

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความ
มั่นคงของประเทศ : กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16

โดย

พลตรี วสันต์ ทัพวงศ์
ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 16
กองทัพบก

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2560 - 2561

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของ
ประเทศ : กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย พลตรี วสันต์ ท้วงศ์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของกำลังพลให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 16 เพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะมีคุณภาพได้หรือไม่ั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นปัจจัยที่สำคัญ ทางเลือกหนึ่งที่จะต้องเริ่ม ซึ่งมีผู้บริหารคอยให้การสนับสนุน เป็นจุดเชื่อมโยงส่วนหนึ่งในกระบวนการที่องค์กรจะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ ที่ยั่งยืนศึกษาถึง จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพปัญหา อุปสรรค ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ให้ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน รองรับการบริหารงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ข้อสรุปสำคัญคืออนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งมณฑลทหารบกที่ 16 สามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ จะทำอะไรให้ได้เปรียบในการแข่งขัน บริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 ในยุค Digital Economy ความรู้ และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้ หรือทุนทางปัญญาให้แก่ประชากรของ

ประเทศ การต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ในอนาคต จึงต้องมีแผนขับเคลื่อนคนให้พร้อมไปกับโลกยุคดิจิทัล วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของหน่วย เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็ต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย เป็นต้น และมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ต้องมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัวเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้วิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี

คำนำ

แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึง แนวคิด หน้าที่ กระบวนการ ฝ่ายหรือแผนงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training And Development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์ และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์กร ประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลผลิตของบุคคลและองค์กร เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร จึงเป็นการศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป จากกรอบความคิดในอดีตจนกระทั่งในปัจจุบันที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ จึงเป็นความน่าสนใจที่จะศึกษาและทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องต่อไป

พลตรี

(วสันต์ ทัพวงศ์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ผู้วิจัย

ABSTRACT

Title Human resource development and knowledge sustainable development

country : case study military circle 16

Field Social - Psychology

Name Major General Vasan Thapvongse Course NDC Class 60

Human resource is the most important factor to the operation for the organization and society as a whole it requires a modern management system, and effective by utilizing human resources for maximum benefit. Human resources development it is a process that aims to change the way we work, knowledge, skills and attitude to be in a better way especially the troops of the military circle 16 in order for the developed army to work properly the purpose of the agency, efficiently. The quality of the organization or not, human resources development it is an important factor. One option is to start the management is there to support it is a link point in the process that the organization will create, human capital, important to develop the organization in the future. Promotion and development of knowledge and ability create vision and change attitudes of government officials to be effective and collaborative it is absolutely necessary. In this study have purpose to study patterns and guidelines for human resource management and sustainable knowledge to study strengths, vulnerabilities, barriers to human resource development it is an important mechanism to drive work and cause other problems that affects the operation to develop human resources related to the operation. Appropriate and standard to supports sustainable corporate performance.

In this study, the main conclusions were : the future is an unpredictable event, the military circle 16 can face the situation of uncertainty in the future, how to make a competitive advantage the global context is changing into the 4.0 era of the Digital Economy. Knowledge and technology will bring economic growth and value to the country must focus on increasing knowledge or intellectual capital to the people of the country, must be prepared to adapt to Thailand Digital Economy by 2020 in the future, must have a plan to propel people along with the digital world a culture of connectivity will change. People in the future can contact each other at

any time the phenomenon is called The Hyperconnected and change from Work-Life Balance to "Weisure Time". Training of personnel development it is the first priority to find a way to develop people to develop the organization more knowledge in organizational science, ready to integrate technology knowledge can be used. And the development of the operator itself, research innovation scholarships in addition, there must be media or other development approaches workers can study with them. Developing a language that will make it possible to find sources of knowledge from abroad and there are important suggestions must have the skills to learn by yourself in the digital age, finding and learning from the data around it is much easier than before. Thai people must have "right attitudes toward life" it is important to know how to know the results and know how to create their own immunity must know how to do good citizenship.

คำนำ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึง แนวคิด หน้าที่ กระบวนการ ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training And Development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษาศาสตร์ และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือกิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์กร ประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลิตภาพของบุคคลและองค์กร เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร จึงเป็นการศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป จากกรอบความคิดในอดีตจนกระทั่งในปัจจุบันที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ จึงเป็นความน่าสนใจที่จะศึกษาและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อไป

พลตรี



(วสันต์ ทัพวงศ์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้	6
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	6
แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	26
กระบวนการในการสร้างคุณธรรมและจริยธรรม	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 รูปแบบ และทางแนวการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ที่ยั่งยืน	52
ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	52
ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	67
ความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมณฑลทหารบกที่ 16	72
สรุป	77

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ	79
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0	80
รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0”	94
การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์	99
สรุป	104
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	105
สรุป	105
ข้อเสนอแนะ	110
บรรณานุกรม	115
ผนวก ตัวอย่างแบบสอบถาม	118
ประวัติย่อผู้วิจัย	121

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2 – 1	: แสดงกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	14
3 -1	: เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอกหน่วยงาน	59

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2 – 1 : แสดงกรอบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	10
2 – 2 : แสดงทฤษฎีทุนมนุษย์	13
3 – 1: ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	57

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีคตินัยประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด แก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

คุณภาพของคนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแห่งการดำรงอยู่ของสังคม อย่างไรก็ตามมนุษย์จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าได้จะต้องผ่านกระบวนการพัฒนา ผ่านการศึกษาอบรมเพาะด้วยวิธีการที่ดีมีประสิทธิภาพ สำคัญที่มนุษย์ทุกคนควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้านพฤติกรรม การพัฒนาด้านจิตใจ และการพัฒนาปัญญา โดยการพัฒนาทั้งสามด้านนี้จะต้องไม่เป็นการพัฒนาแบบแยกส่วน เพราะการพัฒนาแต่ละด้านล้วนเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การพัฒนาจะได้ผล หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดจะต้องคำนึงถึงหรือเชื่อมโยงกับบริบทของสิ่งแวดล้อมทั้งทางด้านกายภาพ ชุมชน สังคม วัฒนธรรม และประเพณีของบุคคลเป็นสำคัญ ในสถานการณ์ปัจจุบัน รัฐบาลได้กระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการสร้างคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์จากปัญหาและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น มีลักษณะการยึดพื้นที่เป็นฐาน (Area-Based Studies) ในขณะเดียวกันจะต้องเชื่อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลกอย่างเท่าทัน เน้นการค้นหาและการสร้างองค์ความรู้ด้วยกระบวนการวิจัย (Research Approach) ภายใต้สถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นหลัก (Area and Problem-Based Studies)

หลักการสำคัญในการพัฒนามนุษย์คือ การพัฒนาด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจ และด้านปัญญา มนุษย์จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ตนเอง เรียนรู้บุคคลอื่น และเรียนรู้สิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก จึงจะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และเมื่อมนุษย์มีความสมบูรณ์ในตัวเองแล้ว จึงจะสามารถนำความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่ได้ไปพัฒนาบุคคล องค์กร และสังคมที่ตนต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของกำลังพลให้เป็น ไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะมีคุณภาพได้หรือไม่ั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นปัจจัยที่สำคัญ ทางเลือกหนึ่งที่จะต้องเริ่ม ซึ่งมีผู้บริหารคอยให้การสนับสนุน เป็นจุดเชื่อมโยงส่วนหนึ่งในกระบวนการที่องค์กรจะสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ในการศึกษารั้วนี้ ผู้ศึกษาสนใจที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ โดยทำการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากกลุ่มตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายสาขาอาชีพของสังคม เพื่อให้ได้แนวคิดและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นำไปต่อยอดทางความคิดสู่การปฏิบัติแก่สังคมมวลรวมของประเทศตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ที่ได้มีการบัญญัติสู่การพัฒนาประชาชนของประเทศ อย่างยั่งยืน ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ
2. เพื่อศึกษาถึง จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพปัญหา อุปสรรค ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน
3. เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน รองรับการค้าดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเน้นศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความต้องการทรัพยากรบุคคล และความรู้ความสามารถ ของบุคลากร โดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มาใช้ในการวิเคราะห์ และทำการศึกษาข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม เพื่อให้ได้แนวทางในการนำไปดำเนินการ

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายอาชีพของสังคม จำนวน 25 คน เพื่อให้ได้แนวคิดและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นำไปต่อยอดทางความคิดสู่การปฏิบัติแก่สังคมมวลรวมของประเทศ ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ (Interview) จำนวน 1 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ซึ่งครอบคลุมประเด็นตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา และสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

3. ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษา เรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ในครั้งนี้ จะใช้เวลาในการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพในห้วงระยะเวลาประมาณ 10 เดือน ตั้งแต่เดือน พ.ย.60 – ส.ค.61

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการวิจัยทุติยภูมิ จาก เอกสาร (Documentary Research) งานวิจัยทางวิชาการของทางราชการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ และข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มี 2 แนวทาง คือ

1.1 การเก็บข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Review) ซึ่งประกอบด้วย เอกสาร และงานวิจัยของทางราชการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แนวคิด ทฤษฎี บทความ อินเทอร์เน็ต

1.2 การสัมภาษณ์ (Interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวแทน ผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายอาชีพของสังคม รวมทั้งรองแม่ทัพภาค ผู้บัญชาการมณฑล เสนาธิการ กองทัพภาค และผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ได้แนวคิดและทิศทางในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นำไปต่อยอดทางความคิดสู่การปฏิบัติแก่สังคมมวลรวมของประเทศ ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) โดยการเปรียบเทียบ สิ่งที่ปฏิบัติจริงกับสิ่งที่ควรปฏิบัติที่กำหนดอยู่ในระเบียบ กฎหมาย และแผนการปฏิบัติงาน โดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา และหรือสถิติเชิงพรรณนาความ การวิเคราะห์จะเน้นการเชื่อมโยงในเชิงตรรกะ เพื่อใช้ในการอธิบาย

2.2 ใช้การตีความ (Interpretation) เพื่อค้นหาคำนิยามและความหมายของปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลที่เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้รูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ

2. ทำให้ทราบถึงสถานการณ์การดำเนินงานในปัจจุบันของมณฑลทหารบกที่ 16 ทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง สภาพปัญหา อุปสรรค ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญใน การขับเคลื่อนงานและสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน

3. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้ เหมาะสมและได้มาตรฐาน รองรับการทำงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

คำจำกัดความ

การบริหารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การกระตุ้นและ การควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากร ในการดำเนินการใดๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	หมายถึง	การดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็ นระยะเวลา ทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่ต้องใช้ในการ การดำเนินการนั้นๆ ให้เป็นผลสำเร็จ และถูกต้อง
การพัฒนาองค์กร	หมายถึง	การทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็น ทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ
กำลังพล	หมายถึง	การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับ ผู้คนที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กร ผู้ความเป็นมืออาชีพ
มณฑลทหารบกที่ 16	หมายถึง	กำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 16
	หมายถึง	หน่วยที่มีภารกิจในการบังคับบัญชากำลังประจำถิ่นของ กองทัพบก ตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด รักษาความ สงบเรียบร้อยในพื้นที่ รวมทั้งการศาลทหาร การคดี การ ช่วยดำเนินการคุ้มครองพยานในคดีอาญาและการเรือนจำ ดำเนินการสัตติ การเกณฑ์ช่วยราชการทหาร และการ ระดมสรรพกำลังในเขตพื้นที่ สนับสนุนหน่วยทหารที่อยู่ ในเขตพื้นที่ ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การต่อสู้ เบ็ดเสร็จเพื่อรักษาความสงบภายใน และการป้องกัน ประเทศ
ผู้ทรงคุณวุฒิ	หมายถึง	กลุ่มตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายอาชีพของสังคม รวมทั้งรองแม่ทัพภาค ผู้บัญชาการมณฑล เสนาธิการ กองทัพบก และผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ จะทบทวนวรรณกรรม ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการในการพิจารณากำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน โดยมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. แนวคิดเรื่องการเรียนรู้และการจัดการความรู้
4. กระบวนการในการสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น เป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากมีความหลากหลาย ทั้งด้านวุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และความรับผิดชอบ อายุราชการ แต่ก็จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาและหาแนวทางเพื่อให้ได้มาถึง การพัฒนาบุคลากรให้พึงประสงค์ ในองค์กรราชการยุคใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางการการพัฒนา ปรับวิสัยทัศน์ ให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถปฏิบัติราชการเพื่อให้บริการและเกิดประโยชน์สูงสุด

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร องค์กรที่มีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ได้จะก่อให้เกิดความเจริญเติบโตในองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญ ซึ่ง พิกพ วังเงิน¹ ได้ให้ไว้ ดังนี้

¹ พิกพ วังเงิน. พฤติกรรมองค์กร. (กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา, 2547). หน้า 197.

1. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่องค์กรสังคมและประเทศชาติ ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจอันดีต่อกัน ต่างมีความสุขเป็นอันสูงส่งต่อสภาพสังคมส่วนรวม
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตเพราะองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิด หน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและพัฒนา (Training And Development)” ต่อมา มีนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ ทำการศึกษา ศาสตร์และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์กร เช่น นิยาม ดังต่อไปนี้² คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กิจกรรมซึ่งเน้นที่ศูนย์กลางของการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิตในทุกมิติ การขยายขีดความสามารถในการทำงานของมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและขององค์กร ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดให้มีขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพและผลกำไรของบุคคลและองค์กร เป็นการบูรณาการของการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วนการเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ในเชิงกลยุทธ์มักจะรวม 3 สิ่ง คือ การตระหนักรู้ถึงความซับซ้อนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และการปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญเฉพาะการฝึกอบรมไปเป็นการแสวงหาแนวคิด และทิศทางใหม่ๆ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญาน เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ

² ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ : วิ.พรินท์ (1991), 2556). หน้า 8 – 10.

เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านการนำเอาความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์กร คือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กร และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและ สร้างความมีประสิทธิภาพในงาน โดยมีบุคลากรและองค์กรต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไป พร้อม ๆ กัน เป็นกระบวนการของการพัฒนาและปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้าง ระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของ บุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

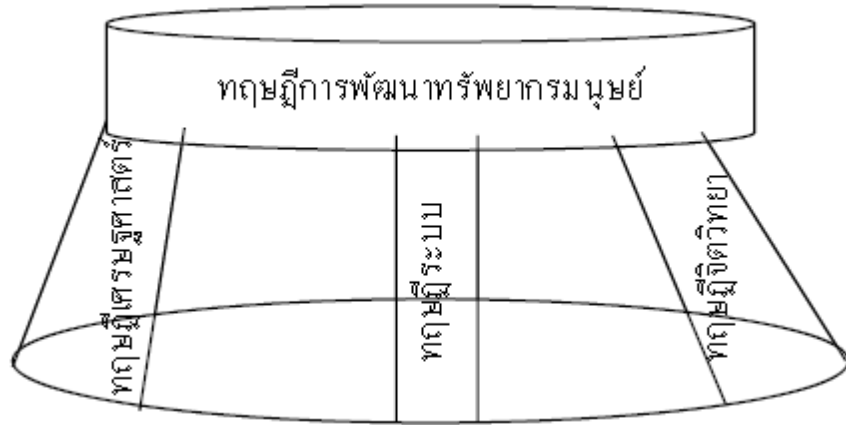
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร จึงเป็น การศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ หากผู้กำหนดไม่ได้เข้าใจ ถึงหลักปรัชญาที่เป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีที่รองรับต่อรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่ง ปรัชญาและทฤษฎีนั้นสามารถอธิบายได้ถึงองค์ความรู้ที่ผ่านการวิจัย การฝึกปฏิบัติเป็นระยะเวลา ยาวนาน มีการพิสูจน์จากข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้ว

ดังนั้น กรอบของหลักปรัชญาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จึงสามารถอธิบาย ได้ด้วยหลักการทางทฤษฎีที่มีข้ออธิบายได้เพียงแค่ว่าทฤษฎีเดิวนั้นแต่ ยังพบว่าหลักทฤษฎีที่ นำมาใช้ในการสนับสนุนกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังแสดงในแผนภาพที่ 2 - 1

แผนภาพที่ 2 – 1 : แสดงกรอบแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ที่มา : Richard A. Swomson และ Elwood F. Holton 111, 2001 (อ้างใน ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2556, หน้า 96)

จากแผนภาพที่ 2 - 1 สามารถอธิบายได้ว่า กรอบแนวคิดรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องเกิดขึ้นจากการผสมผสานการบูรณาการจากแนวคิดหลักทั้งสามด้าน ได้แก่³

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)
2. ทฤษฎีระบบ (System Theory)
3. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

กรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้านที่ได้กล่าวถึงแล้วในช่วงต้นนี้ ดังตัวอย่างจากแนวคิดของกระบวนการหรือปรับกระบวนการทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า Reengineering ซึ่งกระบวนการ Reengineering นี้จะมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์) การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น (ทฤษฎีระบบ) รวมถึงการนำหลักการทางจิตวิทยาเข้ามาใช้ในระหว่างการทำ Reengineering (ทฤษฎีจิตวิทยา)

ทั้งนี้ทั้งสามทฤษฎีนั้นจะต้องผ่านการทดสอบ ทดลอง และการปฏิบัติจนกว่าจะสามารถยืนยันแนวคิดแต่ละด้านนี้ได้ พบว่าทฤษฎีแต่ละด้านเหล่านี้จะมีความหมาย องค์ประกอบ และลักษณะที่ต่างกันไป ดังต่อไปนี้

³ อากรณัฏ ภู่วิทยพันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2551). หน้า 95 - 120.

