณ์ดี ๆ ให้ลูกค้า องค์กรก็จะยังคงเป็นที่ต้องการ และสามารถอยู่รอดได้ต่อไป

กลุ่มที่ ๓ บุคลากรที่สร้างคน ครู โรงเรียนและอาจารย์มหาวิทยาลัย กลุ่มนี้มีความสำคัญมากในการสร้างคนรุ่นใหม่ให้กับประเทศ แต่ยังไม่มีความชัดเจนว่า บุคลากรกลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการสร้างคนเพื่อการพัฒนาประเทศที่มีขีดความสามารถในการปรับตัว แต่จะมุ่งสร้างคนให้มีความรู้เฉพาะตามที่ได้รับมอบหมายเป็นรายวิชาไป ในโลกยุคใหม่ สามารถจะผสมผสานการสอนวิชาการกับทักษะศตวรรษที่ ๒๑ ไปพร้อมกัน โดยผู้สอนจะต้องทำให้ได้เสียก่อนจึงจะถ่ายทอดได้ ตรงนี้จึงเป็นจุดสำคัญที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดความรู้และทักษะจำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ แก่บุคลากรในกลุ่มนี้ โดยมีข้อเสนอแนะ จัดทำเป็นวาระแห่งชาติ ภาวะผู้นำของเจ้ากระทรวงศึกษาธิการจะต้องชัดเจน ลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

กลุ่มที่ ๔ ประชาชนทั่วไป การสร้างสภาพแวดล้อมดิจิทัล ให้กับประชาชนเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ประชาชนเข้าถึง ลดความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล โดยมีข้อเสนอแนะ นโยบายภาครัฐที่สำคัญคือการอำนวยความสะดวกสร้างพื้นฐาน และการเข้าถึงในต้นทุนที่สามารถจ่ายได้ และนโยบายปกป้องความเป็นส่วนตัวเพื่อคุ้มครองประชาชน

๑.๓ เป้าหมายในการพัฒนานโยบายประเทศไทย ๔.๐ ทั้ง ๕ ด้านดังนี้ ๑. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ ๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ ๓. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม ๔. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว และ ๕. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง

นโยบายประเทศไทย ๔.๐ จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นคนที่อยู่ในภาคเกษตรกรรม การผลิต ภาคการค้า การส่งออก จนไปถึงบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนที่อยู่ในทุกระดับ การพัฒนาคนต้องให้ครอบคลุมกับเป้าหมายที่กล่าวมาทั้ง ๕ ด้าน พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามารองรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ระบบการสื่อสาร Data Analytics หรือ ระบบเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงิน และต้องมีการปรับ mindset ของทรัพยากรบุคคล ทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงานปัจจุบันและทรัพยากรบุคคลที่จะเข้ามาเสริมในอนาคต ยังจำเป็นต้องมีแผนพัฒนาบุคคลระยะยาว

๑.๔ ยุคของการเปลี่ยนแปลงจาก “ยุคอนุโลก” ไปสู่ “ยุคดิจิทัล” ทำให้เกิดผลกระทบต่อการใช้ชีวิตของคนไทย ทำให้มีความสะดวกสบายขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นอุปสรรคต่ออาชีพและวิถีชีวิตของคนไทยด้วย ดังนั้น การพัฒนาคนไทยให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลนั้น นอกจากจะเป็นการเตรียมความพร้อมของคนไทยแล้ว ยังสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับคนไทยและประเทศไทยได้ด้วย การพัฒนาคนต้องดำเนินการในทุกระดับ ทุกสาขาอาชีพ ทั้งวัยเรียน วัยทำงาน และวัยเกษียณ ทั้งด้านการเกษตร อุตสาหกรรม การค้าและธุรกิจบริการ

๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ต้นนโยบายประเทศไทย ๔.๐ โดยมีหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน ได้แก่

๒.๑ ควรให้ทุกภาคส่วน สร้างกระบวนการเรียนรู้ ต่อยอดนวัตกรรม ไปพร้อม ๆ กัน โดยรัฐมอบให้หน่วยงานเฉพาะเป็นผู้ติดตามบูรณาการ/ส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ การใช้ การ

พัฒนา การสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนไปพร้อม ๆ กัน โดยมีมาตรการจูงใจต่าง ๆ เช่น ด้านภาษี ประกาศเกียรติคุณ การส่งเสริมการนำไปใช้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนทั้งระบบไปพร้อม ๆ กันของทุกภาคส่วนหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ควรยึดโยงกับระดับนโยบาย เน้นงานอำนวยความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุน โดยหลีกเลี่ยงการลงไปปฏิบัติเสียเอง เพราะจะทำให้จำกัดความริเริ่ม และขับเคลื่อนได้ช้า