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)

พบว่าในแง่มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนใหญ่จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบโดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ มากไปกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามที่เป็นโจทย์จากองค์กรว่า ทำอย่างไรในการเพิ่มผลประกอบขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นกำไร รายได้ ยอดขาย นั่นก็คือความพยายามในการวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ Return On Investment : Roi เป็นเหตุให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ การศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่ได้รับว่าคุ้มหรือไม่ ต้องรู้และเข้าใจถึงความต้องการขององค์กรนั่นก็คือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นของตัวบุคคล

และด้วยเหตุนี้เอง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องอย่างยั้งที่จะต้องทำการศึกษาและเข้าใจถึงหลักทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้มากขึ้น ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร มิใช่เพียงแค่การกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น ภาระหน้าที่งานหลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้นบ้างหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นควรจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบ แนวทาง และกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

หากพูดถึงแนวคิดทางด้านทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ มีนักพัฒนาบุคลากรหลายคนที่ยังไม่เข้าใจ หรือไม่อยากทำความเข้าใจถึงแนวคิดดังกล่าว เนื่องจากเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ต้องยุ่งเกี่ยวกับตัวเลข การคิดคำนวณมีการใช้สูตรสถิติ มีการวิจัย ประมวลผล และการแปลงผลการวิจัย

สำหรับผู้ที่ชอบตัวเลขหรือเรียนมาทางด้านเศรษฐศาสตร์ จะมองว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นไม่ยาก แต่สำหรับผู้ที่ไม่เคยเรียนทางด้านเศรษฐศาสตร์และไม่ชอบตัวเลขด้วยแล้ว ยิ่งยากสำหรับพวกเขาที่จะต้องศึกษาแนวคิดดังกล่าวนี้เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร

พบว่า การประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่ายมาก มีทฤษฎีหลัก ๆ ในแง่มุมมองของหลักเศรษฐศาสตร์ที่ควรจะต้องรู้และให้ความสนใจก็คือ

1. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Resource Theory)

ทฤษฎีจะกล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และอื่น ๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมานั้นอาจจะเผชิญกับปัญหาการมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเองจำเป็นต้องคำนึงและตัดสินใจเลือกนำทรัพยากรอื่น ๆ ทดแทนโดยการคาดการณ์และคาดคะเนถึงทรัพยากรที่ถูกใช้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือ พิจารณาถึงค่า Roi : Return On Investment ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้น ๆ จะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

กรณีศึกษา : บริษัท SMEs แห่งหนึ่งมีพนักงานประมาณ 250 คน มีฝ่ายทรัพยากรบุคคลประมาณ 3 คน CEO ของบริษัทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก แต่เนื่องจากบุคลากรที่มีอยู่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีจำกัด จึงเป็นเหตุให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการวางแผนและดำเนินการฝึกอบรมประจำปีของบริษัทได้ให้บริษัทภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ (Outsourcing) ตั้งแต่การกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรม และการจัดการวิทยากรสำหรับการฝึกอบรมในแต่ละโปรแกรมที่กำหนดขึ้น

2. ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Theory)

ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับโดยมองถึงเป้าหมายระยะยาวในอนาคตมากกว่าเป้าหมายระยะสั้น การลงทุนที่เกิดขึ้นจะต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มากไปกว่าการพิจารณาเพียงแค่การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้โดยไม่ได้มองไปถึงการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีพนักงานเกือบ 500 คน ผู้บริหารของบริษัทมีความต้องการเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น เนื่องจากได้ขยายตลาดไปยังต่างประเทศแถบเอเชีย ดังนั้น เทคโนโลยีทางด้านเครื่องจักรในปัจจุบันจึงไม่เพียงพอต่อการผลิต ผู้บริหารระดับสูงจึงได้สั่งซื้อเครื่องจักรใหม่ที่มีกำลังการผลิตสูง สามารถผลิตสินค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้ทันกับการสั่งซื้อของลูกค้าที่มีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น

3. ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

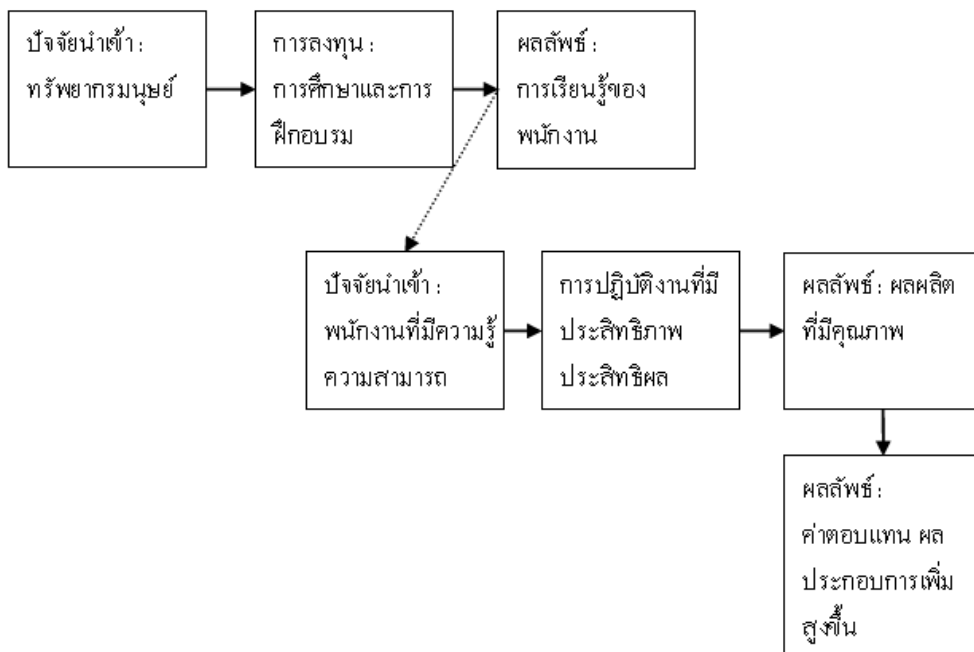
แนวความคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ไม่ใช่หลักการบริหารจัดการแนวทางใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เป็นคำที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ อัดัม สมิท ต่อมา Gary Becker ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกกันว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีด

ความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันนำมาซึ่งผลประกอบการและผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

ต่อมาแนวคิดและทฤษฎีด้านทุนมนุษย์นั้นได้มีนักวิชาการและผู้รู้ต่าง ๆ ต่างให้คำนิยามของทุนมนุษย์ไว้แตกต่างกันไป โดย William R. Tracey ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Human Resources Glossary นิยามคำว่าทุนมนุษย์ไว้ว่า ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร พบว่าผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักรและการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา

ดังนั้น ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่ได้ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน หรือ Cost-Effectiveness Analysis ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย และเมื่อผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานพึงจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน พบว่าผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบการของหน่วยงานและขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ ดังภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 – 2 : แสดงทฤษฎีทุนมนุษย์



ที่มา : อากรณ ภู่วิทยพันธ์, 2551, หน้า 101.

ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) และการวิเคราะห์ต้นทุนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Roi : Return On Investment) พบว่ากิจกรรมหรือ โครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร ด้วยการเรียนรู้ ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ อันนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในมนุษย์กับ ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนไป จากกรอบความคิดในอดีตจนกระทั่งในปัจจุบันที่มีความแตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 – 1 : แสดงกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนไป

กรอบความคิดแบบเดิม	กรอบความคิดแบบใหม่
ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่าย ถือเป็นต้นทุน (Cost) ที่เกิดขึ้น	ทุนมนุษย์มองไปที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นการลงทุน เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value) ในตัวคนให้เกิดขึ้น
ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ถูกผู้รับรู้ว่า เป็นงานสนับสนุน (Support Function)	ฟังก์ชันงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ถูกผู้รับรู้ว่า เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ องค์กร (Strategic Partner)
งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์จะถูกกำหนด ขึ้นจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากร บุคคลเท่านั้น	ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์
ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการ โดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร	ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่จะต้องถูกบริหารจัดการ โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์กร
มีความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Roi : Return On Investment) เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	Roi ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญ โดยจะต้องทำ ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Cause-And-Effect Relationships)
ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่มี อยู่เท่านั้น	ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่มี จำเป็นจะต้องเก็บรวบรวมให้มีขึ้น

ตารางที่ 2 – 1 : แสดงกรอบความคิดด้านทุนมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (ต่อ)

กรอบความคิดแบบเดิม	กรอบความคิดแบบใหม่
โปรแกรมด้านการบริหารบุคลากรในองค์กรถูกออกแบบขึ้น โดยไม่ได้คำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร	โปรแกรมด้านการบริหารบุคลากรในองค์กรถูกออกแบบขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องการเฉพาะขององค์กร ก่อนที่โปรแกรมนั้นจะถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์กร
โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะถูกรายงานผลจากสิ่งที่ได้ดำเนินการ โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) มากกว่า	โปรแกรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ จะถูกรายงานผลจากผลผลิตที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Output) มากกว่า

พบว่ากรอบแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นไปที่ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในตัวบุคลากรในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะการลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ในทรัพยากรมนุษย์ ยุคของทุนมนุษย์ถือว่าเป็นยุคของความรู้ (Knowledge Era) ที่เปลี่ยนจากยุคด้านการเกษตรกรรมและยุคด้านอุตสาหกรรม ทั้งนี้การบริหารจัดการความรู้ในทรัพยากรบุคคลนั้นจะมุ่งเน้นไปที่สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) มากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ที่จะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจภายนอก

หากกล่าวถึงสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ นั่นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นเรื่องที่ต้องตระหนักหลาย ๆ แห่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก Thomas Stewart กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของสินทรัพย์ทางปัญญาที่ประกอบไปด้วยการวัดต่าง ๆ ดังนี้

1. Collective Skills เป็นทักษะความชำนาญที่ถูกสั่งสมมาของแต่ละบุคคล ซึ่งทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะส่งผลถึงทักษะความชำนาญในการทำงานของทีมงานและขององค์กรในที่สุด
2. Communication Of Practices หมายถึงชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละองค์กรจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่รวมกัน มีการพูดคุยปรึกษาหารือกันภายในกลุ่มคน การสื่อสารกันภายในกลุ่มจะทำให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ขึ้น
3. Social Capital สังคมเป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกันด้วยดี การแลกเปลี่ยนมุมมองคนในสังคม เน้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในสังคม

ดังนั้น ทูมมนุษย์จึงเน้นไปที่การบริหารจัดการความรู้ของคน ทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้มากขึ้น เนื่องจากความรู้ที่มีจะนำไปสู่ทักษะความชำนาญในการทำงาน และนำไปสู่ผลการดำเนินงาน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงานหรือทีมงาน และระดับองค์กร

มีคำถามถัดมาว่า จะทำอย่างไรในการวัดผลลัพธ์จากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร การบริหารทุนมนุษย์จะสำเร็จลงได้จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เหตุคือสิ่งที่ได้ลงทุนไป นั่นก็คือ โปรแกรม โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินขึ้นต่อตัวบุคลากร สำหรับผลก็คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการในการวัดผลลัพธ์ที่เกิดในองค์กร แบ่งเป็น

Input Measures : ตัววัดปัจจัยนำเข้า แสดงให้เห็นถึงปริมาณงาน กิจกรรม โครงการที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร และถูกวัดจากความเกี่ยวข้องของบุคลากรในกิจกรรม และโครงการนั้น ๆ โดยวัดออกมาเป็นจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมใน โปรแกรมหรือ โครงการ ต้นทุนที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นต้นทุนที่วัดโดยจำนวนและปริมาณกิจกรรม โครงการ และ โปรแกรมที่ถูกกำหนดขึ้น

Cost Measures : ตัววัดต้นทุน เน้นการวัดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในปัจจัยนำเข้าไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในโปรแกรม โครงการ และกิจกรรมงานต่าง ๆ ที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ของบุคลากรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Reaction Measures : ตัววัดด้านการตอบสนอง เป็นการวัดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกิดขึ้นและการวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อกิจกรรม โปรแกรม และโครงการต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมา ซึ่งรวมถึงการวัดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อโครงการและโปรแกรมนั้น

Learning Measures : ตัววัดด้านการเรียนรู้ เน้นการวัดถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทักษะและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยวัดว่าพนักงานมีการเรียนรู้และการรับรู้เป็นอย่างไร

Application/Implementation Measures : ตัววัดด้านการนำไปประยุกต์ใช้ เป็นการวัดว่ากิจกรรม โครงการ และ โปรแกรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบขึ้นมาและได้นำมาใช้ในองค์กรแล้วนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน

Impact Measures : ตัววัดด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลงทุนทั้งการวัดสิ่งที่จับต้องได้ เห็นชัดเจน เป็นรูปธรรม เช่น ยอดขาย จำนวนผลผลิต คุณภาพงาน และระยะเวลาที่ถูกไปใช้ เป็นต้น รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถวัดออกมาเป็นมูลค่าหรือตัวเลขได้ เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน ระดับความเครียดและความขัดแย้งที่ลดลง

Roi Measures (Return On Investment “Roi”) ตัววัดด้านผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน – เป็นการวัดโดยเปรียบเทียบต้นทุนจริงทั้งหมดที่เกิดขึ้นและได้ลงทุนไปแล้ว กับผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน ที่ได้รับว่าคุ้มค่าน้อยแค่ไหน

ทุนมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับการวัดทั้งหมดตามที่ได้กล่าวถึงไปแล้วและเพื่อทำให้การวัดเกิดความชัดเจนและถูกนำมาใช้จริงในองค์กร Human Capital Scorecard จึงเกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นไปที่การเก็บรวบรวมข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูลนั้นผ่านทาง Scorecard ที่ถูกออกแบบขึ้นมา

เพื่อมิให้เกิดความเข้าใจถึง Human Capital Score card ว่าจริง ๆ แล้วหมายความว่าถึงอะไร ก่อนอื่นจะต้องทำความเข้าใจถึง Scorecard ก่อน จากคำนิยามของ The American Heritage Dictionary ได้กำหนดไว้ถึง 2 มุมมอง ได้แก่

1. ตารางหรือบัตรที่ถูกสร้างขึ้นมาเฉพาะโดยกำหนดถึงผู้เล่น (Players) และการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความก้าวหน้าของเกมหรือการแข่งขันนั้น

2. บัตรเล็ก ๆ ที่ถูกใช้ขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานเฉพาะตัวผู้เล่นในกีฬาต่าง ๆ เช่น การเล่นเกมกอล์ฟ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า Scorecard จึงเป็นบัตรคะแนนที่ถูกใช้ขึ้นเริ่มต้นจากสนามการแข่งขันหรือเกมกีฬา ต่อมาได้ถูกดัดแปลงและถูกออกแบบขึ้นเพื่อนำมาใช้วัดการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคล ข้อมูลที่ได้บันทึกในบัตรหรือตารางนั้นจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบถึงสถานะหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและที่ผ่านมาในอดีต โดยสามารถแบ่งสถานะของผลการดำเนินงานเป็น 3 สถานะ โดยใช้สีจากสัญญาณไฟจราจรเข้ามาช่วยในการจัดแบ่งระดับ ได้แก่

สีแดง – ผลการดำเนินงานในบัตรคะแนนไม่เป็นที่น่าพอใจ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

สีเหลือง – ผลการดำเนินงานในบัตรคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น

สีเขียว – ผลการดำเนินงานในบัตรคะแนนเป็นที่น่าพอใจ เกินกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น

ดังนั้น Scorecard จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพของการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้รู้ถึงสถานะของการลงทุนว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยมีเทคนิควิธีการหลัก ๆ ในการใช้ Scorecard เพื่อการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 : คัดเลือกตัวชี้วัด (Select The Measures)

การคัดเลือกตัวชี้วัดเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ ซึ่งถูกกำหนดขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะต้องตกลงร่วมกันว่าจะกำหนดตัวชี้วัดใด ทั้งนี้มีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ช่วยในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมนั้น ได้แก่

ความสำคัญ (Important) ตัวชี้วัดที่ถูกเลือกขึ้นมาต้องมีความสำคัญและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ความสมบูรณ์ (Complete) สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะบางช่วงบางเวลาเท่านั้น

มีระยะเวลา (Timely) มีการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่เหมาะสมเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

เห็นได้ชัด (Visible) ตัวชี้วัดที่ถูกเลือกขึ้นมาต้องสามารถเห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม เป็นข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้

การควบคุม (Controllable) ต้องสามารถควบคุมและบริหารจัดการข้อมูลนั้นได้

วัดต้นทุน ผลลัพธ์ (Cost Effective) ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกได้ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ได้ลงทุนไป

งานไม่ยุ่งยาก (Simplicity) ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะต้องง่ายต่อการทำความเข้าใจ และการนำไปใช้ปฏิบัติ

เฉพาะเจาะจง (Specific) ต้องเป็นการวัดที่เฉพาะเจาะจงกับขอบเขตภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ

เก็บรวบรวมได้ (Collectable) ต้องสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ เพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เน้นทีมงาน (Team – Based) ตัวชี้วัดผลงานจะต้องสะท้อนและสามารถแสดงให้เห็นถึงผลการทำงานของทีมงานได้

น่าเชื่อถือได้ (Credibility) ตัวชี้วัดและข้อมูลต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมได้นั้นจะต้องมีความน่าเชื่อถือได้ เป็นจริง ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 : กำหนดเป้าหมาย (Set The Target)

เป้าหมายจะถูกกำหนดขึ้นมาในแต่ละตัวชี้วัด เป้าหมายควรเฉพาะเจาะจง แสดงถึงระดับของผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Performance Level) โดยเริ่มต้นจากระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานยอมรับได้ ไปจนกระทั่งถึงระดับที่มีผลงานดีเลิศ เป็นผลงานที่สูงหรือเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น

การกำหนดระดับของเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นในอดีต หรือที่เรียกว่า Based Line Data เป็นข้อมูลที่ช่วยในการคิดคำนวณถึงระดับของผลงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละระดับ แต่สำหรับตัวชี้วัดผลงานบางตัวที่ยังไม่เคยมีการเก็บข้อมูลในอดีตเลย ระดับของงานสามารถกำหนดขึ้นจากการพูดคุยตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสามารถใช้ค่ามาตรฐานที่ดีที่สุดจากองค์กรชั้นนำหรือจากองค์กรเปรียบเทียบกับภายนอก (Benchmarking) มาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดความคาดหวังของผลงานในแต่ละระดับของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้

ขั้นตอนที่ 3 : การบริหารจัดการข้อมูล (Monitor The Data)

เมื่อกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดแล้ว ในระหว่างปีจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงที่เกิดขึ้น (Actual Data) ในแต่ละตัวชี้วัด โดยนำส่งให้ผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงข้อมูลจริงว่า ปัจจุบันมีสถานะของผลงานเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การวางแผนจัดการจากข้อมูลที่ได้รับ การบริหารจัดการข้อมูลดังกล่าวสามารถทำได้หลากหลายวิธีการ เริ่มตั้งแต่วิธีการง่าย ๆ ก็คือ การสรุปข้อมูลเป็นรายงาน หรือเป็นเอกสาร (Paper-Based) สำหรับการทบทวนและการวิเคราะห์ต่อไป หรือการส่งข้อมูลผ่านทางเมลล์ หรือสามารถดูข้อมูลได้จากทางเว็บไซต์ในรูปแบบของอินทราเน็ตของบริษัทที่มีการนำเสนอในรูปแบบที่แตกต่างกันไป

ขั้นตอนที่ 4 : วิเคราะห์ช่องว่างผลงาน (Conduct A Gap Analysis)

การวิเคราะห์ช่องว่างของผลงานนั้นเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันที่เก็บรวบรวมได้ในแต่ละตัวชี้วัด กับเป้าหมายหรือค่ามาตรฐานของผลงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับตามตัวชี้วัดนั้น ๆ ซึ่งข้อมูลที่มีการบันทึกนั้นจะแสดงให้เห็นถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันหากผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้นจะต้องเริ่มพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นน้อยกว่าหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ

การวิเคราะห์ถึงสาเหตุซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพนั้น จะทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าแนวทางเลือกที่เหมาะสมนั้นจะต้องถูกนำไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เป็นข้อมูลซึ่งปรากฏอยู่ใน Scorecard ตามตัวชี้วัดที่ถูกกำหนด

กล่าวโดยสรุปว่า เทคนิคการกำหนด Human Capital Scorecard นั้นจะเน้นไปที่การเชื่อมโยงถึงเหตุและผล หากผลลัพธ์หรือผลประกอบการไม่ดีไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดขึ้น ซึ่งสามารถรับรู้ได้จากข้อมูลที่กำหนดขึ้นและเก็บรวบรวมได้ใน ข้อมูลดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางแก้ไข ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น

ผู้ปฏิบัติงาน และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้น

2. ทฤษฎีระบบ (System Theory)

หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีทางจิตวิทยาแล้ว ทฤษฎีระบบถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ย่อยส่วนหนึ่ง (A Small Body Of Knowledge) ที่กล่าวถึงหลักการทั่วไป แนวคิด เครื่องมือ และวิธีการที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงต่อไปยังระบบงานอื่น ๆ พบว่าทฤษฎีระบบได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไปยังอนาคต โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน

ทฤษฎีระบบจะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ ได้แก่

1. ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory)
2. ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)
3. ทฤษฎีมุ่งสู่อนาคต (Future Theory)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป (General System Theory)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบใหญ่ และระบบย่อย ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับระบบใหญ่ พบว่าลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบ ได้แก่

- 1.1 ระบบจะต้องถูกออกแบบขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนด
- 1.2 องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา
- 1.3 มุ่งเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่อยู่ในระบบนั้น ๆ
- 1.4 องค์ประกอบพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นระบบหรือการเคลื่อนไหวของข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบนั้น
- 1.5 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายของระบบย่อย ๆ

ดังนั้นการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของระบบ โดยเฉพาะการทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี ทั้งนี้การออกแบบระบบให้เกิดประสิทธิภาพระบบนั้นควรถูกกำหนดขึ้นมาเป็นระบบเปิด (Open System) มากกว่าระบบปิด (Closed System)

ระบบปิด หมายถึง ระบบที่ไม่สนใจหรือใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่รับรู้ว่าคู่แข่งจะเป็นอย่างไร ไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

รวมถึงไม่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าหรือการบริการที่มีอยู่ เป็นเหตุให้องค์กรดำเนินงานด้วยแนวคิด หลักการ วิธีการ และเครื่องมือแบบเดิม ๆ โดยไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก

ระบบเปิด หมายถึง ระบบที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจกับคู่แข่งภายนอก ระบบงานมีการปรับเปลี่ยน และการทำงาน มีความยืดหยุ่นตลอดเวลา ทั้งนี้ระบบเปิดจะต้องใส่ใจและคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก อันนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนา และปรับปรุงวิธีการหรือระบบงานย่อย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่รวมอยู่ในระบบเปิด

จะเห็นได้ว่าโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักพัฒนาบุคลากร ได้ออกแบบขึ้นมา นั้น เกือบทุกโครงการได้มุ่งเน้นไปที่ระบบเปิด มากกว่าระบบปิด กล่าวคือ การให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอก มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การพิจารณาออกแบบ โครงการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของระบบเปิดนั้น องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่สำคัญของระบบเปิดที่จะถูกออกแบบขึ้นมา นั้น ผู้ออกแบบจะต้องทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะของระบบที่ประกอบไปด้วย

ระบบย่อย (Subsystems) : ระบบย่อยเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในระบบ และมีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องต่อไปยังส่วนอื่นๆ เช่น การนำเสนอระบบงานด้านการพัฒนาขีดความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นระบบงานใหญ่หนึ่งระบบ โดยที่การนำเสนอระบบงานนี้ให้ประสบความสำเร็จ ส่วนย่อย ๆ หรือระบบงานที่จะต้องพิจารณาถึงคือ

1. บุคคลที่มีส่วนร่วม
2. วิธีการดำเนินงาน
3. ความคาดหวังต่อเป้าหมายของระบบงานนี้
4. ทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้

ประสานพลัง (Synergy) : การประสานพลังหรือการบูรณาการ ส่วนงานอื่นๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งสู่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น โครงการพัฒนาขีดความสามารถของตำแหน่งงานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากไม่ได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานทุกคน

ปัจจัยนำเข้า/ปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Input/Output Model) : ระบบเปิดจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ เงิน บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องจักร

เป็นต้น และปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Output) เช่น กิจกรรมที่เกิดขึ้น สินค้าที่นำส่งหรือการบริการที่มอบให้ลูกค้า เป็นต้น

การแสวงหาเป้าหมาย (Goal Seeking) : เป้าหมายที่สำคัญของระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมา นั้น จะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือ Outcome ถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การกำหนดโครงการพัฒนาขีดความสามารถขึ้นมา นั้น เป้าหมายสูงสุดก็คือ ขีดความสามารถของพนักงาน ได้รับการพัฒนา เป็น Outcome ที่ประเมินจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของพนักงาน

การเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง (Entropy) : ระบบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและถูกออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นนั้น อาจจะทำให้พบกับความวุ่นวายบ้าง กล่าวคือ ระบบงานหรือวิธีการทำงานอาจจะไม่ราบรื่นเหมือนเช่นที่ผ่าน ๆ มา ซึ่งผู้ออกแบบระบบงานดังกล่าวนี้ควรจะยอมรับและทำความเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

สถานะ “มั่นคง” (Steady State) : ความมั่นคงขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นฐานสำคัญให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานให้ดีขึ้น อันนำไปสู่เป้าหมายหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจขององค์กร สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องตระหนักเสมอ คือ การพร้อมในการพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมอยู่เสมอ

การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) : เป็นการชี้แจงถึงผลงาน (Performance) ที่เกิดขึ้นนี้ให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ทั้งนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับจะทำให้เกิดการปรับปรุงและการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) อันนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการ (Process) ให้เหมาะสมต่อไป

2. ทฤษฎีแห่งความโกลาหล (Chaos Theory)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การต่อต้าน (Resistance) เป็นความรู้สึกของความเห็นด้วย การปฏิเสธ หรือการไม่ยอมรับ อันนำไปสู่การแสดงออกหรือการมีพฤติกรรมที่ไม่สนับสนุน การไม่มีส่วนร่วม การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ดังนั้น โครงการหรือกิจกรรมที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้ออกแบบโปรแกรมต่าง ๆ นี้จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงสถานการณ์ดังกล่าวนี้ได้ ตามแนวคิดของทฤษฎีความโกลาหลที่เกิดขึ้นในองค์กร หากนักพัฒนาบุคลากรเข้าใจถึงแก่นหรือหลักความเป็นจริงที่เกิดขึ้นย่อมทำให้พวกเขาเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเสมอที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคที่พร้อมจะเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

พบว่าองค์กรที่มักจะเผชิญกับความโกลาหลซึ่งเป็นความรู้สึกต่อต้านของพนักงานที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ โดยส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์กรที่มีคนรุ่นเก่าหรือเป็นลูกหม้อ ทำงานกับองค์กร

นั้นๆ มานานแล้ว เป็นบุคคลที่ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความเคยชินกับระบบและวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ พวกเขามีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยุ่งยาก มีความเชื่อว่าระบบงานเดิมที่เคยปฏิบัติคืออยู่แล้วไม่เห็นจำเป็นจะต้องเปลี่ยน คือไม่คิดในกลุ่มนี้จะเป็นผู้จุดประกายทำให้พนักงานคนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามไปด้วย ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องยื่นหยัดและมีจุดยืนของตนเอง มิใช่ว่าจะมีความคิดเห็นคล้อยตามกับกลุ่มคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

ไม่มีองค์กรใดที่ไม่เผชิญกับปัญหาหรือความวุ่นวายเมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือการนำโปรแกรม/โครงการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ความท้าทายของนักพัฒนาบุคลากรก็คือ จะทำอย่างไรให้สถานการณ์ความโกลาหลที่เกิดขึ้นจากการต่อต้านของคนที่อยู่ในองค์กรนั้นเห็นด้วยมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

3. ทฤษฎีมุ่งสู่นาคต (Future Theory)

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการมุ่งสู่นาคตกับแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น พบว่านักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องวางแผนและออกแบบโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตได้ มิใช่มองเพียงแค่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเท่านั้น นักพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์โดยการมองไปข้างหน้า

ทฤษฎีการมุ่งสู่นาคตจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนเพื่ออนาคตข้างหน้า เนื่องจากอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอย่างไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นไปในอนาคตได้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้รวมไปถึงแนวทางการเรียนรู้ในองค์กรเป็นอย่างมาก ทฤษฎีดังกล่าวนี้ได้

รวมไปถึงแนวทางการเรียนรู้ในองค์กร การจูงใจพนักงาน การประมวลข้อมูลข่าวสารการบริหารจัดการกลุ่ม ทั้งนี้ทฤษฎีทางจิตวิทยาถือได้ว่าเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือสถานะการเปลี่ยนแปลงในด้านจิตใจ และพฤติกรรมการแสดงออก

พบว่าทฤษฎีทางจิตวิทยาได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการตนเอง และกลุ่มคนทั้งที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันและ/หรือต่างหน่วยงานกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง และการพัฒนาผลการดำเนินงาน (Performance) ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และตัวบุคคลให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดด้านจิตวิทยา ที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจและการแสดงออกของมนุษย์ ซึ่งการออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการปรับเปลี่ยนการรับรู้ อารมณ์ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ โดยมีเป้าหมายก็คือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เกินกว่าหรือเป็นไปตามความต้องการหรือความคาดหวังขององค์กร และผู้บังคับบัญชาโดยมีความเชื่อว่า เมื่อพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนผลการดำเนินงานย่อมได้รับการปรับปรุงและการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาในองค์กรนั้น พบว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ อีก 3 ทฤษฎี ได้แก่

1. จิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)
2. จิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology)
3. จิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology)

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)

คำว่า “เกสตัลท์” เป็นคำที่มาจากภาษาเยอรมัน หมายถึง ส่วนรวมทั้งหมดหรือโครงสร้างทั้งหมด (Totality/Configuration) โดยกล่าวถึงภาพรวมทั้งหมดที่ประกอบกันขึ้นมาให้มองเป็นภาพรวมใหญ่ไม่มองแยกเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการศึกษาคคุณค่า / มูลค่าที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมมนุษย์นั้นจะต้องศึกษาเป็นภาพรวม จะแยกศึกษาและวิเคราะห์ออกเป็นที่ละเรื่องไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมบูรณาการ (Integrated Behavior) ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างความรู้ ความคิด ความรู้สึก การรับรู้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละคน ไม่ได้เกิดขึ้นจากเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ขึ้นอยู่กับ

ประสบการณ์ ความรู้ที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลทำให้ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก ทักษะ และความสามารถเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมที่รับรู้ของมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้ คนเรามีการรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้การเรียนรู้และการแสดงออกแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งควรจะเน้นไปที่ภาพรวมของเรื่องที่จะศึกษาก่อน แล้วจึงค่อยศึกษาเนื้อหาย่อยในแต่ละเรื่องทีละส่วนต่อไป

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำความเข้าใจถึงทฤษฎีเกสตัลท์ เนื่องจากจะทำให้เกิดความเข้าใจในแง่มุมของการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรได้อย่างชัดเจน พนักงานจะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรม / โครงการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรอย่างหนึ่ง พวกเขาจะต้องทำความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงถึงเป้าหมายหรือผลงานของพนักงานกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

2. ทฤษฎีจิตวิทยาด้านพฤติกรรม (Behavioral Psychology)

ทฤษฎีนี้จะเน้นไปที่พฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ที่สามารถสังเกตเห็นได้ การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นจากสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามา และในทางกลับกันมนุษย์จะหลีกเลี่ยงการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากตัวกระตุ้นที่ถูกใส่เข้ามาด้วยเช่นกัน ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากการเสริมแรงโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)

ทั้งนี้กระบวนการเสริมแรงจะประกอบไปด้วย

A เงื่อนไข (Antecedents)

B พฤติกรรม (Behavior)

C ผลกรรม (Consequence)

ตัวอย่างการเสริมแรงทางบวก : การอบรมหลักสูตรจิตสำนึกของการให้บริการ (เงื่อนไข) คุณสมศรีมักจะตอบคำถามจากท่านวิทยากร (พฤติกรรม – การตอบคำถาม) เป็นเหตุให้วิทยากรพอใจและให้รางวัลคุณสมศรีด้วยการให้เพื่อนในห้องปรบมือให้ รวมถึงการให้ของรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ แก่คุณสมศรี (ผลกรรม) หลังจากนั้นคุณสมศรีจึงมักชอบตอบคำถามจากอาจารย์ในห้องเรียนเสมอ

การทำความเข้าใจถึงแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์นี้จะทำให้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถนำมาปรับใช้ในการออกแบบโปรแกรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมได้ โดยพิจารณาว่าควรจะใช้การเสริมแรงทางบวกหรือทางลบเพื่อกระตุ้นให้คนใน

องค์กรแสดงพฤติกรรมอย่างที่ต้องการ เช่น หากคนในองค์กรไม่ชอบวิธีการ โอนย้าย / หมุนเวียนงาน (เงื่อนไชน่า) คนส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงและปฏิเสธที่จะ โอนย้ายงาน (พฤติกรรม) เป็นเหตุให้ในองค์กรไม่มีการโอนย้าย / หมุนเวียนงานเกิดขึ้น (ผลกรรม) ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้การเสริมแรงทางบวก โดยการกำหนดให้การ โอนย้าย / หมุนเวียนงานเป็นปัจจัยหรือเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงาน

3. ทฤษฎีจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive Psychology)

การรับรู้ (Cognition) มาจากภาษาละติน แปลว่า การรู้จัก (Knowing) ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นไปที่ความเข้าใจหรือการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการกำหนดครุ (Perception) มาก่อน การรับรู้ที่ถูกต้องจะนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกที่ถูกต้องเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาเกสตัลท์และจิตวิทยาเชิงพฤติกรรมเข้าด้วยกัน ทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า การเรียนรู้เป็นผลของกระบวนการคิด ความเข้าใจ การรับรู้สิ่งเร้าที่มากระตุ้น ผสมผสานกับประสบการณ์ระหว่างประสบการณ์ที่ได้รับในปัจจุบันกับประสบการณ์ในอดีต จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาเข้ามามีอิทธิพลในการเรียนรู้ด้วย ทฤษฎีกลุ่มนี้จึงเน้นกระบวนการทางปัญญา (Cognitive Process) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องพยายามหาวิธีการเพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นภาพรวม ภาพใหญ่ ให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และเมื่อพนักงานมีการรับรู้ที่ชัดเจนต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว จะนำไปสู่พฤติกรรมแสดงออกที่เห็นด้วย สนับสนุน ไม่ต่อต้าน หรือปฏิเสธในการให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมหรืองาน โครงการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกกำหนดขึ้นมา

สรุป

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากการผสมผสานการบูรณาการแนวคิดหลักทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) ทฤษฎีระบบ (System Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory)

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ มีแง่มุมของหลักเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญคือ ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์ และเทคนิควิชาการหลักในการใช้ Scorecard เพื่อการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ การคัดเลือกตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย การบริหารจัดการข้อมูล และการวิเคราะห์ช่องว่างผลงาน และทฤษฎีระบบ จะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ ได้แก่ ทฤษฎีระบบโดยทั่วไป ทฤษฎีแห่งความโกลาหล และทฤษฎีมุ่งสู่ออนาคต และทฤษฎีจิตวิทยา จะประกอบไปด้วยทฤษฎีย่อย ๆ อีก 3 ทฤษฎี คือ จิตวิทยาเกสตัลท์ จิตวิทยาด้านพฤติกรรม และจิตวิทยาการรับรู้

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิวัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เซาว์ โรจนแสง กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้ในอดีตเป็นเวลานาน และเริ่มให้ความสำคัญและนำมาใช้อย่างจริงจังเมื่อราว ปี ค.ศ. 1968 และ ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 จึงได้มีการนำมาใช้มากขึ้นเป็นลำดับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นคำที่กล่าวขวัญเป็นแฟชั่นของผู้บริหารองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานราชการในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กร เช่น สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และกองวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น และในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ได้เน้นถึงทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้น ความสนใจในเรื่องทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยพื้นฐานที่องค์กรจะขาดเสียไม่ได้ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรจึงต้องแสวงหาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ขององค์กร และเมื่อได้มาแล้วก็ต้องระมัดระวังรักษา พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถและใช้ความรู้ ความสามารถให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีตมีความครอบคลุมถึง โครงการและกระบวนการเพิ่มทักษะฝีมือ เพิ่มความรู้ ทั้งที่เกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณการปฏิบัติงาน มีการให้การศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ และฝึกอบรมในที่ทำงาน และมีโครงสร้างพื้นฐานสุขภาพ สวัสดิการ และอื่น ๆ ของพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากจะพิจารณาย้อนกลับไปในอดีตเป็นแนวความคิดที่มีมาช้านาน เริ่มตั้งแต่มนุษย์ปฏิสนธิในครรภ์มารดา ซึ่งในทางการแพทย์จะมีการแนะนำให้ผู้ที่เป็นมารดาได้บำรุงรักษาสุขภาพทั้งในด้านร่างกายและจิตใจให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ทารกที่เกิดมามีสุขภาพแข็งแรง และเมื่อมีอายุเข้าสู่วัยศึกษาก็จะนำเข้าศึกษาในโรงเรียนจนจบการศึกษาในระดับต่าง ๆ ตามความต้องการ และพร้อมที่จะเข้าทำงานในองค์กรต่าง ๆ ด้วยวิวัฒนาการของมนุษย์ดังกล่าว นับได้ว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน และเมื่อเข้าสู่แรงงานในองค์กรต่าง ๆ ก็ยังมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่ยังมีชีวิตอยู่ มนุษย์จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่าการศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจะมุ่งที่ระยะที่อยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่าการศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจะมุ่งที่ระยะที่อยู่ในวัยเรียนเท่านั้น เมื่อศึกษาจบตามหลักสูตรที่ต้องการ และเข้าทำงาน การศึกษาอบรมก็จะสิ้นสุดลง แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขณะที่อยู่ในองค์กรเพิ่งจะได้ให้ความสำคัญมาได้ไม่นาน อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี และความรู้ด้านอื่น ๆ ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุดมมุ่งเน้นการสะสม คือการนำเข้าสินค้าประเภททุน ซึ่งหมายถึงเครื่องจักร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงให้สอดคล้องกับความสามารถที่ต้องการในการควบคุมและใช้เครื่องจักรเป็นสำคัญ โดยไม่ได้มองถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการขยายกิจการในอนาคต หลายประเทศในกลุ่มอาเซียนที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจค่อนข้างสูงกลับต้องประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลง อันเนื่องมาจากการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้ด้านต่าง ๆ และเทคโนโลยีทำให้การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศกระทำได้อย่างยากลำบาก ไม่สามารถที่จะเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้น กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยจึงได้เริ่มมุ่งไปที่การเพิ่มผลิตภาพของแรงงานไทย และในที่สุดก็คือการลดต้นทุนการผลิต หลายคนมองว่าเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนและการมีทรัพยากรมนุษย์ที่จะรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ นี้ได้เป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นในการแข่งขันและการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงได้มีการทบทวนแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าควรจะเริ่มที่ตรงไหน มีกระบวนการอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผล เลือกวิธีการอย่างไร ใครจะเป็นผู้กระทำ ใครจะรับผิดชอบในการที่จะนำนโยบายเพื่อแปรไปสู่การปฏิบัติ และมีวิธีการใดบ้างเพื่อให้เกิดผลอย่างรวดเร็ว จึงมีผลทำให้ได้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่างๆ ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ท้าทาย เพราะแรงงานโดยทั่วไปจะมีอายุการทำงานไม่น้อยกว่า 40 ปี สภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและองค์ความรู้ ทำให้ทักษะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว จึงต้องมีการฝึกฝนอบรม เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากขึ้นทุกปี ดังนั้น รัฐบาล ธุรกิจ และสถาบันการศึกษาจึงได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลจะต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเพื่อให้การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกันในทุกๆระดับ คือระดับหน่วยงาน ระดับองค์กร และระดับประเทศ คือ มีการส่งเสริมการระดมเงินทุนด้านอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เน้นแต่เพียงพัฒนาทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานเท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กรและประเทศชาติให้สามารถเพิ่มศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังจะเห็นได้

จากการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ตามที่ต้องการในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ก่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เน้นองค์ความรู้ในการสร้างทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แม้องค์กรส่วนใหญ่จะอ้างเสมอว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติเป็นที่น่าผิดหวังอย่างยิ่ง เพราะนโยบายกระบวนการ โครงการ และกิจกรรมทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในสถานะที่เป็นทุนอย่างเต็มที่ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่วนใหญ่ยังเน้นที่งานระดับปฏิบัติการ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา คุ้มครองรักษา และใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในช่วงดังกล่าวจึงถูกมองว่าเป็นเพียงหน่วยงานที่ทำหน้าที่จ้างงานเท่านั้น เพราะ การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 บรรดานายจ้างต้องการสร้าง ระบบการจ้างงานที่มีเสถียรภาพ นายจ้างและลูกจ้างเริ่มมีทัศนคติแบบเป็นศัตรูกัน มีการหยุดงาน ประท้วงและใช้ความรุนแรง นอกจากนั้น อัตราการสูญเสียและไร้ประสิทธิภาพในกระบวนการ ผลิตอยู่ในระดับสูง จึงต้องมีการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นระบบ ความสัมพันธ์ในองค์กรจะมีลักษณะเป็นทางการ โดยที่นายจ้างต่างมีความหวังว่าการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์จะช่วยลดความขัดแย้งและสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดได้ การที่นายจ้างใช้กลไกแบบราชการในการควบคุมทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ต่อมาในราวปี ค.ศ. 1930 นายจ้างยังใช้กฎระเบียบในการบริหารเข้มข้นขึ้น และตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา รัฐบาลในประเทศยุโรปและอเมริกาได้ออกกฎหมายแรงงานมาบังคับใช้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความเป็นราชการมากยิ่งขึ้น และเมื่อสิ้นศตวรรษที่ 20 ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ จึงเต็มไปด้วยแบบฟอร์ม เอกสาร และกิจกรรมที่ต้องกระทำตาม กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ มากมาย ซึ่งยังคงเหลือให้เห็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

จากวิวัฒนาการและปัญหาที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว จึงเป็นเหตุทำให้ประเทศไทยได้บรรจุแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) โดยยึดแนวคิด “ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และต่อมาในแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544-2549) ยังได้ยึด แนวคิดของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ต่อเนื่องจากแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2544-2549) เพื่อดำเนินการต่อให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อเนื่องต่อไป

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) หากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะไม่ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน หากแต่จะกลับเป็นตัวถ่วงขององค์กรสถานะการแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร องค์กรต่าง ๆ มีมนุษย์เป็นทรัพย์สิน (Human Asset) ที่สำคัญ แต่สินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกแปลงให้เป็นทุน จึงมีสภาพเป็นเพียงสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและองค์กรเท่าที่ควร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทุกระดับจะต้องศึกษาแนวคิดและความสำคัญของการแปลงสินทรัพย์ให้เป็นทุน คือ การแปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์ให้เป็นทุนมนุษย์ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด เติบโตและแข่งขันได้ในสถานการณ์ที่มีความผันผวน ซึ่งหมายถึง การพัฒนาในการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการแปลงสินทรัพย์มนุษย์ในองค์กรให้เป็นทุน ทุนมนุษย์เป็นพลังสำคัญในการเพิ่มผลผลิตภาพของแรงงาน และสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กรและประเทศชาติ การแปลงสินทรัพย์มนุษย์ให้เป็นทุนเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ การจัดการองค์ความรู้เป็นเครื่องมือในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน การจัดการทุนมนุษย์ประกอบด้วย 2 แนวทางคือ แนวทางแรกเน้นที่การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ แนวทางที่ 2 เน้นการใช้ความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ความรู้ การแบ่งปันความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การแปลงทรัพย์สินมนุษย์ให้เป็นทุน สามารถกระทำได้ตามกระบวนการดังนี้

1. การสร้างและการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (Creation And Acquisition) เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร องค์กรอาจหาความรู้ที่ต้องการได้จาก 3 แหล่งหลัก ๆ คือ 1) การซื้อหา 2) การจัดหาและจัดจ้าง และ 3) การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาวิธีการทำงาน

2. การจัดระบบความรู้ (Codification) มีจุดประสงค์เพื่อให้ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กร หรืออยู่ในสมองของผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจน มีการถ่ายทอดความรู้จากระดับตัวบุคคล และความรู้ในการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสร้างสมไว้ไปสู่ระดับองค์กร ซึ่งหมายถึงองค์กรต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปลดปล่อยความรู้ที่มีอยู่ออกมาเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุด และช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีโอกาสในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การจัดระบบความรู้ ความสามารถ กระทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การ

บันทึกเป็นเอกสาร การบรรยาย การอภิปราย การใช้ระบบคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. การกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร (Distribution) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรได้เข้าถึงและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการกระจายจ่ายแจกความรู้ในองค์กร การกระจายจ่ายความรู้ในองค์กร ระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ในองค์กรจะต้องเป็นระบบที่ใช้งานได้ง่าย มีความสะดวก และเป็นมิตรกับผู้ใช้งาน จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นปัญหาหรือภาระเพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

4. การใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน (Use) ความรู้จะไม่เกิดประโยชน์หากไม่นำไปแก้ปัญหาขององค์กรหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรที่สร้าง จัดระบบ และแจกจ่ายความรู้ แต่ไม่มีผู้นำความรู้ไปใช้ องค์กรนั้นก็จะเป็นเหมือนห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือที่ไม่มีคนอ่าน องค์กรจะต้องสร้างระบบที่กระตุ้นให้คนนำความรู้ไปใช้เช่นเดียวกับทรัพย์สินอื่น ๆ ที่องค์กรต้องไปใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ในฐานะที่เป็นทุน

ความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์กรที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีการสร้างคุณค่า (Value) มีการบำรุงรักษาเพิ่มพูน (Nourish) แบ่งปัน (Share) และใช้เป็นอย่างระบบ (Use) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทุน และผู้บริหารขององค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมองให้ทะลุว่าพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีสภาพเป็นทุน (Capital) มิใช่เป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตที่ไร้จิตวิญญาณ และเป็นต้นทุน (Costs) ดังนั้นการใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน (Quality Of Life) และการช่วยสร้างความสมดุลให้กับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวจึงเป็นแนวทางสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทุนขององค์กร องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าและมีขีดความสามารถในการแข่งขันจะต้องมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เพียงพอ เหมาะสม ความรู้เกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร การจัดการความรู้จึงต้องเน้นที่ตัวทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคโนโลยีขององค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่ความสำเร็จสามารถกระทำได้หลายวิธี การพัฒนาด้วยการให้ความรู้ กระทำได้ด้วยการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยการสอน การชี้แนะ การฝึกอบรม การฝึกทักษะ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยยังถือว่ามีประสิทธิภาพน้อยมาก การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรของไทยจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด

โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องกระทำเป็นตัวอย่าง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้จึงจะเกิดขึ้นได้ เพราะการขาดวินัยที่เกิดจากความเคยชินกับเรื่องเดิม ๆ จึงต้องแก้ไขด้วยการนำระบบมาเป็นบรรทัดฐาน องค์กรต้องมีการกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้ในสายงานให้รู้ว่ามี การเรียนรู้เกิดขึ้นจริง ในด้านของทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องตระหนักว่าการได้ซึ่งตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ตัวพนักงานต้องไปเพิ่มความรู้เอาเอง แต่องค์กรมีหน้าที่จัดทรัพยากรรองรับไว้ให้ เช่น การสร้าง พี่เลี้ยงในองค์กร การเปิดทางให้พนักงานสามารถให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง และอธิบายข้อมูลการจัด บรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การตั้งคำถาม การศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำแผนป้ายณรงค์ โฆษณา การมอบหมายงานให้ฝึกคิด การแบ่งปันความคิด การเล่นเกม การจัดมุมการศึกษา การ สนับสนุน การศึกษาในระบบทางไกล บางองค์กรได้ให้ความรู้กับทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้การ เรียนรู้งานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยถือเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อกัน ให้ ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องเรียนรู้และเอื้อในการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นการสร้างพฤติกรรม ใหม่ของทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ได้ และนำมาเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จแข่งหน้าคู่แข่งได้ ดังนั้น การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องกล้าลงทุน พัฒนาพนักงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของกิจการในการเพิ่มการได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันยังได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรเป็นอย่างมาก จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นหน่วยงานที่รับบทบาทเป็นหน่วยงานหลักของ องค์กรหน่วยงานหนึ่งก็ว่าได้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีการจัดการในลักษณะบูรณาการ ผู้บริหารด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการองค์กรมากขึ้น เพื่อการ เจริญเติบโตขององค์กร

ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันเศรษฐกิจระดับประเทศและระดับโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ประเทศต่าง ๆ องค์กรภาครัฐและเอกชนอยู่ในภาวะต้องแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด ต่างพยายามหาแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การที่จะสร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่แตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ดังที่เคยให้ ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรได้ปรับเปลี่ยนมาเป็น ต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ทรัพยากรมนุษย์เคยเป็นเพียงปัจจัยการผลิตกลายเป็นทุน เพื่อ องค์กรจะใช้หรือลงทุนที่ต้องการให้คุณค่ากลับคืนสู่องค์กรด้วยระบบต่าง ๆ การจัดการทรัพยากร มนุษย์จึงต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

บริษัท Siemens ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทโดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจดอกสำคัญแห่งความสำเร็จ บริษัทจึงได้กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวไว้เป็นแม่แบบที่แข็งแกร่งและแน่นอนหาไม่ต่างอะไรกับระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของบริษัท โดยมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีขอบเขตครอบคลุมตามหลักความสามารถ 4 ประการที่ทรัพยากรมนุษย์พึงมี (4 Core Siemens Capabilities) ตามเกณฑ์ของบริษัท ประกอบด้วย แรงผลักดันที่เต็มไปด้วยพลัง (Drive With Energy) มีใจจดจ่อ (Focus And Execute) มีแรงกระทบ (Impact And Energize) และมีแรงจูงใจ (Guide With Passion) ถือเป็นทักษะที่ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนต้องมี การที่บริษัท Siemens กำหนดกรอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักความสามารถ 4 ประการดังกล่าว ก็เพื่อสร้างแรงผลักดันและกรอบการทำงานของความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำของบริษัท Siemens จะต้องมีความสามารถใน 4 ตัวดังกล่าว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปแตกย่อยเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าธุรกิจหรือองค์กรและทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการหรือบกพร่องในเรื่องใด จะต้องเติมเต็มอย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ความเป็นเลิศของบุคคล (People Excellent) และกลยุทธ์บุคคล (People Strategy) ในแนวทางหลัก 4 ประการคือ

1. กระจายทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพมากขึ้น (Achieve High Performance Culture)
2. เพื่อตะกร้าสะสมคนเก่ง (Talent Pool)
3. สร้างทางเดินสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
4. สร้างผู้นำให้ประสบความสำเร็จในระดับสูงมากที่สุด (Leadership Excellent Program)

องค์กรบางองค์กรเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยและโรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ให้ความสำคัญ (Competency) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แนวคิดหลักความสามารถคือการเชื่อมโยงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการเรียนรู้ความสามารถพื้นฐาน (Competency Based Learning) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมุ่งตอบสนองเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ผลที่ได้คือ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การสร้างการเรียนรู้ให้มีความสามารถในระดับพื้นฐานกระทำได้โดยการวิเคราะห์ความต้องการบนพื้นฐานของกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนธุรกิจ เพื่อกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดทำโมเดลวางแผนหลักสูตรรองรับ ออกแบบและพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้จนถึงกระบวนการประเมินผล โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์

ในทางบวก และเป็นทุนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าความสามารถที่ได้มาจากการระดมความคิดของผู้บริหารองค์กรในประเด็นว่าทำไมต้องปรับตัวโดยยึดหลักแนวความคิดที่ว่าไม่มีอะไรที่ทำได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และการใส่เครื่องมือในการพัฒนาเข้าไปด้วยการมีสายตาที่ยาวไกล พิจารณาให้ได้ว่า จะพัฒนาหรือไม่ จะนำอะไรมาพัฒนา ความสามารถ ความสามารถจะเป็นตัวชี้วัดการเติมเต็มขององค์กรในอนาคต การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถกระทำได้โดยพิจารณาที่องค์ประกอบ 3 ตัว คือ

1. Hardware เป็นการเตรียมการใส่ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ในเครื่องบันทึกข้อมูล

2. People Ware เป็นการหาทรัพยากรมนุษย์ที่ใฝ่การเรียนรู้

3. Content การสร้างเนื้อหาโดยนำเอาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ไปใส่ใน

Hardware

เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนด ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนมีความสุขกับการทำงาน เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องทำให้บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มีค่าเฉลี่ยของทรัพยากรมนุษย์เก่งประมาณร้อยละ 40 ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์กร เพราะมีการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์กร โดยเน้นที่ความเป็นเลิศของทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการ คือ การกระจายทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพมากขึ้น เพิ่มตะกร้าทรัพยากรมนุษย์ที่เก่ง สร้างผู้เชี่ยวชาญและสร้างผู้นำดังที่กล่าวมาแล้ว บริษัทปูนซีเมนต์ไทยใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านความสามารถ เพื่อตอบโจทย์การเติบโตในเอเชีย โดยเน้นที่

1. ความสามารถในหน้าที่ (Functional Competency)

2. ความสามารถในกลยุทธ์ (Strategic Competency)

3. ความสามารถในการจัดการและความเป็นผู้นำ (Managerial And Leadership Competency)

การนำเอาหลักความสามารถมาใช้จะเน้นที่การสื่อสารและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหาร ใช้ความสามารถเป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมาตรฐานเป็นสิ่งที่ยึดบังคับบัญชาใช้วัดทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสามารถหรือทักษะพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดและ

ควรเสริมในด้านใดบ้าง เป็นการช่วยกำหนดทิศทางในการพัฒนาให้ตรงเป้าหมาย ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ความสามารถเป็นแนวทางให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต้องมีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของทรัพยากรมนุษย์แต่ละคน ทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเช่นหลุยส์เน้นที่การจัดการพื้นฐานความสามารถ (Competency Based Management) ด้วยการทำความเข้าใจแก่นของธุรกิจโรงพยาบาลว่าต้องการขายการรักษาที่ดี บริการถูกใจลูกค้า และบริหารจัดการดี หน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดูเรื่องความสามารถเกี่ยวกับจำนวนคนกับปริมาณงานและลักษณะของแต่ละงาน ความสามารถหลัก (Core Competency) ที่โรงพยาบาลเช่นหลุยส์เน้นคือ คุณภาพ การทำงานเป็นทีม จรรยาบรรณ และการสื่อสาร ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความสามารถของโรงพยาบาลเช่นหลุยส์คือ การประยุกต์ให้เข้ากับจริตขององค์กร เช่น การให้พนักงานขับรถสวนคนต์ ก่อนขับรถเพื่อลดอุบัติเหตุ ใช้ความสามารถเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีทิศทางเพราะมีตัวชี้วัดผลงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ปตท. คือคอยสร้างสรรค์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความสามารถเหมาะสม เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย ที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์กล้าคิดนอกกรอบ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ปตท. ยังมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญ จึงไม่มีการจำกัดขอบเขตที่จะกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ มองว่าศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มีมหาศาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถเพิ่มค่าให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่างจากเครื่องจักรที่ยิ่งใช้นาน ความสามารถจะลดลงไป ปตท. จึงมีโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงศักยภาพด้วยการดำเนินนโยบายไขว้ทรัพยากรมนุษย์ไปมาในธุรกิจในเครือ โยกย้ายเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

การทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิไชยมีแนวคิด ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ทุกคนที่ก้าวเข้ามา ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ต้องมีทักษะเพิ่มมากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าจะได้ผลตอบแทนกลับมาในระยะยาว เพราะทักษะที่ดีไม่สามารถสร้างได้ปีเดียว กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในอัตราส่วน 1 ใน 3 ของกลยุทธ์หลักเพื่อเป็นทางเลือกให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถอยากมาอยู่ด้วย ผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญด้วยการตรวจสอบ ทบทวนอัตราส่วนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องทุกปี บริษัทได้สร้างค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับทุนมนุษย์ 3 เรื่อง คือ

1. เคารพในตัวตน (Respect Individual) เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ และมีความแตกต่าง
2. การสื่อสาร (Communication) โดยสร้างวัฒนธรรมเปิดเผยและซื่อสัตย์ที่ทุกคนต้องเปิดใจ และพร้อมที่จะยอมรับกันและกัน
3. การยึดถือหลักคุณธรรม (Merit) คือ ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยปลูกฝังให้ทรัพยากรมนุษย์

และที่สำคัญคือ โดยปกติทรัพยากรมนุษย์มักไม่ชอบฟัง ฝ่ายบริหารจึงให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายพูดให้ผู้บริหารฟังด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมบริษัทจึงได้กำหนดตัวตนไปเป็นคณะกรรมการขึ้น ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์หลายกลุ่มงาน หลายระดับจำนวน 10 คน ซึ่งจะเปลี่ยนไปทุกปี คณะกรรมการมีบทบาทในการเสนอโครงการ 5 โครงการ แก่ฝ่ายบริหาร โดยที่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ให้คำมั่นสัญญาว่าจะนำไปปฏิบัติ ผู้นำทีมจะเป็นผู้เสนอโครงการทั้ง 5 ว่าจะทำอะไรบ้าง ตอนปลายปีหัวหน้าทีมหรือประธานคณะกรรมการต้องสรุปผลการดำเนินงานว่าดำเนินการไปแล้วเป็นอย่างไรรวมถึงความรู้สึก ประสพการณ์กับเรื่องที่ทำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างทัศนคติให้ทรัพยากรมนุษย์เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต พร้อมทั้งจะเรียนกับใครก็ได้ ไม่ว่าจะอยู่ระดับใดก็ตาม ต้องเปิดใจรับฟังความคิดใหม่ ๆ และผลักดันให้ไปสู่การปฏิบัติ

การที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ เมื่อองค์กรต้องการจะนำมาใช้หรือจะลงทุนต้องให้คุณค่ากลับคืนสู่องค์กรในระดับที่คุ้มค่าการลงทุน ระบบต่าง ๆ ต้องมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน การบริหารทุนมนุษย์หลังจากรับทรัพยากรมนุษย์เข้ามาควรต้องผ่านสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร บทบาทของความเป็นบุคลากรเพื่อหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบ และเมื่อเข้าสู่ระบบแล้วจะมีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่แรก หลังแรกเข้า ทั้งระดับกลางและระดับสูง

แนวทางหรือขอบเขตการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความครอบคลุมเรื่องสำคัญ 5 เรื่อง ดังนี้

1. การสร้างผลงานให้ดีขึ้น (Performance) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และงานในสายงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ
2. เพิ่มระดับความสามารถให้สามารถทำในสิ่งที่ยากขึ้น มากขึ้นได้ (Potential) แม้ว่าความสามารถนั้นจะไม่ตรงหรือสูงกว่าระดับงานที่รับผิดชอบก็ตาม เพราะองค์กรต้องการทุนมนุษย์ที่เก่ง มีความสามารถทั้งในแนวตั้งและแนวราบ

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นเรื่องที่ต้องวัดได้ ซึ่งในประเด็นนี้บางกิจการ เช่น บริษัท Siemens มองว่าเป็นคนละส่วนกัน แต่เมื่อนำการพัฒนาทุนมนุษย์บวกด้วยค่าตอบแทน ผ่านการพิจารณาในมุมมองด้านการเงิน ด้านพนักงาน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการ โดยที่ความสามารถจะเน้นการพัฒนา การประเมินผลลัพธ์จะเน้นที่การจ่ายเงิน เมื่อสองตัวรวมกัน คือ เส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การจะสร้างทุนมนุษย์จะต้องนำความสามารถกับเงินมารวมกัน

4. คลังคนเก่ง (Talent Inventory) องค์กรต้องมีฐานข้อมูลคนเก่งที่ระบุให้ได้ว่าความสามารถที่จำเป็นสำหรับอนาคตของคนเก่งมีอะไรเป็นองค์ประกอบ

5. ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Hr Scorecard) หรือการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงได้ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้พัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติราชการต่อไปในอนาคต

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรต้องจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และอาจมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเรียนรู้จากกันและกัน มีการจัดการความรู้ มี E-Learning และมีระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentor ที่ดี

จากกรณีตัวอย่างของการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าแต่ละองค์กรจะมีขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันตามแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน และที่สำคัญคือ แต่ละองค์กรจะกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กรที่แตกต่างกัน และขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน หากจะพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักการประเมินสมรรถนะระบบทรัพยากรมนุษย์ อาจระบุขอบเขตตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้ ดังนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณลักษณะร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งองค์กร หรือทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การมีจิตบริการ (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)
4. มีจริยธรรม (Integrity)
5. การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Fractional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ทุนมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวมประกอบด้วยสมรรถนะ 20 ด้าน บางองค์กรอาจเลือกแยกตามระดับของหน่วยงาน บางองค์กรพยายามเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลในการเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง สมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยรวม มีดังนี้

1. การคิดในเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การคิดอย่างครอบคลุมโดยรวม (Conceptual Thinking)
3. การเอาใจใส่ และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน (Caring & Developing Others)
4. การปกครองทรัพยากรมนุษย์ในความรับผิดชอบ (Holding People Accountable)
5. การแสวงหาข้อมูล (Information Seeking)
6. เข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity)
7. เข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern For Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ (Communication And Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ
16. มีวิสัยทัศน์ (Visioning)
17. มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Orientation)
18. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การกระจายอำนาจให้ผู้อื่น (Empowering Others)

จากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังกล่าว สามารถยึดเป็นขอบเขตกว้าง ๆ ที่มีความครอบคลุมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรใดประสงค์ที่จะเลือกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมอย่างไรขึ้นอยู่กับมุมมอง นโยบาย และขนาดขององค์กร

ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจพิจารณาจำแนกเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับมหภาคและทุนมนุษย์ระดับจุลภาค

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่ การพัฒนากำลังคนและประชากรของประเทศ โดยใช้มาตรการเกี่ยวกับการคิด การศึกษา การจ้างงานและการมีงานทำ ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจเลือกใช้สมรรถนะหลักและขอบเขตของสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ครอบคลุม เพียงแต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาระดับมหภาค

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของทุนมนุษย์ให้สามารถนำทุนมนุษย์มาลงทุนและให้ผลตอบแทนจากการลงทุนคุ้มค่า ขอบเขตของการพัฒนา สามารถใช้สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นขอบเขตในการพัฒนาได้เช่นกัน

การพัฒนาทุนมนุษย์ นักวิชาการบางท่านอาจมองว่าขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์มีความครอบคลุมถึงการสาธารณสุขและการอนามัย การศึกษา และการใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกรอบโครงสร้างของการพัฒนาทุนมนุษย์ซึ่งเป็นการมองทุนมนุษย์ในระดับมหภาค

1. การสาธารณสุขและการอนามัย หมายถึง การอนามัย การป้องกัน และการรักษาของแพทย์ ซึ่งครอบคลุมถึงบริการทางด้านอนามัยทั้งหมด เช่น

1.1 อาหารและโภชนาการ เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยอาหารและโภชนาการเพื่อพัฒนาให้ทุนมนุษย์ของประเทศมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงด้วยการบริโภคโภชนาการที่มีประโยชน์ มีคุณค่า มีการเรียนรู้ การบริโภคอาหารที่มีวิตามินครบทุกหมู่ตามหลักโภชนาการ

1.2 สุขภาพอนามัยเป็นการพัฒนาทั้งสุขภาพและสุขภาพจิต การพัฒนาสุขภาพอนามัยเป็นหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งรวมถึงแพทย์ โรงพยาบาล คลินิกเพื่อรักษาผู้ป่วยงานอนามัย และการออกกำลังกาย เพื่อป้องกันไม่ทำให้ทุนมนุษย์เจ็บป่วย มีร่างกายแข็งแรง รวมทั้งมีที่อยู่อาศัยและการเคหะ การสันตนาการ และเครื่องนุ่งห่ม

2. การศึกษา การให้การศึกษาเป็นการเสริมสร้างสมรรถนะในตัวทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น บทบาทของการศึกษาอยู่ในรูปของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แฝงอยู่ในทุนมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการให้การศึกษา ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดไว้ในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมหาวิทยาลัย การศึกษานอกระบบ (Nonformal Education) เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ไม่อยู่ในสถานศึกษาตามระบบการศึกษา เช่น การฝึกอบรม การฝึกอาชีพ การสัมมนา การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ การศึกษาผู้ใหญ่ และการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่าง ๆ การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ไม่มี

รูปแบบอาจเป็นการศึกษาโดยธรรมชาติ การได้ยิน ได้เห็นจากสื่อต่าง ๆ เช่น รายการวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุกระจายเสียง การทำงาน การสังเกต นิทรรศการ อินเทอร์เน็ต และอื่น ๆ

การศึกษานับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้งในระดับมหภาค และระดับจุลภาค เพราะเป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ ประเทศใด องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีการศึกษา ประเทศและองค์กรนั้นย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หลังจากได้กล่าวถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการสาธารณสุขและการอนามัย และด้านการศึกษาแล้ว จะเห็นว่าส่วนที่เป็นสิ่งที่ลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนจากการลงทุน เพราะทุนมนุษย์เป็นทุนที่มีคุณค่าขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วยการลงทุน การนำทุนมนุษย์มาใช้และควบคุมให้เกิดผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เกิดปัญหาการสูญเปล่า ดังนั้น ขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความครอบคลุมถึง

3.1 การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดด้วยการเพิ่มความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ และสมรรถนะของทุนมนุษย์ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

3.2 การเพิ่มแรงจูงใจและกระตุ้นให้ทุนมนุษย์ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด

3.3 จัดเตรียมโครงสร้างและกลไกของสถาบัน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ได้สูงสุด

3.4 การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพและสมรรถนะของทุนมนุษย์ เช่น ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ในตัวทุนมนุษย์

การกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติจะมีความแตกต่างกันตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ตลอดจนลักษณะและขนาดขององค์กรแต่ละแห่ง การกำหนดขอบเขตนอกจากจะแตกต่างกันตามความแตกต่างดังกล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อทุนมนุษย์อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ขอบเขตความครอบคลุมของการพัฒนาทุนมนุษย์อาจยึดหลัก Hr Scorecard โดยพิจารณาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มเป็นขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ก็ได้

ทั้งนี้ เพราะองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถเฉพาะทาง (Specialist) ไปสู่ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถหลายทาง (Generalist) เพื่อสามารถทำงานได้หลากหลาย และพร้อมที่จะรับ

มอบหมายงานใดก็ได้จากองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนจะค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงไปโดยนำความสามารถ (Competency) มาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณา

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การก่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้⁴ คือ

1. ความยุติธรรม (Equity)

ในการยอมรับว่า มนุษย์คือสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของความ นับถือ ความไว้วางใจและความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แสวงหาการพัฒนาพนักงานทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงชนชั้น ผิวสี หลักความเชื่อ ศาสนา ภาษา เชื้อชาติ วัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกันว่าองค์กรสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และให้โอกาสที่เท่าเทียมกันกับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ การบริหารอาชีพ การเลื่อนขั้นรางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถทางวิชาชีพ สิ่งดังกล่าวต้องการการสื่อความหมายเชิงความสัมพันธ์ผ่านระบบเปิด สนับสนุน และมีปฏิสัมพันธ์

2. ความสามารถทำงานได้ (Employability)

ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงของทุกวันนี้ องค์กรได้ตัดทอนค่าใช้จ่ายของตัวเองลง โดยให้พนักงานลาออกจากงานด้วยแผนเกษียณตามความสมัครใจ ความสามารถทำงานได้ หมายถึงความสามารถ ทักษะ สมรรถนะของแต่ละคนในการทำงานของเขาเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องยกระดับและสมรรถนะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เขามีแรงจูงใจ เข้าร่วมและรักษาไว้ และทำให้เขามีงานทำด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังควรให้โอกาสที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมคนหนุ่มสาวที่มองหางานทำเป็นครั้งแรกและคนว่างงาน

3. ความสามารถในการปรับตัว/การสู้คู่แข่งได้ (Adaptability/Competitiveness)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและการปรับทักษะใหม่ทางวิชาชีพของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งดังกล่าวจะทำให้เกิดความพอใจของพนักงานมากขึ้น และปรับปรุงการตัดสินใจในองค์กร

⁴ ชาลนุชชัย อัจฉินสมาจาร. (มปป.) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มปป., หน้า 32 -36.

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีเป้าหมายจำเพาะในการทำงานให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประสบความสำเร็จผู้นำทั้งหลายภายในองค์กรควรมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ประเมินและพูดนโยบายที่ครอบคลุมความหลากหลายอย่างชัดเจนชัดคำ ในการทำสิ่งดังกล่าว ให้แสดงภาวะผู้นำที่จะกำจัดกาคดขี่ทุกรูปแบบ ผลลัพธ์ก็คือ การส่งเสริมผลิตภาพ กำไร และการตอบสนองต่อตลาดโดยทำให้องค์กรและแรงงานมีการเคลื่อนไหว นี่คือนโยบายแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

1. การก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

เพื่อประกันว่า จำนวนบุคลากรที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ที่มีทางอุตสาหกรรมทั้งพนักงานทั่วไปและพนักงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมีในระดับปฏิบัติการ นิเทศงาน และบริหารมีเพียงพอ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์กร

การกระตุ้นความหลากหลายในแรงงานช่วยในการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เชื่อใจพวกเขา ไม่ว่าพวกเขาจะมาจากพื้นเพเดิมหรือวัฒนธรรมอะไร เขาก็เหมือนกับผู้นำของเขา นั่นคือต้องการทำประโยชน์ มีส่วนร่วมในกำไร และเป็นแรงงานที่เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

2. การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ

เพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้พนักงานได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในการขยายในองค์กรภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของเขา อันจะเป็นการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ องค์กรควรประกันว่า ความรับผิดชอบเพื่อผลลัพธ์ได้รับตั้งแต่ระดับล่าง เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบและความมั่นใจในตัวเอง

3. การส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาบุคคล

พนักงานต้องมีความมั่นใจในหลักบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนาส่วนบุคคล

4. การผสมผสานเข้ากับธุรกิจ

ควรขยายและเพิ่มเนื้อหาของงาน เพื่อเขาจะได้ทำงานที่ส่งเสริมทีมงาน ให้โอกาสแก่เขาในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และหลากหลาย ทำให้เขามีความพอใจมากขึ้น และงานก็มีความหมายมากขึ้น สิ่งดังกล่าวจะประกันว่าถึงการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ธุรกิจ

พนักงานที่แสดงให้เห็นความถนัดพิเศษสำหรับทักษะต่าง ๆ จะได้รับประสบการณ์การฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เหมาะสม

สรุปแล้ว เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ

1. เพื่อก่อให้เกิด “องค์กรเรียนรู้”
2. เตรียมพนักงานด้วยทักษะใหม่ ๆ
3. เป็นกระบวนการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
4. แสดงออกโดย
 - 4.1 วัฒนธรรมการสอนและการติดตามผล
 - 4.2 ระบบดำเนินตนเอง
 - 4.3 นำโดยผู้เรียน

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญ/ ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. คนคือ สินทรัพย์ที่สำคัญ และองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ ๆ และความสร้างสรรค์
2. สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์กรต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่าน โอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ
4. ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์ และความเจริญอกงามในองค์กร
5. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ ตลอดชีวิต ไม่ใช่แค่ 8 ชั่วโมงต่อวัน
6. ถ้าพนักงานรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่การคลั่งใจของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร
7. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิผล
8. สัญญาที่ให้กับพนักงานที่ว่า ฝ่ายบริหารเชื่อว่า พวกเขามีความสำคัญและควรภูมิใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล
9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์กร โดยฝ่ายความเข้าใจดีกว่าของพนักงาน

11.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การสื่อความหมายเปิดสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

12.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์ และการยอมรับ

13.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรม และการได้มาซึ่งทักษะใหม่ๆ

14.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มความตระหนักในความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานที่ตามมา

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างนำหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้เพื่อความอยู่รอด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินการ องค์กรต่าง ๆ จึงมีความประสงค์ที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งหมายถึง ผลรวมของความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และกำลังความสามารถ (Dedication) ของทรัพยากรมนุษย์ จากการสำรวจของวารสาร Fortune พบว่าธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จคือ ธุรกิจที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่สนใจ สามารถจูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ หรือมีพรสวรรค์ (Talented) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร องค์กรต่าง ๆ ต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรทุกระดับ ป้องกันความล่าช้า และเพื่อเตรียมตัวสำหรับการขยายในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ (Learning Experience) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลเกี่ยวกับงานอย่างถาวรที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การที่องค์กรต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว แต่ละองค์กรจึงพยายามคิดค้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจำแนกได้ตามแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้⁵

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งเพิ่มประสบการณ์และการเรียนรู้ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษ (Education) การพัฒนา

⁵ เชาวน์ โรจนแสง. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, พิมพ์ครั้งที่ 3. (นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554). หน้า 20 – 48.

ทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา (Development) ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการพัฒนางานในปัจจุบัน การศึกษาจะเน้นการพัฒนางานในอนาคต และการพัฒนาจะเน้นการพัฒนางานเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพัฒนาสายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากการพัฒนาโดยการศึกษา การอบรม การพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาศัยกระบวนการเรียนรู้ จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดแผนปฏิบัติการ มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติ ทักษะการปฏิบัติงานของคนในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา คือ เพื่อความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนาองค์กร ต้องมีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้

จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development)
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร (Organization Development)
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self Development)

กระบวนการในการสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

ความหมายของคุณธรรม

คุณธรรม แปลจากภาษาอังกฤษว่า Virtue ซึ่งแปลมาจากคำในภาษากรีก ว่า Are(^)te โดยทั่ว ๆ ไป หมายถึง คุณสมบัติที่มีคุณค่าพิเศษ⁶

คำว่า คุณธรรม ในภาษาไทย ประกอบด้วยคำสองคำ คือ คุณ + ธรรม พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 ให้ความหมายว่า คุณ หมายถึง “ความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้น” และ ธรรม หมายถึง “คุณความดี ความชอบ ความจริง ความถูกต้อง คำสั่งสอนในศาสนา”

คำว่า คุณธรรม แปลตามตัวอักษร จึงหมายถึง สภาพคุณงามความดี

นอกจากความหมายที่ปรากฏในพจนานุกรมแล้ว นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้คำนิยามหรือความหมายของคุณธรรมไว้ในแง่มุมต่าง ๆ อาทิ

คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี⁷ ธรรม หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณชอบรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์มากมาย และมีโทษน้อย

คุณธรรม คือ มนุษยธรรม ธรรมที่ทำให้เป็นมนุษย์ เช่น เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีสัมมาคารวะ เสียสละ ให้อภัย กตัญญูกตเวที มีศีล สมาธิ ปัญญา

แหล่งกำเนิดคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรมของบุคคลโดยทั่วไป มีแหล่งก่อกำเนิดมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่

1. แหล่งกำเนิดจากภายในตัวบุคคล อริสโตเติลแยกแยะแหล่งที่เกิดคุณธรรมออกเป็น 2 ส่วน คือ คุณธรรมอันเกิดจากพุทธิปัญญา (Intellectual virtue) กับ คุณธรรมอันเกิดจากศีลธรรมจริยธรรม (Moral virtue) คุณธรรมอันเกิดจากพุทธิปัญญา เป็นคุณธรรมในระดับปัจเจกบุคคล ผู้ที่มีสติปัญญาก็จะสามารถพัฒนาจริยธรรมได้ด้วยหลักของการคิดไตร่ตรอง ส่วนคุณธรรมอันเกิดจากศีลธรรมจริยธรรม เป็นคุณธรรมที่เกิดจากการปฏิบัติจริง ด้วยการเรียนรู้จากการอยู่ร่วมกัน เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องซึ่งนำไปสู่สภาวะของความมีความสุข

คุณธรรมทั้งสองที่มีแหล่งกำเนิดจากภายในตัวบุคคลนี้มีพื้นฐานมาจากธรรมชาติเป็นตัว กำหนด ซึ่งสามารถแบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ตัวกำหนดที่มาจากพันธุกรรม และตัวกำหนดที่มาจากสภาพจิต

⁶ พินิจ รัตนกุล. คุณธรรม.. (นนทบุรี : เพชรรุ่งการพิมพ์. 2547).

⁷ ประกาศรี สี่ห้าไพ พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม. (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2543).

1.1 ตัวกำหนดที่มาจากพันธุกรรม มนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยคุณภาพของสมองที่จะพัฒนาขึ้นเป็นความเฉลียวฉลาดด้านปัญญา โดยได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ผ่านกระบวนการทางพันธุกรรม การพัฒนาของสมองจะดำเนินไปตามรหัสพันธุกรรมที่ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่เกิด แม้ว่าการพัฒนาด้านการคิดและสติปัญญาจะเจริญพัฒนาต่อมาภายใต้อิทธิพลของการอบรมเลี้ยงดูและสิ่งแวดล้อม แต่คุณภาพสมองที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดมาจะเป็นพื้นฐานเบื้องต้นซึ่งทำให้แต่ละบุคคลไม่สามารถพัฒนาได้เท่าเทียมกัน

1.2 ตัวกำหนดที่มาจากสภาพจิต ได้แก่ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งเกิดจากมโนธรรมที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิด ดังนั้น คุณธรรมจริยธรรมจึงมีแหล่งกำเนิดจากคุณภาพสมองในการคิด และคุณภาพของจิตที่สามารถแยกแยะความถูกความผิดได้เป็นพื้นฐาน สภาพของจิตทำให้บุคคลสามารถจดจำสิ่งที่เป็นความเคียดแค้น บาดหมางใจ หรือ ความรู้สึกผิดตลอดเวลาที่เกิดจากการตัดสินใจพลาดพลั้งไป สภาพของจิตจึงก่อให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกที่อาจนำไปสู่ การมีคุณธรรมจริยธรรม และ การขาดคุณธรรมและจริยธรรม ได้เท่า ๆ กัน

เนื่องจากคุณธรรม จริยธรรมมีความสัมพันธ์กับสติปัญญา ดังนั้น ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติด้านสติปัญญาที่เหนือกว่าย่อมได้เปรียบในด้านการคิดและการแสวงหาเหตุผล ทำให้รู้จักพิจารณาผลที่จะบังเกิดขึ้นจากการกระทำของตน นอกจากนี้ ยังสามารถคิดแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักเหตุผลที่ไม่ทำให้ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อนในภายหลังได้

2. แหล่งกำเนิดภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม สังคม คนรอบข้าง และสถานการณ์ที่บุคคลประสบอยู่ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนเราทำความดี หรือละเว้นการกระทำในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรีและรัฐบุรุษ กล่าวถึงแหล่งกำเนิดจริยธรรม ภายนอกตัวบุคคล และปัญหาที่เกิดจากการนำไปใช้ในการบริหารงานภาครัฐไว้ดังนี้

“ในตำรา ได้แบ่งจริยธรรมออกเป็น 2 มุมมอง คือ

1. จริยธรรมตามหลักนิติรัฐ ยึดหลักการว่า การบริหารงานใดได้ดำเนินการถูกต้องตามบทกฎหมายถือว่าการบริหารงานนั้นถูกต้องตามหลักจริยธรรม แนวคิดนี้มีผู้วิพากษ์ วิเคราะห์ว่าอาจมีปัญหารื่องความไม่ครอบคลุม เพราะกฎหมายมักจะเกิดขึ้นภายหลังจากที่เกิดปัญหา และเพื่อไม่ให้ปัญหาดังกล่าวเกิดซ้ำอีกจึงออกกฎหมายมาบังคับใช้ ดังนั้น กฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันจึงไม่เพียงพอในการกำกับพฤติกรรมการบริหารงานให้อยู่ในกรอบของจริยธรรมได้ทุกกรณี

จริยธรรมตามหลักนิติรัฐยังมีจุดอ่อน กล่าวคือ ผู้มีอำนาจอาจจะละเว้นไม่ออกกฎหมายเพื่อลิดรอนสิทธิของกลุ่มตนเองก็ได้ ตัวอย่างเช่น ข้าราชการระดับสูงสั่งการด้วยวาจาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในเรื่องที่ไม่ถูกต้องโดยตนเองไม่ต้องรับผิดชอบ

2. จริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรม ยึดหลักความพยายามแสวงหา ว่า ความคิดที่ควรยึดถือควรเป็นอย่างไร แล้วนำมาใช้เป็นมาตรฐานจริยธรรม กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ จริยธรรมตามมาตรฐานจริยธรรมจึงมีความครอบคลุมกว้างขวางกว่าจริยธรรมตามหลักนิติรัฐ แต่แนวคิดนี้ก็ยังมีความจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ขาดบทบังคับการลงโทษเมื่อมีการละเมิด เป็นความแตกต่างจากจริยธรรมตามหลักนิติรัฐ

จริยธรรมของการบริหารนั้น มีมาตั้งแต่โบราณกาลในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มีหลักธรรมของพระเจ้าแผ่นดินที่เรียกว่า ทศพิธราชธรรม นั่นคือ จริยธรรมในการปกครองราชอาณาจักร มีหลักธรรมที่เรียกว่า จักรวรรดิวัตร คือ วัตรของพระจักรพรรดิ หรือพระจริยาที่พระจักรพรรดิพึงบำเพ็ญสม่ำเสมอ มี 12 ประการ ก็เป็นจริยธรรมเช่นเดียวกัน

ปัจจุบันโลกาภิวัตน์ส่งผลให้ปัจจัยในการบริหารงานเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมาก ก่อให้เกิดคำใหม่ ๆ เช่น รัฐชาติ รัฐตลาด ประเทศพัฒนาแล้ว ได้สร้างระเบียบใหม่ของโลก เพื่อกำกับดูแลประเทศกำลังพัฒนา เราจึงจกติดิกานันในชื่อว่า Good Governance.....”