๒.๒ เรื่องนี้ถือเป็นหน้าที่ของ CEO ทุกคนที่ต้องรับผิดชอบ หมายถึง นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี เจ้ากระทรวง จนถึง ระดับกอง ต้องเข้าใจ ทุกคนรับผิดชอบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เจ้าภาพใหญ่ที่สุดคือ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง ต้อง ๔.๐ จริง ๆ เสียก่อนในฐานะผู้นำ หากไม่ทันกาลแล้วก็ต้องมี โค้ช หรือที่ปรึกษา ประกอบคอยช่วยเหลือด้านหน่วยงานที่รับผิดชอบ น่าจะเป็นกระทรวง DE ที่เป็นเจ้าภาพหลักในการอำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพของคนในทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ บูรณาการ และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาคนของตัวเอง ให้มีศักยภาพตามประสงค์ มีขีดความสามารถในการปรับตัว ปรับองค์กร ตามพลวัต

๒.๓ เนื่องจากนโยบายประเทศไทย ๔.๐ จะมีผลกระทบกับทุกภาคส่วน จึงจำเป็นที่ จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ การผลิต และเทคโนโลยี โดยมี ภาคเอกชนเป็นเสมือน end user ของแรงงานที่จะต้องพัฒนา ทั้งนี้รัฐบาลในฐานะผู้ที่คุมนโยบายควร จะเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนกำหนดทิศทางและความต้องการ ของการพัฒนาคนเพื่อให้ เป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน

๒.๔ เนื่องจากการพัฒนาคนจำเป็นต้องทำในทุกระดับชั้น ทุกสาขาอาชีพ ดังนั้น หลังจากกระทรวงดิจิทัลได้วาง Infrastructure พื้นฐานให้ทุกคนสามารถเข้าถึง Internet ได้แล้ว (ข้อจำกัดเบื้องต้น) การขับเคลื่อนให้คนไทยได้ “เข้าใจ เข้าถึง คืบคลานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิตอล” นั้น ทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน จำเป็นต้องหารือกันว่าจะพัฒนากลุ่มเป้าหมายของ ตนเองได้อย่างไร? เช่น ภาคอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์ ร่วมกับ สภา อุตสาหกรรมและสมาคมต่าง ๆ ของภาคเอกชนในการฝึกและพัฒนาผู้ประกอบการ วิศวกร และ แรงงานในภาคอุตสาหกรรม โดยต้องคำนึงถึง ความรวดเร็ว ความคุ้มค่า ของเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ ด้วย

## สรุป

ในบทนี้จะเห็นได้ว่า ความท้าทายต่อแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ นั้น เป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกฝ่ามือโดยมีเทคโนโลยีทาง อุตสาหกรรมเป็นตัวกำหนด อัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่ การพัฒนา “คน” ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติ การเรียนการสอนจึงจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระ องค์ความรู้แทบทั้งสิ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น แนว ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องไปกับโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงจาก “อนาล็อก” ไปสู่ “ดิจิทัล” อย่างแท้จริง

## บทที่ ๕

### สรุปและข้อเสนอแนะ

#### สรุป

ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐” มีข้อคิดเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางการเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรมบนโครงการพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เป็นแนวทางในการนำพาประเทศหลุดออกจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ในขณะเดียวกัน ได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศีลธรรมและอัตลักษณ์ความเป็นชาติให้กับคนไทยไปอย่างคึกคัก โดยปลูกฝังตั้งแต่เด็กแรกเกิดไปจนกระทั่งบั้นปลายชีวิต ส่วนประชาชนทั่วไป รัฐบาลจะต้องให้การอบรมเพิ่มเติมเตรียมความพร้อมรับปรับตัวให้เข้ากับภูมิศาสตร์เศรษฐกิจของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

๑. เพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของประเทศไทยที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เริ่มต้นที่เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดกระบวนการการทำงานที่ต้องปรับองค์กรให้เข้ากับคนและเทคโนโลยี การทำงานแบบเดิมตามลำดับขั้น (hierarchy) จะถูกแทนที่ด้วยแบบเครือข่าย (network) ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ที่ต้องเร่ง/ปรับ/พัฒนาให้คนเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งโดยพื้นฐานการเข้าถึงและมีทักษะด้านดิจิทัลจะต้องมีอัตราที่กว้างขวางและทั่วถึง จากการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยมียุทธศาสตร์ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจใหม่ซึ่งขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้ประเทศก้าวพ้นกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเร่งด่วนและมีทิศทางที่เหมาะสม โดยเฉพาะความท้าทายต่อแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ นั้น เป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกฝ่ามือโดยมีเทคโนโลยีทางอุตสาหกรรมเป็นตัวกำหนด อัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยีดิจิทัล ในขณะที่การพัฒนา “คน” ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติ การเรียนการสอนจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระ องค์ความรู้แทบทั้งสิ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สอดคล้องไปกับโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงจาก “อนาล็อก” ไปสู่ “ดิจิทัล” อย่างแท้จริง

๒. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ด้วยแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ได้พัฒนาผ่านแนวคิด ทฤษฎี ต่าง ๆ นานา โดยมีเป้าหมายคือสมรรถนะของมนุษย์และการ

พัฒนาองค์การไปควบคู่กัน โดยเฉพาะบริบททางสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบอิน  
 วัฒนธรรมองค์การย่อมต้องปรับเปลี่ยนผ่านไปด้วย ในการวิจัยนี้ ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดที่สอดคล้องไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบาย  
 ประเทศไทย ๔.๐ ซึ่งทำให้เห็นว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของไทยจำเป็นต้องพัฒนาไปอย่างมีทิศทางเพื่อ  
 บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ทั้งหมดและพร้อมที่จะทำให้เกิด  
 ประโยชน์สูงสุด โดยที่จำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อมด้วยการเสริมสร้างทักษะ ยกระดับกลุ่มคนไปสู่  
 อุตสาหกรรม ๔.๐ ด้วยการบ่มเพาะส่งเสริมทักษะและวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมใหม่ที่ได  
 เกิดขึ้นแล้ว อาทิ S-curve และ New S-curve

๓. เริ่มการเปลี่ยนจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศที่มีอยู่ ๒ ด้าน คือ  
 ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
 ขณะเดียวกันยังต้องเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการ  
 เพิ่มมูลค่า (Value Added) ไปสู่การสร้างมูลค่า (High Value) หรือการสร้างผลิตภาพ  
 (Productivity) เพราะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย  
 นวัตกรรม” (Value-Based Economy) เป็นแนวทางต่อการก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง  
 เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเริ่มจากการพัฒนาคนทั้งคน  
 รุ่นใหม่และรุ่นเก่า คนรุ่นใหม่สามารถเรียนรู้ได้ผ่านสถาบันการศึกษาที่ได้การรับรองคุณภาพจาก  
 หน่วยงานที่เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการและตลาดแรงงาน สืบเนื่องมาสู่การพัฒนาคนรุ่นเก่าด้วยการ  
 เพิ่มเติมทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เข้าถึงแพลตฟอร์มที่เปลี่ยนไปและสามารถเข้าใจใช้เป็นและ  
 ดำรงชีวิตอยู่ได้ มีคุณลักษณะในการเป็น “คนไทย ๔.๐” ที่เน้นมีความรู้คู่คุณธรรม เป็นประชาชนที่  
 จงรักภักดีต่อชาติและเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างคุณค่าในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย  
 ๔.๐

## ข้อเสนอแนะ

๑. ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีข้อเสนอแนะกับการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย  
 ๔.๐ ต่อรากฐานของการพัฒนาคนคือการพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับ  
 สภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะ การพัฒนา กลุ่มผู้ทำงาน ต้องให้  
 สามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลิตภาพ/ผลผลิต ดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง เพื่อให้แข่ง  
 ขึ้นกับตลาดภายนอกประเทศได้ และส่งเสริมการใช้นวัตกรรมที่ผลิตในประเทศ หรือนำนวัตกรรมจาก  
 ต่างประเทศมาต่อยอด การพัฒนากลุ่มประชาชนทั่วไป เน้นการเรียนรู้ให้เท่าทันนวัตกรรมที่  
 เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสเทคโนโลยี สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติและมี  
 ความสุขอาจมีกลุ่มเป้าหมายได้ ให้เกิดการเรียนรู้ “ก้าวทัน นวัตกรรม ต่อยอด ส่งเสริมการผลิต  
 นวัตกรรมได้เอง” โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเป้าหมายหลักของแต่ละภาคส่วน เช่น ภาคการศึกษา  
 ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาคการขนส่ง ภาคการบริการ ฯ

๒. ผู้วิจัยเห็นว่าเป้าหมายในการพัฒนานโยบายประเทศไทย ๔.๐ ทั้ง ๕ ด้านดังนี้ ๑.  
 กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ ๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์  
 ๓. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม ๔.

กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว และ ๕. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง นโยบายประเทศไทย ๔.๐ จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นคนที่อยู่ในภาคเกษตรกรรม การผลิต ภาคการค้า การส่งออก จนไปถึงบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับสูง จึงจำเป็นต้องพัฒนาคนในทุกระดับ การพัฒนาคนต้องให้ครอบคลุมกับเป้าหมายที่กล่าวมาทั้ง ๕ ด้าน พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามารองรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ระบบการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) หรือ ระบบเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงิน และต้องมีการปรับชุดความคิด (Mindset) ของทรัพยากรบุคคล ทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงานปัจจุบันและทรัพยากรบุคคลที่จะเข้ามาเสริมในอนาคต ยังจำเป็นต้องมีแผนพัฒนาบุคคลระยะยาว

๓. ผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาคนจำเป็นต้องทำในทุกระดับชั้น ทุกสาขาอาชีพ ดังนั้นหลังจากกระทรวงดิจิทัลได้วาง โครงสร้างพื้นฐานให้ทุกคนสามารถเข้าถึง Internet ได้แล้ว เป็นการทำลายข้อจำกัดเบื้องต้นไปสู่การขับเคลื่อนให้คนไทยได้ “เข้าใจ เข้าถึง คำนึงถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล” นั้น ทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน จำเป็นต้องหารือกันว่าจะพัฒนา กลุ่มเป้าหมายของตนเองได้อย่างไร? เช่น ภาคอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์ ร่วมกับ สภาอุตสาหกรรมและสมาคมต่าง ๆ ของภาคเอกชนในการฝึกและพัฒนาผู้ประกอบการ วิศวกร และแรงงานในภาคอุตสาหกรรม โดยต้องคำนึงถึง ความรวดเร็ว ความคุ้มค่า ของเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ด้วย

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ควรบูรณาการเชิงนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ร่วมกับหน่วยงานและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยมีแผนแม่บทและแนวทางการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดเป็นวาระปฏิบัติ (Agenda) ระดับชาติในเรื่องประเด็นสำคัญ ๆ ที่เร่งด่วน

๒. ทบทวนและประเมินการปฏิบัติการว่ามีความคุ้มค่า มีประโยชน์ และสอดคล้องกับนโยบายที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ โดยสามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการผลลัพธ์ที่ได้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลัน ไม่ใช่ทำเพียงแต่ให้โครงการเสร็จเท่านั้น ต้องคำนึงถึงผลที่ได้ ประโยชน์และความคุ้มค่าของต้นทุนเวลาเป็นหลัก

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาความรู้คู่คุณธรรม ดังนั้น ทุกนโยบายที่มีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ เสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศีลธรรมและอัตลักษณ์ความเป็นชาติให้กับคนไทยไปอย่างคู่ขนาน โดยปลูกฝังตั้งแต่เด็กแรกเกิดไปจนกระทั่งบั้นปลายชีวิต

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. การวิจัยควรทำการศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อการจัดเก็บข้อมูลทางสถิติและทดสอบตัวแปรจากข้อมูลเพื่อนำมาสนับสนุนการวิจัยเชิงคุณภาพ จากนั้นพัฒนาไปสู่การสร้างนโยบายและกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานการวิจัยเชิงสหวิทยาการ

๒. การวิจัยควรทำการศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบกับประเทศที่กำลังเผชิญปัญหาในลักษณะเดียวกันและ/หรือประเทศที่ประสบความสำเร็จจากการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อพิจารณาประเด็นความท้าทายร่วมกัน และนำมาสู่การแก้ไขในประเด็นเฉพาะ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๔๗.
- दनัย เทียนพุ่ม. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: นาโกต้า, ๒๕๕๕.
- ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๕๖.

#### วารสาร

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่". สุทธิปริทัศน์. ปีที่ ๒๘ ฉ. ๘๖, ๒๕๕๗.
- งานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, กองบริหาร. พิมพ์เขียว, "ประเทศไทย ๔.๐". โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน, ๒๕๖๐.
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. "กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์". วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. ปีที่ ๔ ฉ. ๑, ๒๕๕๖.
- วันชัย สุขตาม. "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์". วารสารมหาจุฬาริชากร. ปีที่ ๓ ฉ. ๑, ๒๕๖๐.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง". Veridian E-Journal. ปีที่ ๗ ฉ. ๓, ๒๕๕๗.
- ชมสุภัค ครุฑกะ. "ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน". วารสารวิชาการศิลปะศาสตร์ประยุกต์. ๒๕๕๔.