อิทธิพลที่มีผลต่อการเกิดคุณธรรมจริยธรรมในประเทศไทยเริ่มมีขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นรากฐานที่มาของแหล่งคุณธรรม จริยธรรมของการบริหารในปัจจุบัน⁸ ได้แก่

1. อิทธิพลของคำสาบาน กฎหมาย ระเบียบ และวินัย หลักจริยธรรมที่ได้จากคำสาบานถือเป็นราชประเพณีที่ผู้บริหารบ้านเมืองจะต้องกระทำนอกเหนือจากกฎหมายที่ได้ระบุไว้ว่าเป็นจริยธรรมหรือวินัยของผู้ปฏิบัติงาน การให้คำสาบานจึงเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นเงื่อนไขผูกมัดด้วยวาจาที่เชื่อมโยงกับความศักดิ์สิทธิ์ของพิธีกรรม ทำให้เกิดข้อกำหนดแนวทางความประพฤติซึ่งมีวัฒนธรรมเป็นตัวกำกับ และอาจกลายมาเป็นกฎเกณฑ์ได้ในที่สุด

2. อิทธิพลของศาสนา ทุกศาสนาย่อมมีคำสั่งสอนเป็นศีลและธรรม เพื่อให้ผู้นับถือและศรัทธาให้การยอมรับและเชื่อฟัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ดังเช่น พุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของประเทศไทย ได้กล่าวแถลงธรรมในการบริหารจัดการและการปกครองแผ่นดินของพระมหากษัตริย์ อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคหวัตถุ ละราชสวัสดิธรรม เป็นต้น

⁸ วิชา ชินวรรณ. บรรณาธิการ. จริยธรรมในวิชาชีพ. (กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.. 2546).

3. อิทธิพลที่ได้จากหลักกรรมตามแนวพระราชดำริและพระบรมราโชวาท พระบรมราโชวาทของพระมหากษัตริย์ทุกพระองค์เปรียบเสมือนหลักกรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน ได้อย่างดียิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ⁹ ได้วิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาที่อาจารย์ควรได้รับ เพื่อปฏิบัติภารกิจหลัก (งานสอน) คือ การศึกษาต่อในประเทศ การฝึกอบรม โดยเฉพาะฝึกอบรมระยะยาว วิธีการพัฒนาเพื่อปฏิบัติภารกิจรองโดยการให้งบประมาณปฏิบัติงาน นั้น ๆ โดยตรง ได้แก่ การทำวิจัย การเขียนตำรา และบทความวิชาการ วิธีการพัฒนาเพื่อปฏิบัติงานเสริม และงานอื่น ๆ ใช้วิธีการศึกษาดูงานในประเทศ และการเยี่ยมชมสถานศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับงานนั้น ๆ โดยตรง ได้แก่ งานกรรมการ งานการให้บริการชุมชน งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานกิจการนักศึกษา รวมทั้งใช้วิธีการพัฒนาอื่น ๆ อีก โดยเฉพาะวิธีการประชุม สัมมนาวิชาการและร่วมทำงานในรูปแบบคณะกรรมการวิชาการควรใช้น้อยกว่าวิธีอื่น ๆ และในงานวิจัยดังกล่าวยังพบว่า คุณสมบัติเพื่อปฏิบัติภารกิจตามบทบาทของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นความต้องการการพัฒนาที่อาจารย์ควรได้รับ ได้แก่ คุณสมบัติการเป็นครูทั้งเรื่องคุณลักษณะของอาจารย์ที่ดี คือมีความรู้อย่างดีระดับปริญญาโทขึ้นไป ความรู้ในสาขาวิชาที่สอน เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ตนเองถนัดหรือสนใจ สร้างเสริมพัฒนาบุคลิกภาพของอาจารย์ ภาวะหรือรสนักศึกษาค้นคว้าความรู้หรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณสมบัติการเป็นที่ปรึกษาคุณสมบัติการเป็นวิทยากร คุณสมบัติการเป็นผู้ให้บริการชุมชน คุณสมบัติการเป็นนักวิจัย คุณสมบัติอื่น ๆ เช่น มีความสามารถเชิงสากล ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะการบริหารจัดการ

บัญญัติ โพธิ์เสนา¹⁰ ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษา ประถมศึกษา อำเภอยะขาน จังหวัดอุดรธานี” พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการ

⁹ กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ. *สังคมวิทยา มานุษยวิทยา*. (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541). หน้า ๖ - ๗.

¹⁰ บัญญัติ โพธิ์เสนา. “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการศึกษา อ. ยะขาน จ.อุดรธานี”. วิทยุการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2542, หน้า 122 – 128. .

พัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ด้านการพัฒนา โดยการส่งไปศึกษาต่อ และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ยกเว้น ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการด้านส่งไปศึกษาต่อ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายชื่อที่มีความต้องการระดับมากที่สุดหนึ่งข้อในแต่ละระดับมีดังนี้ คือ ต้องการให้มีการศึกษาดูงานระหว่างการฝึกอบรม ต้องการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการสร้างสื่ออุปกรณ์จากวัสดุท้องถิ่น ต้องการคำปรึกษาวิธีการทำงานและใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน และต้องการให้มอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถภายหลังกลับจากศึกษาต่อ ตามลำดับ

สมประสงค์ วงษ์อุบล¹¹ ได้ศึกษาเรื่อง “การปฏิบัติและความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี” พบว่า การปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับน้อย ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน เมื่อพิจารณาด้านที่มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุดได้แก่ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานและด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการนิเทศภายในและด้านการจัดหาหนังสือหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ สุขประเสริฐ¹² ได้ศึกษาเรื่อง “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10” ปรากฏผล ดังนี้

1. พนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามระดับการสอน พบว่า ทั้งพนักงานครูเทศบาลระดับก่อนประถมศึกษา พนักงานครูเทศบาลระดับประถมศึกษา พนักงานครูเทศบาลระดับมัธยมศึกษา ต่างมีความต้องการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2. พนักงานครูเทศบาล เขต 10 ที่มีระดับการสอนต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน พนักงานครูเทศบาลระดับก่อนประถมศึกษา

3. พนักงานครูเทศบาล เขต 10 มีความต้องการพัฒนาบุคลากรในหลายรูปแบบ เมื่อเรียงตามจำนวนค่าความถี่จากมากหาน้อย พบว่า มีความต้องการการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการ

¹¹ สมประสงค์ วงษ์อุบล, ว่าที่ ร.ต., “การปฏิบัติและความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี”. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543, หน้า 70 – 74.

¹² สมพงษ์ สุขประเสริฐ, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10”. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543, หน้า 95.

ฝึกอบรมการศึกษาคุณานอกสถานที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อและการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ตามลำดับ

สรุป จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรแต่ละองค์กรมีความต้องการการพัฒนาในรายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากน้อยแตกต่างกัน

ประพนธ์ ยิ้มสกุลกาญจน์¹³ ได้ศึกษา เรื่องความต้องการในการพัฒนาครูประถมในโรงเรียนอนุบาลจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความต้องการในการพัฒนาครู-อาจารย์ในโรงเรียนอนุบาลจังหวัดชลบุรี ใน 5 ด้าน คือ

1. ด้านการเข้ารับการฝึกอบรม
2. ด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
3. ด้านการทัศนศึกษาคุณงานและฝึกอบรม
4. ด้านการศึกษาต่อ
5. ด้านการเลื่อนตำแหน่งทางการบริหาร และเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของครู-อาจารย์กับความต้องการ

ในการพัฒนาของครู-อาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ครู-อาจารย์มีความต้องการในการพัฒนา 5 ด้าน ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครู-อาจารย์มีความต้องการในการพัฒนาในระดับมากทุกด้าน ซึ่งครู-อาจารย์ต้องการได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ด้านการเข้ารับการฝึกอบรม
2. ด้านการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
3. ด้านการทัศนศึกษาคุณงานและฝึกอบรม
4. ด้านการศึกษาต่อ
5. ด้านการเลื่อนตำแหน่งทางการบริหาร

อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ครู-อาจารย์ที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และอายุราชการ แตกต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

¹³ ประพนธ์ ยิ้มสกุลกาญจน์. “การศึกษาความต้องการพัฒนาครู-อาจารย์ในโรงเรียนอนุบาลจังหวัดชลบุรี”. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. 2544, หน้า ง.

บทที่ 3

รูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ที่ยั่งยืน

ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำางานรวมกันและกรณีที่ทำางานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ

กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้นๆ ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก "งานบริหารบุคคลและธุรการ" ไปเป็น "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์" ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้า ไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากใน สาขาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการศึกษาเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

1.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

1.2 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) กล่าวคือเป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกต่อผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุคู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือ มองผลประโยชน์หรือผลประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้ายๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" กล่าวคือ

2.1 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่ คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร

2.2 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องกระจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม "อ่อน" ที่ใช้ปรัชญาแบบ "มนุษย์นิยมเชิงพัฒนา" หรือกลุ่ม "แข็ง" ที่มีปรัชญาแบบ "บริหารจัดการนิยม" มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้ง 2 แนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี 4 มิติมุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องของผู้บริหารสายงานด้านต่างๆ จะต้องรับผิดชอบ

3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กร เปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (Collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (Individualism)

4. แนวคิดเรื่องของการสร้างความมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และ สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

ในแง่จุดประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญา ก็อาจกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ "สัมบูรณ์" (Absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่ต้อง "สัมพัทธ์" (Relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร กล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมักจะมีเป้าหมายใหญ่ๆ สำคัญคือ

ประการที่ 1: เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2: องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิดและวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่องค์กรพึงต้องพิจารณาให้มีความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบัน ที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้

ประการที่ 3: การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจ ตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญใส่ใจกับผลกระทบที่ตนเองจะ

ก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็น ภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ นั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นย่อมหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

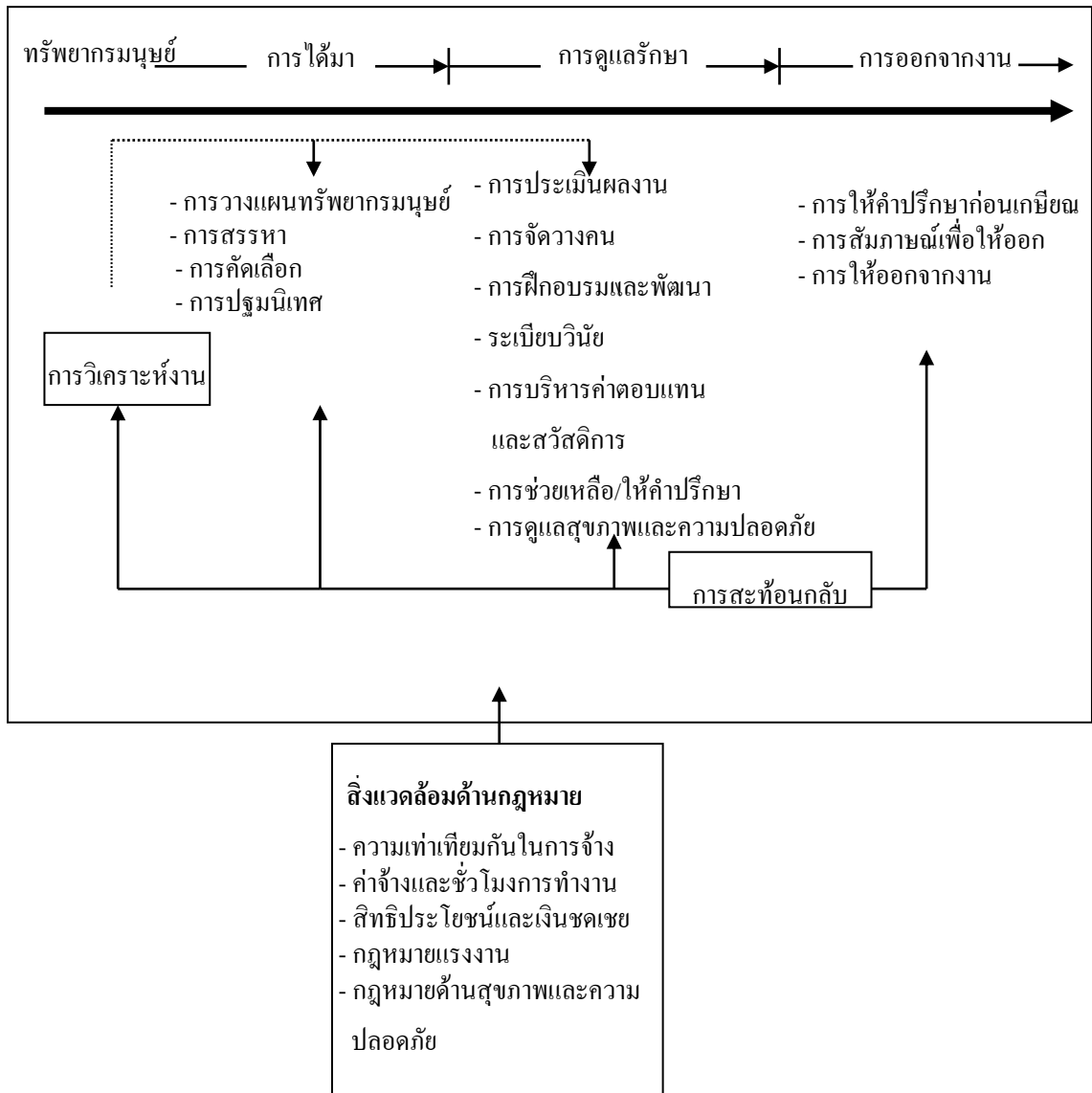
2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างความรู้สึกให้องค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย ดังแผนภาพ ที่ 3 – 1

แผนภาพที่ 3 – 1: ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์



ที่มา: Rakich, Longest, and Darr, 1994, หน้า 613.

ระยะการได้มา

ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นต้นแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของพนักงาน เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงานขึ้น รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณของพนักงานเก่า หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้พนักงานที่มีอยู่เก่าและพนักงานที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่มีคนเกิน เป็นต้น

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (เช่น การเลื่อนการโอนย้ายตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่เดิม เป็นต้น) และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีพนักงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดพนักงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของพนักงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่น ๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีพนักงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนพนักงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน

2. การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุด เข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในขององค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันดังตารางที่ 3 -1 (Cherrington cited in Fottler, and Joiner, 1998 : 151)

ตารางที่ 3 -1 : เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอกหน่วยงาน

การสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none">- เป็นแรงจูงใจให้คนงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น- เปิดโอกาสให้คนงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า- มีโอกาสประเมินความสามารถของคนงาน- เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี- คนงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะเวลาสั้น	<ul style="list-style-type: none">- การคิดเรื่องใหม่ ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด- เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์กร- จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนาอย่างมาก เพื่อเตรียมคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
การสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอก	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none">- ได้ความคิดและมุมมองใหม่ ๆ- สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่า จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ พอใจ- ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก	<ul style="list-style-type: none">- ต้องใช้เวลามากในการให้คนงานใหม่ปรับตัว- เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับคนงานเดิม- ไม่มีข้อมูลความสามารถของคนงานใหม่ว่าจะมีความสามารถเหมาะสมกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรหรือไม่

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างคนใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ก่อน เช่น การให้คนงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือการจ้างคนงานชั่วคราวหรือทำงานบางเวลา เพื่อไม่ให้เป็นการระงับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

แต่ถ้าพิจารณาแล้ว ไม่มีทางเลือกอื่น จำเป็นต้องสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร สามารถใช้วิธีการสรรหาได้หลายวิธี คือ

1. การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (Walk in) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2. การให้คนงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร

3. การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์ เป็นต้น

4. การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

5. การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทยสภา หรือสภาการพยาบาล เป็นต้น

6. การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

7. การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง

8. การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการองค์กร ผู้จัดการการตลาดขององค์กร ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (Headhunters) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

3. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้สมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “Put the Right Man on the Right Job.” นั่นเอง

ทั้งนี้ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละตำแหน่ง เช่น บางหน่วยงานอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้นแต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อน โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ อาจให้ทดสอบการพิมพ์ หรือการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น บางตำแหน่งที่มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพไว้แน่นอนแล้ว เช่น แพทย์พยาบาล หรือเภสัชกร อาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ

สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูลของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ไหวพริบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงบางประการเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครพิจารณาว่าตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ เมื่อจบการสัมภาษณ์ควรให้ผู้สมัครประเมินตนเองว่า เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับหรือไม่

การตรวจสอบสุขภาพบุคคลก่อนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. คัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป
2. เป็นการป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่คนงานในกรณีการป่วยที่เนื่องมาจากการทำงาน ข้อมูลการตรวจสอบสุขภาพจึงเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการพิจารณาเรื่องการเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงาน
3. เป็นการป้องกันโรคติดต่อ ที่อาจเกิดอันตรายต่อผู้มารับบริการและผู้ร่วมงาน
4. เพื่อบรรจุบุคคลให้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับสุขภาพของผู้สมัคร

การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ผู้สมัครให้ไว้ในใบสมัครและการสัมภาษณ์จริงเท็จเพียงใด ในการตรวจสอบมักติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้ในใบสมัคร ซึ่งมักเป็นอาจารย์ผู้สอน หรืออาจารย์ที่ปรึกษา หรือหัวหน้างานเก่าที่เคยทำงานด้วย เพื่อสอบถามพฤติกรรม ลักษณะเด่น ลักษณะด้อยของผู้สมัคร โดยทั่วไปขั้นตอนนี้มักพิจารณากับการรับสมัครผู้ที่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนมากกว่าผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

การตัดสินใจเลือกเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งที่ว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล โดยตัดสินใจเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุดตามจำนวนตำแหน่งที่ว่าง

อาจมีตำแหน่งสำรองไว้ ถ้ามีบุคคลที่เหมาะสมในลำดับถัดไป เพื่อว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกขั้นสุดท้ายถอยถอนตัว จะได้ไม่ต้องเสียเวลาเปิดรับสมัครใหม่ หลังจากพิจารณาคัดเลือกขั้นสุดท้ายแล้ว ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ประกาศผลการคัดเลือกและดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานต่อไป โดยมีภาระแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวและเข้าสู่การแนะนำตัวเข้าทำงานใหม่เพื่อรับการปฐมนิเทศ การทดสอบงาน และประเมินผลการทดลองงาน เพื่อบรรจุเป็นพนักงานถาวรต่อไป

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศคือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์กรควรให้ข้อมูลแก่คนงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพทางกายภาพขององค์กร โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอัคคีภัย บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่น ๆ สำหรับคนงาน นโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่คนงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของคนงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้คนงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

ระยะการดูแลรักษา

ระยะการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

1. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ

- 1.1 การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน
- 1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 1.3 การประเมินผลในช่วงการรักษาการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่
- 1.4 การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2. การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมี การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่

3.1 เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ พนักงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

3.2 เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมคนงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3.3 เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมคนงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหาล่าช้า

3.4 เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง

3.5 เพื่อปฐมนิเทศคนงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น

จากเหตุผลดังกล่าว การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน แผนก และองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยต้องหาความต้องการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการขององค์กร ที่พิจารณาจากแผนขององค์กรและแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากการวิเคราะห์งาน องค์กรความรู้และทักษะที่ ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ

3. ความต้องการส่วนบุคคล ที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้จะต้องมี

การกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการและวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

4. ระเบียบวินัย (Discipline) เมื่อก้าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับการลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และคนงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งคนงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของคนงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีคนงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

ระเบียบวินัยหรือการให้คำปรึกษาเพื่อให้คนงานปรับปรุงแก้ไข (Corrective Counseling) ที่ใช้ได้ผล ควรตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่ปฏิบัติได้ มีความชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา และกำหนดวิธีการแก้ไขด้านวินัยกับคนงานที่ทำผิดรุนแรงมากขึ้นตามพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น เริ่มตั้งแต่