### ภาษาต่างประเทศ

- Boudreau, J.W., Milkovich G.T. Human Resource Management. Boston : Mirror Higher Education Group. 1997.
- Delahaye, B. L. Human resource development: Adult learning and knowledge management. 2nd ed. Milton: John Wiley & Sons. 2005.
- Gilley, J. W. Egglend S.A. Principles of Human Resource Development : Addison-Wesley Publishing Company. 1989.

Pace,R.W, Smith P.C, Mills G E. Human Resource Development -The Field- USA.  
Prentice Hall. 1991.

Sims, R. R. Human Resource Development: Today and Tomorrow. Greenwich, CT:  
Information Age. 2006.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. Foundations of human resource development. San  
Francisco: Berrett-Koehler. 2001.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นาย ภัทร พจน์พานิช
วัน เดือน ปีเกิด	๒๗ มิถุนายน ๒๕๐๗
การศึกษา	วชิราวุธวิทยาลัย ปริญญาตรี รัฐศาสตร์บัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโท MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION UNIVERSITY OF CENTRAL OKLAHOMA, U.S.A. สถาบันพระปกเกล้า: หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 15 (ปปร.15) กรมกิจการพลเรือนทหารบก: หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหารรุ่นที่ 6 (พสบ.6)
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	2531-2535 เจ้าหน้าที่สนับสนุนการตลาด บริษัท ลีอกซเลย์ (กรุงเทพ) จำกัด 2536-2537 เจ้าหน้าที่สนับสนุนการตลาดอาวุโส บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) 2538-2539 ผู้ช่วยผู้จัดการขาย บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) 2539-2543 ผู้จัดการขาย บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) 2544 ผู้จัดการขายอาวุโส บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) 2545-2547 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) 2548-2554 ผู้อำนวยการฝ่าย บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) 2555-2560 ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) กรรมการบริษัท แอลฟอร์ช วัน จำกัด 2560 ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน)



# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย ๔.๐  
ผู้วิจัย นาย ภัทร พจน์พานิช หลักรัฐ วปอ. รุ่นที่ ๖๐  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ต้องมีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนของธุรกิจ ขององค์กร และ ของชุมชนแต่ละชุมชนเอง โดยภาครัฐต้องเน้นที่แผนพัฒนาคนของภาครัฐเป็นสำคัญ ตั้งแต่ข้าราชการ การเมือง ข้าราชการประจำ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ (ทรัพยากรมนุษย์) เพื่อให้เน้นเรื่องการเมืองจริยธรรม คุณธรรม และการให้การสนับสนุนภาคเอกชนและชุมชนเป็นหลัก สร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ในภาครัฐให้มีทุนสังคมมาก ๆ การสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าจะเกิดผลสำเร็จได้ภาคเอกชนต้องเป็นตัวขับเคลื่อน ภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุน การนำนโยบายไปปฏิบัติยังเป็นปัญหาหนักเพราะเมื่อตัวแผนนโยบายเองมีปัญหา การนำไปปฏิบัติก็ยังมีปัญหา เพราะปฏิบัติกันไปคนละทิศละทาง เสียเงินงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ กิจกรรมที่ควรจะได้รับ การสนับสนุนก็ไม่ได้ งบประมาณถูกใช้ไปกับกิจกรรมที่ง่าย ๆ เพื่อให้เกิดผลงานว่าได้ทำแต่ไม่ได้คำนึงถึงผลของความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง จึงทำให้คุณภาพทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับการพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย ๔.๐” (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” รวมถึงการเปลี่ยนโครงสร้างตลาดแรงงานและบริบททางเศรษฐกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัล การพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความจำเป็นต้องตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะภายใต้บริบทนโยบายประเทศไทย ๔.๐ สิ่งที่ทำหายของการพัฒนาประเทศก็คือการทำให้ประเทศไทยพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางด้วยวิธีการพัฒนาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักดังกล่าว ความสำคัญที่สุดจึงไม่ใช่สิ่งใดอื่นเสียนอกจากการพัฒนาคน การทำให้คนไทยเป็นคนไทย ๔.๐ ด้วยการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ๔.๐