1. การตักเตือนด้วยวาจา
2. การบันทึกคำตักเตือนไว้ในแฟ้มประวัติการจ้าง
3. การให้พักงาน หรือการตัดเงินเดือน หรือการลดเงินเดือน
4. การให้ออก การปลดออก หรือการไล่ออก

สำหรับระเบียบวินัยของคนงานในองค์กรที่กำหนด ควรมีความเข้มงวดตามลำดับจากมากไปหาน้อยในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ชีวิตและความปลอดภัยของผู้รับบริการและของคนงาน
2. ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
3. ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานร่วมกันของคนงาน

4. ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสามัคคีของคนงาน
5. ระเบียบวินัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทั่วไป

5. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่คนงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และ โบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น

การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การให้เครื่องคั้นหรืออาหารขณะขึ้นเวรป่วยและเวรดึก เป็นต้น

การบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึง

1. นโยบายค่าตอบแทน เช่น คำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์กร การสามารถแข่งขันกับภายนอก การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น

2. เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน เช่น การต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และกระบวนการวางแผนและประเมินผลเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของคนงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเสมอภาค เป็นต้น

6. การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (Employee Assistance/Career Counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หยุดงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่คนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่คนงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้คนงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร เป็นต้น

. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานแล้ว คนงานขององค์กรบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

ระยะการออกจากงาน

การที่คนงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ใด้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรเอกชนต่าง ๆ

หลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (Out Source) มาทำงานแทนการจ้างคนงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้คนงานไว้ใช้งาน การเก็บกุญแจและรายงานต่าง ๆ สรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่คนงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่ต้องเลิกจ้างหรือเกษียณอายุ เช่น มีการฝึกอบรมคนงานให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับหน่วยงานใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้ในนามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

ในกรณีการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของคนงานที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้คนงานออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มียคนงานออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

โดยสรุปแล้วกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้

อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระบบ (System) คือ ชุดของสิ่งใดๆ (A Set of Things) ที่ประกอบขึ้นด้วยขอบเขตที่ชัดเจน (Define Boundary) และส่วนประกอบย่อยๆ (Parts) ที่ทำงานอย่างสอดคล้องกัน (Interrelated) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า ระบบคือ ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ตามหลักเหตุผลทางวิชาการ สำหรับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงกล่าวได้ว่าเป็นการจัดระบบให้มีระเบียบที่เกี่ยวกับการรวมกิจกรรมที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งมีอยู่ 2 ระบบที่สำคัญคือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System, Spoils System, Favoritism และ Nepotism) ซึ่งมีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นอีก เช่น ระบบชุกเลี้ยง ระบบพวกพ้อง ระบบเครือญาติ ระบบค้ำจุน ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้มักจะถูกตั้งข้อสังเกตว่าการปฏิบัติงานมักจะไม่ได้อรรถภาพ เนื่องจากไม่ได้มีคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริงเข้ารับรรจุในตำแหน่งงานที่เปิดรับ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจึงสมควรมีการวางแผนงานด้านบุคลากร ให้ดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตามระบบการจัดการเช่นนี้ ก็ยังมีข้อดีอยู่บ้าง คือช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น เนื่องจากเป็นทีมงานที่มีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบคุณธรรม นั้น มีความเชื่อว่าเป็นรูปแบบที่มี คุณภาพทางการบริหาร เนื่องเนื่องจากเป็นระบบที่มีการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้ระบบที่ให้ความสำคัญธรรมแก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งระบบก่อนที่จะได้มีการบรรจุบุคคลและภายหลังเมื่อพนักงานได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานแล้วก็ตาม กล่าวคือเป็นระบบที่มีการจัดการภายใต้หลักความเสมอภาคในโอกาส หลักความรู้ความสามารถ หลักความมั่นคงในสายงานอาชีพ และหลักการความเป็นกลางในการบริหารจัดการ ไม่บริหารจัดการที่มีอคติต่อบุคคลใดที่มีความเห็นขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ (How to Human Resource Management at Work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำการศึกษาในประเด็นต่างๆที่น่าสนใจ ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (What is Human Resource Management)
2. เพราะเหตุใดการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (Why is Human Resource Management Important to all Managers)
3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Line and Staff aspects of Human Resource Management) มีความแตกต่างกันแต่มีความสัมพันธ์อย่างไร
4. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line Versus Staff Authority)
5. หน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line Manager's Human Resource Management Responsibilities) ควรจะเป็นอย่างไร
6. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department's Human Resource Management Responsibilities)
7. ความร่วมมือของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับสายงานหลักโดยการสนับสนุนกำลังคนด้วยการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. บทบาทสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทำอย่างไรจึงจะมีเท่าเทียมกับหน่วยงานหลักมีฐานะเป็นหน่วยการสร้างรายได้ให้กับองค์กร (Profit Center)

ในปัจจุบันแนวคิดหรือกระแสนี้ในด้านทรัพยากรมนุษย์ มีค่อนข้างสูง หากจะพิจารณาถึงความที่เป็นเหตุของการตื่นตัว สิ่งที่เป็นปัจจัยหลักๆ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็เนื่องมาจาก ธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการใหม่ๆ เช่น การวิเคราะห์ทัศนภาพ (Scenario Analysis) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การนำเครื่องมือใหม่ๆ ทางวัดผลกลยุทธ์เข้ามาใช้ อาทิเช่น The Balanced Scorecard Version 3.0 หรือการวัดผลสำเร็จและความสามารถโดยรวม (TPCS : Total Performance and Competency Scorecard)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากมายมหาศาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรอย่างไรดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ (Help Organization Reach Goals)
2. ให้ได้ใช้ทักษะความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Use Skill Ability of Employees Efficiently)
3. พยายามให้แรงงานมีการอบรมที่ดีและมีแรงจูงใจที่ดี (Provide Well-Trained & Well-Motivated Employees)
4. พยายามเพิ่มความพึงพอใจในงานและประสบความสำเร็จตามที่ตนเองคาดหวังไว้ (Increase Job Satisfaction and Self Actualization)
5. ต้องพยายามสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งคุณภาพชีวิตของการทำงาน (Develop & Maintain Quality of Work Life) ของบุคลากรในองค์กร
6. ให้มีการถ่ายทอดการสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Communicate HRM Policies)
7. รักษาไว้ซึ่งจริยธรรมและพฤติกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม (Maintain Ethical Policies & Socially Responsible Behavior)
8. ให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Managing Change) เช่น การปฏิรูป ทุกคนยอมรับว่าดี แต่เมื่อลงไปในภาคปฏิบัติทุกคนกลับไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในภาครัฐ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะของการบริหารงานที่มีความใกล้เคียงกันมาก แต่ถ้าหากจะพิจารณาเพื่อเปรียบเทียบความต่างกันระหว่างคำศัพท์ทั้งสองแล้วนั้น อาจจะขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้จะพิจารณาออกเป็น 4 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างในด้านความหมาย มีความแตกต่างดังนี้

1.1 การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่วางนี้ ได้แก่ การให้ความสำคัญ กับพฤติกรรมขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย

2. ความแตกต่างด้านภารกิจ มีความแตกต่างดังนี้

2.1 การบริหารงานบุคคลเน้นภารกิจในการได้มาซึ่งคนที่เข้ามาทำงานในองค์กร เป็นการกำหนดตามหน้าที่ของงานเป็นเรื่องๆ ไป ทำให้มีข้อจำกัดหลายประการดังนี้

2.1.1 ทำให้คนหรือเจ้าหน้าที่มีความรู้ในงานเป็นด้าน ๆ ไป ขาดความรู้ในงานทั้งหมดทำให้เมื่อมีโอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโตเป็นผู้บริหารก็จะขาดความรู้ที่ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด

2.1.2 ไม่สามารถสร้างคนให้มีมุมมองในภาพรวมที่จะทำงานที่ตำแหน่งสูงขึ้น โดยพิจารณาในด้านการออกแบบงาน (Job Design) หรือการวิเคราะห์ระบบงาน (Job Analysis) รวมไปถึงการกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้

2.1.3 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมองว่า งานบุคคลเป็นงานทั่ว ๆ ไป ไม่ใช่ในงานที่เป็นวิชาชีพจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าที่ควรจะเป็น

2.1.4 ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนางานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเชิงภาพรวมของธุรกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรง

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีภารกิจมุ่งสนองตอบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรดังนี้

2.2.1 การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้

2.2.2 การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล

2.2.3 การรักษานักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้นักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีที่องค์กร ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด

2.2.4 การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้บุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำทนายคนให้อยากทำงาน

3 ความแตกต่างด้านบทบาทและหน้าที่ มีความแตกต่างดังนี้

3.1 ฝ่ายบริหารงานบุคคล มีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

3.1.1 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล การให้คำแนะนำด้านบุคลากรแก่หน่วยงานอื่น การควบคุมและการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา

3.1.2 หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การจ่ายค่าตอบแทนแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนขั้น การพัฒนาและฝึกอบรม การแรงงานสัมพันธ์ การพิจารณาดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพ้นจากงานของพนักงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกษียณอายุ การลาออก เป็นต้น

3.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาท ดังนี้

3.2.1 บทบาทภาคธุรกิจสามารถศึกษาทิศทางขององค์กร มีการเตรียมวางแผนกำลังคน ระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีกิจกรรมด้านการสรรหาคน การคัดเลือก การพัฒนาในเวลาสั้น ๆ ระดับฝ่ายบริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนาบุคลากร แผนค่าจ้าง เงินเดือน แผนการใช้เทคโนโลยี ส่วนระดับกลยุทธ์เข้าไปช่วยฝ่ายบริหารระยะยาวในการตัดสินใจ

3.2.2 บทบาทในการสร้างความสามารถ เข้าไปสนับสนุนฝ่ายงานหลักและงานสนับสนุนด้านกำลังคน (Line) ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

3.2.3 บทบาทในการติดตามผล นำระบบที่เรียกว่าระบบข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) เข้ามาใช้ในงานการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

3.2.4 บทบาทเป็นผู้นำในการนำความคิดใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานในองค์กร เช่น QC, (Quality Control), TQM (Total Quality Management) การจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

ความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมณฑลทหารบกที่ 16

หลักการจัดการทรัพยากรบุคคลมนุษย์

หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ 3 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. หลักการแสวงหาคนดีมาใช้ในองค์กร หลักการข้อนี้มีความหมายถึงแนวความคิดที่เกี่ยวกับการเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการสร้างผลผลิตขององค์กร ซึ่งการที่จะให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้นบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นหลักความรู้ความสามารถเสมอไป แต่อาจจะต้องใช้หลักความเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก หมายถึงองค์กรอาจจะมีวิธีการคัดเลือกแบบคุณธรรม อุปถัมภ์ หรือแบบผสม แล้วแต่กรณีที่เหมาะสมกับความต้องการพนักงาน

2. หลักการใช้คนดีให้เหมาะสมกับลักษณะงาน หมายถึง การบรรจุพนักงานที่มีความเหมาะสมระหว่างลักษณะงาน กับลักษณะเฉพาะที่ต้องการเน้น หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการใช้หลักการเพื่อแสวงหาความสอดคล้องระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความรับผิดชอบตามลักษณะงานในตำแหน่ง แต่ในยุคปัจจุบันการบรรจุพนักงานขององค์กรธุรกิจนั้นจะเน้นว่าพนักงานหนึ่งคนต้องมีความสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ (Multi-Functions) แทนที่พนักงานหนึ่งคนจะทำงานได้เพียงหน้าที่เดียวตามแนวความคิดในอดีต

3. หลักการธำรงรักษาคนดีไว้ใช้งาน หมายถึง การใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อการการธำรงรักษาและป้องกันมิให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กร โยกย้ายหรือถูกซื้อตัวไปอยู่กับองค์กรอื่น โดยการผูกมัดใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การผูกมัดใจด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ กำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานมีหนทางแห่งความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ มีสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งลักษณะทางกายภาพและจิตวิทยาที่ดี ในขณะที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ เป็นต้น

ภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะเน้นด้านการสนับสนุนกำลังคนแก่หน่วยงานหลักหรือกล่าวได้ว่ากำลังคนทั้งหมดขององค์กรล้วนแล้วแต่มาจากการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยทั้งสิ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ด้วยเหตุผลที่ว่าถ้า

หากการจัดการงานบุคคลไม่มีคุณภาพย่อมหมายถึงกำลังคนที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เป็นพนักงานดำรงตำแหน่งอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ไม่มีคุณภาพย่อมหมายถึงคุณภาพของผลผลิตนั้นๆ ด้วย ดังนั้นเพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรจะต้องประกอบด้วยภารกิจดังต่อไปนี้

1. ภารกิจด้านการจัดหาพนักงาน

ภารกิจการจัดหาพนักงาน หมายถึง การกำหนดหน้าที่โดยรวมขององค์กรด้านกำลังคนในอันที่จะนำคนเข้าสู่องค์กรซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้คือ

1.1 วิเคราะห์งาน(Job Analysis) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อการจำแนกลักษณะงานที่ออกแบบไว้แล้วและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จตามภารกิจ รวมถึงการกำหนดขอบเขตของงาน ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และการแสวงหาคูณลักษณะเฉพาะงาน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นที่บุคคลพึงมี เพื่อบรรจุเป็นพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานขององค์กรที่กำหนดไว้แล้วให้แล้วเสร็จตามข้อกำหนด

1.2 การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการออกแบบงาน ดังนี้

1.2.1 การกำหนดงานของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมประกอบด้วยลักษณะที่เป็นโครงสร้างและลักษณะระหว่างบุคคลของงานโดยกำหนดความจำเป็นและความต้องการของแต่ละบุคคลและขององค์กรด้วย

1.2.2 กระบวนการพิจารณาถึงงานที่ทำเฉพาะอย่าง วิธีที่ใช้ในการทำงานเหล่านี้และวิธีการซึ่งสัมพันธ์กับงานอื่นในองค์กร

1.2.3 การกำหนดกิจกรรมในการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถเลือกออกแบบงานของคนแต่ละคน และกลุ่มงาน 3 ประเภท คือ

1.2.3.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมายถึงการหมุนเวียนจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งภายในองค์กร

1.2.3.2 การขยายปริมาณงาน (Job Enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณให้มากขึ้น เพิ่มปริมาณงานในแนวนอน

1.2.3.3 การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในการที่มีความสำคัญและท้าทายมากขึ้น (การเพิ่มความรับผิดชอบในแนวตั้ง)

1.3 การกำหนดตำแหน่งงาน (Job Positions) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เช่น ตำแหน่งอาจารย์มีหน้าที่สอน ตำแหน่ง

บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร และตำแหน่งเจ้าหน้าที่การบัญชีมีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กรเกี่ยวกับผลประกอบการขององค์กร เป็นต้น

1.4 การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) หมายถึง การกำหนดกำลังคนที่เกิดจากการวิเคราะห์งาน ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ จำนวนพนักงานที่ต้องมีไว้ในอนาคต และคุณลักษณะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร การวางแผนกำลังคนจะมีความจำเป็นต่ออนาคตขององค์กรในด้านของภารกิจ ซึ่งจะต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เรียกสั้นๆ ว่า สวอท (SWOT) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปใช้เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน จะได้กล่าวเป็นรายละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

1.5 การสรรหาพนักงาน (Human Resource Recruitment) หมายถึง ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงานให้มาขึ้นใบสมัครเพื่อแสดงความจำนงเข้าสู่ระบบการคัดเลือกด้วยการใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร สื่อโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้แก่ อินเทอร์เน็ต (Internet)

ในการสรรหาพนักงานนอกจากจะดำเนินการดังกล่าวมาแล้ว องค์กรยังสามารถสรรหาโดยวิธีการอื่น ๆ อีก เช่น การแลกเปลี่ยนพนักงานกับองค์กรอื่น ๆ ที่ได้มีข้อตกลงร่วมกันซึ่งอาจจะทำได้ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ การซื้อตัวก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถกระทำได้ เป็นต้น

1.6 การคัดเลือกพนักงาน (Human Resource Selection) หมายถึง ขั้นตอนที่องค์กรต้องแสวงหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร โดยยึดถือความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะของงาน (Job Descriptions) กับคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job specifications) ของบุคคลที่มาสมัครงาน ที่มีจำนวนเกินกว่าตำแหน่งที่จะเปิดรับให้เหลือเท่ากับจำนวนที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

1.7 การบรรจุพนักงาน (Human Resource Placement) หมายถึง การมีคำสั่ง (Orders) ของผู้มีอำนาจสั่งการ (Direction) ให้บุคคลที่ผ่านระบบของกระบวนการคัดเลือกหรือการเลือกสรรเข้าปฏิบัติงานหรือดำรงในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครและสอบบรรจุเป็นพนักงาน

2. ภารกิจด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการโน้มน้าวและกระตุ้นจิตใจของพนักงานให้พยายามได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้เต็มที่ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะใช้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้คือ

2.1 กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ที่องค์กรมอบให้แก่พนักงาน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ผู้บริหารมอบให้แก่พนักงานโดยไม่เป็นตัวเงิน เช่น คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีชื่อเสียง มีความมั่นคง และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

2.2 กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จก้าวหน้าและมั่นคงในสายงานอาชีพ หมายถึง การกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งได้เท่าเทียมกันทุกคน ตลอดจนการกำหนดนโยบายที่มีความยั่งยืนในความมั่นคงที่พึงมีตราบเท่าที่พนักงานยังสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์กรอาจจะมีแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานเพื่อสร้างความมั่นใจในด้านความมั่นคงในสายงานอาชีพ

3. การกิจด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ภารกิจการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นภารกิจด้านการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้สูงขึ้นจนมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งใน อุตสาหกรรมเดียวกันได้ ตลอดจนสามารถให้บริการแก่ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่มีความประสงค์จะขอใช้บริการได้อย่างมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพนี้องค์กรอาจจะมีมาตรการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้วยมาตรการดังต่อไปนี้

3.1 มาตรการประเมินผลและการบริหารผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในองค์กรใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานและกำหนดเป็นคุณค่าของพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานเป็นผลงาน เพื่อนำผลการประเมินเป็นข้อมูลพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน

3.2 มาตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพ (Competencies) ของพนักงานให้มีระดับที่สูงขึ้นไปจากเดิม ซึ่งมี นักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการที่จะเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะครอบคลุม 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยมีแนวความคิด 2 ประการ คือ

1. การให้ความสำคัญของบุคคลในองค์กร ในฐานะที่เป็นระบบที่มีชีวิตเป็นหลักประกันต่อการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ให้กับองค์กร

2. การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรควรจะมีโมฆภาพทางกว้างโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบ

ส่วนการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการที่ช่วยให้นักพัฒนาพนักงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ซึ่ง นักวิชาการให้ความหมายดังนี้

การฝึกอบรม เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ ส่วนคุณประโยชน์ต่อพนักงานนั้น ได้แก่ การเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานและเป็นแนวทางการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอีกด้วย การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดการเรียนรู้และทักษะที่ต้องการในงานปัจจุบัน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าทั้งการพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อการเรียนรู้วัตถุประสงค์ที่ต้องการเกิดผลลัพธ์ ในขณะที่เดียวกันกิจกรรมทั้งสองเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมนั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานที่เรียกว่าการพัฒนา

4. การจัดการธำรงรักษาพนักงาน

การธำรงรักษาพนักงาน เป็นกระบวนการส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ได้อย่างมีความสุข โดยพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายหรือ เปลี่ยนแปลงสถานที่ปฏิบัติงานไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งแนวทางการธำรงรักษาพนักงานขององค์กรอาจกระทำได้หลายวิธีการเพื่อการดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จดังต่อไปนี้คือ

4.1 การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม กล่าวคือ องค์กรสมควรกำหนดนโยบายโดยการยึดหลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาค หลักความพอเพียง และหลักความสามารถขององค์กรในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เป็นต้น