## คำถามการวิจัย

- ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ มีที่มาของสาเหตุอย่างไร
- สามารถจัดการต่อความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ นโยบายประเทศไทย ๔.๐ ได้อย่างไร

๓. แนวทางการรับมือกับแนวโน้มถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันในอนาคตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทของประเทศไทยที่ผ่านมา
๒. เพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐
๓. เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้จะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอยู่ภายใต้ขอบเขตศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวม ในขณะที่เดียวกันที่จะใช้แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารการวิจัยในต่างประเทศ สืบค้นจาก google scholar academia.edu researchgate.net เป็นต้น ซึ่งจะนำแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ศึกษาคู่ขนานไปกับแนวคิด การปฏิวัติอุตสาหกรรม ๔.๐ (The Fourth Industrial Revolution) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเป้าหมายจาก S-curve สู่ New S-Curve กับนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เพื่อวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและสังเคราะห์เพื่อให้ได้ต้นแบบและแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตามนโยบายที่รัฐบาลคาดหวังให้เอกชนร่วมสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ นโยบายประเทศไทย ๔.๐

## ขอบเขตการวิจัย

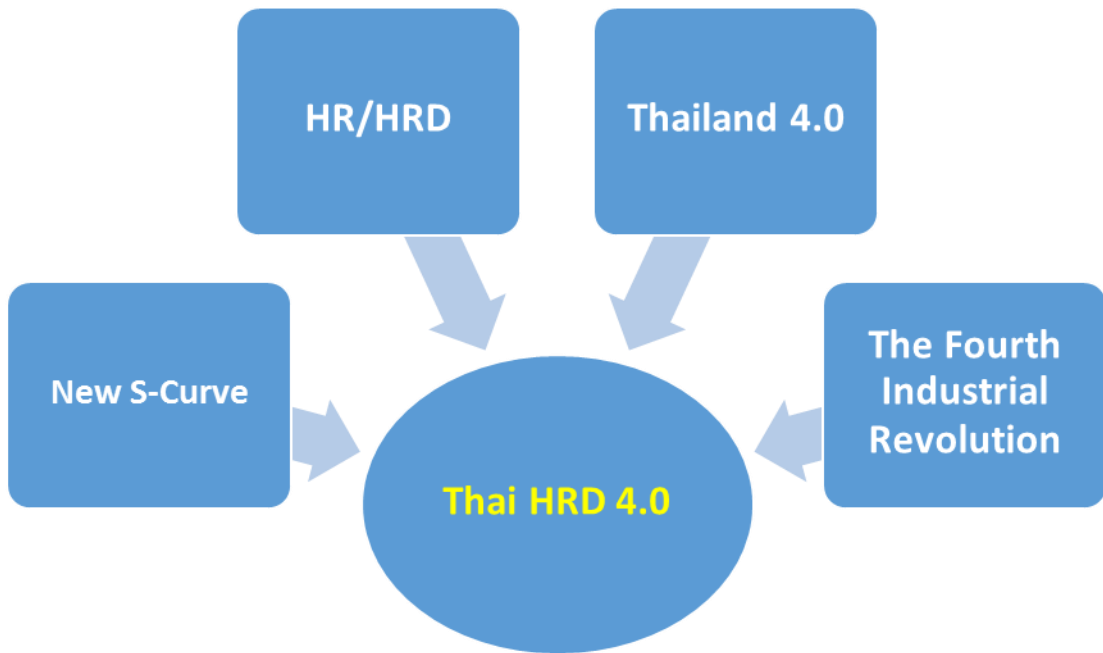
๑. ในการวิจัยนี้จะศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมของประเทศ
๒. ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว เพื่อหาประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นความท้าทาย ปัจจัยส่งเสริม และข้อจำกัด ของการเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ เศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบายประเทศไทย ๔.๐

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเอกสารโดยใช้เอกสารเป็นหลัก ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (documentary research) ศึกษาจากงานวิจัย หนังสือ เอกสาร ตำรา และวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งพยายามพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นด้านเศรษฐกิจสังคม ตลอดทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดทั้งข้อมูลเชิงสถิติมาประกอบ

การศึกษา เพื่อให้ได้ภาพและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันสอดคล้องไปกับการพัฒนาประเทศตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทราบถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบริบทของประเทศไทยที่ผ่านมา
๒. สามารถจัดการต่อความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยได้
๓. สามารถนำเสนอทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายประเทศไทย ๔.๐