4.2 การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งกายภาพได้แก่ การที่องค์กรดูแลแสง สี เสียง ภายในสถานที่ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นที่สมควรจะมีมาตรการที่ชัดเจน เพื่อเป็นการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

4.3 การกำหนดแนวทางการป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน การกำหนดแนวทางป้องกันภัยที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานนั้น นับเป็นมาตรการเสริมสภาพแวดล้อมทางกายภาพอีกประการหนึ่ง แต่จะมีความแตกต่างในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ กล่าวคือ องค์กรจะกระทำในลักษณะการส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกในการป้องกันภัยอันตราย ด้วยการสื่อสารช่องทางต่าง ๆ

5. ภารกิจด้านการจัดสิทธิประโยชน์ทดแทนเมื่อพ้นจากงาน

การพ้นจากการเป็นพนักงาน หมายถึง การพ้นจากตำแหน่งงานที่พนักงานคนใดคนหนึ่งกำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมการพ้นจากงานดังต่อไปนี้ ลาออกด้วยสาเหตุต่าง ๆ การเลิกจ้างเนื่องจากองค์กรประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ การให้ออกเนื่องจากความผิดทางวินัย การเสียชีวิต และการเกษียณอายุ และสาเหตุอื่นๆ ที่ต้องทำให้ต้องพ้นจากงาน เช่น การถูกไล่ออกเพราะกระทำผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง การที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เพราะปัญหาสุขภาพ เป็นต้น ส่วนสิทธิประโยชน์ทดแทนนั้น หมายถึงเงินทดแทนที่องค์กรมอบแก่พนักงานที่พ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ จากพฤติกรรมการพ้นจากงานด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ การจ่ายเงินบำเหน็จหรือบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนประกันสังคม และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

สรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก การแสวงหา หากคนดีให้ได้ หมายถึงการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ประการที่สอง คือ การใช้คนให้ตรงกับลักษณะงาน หมายถึง การใช้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรด้วยบรรจพพนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ทำงานให้ตรงกับลักษณะงานและสามารถทำงานได้ในหลาย ๆ หน้าที่ในคน ๆ เดียวกัน ประการสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการผูกมัดทางใจพนักงาน หมายถึงการดำเนินการจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้มีความพึงพอใจอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด การจัดการด้านกำลังคนหรือการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในด้านภารกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารควรจะมีการจัดวางระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับระบบการจัดการด้านกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น กิจกรรมต่าง ๆ สรุปได้ ตามลำดับ คือ การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน และการกำหนดตำแหน่ง การวางแผนกำลังคน การสรรหา

พนักงาน การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การชำระรักษาพนักงาน และการพ้นจากงานและประโยชน์ทดแทน เป็นต้น

บทที่ 4

วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ ความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ โดยศึกษาจากกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 16 เพื่อให้ได้แนวคิดและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นำไปต่อยอดทางความคิดสู่การปฏิบัติแก่สังคมมวลรวมของประเทศ ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ที่ได้มีการบัญญัติสู่การพัฒนาประชาชนของประเทศ อย่างยั่งยืน ซึ่งจะรวมไปถึงการใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 16 ได้เป็นอย่างดี

ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างมาก โครงสร้างของสิ่งต่างๆ รอบตัวมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยโลกได้เข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 มีการพัฒนาที่รวดเร็ว เกิดความสะดวกสบายในชีวิตมากขึ้น เป็นโอกาสที่ใครก็ตามที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ย่อมเกิดประโยชน์และได้เปรียบ ในขณะที่เดียวกันก็มีภัยคุกคามใหม่ที่เข้ามาด้วย ประเทศไทยประกาศใช้ยุทธศาสตร์ “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อสนองต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว “มนุษย์” ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรคสิ่งต่างๆ ขึ้น เพื่อตอบสนองการพัฒนา พร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตรูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยต้องคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างและเมื่อไร แล้วเราจะต้องบริหารจัดการต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร จากการค้นคว้าข้อมูลความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบกับประสบการณ์ทำงานของผู้ศึกษา จึงได้คาดการณ์ปัจจัยที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน ประกอบด้วย

1. คน
2. ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
3. การฝึกอบรมพัฒนา
4. การกำกับดูแล

5. เครื่องมือที่ใช้พัฒนา
6. อาชีพหรือตำแหน่งงาน
7. ลักษณะการทำงาน
8. สังคมวัฒนธรรม

พร้อมนี้ผู้ศึกษาได้ให้แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละปัจจัยดังกล่าวไว้ด้วย ทั้งนี้ ผู้ศึกษาหวังว่าผลงานนี้จะช่วยชี้แนะและกระตุ้นให้ทุกองค์กรเห็นภาพอนาคตที่จะเปลี่ยนไป การเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ รวมไปถึงหน่วยงาน ทหาร โดยเฉพาะมณฑลทหารบกที่ 16 ซึ่งเป็นกรณีศึกษาด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0

ในทศวรรษที่ผ่านมาเป็นยุค โลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งหมายความถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งโลก อนุमानว่าเป็นภาวะที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าทั่วถึงกัน ในวันนี้ คำว่า โลกาภิวัตน์ เริ่มจางหายไป ไม่ใช่ที่เราจะข้ามพ้นยุคโลกาภิวัตน์มาแล้ว แต่เรากำลังก้าวสู่ยุคเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคใหม่ของโลก นั่นคือ "ยุคดิจิทัล" อาจมีความสงสัยว่า คือยุคอะไรกันแน่ ซึ่งคงต้องมาหาความกระจ่างกันให้ชัดเจนขึ้น

“ยุคดิจิทัล” มีนัยว่าเป็นยุคที่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้าไปมีบทบาทกับมนุษย์ใน ทุกเรื่องถึงขั้นการเปลี่ยนแปลงชีวิตมนุษย์กันเลยทีเดียว ไม่ว่าจะหยิบจับอะไรก็ดูจะเกี่ยวข้องกับ ดิจิทัลกันไปหมดทุกอย่าง ที่เป็นเช่นนี้เพราะดิจิทัล สามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้น สร้างความ สะดวกสบายในชีวิตได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟนที่เราใช้สื่อสาร โทรหากัน ก็เป็น อุปกรณ์ดิจิทัลที่อำนวยความสะดวกให้เราได้มากมาย นอกจากนี้ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในปัจจุบัน ก็จะมีดิจิทัลเข้าไปเป็นส่วนประกอบ และเพราะเหตุที่ดิจิทัลมีความสำคัญมากจนเป็นส่วนหนึ่งของ ชีวิตที่เราไม่สามารถตัดขาดได้ ทั่วโลกถึงต้องตื่นตัวและถือให้เป็นก้าวใหม่ของโลกยุคปัจจุบัน และ ถือว่ายุคนี้เป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ขนานนามว่า "Industry 4.0"

นอกจากนี้ ในภาคส่วนต่างๆ ก็ยังได้นำตัวเลข 4.0 นี้ ไปใช้เพื่อให้เห็นถึงยุค ที่มีความก้าวหน้า อย่างเช่นเรื่อง Human Resource Management (HRM) ก็ได้กำหนดใช้ 4.0 และในเมื่อ ทั่วโลกให้ความสำคัญกันขนาดนี้ ประเทศไทย ก็ต้องให้ความสำคัญ เพื่อจะก้าวไปพร้อมกับทั่วโลก โดยนายกรัฐมนตรีนเรนทรวิโรจน์ ชาญวิโรจน์ ก็ได้ประกาศยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” ขึ้น เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการ

ขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาล ไทยแลนด์ 4.0 ที่กล่าวถึงเป็นภาพใหญ่มากทั้งในสังคมไทย และสังคมโลกที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับทุกแง่มุมในการดำรงชีวิต แต่สำหรับในแง่มุมมองขององค์กรแล้วจะมีอะไรบ้างที่จะต้องปรับเปลี่ยน เป็นคำถามที่ผู้บริหารทุกคนอยากทราบ เพื่อที่จะได้นำไปปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กันไปด้วย สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมองเป็นอันดับแรก หนีไม่พ้นในเรื่องการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์กรว่าจะต้องดำเนินชีวิตอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยใดที่มีความสำคัญอย่างเร่งด่วนแล้วจะขับเคลื่อนองค์กรอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องเตรียมมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น และในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 และสังคมโลกอนาคตไปด้วยกันอย่างมั่นใจ

ความเป็นมาของ ไทยแลนด์ 4.0¹

เพื่อสร้างความเข้าใจว่าไทยแลนด์ 4.0 คืออะไรและมีความเป็นมาอย่างไร ตามยุทธศาสตร์สำคัญภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี เน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” ภารกิจประการสำคัญ ก็คือ การขับเคลื่อนการปฏิรูป เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามชุดใหม่ในศตวรรษที่ 21 นี้ เช่นเดียวกับที่หลายประเทศได้กำหนดโมเดลเศรษฐกิจรูปแบบใหม่

ในอดีตประเทศไทยเองก็มีการปรับโมเดลเศรษฐกิจอยู่หลายครั้ง เริ่มจาก “ไทยแลนด์ 1.0” ที่เน้นภาคการเกษตร ไปสู่ “ไทยแลนด์ 2.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และก้าวสู่ “ไทยแลนด์ 3.0” ในปัจจุบันที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก ซึ่งประเทศต้องเผชิญกับ “ภัยคุกคามรายได้ปานกลาง” “ภัยคุกคามเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง” และ “ภัยคุกคามไม่สมดุลในการพัฒนา” ภัยคุกคามเหล่านี้เป็นประเด็นที่ท้าทายในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ เพื่อก้าวข้ามไปสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” โดยเป็นความมุ่งมั่นที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ใน 3 มิติสำคัญ คือ

¹ สุวิทย์ เมษินทรีย์. “โรดแมปประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง”. ไทยรัฐ, ฉบับวันที่ 2 พ.ค.2559. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thairath.co.th/content/613903>, 2561.

1. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม”
 2. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
 3. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น
- เป้าหมายของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ “ไทยแลนด์ 4.0” คือ การขับเคลื่อนเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า เพื่อสร้างความมั่นคง มั่นคั่ง และยั่งยืนให้กับประเทศอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศ ภายใต้ “ไทยแลนด์ 4.0” มี 3 ประเด็นที่สำคัญ

1. เป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่นคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม
2. เป็น “Reform in Action” ที่มีผลผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน
3. เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยเป็นประชารัฐที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรระดับโลก ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของการ “รู้จักเดิม รู้จักพอ และรู้จักปัน”

การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์²

“โลกยุค 4.0” คือ “การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4” ในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจโลก ซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก และเราเริ่มเห็นผลกระทบที่ชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ Professor Klaus Schwab ได้เคยกล่าวไว้ว่า “เรากำลังอยู่ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดจะเปลี่ยนวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม” ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในด้านหนึ่งจะสร้างโอกาสในการทำงานและช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเราทุกคนให้ดีขึ้น แต่อีกด้านจะมีภัยต่อวิธีการทำงานและทำให้ตำแหน่งงานจำนวนไม่น้อยต้องหายไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องปรับตัวอย่างเท่าทันทั้งในวันนี้และในอนาคต นักเศรษฐศาสตร์บางท่านเปรียบเทียบว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีอัตราเร่งแบบก้าวกระโดด ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นเส้นตรงเหมือนในอดีต นอกจากนี้ โลกที่เราเผชิญอยู่ในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น เชื่อมโยงกันทั้งมิติทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อย่างไร้พรมแดน ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดห่วงโซ่การผลิตรูปแบบใหม่ๆ ที่

² วีรไท สันติประภพ. “นิยาม Thailand 4.0 คืออะไร-ไทยอยู่ตรงไหน จะสร้างคนที่ครบคน รับโลกใหม่อย่างไร”. ไทยพับลิก้า. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://thaipublica.org/2017/02/veerathaithailand-4-0/>, 2561.

กระบวนการผลิตกระจายอยู่ทั่วโลก มีคน บริษัท และประเทศที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก กว่าที่จะผลิตสินค้าขึ้นปลายได้หนึ่งชิ้น หรือเทคโนโลยีทางการเงินที่ทำให้ตลาดเงินตลาดทุนซับซ้อนขึ้น การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งของงานประธานาธิบดีทรัมป์ ของสหรัฐอเมริกา ที่ประกาศนโยบาย “อเมริกามาก่อน” ก็ได้ส่งผลกระทบต่อทั่วโลกในหลายมิติ แรงงานที่คาดว่าจะย้ายกลับไปสหรัฐอเมริกา ก็อาจจะไม่ได้นำมาสู่การจ้างงานที่เพิ่มขึ้น แต่กลับใช้หุ่นยนต์แทนที่จะจ้างคนอเมริกันทำงาน นโยบายเช่นนี้จะทำให้ปัญหามิรัฐศาสตร์ (ซึ่งหมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับกายภาพของพื้นที่ต่างๆ ที่มีผลต่อการเมืองการปกครอง) รุนแรงขึ้นในหลายภูมิภาค โดยทรัพยากรของสหรัฐหรือเงินทุนที่ให้การสนับสนุนประเทศต่างๆ ทั่วโลก จะถูกดึงกลับไปใช้พัฒนาประเทศสหรัฐ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศต่างๆ รวมถึงการจ้างงานที่จะหายไป และทำให้ขาดการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่คนไทย และจะส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อเศรษฐกิจโลก ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกไปสู่ยุค 4.0 ที่เทคโนโลยีจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพชีวิตของพวกเรา รวมทั้งสร้างโอกาสใหม่ๆ นั้น จะเกิดขึ้นพร้อมกับโลกที่มีความผันผวนสูง และยากที่จะคาดเดา

ท่ามกลางบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 เศรษฐกิจไทยก็ยังสามารถเติบโตได้ต่อเนื่อง สะท้อนว่าเศรษฐกิจไทยสามารถทนทานและรองรับความผันผวนได้ดีในระดับหนึ่ง แต่เรายังมีปัญหาโครงสร้างอีกหลายเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำทั้งด้านรายได้และโอกาส การคอร์รัปชัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจในยุค 4.0 ซึ่งจะพบกับ 3 กลุ่มปัญหาสำคัญ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ปัญหาคุณภาพของแรงงานไทย ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในหลายมิติ คือ

1. คุณภาพการศึกษาของประเทศที่ไหลลงเรื่อยๆ จากข้อมูลปี 2559 องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ซึ่งว่าความสามารถของนักเรียนอายุ 15 ปี ในเรื่องวิทยาศาสตร์ และทัศนคติต่อวิทยาศาสตร์ ทักษะการอ่าน และคณิตศาสตร์ พบว่าความสามารถของเด็กไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากในทุกมิติที่ทดสอบ และในภาพรวมอยู่ในอันดับที่ 54 จาก 72 ประเทศ

2. พบว่าในด้านแรงงานธุรกิจเผชิญปัญหาขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและทักษะความชำนาญที่ตรงกับความต้องการ กล่าวคือ ตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีทักษะและประสบการณ์ด้านวิชาชีพหรืออาชีพ แต่ผลผลิตแรงงานส่วนใหญ่จะเป็นบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับปริญญาในสาขาวิชาที่ไม่ตรงกับที่ตลาดต้องการ และที่สำคัญ คุณภาพก็ไม่ได้มาตรฐานที่ตลาดแรงงานคาดหวัง

3. คนไทยขาดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะคนไทยไม่ชอบที่จะติดตามความรู้หรือความก้าวหน้าของโลก หรือขาดทักษะที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งที่ “การเรียนรู้ตลอด

ชีวิต” หรือการยกระดับศักยภาพของตัวเองต่อเนื่องเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้เราประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะในโลกยุค 4.0

กลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นปัญหาโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย กฎหมายและกฎเกณฑ์ของภาครัฐ ส่วนใหญ่ยังเขียนขึ้นในบริบทสังคมแบบดั้งเดิม ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างองค์รวม ปัจจุบันมีกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่คนไทยต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก ซึ่งยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวของภาคธุรกิจ นอกจากนี้ก็ยิ่งทำให้ประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิผล เกิดปัญหาคอร์รัปชัน

กลุ่มที่ 3 คือความสามารถในการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ของธุรกิจไทย ซึ่งยังค่อนข้างต่ำ พบว่าความสามารถในการใช้และสร้างองค์ความรู้ยังกระจุกตัวอยู่กับธุรกิจขนาดใหญ่ งบประมาณวิจัยและพัฒนาของไทยค่อนข้างต่ำ ธุรกิจ SMEs และภาคการเกษตร ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่ ต้องผลิตสินค้าที่มีการแข่งขันสูง ผลกำไรต่ำ มักทำการเกษตรแบบเดิมซึ่งมีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำและตลาดแรงงานที่ดิ่งตัว

จากปัญหาทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า แรงงานไทยยังต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถให้อยู่รอดได้ในสังคมใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในอนาคตอันใกล้นี้แรงงานไทยจะได้รับผลกระทบโดยตรง จากอาชีพที่จะสูญสิ้นไป พร้อมๆ กับอาชีพใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ ดังนี้

อาชีพที่ถูกคุกคามจาก Big Data และ Machine Learning³

อาชีพที่ใกล้สูญหายไปจากการที่เทคโนโลยีก้าวเข้ามาในปัจจุบัน งานที่ใช้แรงงานและงานที่ไม่ได้ใช้ความรู้ในระดับเชี่ยวชาญ เริ่มมีแนวโน้มถูกแทนด้วยเทคโนโลยี จากข้อมูลการพัฒนาเทคโนโลยีในสาขาต่างๆ ทำให้เริ่มเห็นได้ชัดว่า คงไม่สามารถรู้สึกถึงความมั่นคงของชีวิตได้อีกต่อไป เพราะความซับซ้อนและความชาญฉลาดของซอฟต์แวร์ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เริ่มทำให้เครื่องจักรสามารถเรียนรู้เพื่อที่จะทำงานแบบอัตโนมัติ ด้วยความชาญฉลาดมากขึ้นทุกขณะที่เรียกว่า “Machine Learning” ซึ่งมันจะทำให้งานที่มนุษย์ทำด้วยความยุ่งยากและใช้เวลานานสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาทำงานแทนมนุษย์ได้เทียบเท่ากับที่มนุษย์ทำ และมีแนวโน้มที่จะทำได้เร็วกว่าและดีกว่า โดยคาดการณ์ว่าตำแหน่งงานถึง 35% ของตำแหน่งงานทั้งหมด กำลังอยู่ในความเสี่ยงที่ระบบอัตโนมัติจะเข้ามาแทนที่ภายใน 20 ปีนับจากนี้ ซึ่งหมายถึงจะมีคนตกงานจำนวนมาก โดยตำแหน่งงานที่เป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะที่กำลังถูกคุกคามแบ่งออกเป็น 10 อาชีพ ดังนี้

³ เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. “10 อาชีพที่ถูกคุกคามจาก Big Data และ Machine learning”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.it24hrs.com/2017/carrier-big-data-machine-learning/>. 2561.

1. ด้านการแพทย์บางสาขา

สามารถทำได้โดยคอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ได้ เช่น การผ่าตัดโดยใช้หุ่นยนต์ ซึ่งมีความแม่นยำสูงกว่าที่มนุษย์จะทำได้ การค้นหามะเร็งในปอดด้วยการใช้การสแกนด้วย MRI

2. ด้านประกันภัย (Insurance)

งานของตัวแทนธุรกิจประกันภัย จะมีขั้นตอนที่ชัดเจนตามกฎระเบียบและกฎหมาย จึงทำให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนได้ในเกือบทุกกระบวนการ

3. ด้านสถาปัตยกรรม (Architects)

เราสามารถออกแบบบ้านได้ด้วยตัวเองด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่นำเอาความเชี่ยวชาญของสถาปนิกใส่ลงไปให้สามารถช่วยเราออกแบบบ้านเกือบเทียบเท่าผู้เชี่ยวชาญ

4. ผู้สื่อข่าว (Journalists)

งานของผู้สื่อข่าวในวันจะถูกเทคโนโลยีช่วยทำงานได้มากขึ้น แต่ภัยคุกคามที่เคยมีเพียง Social Media ที่เข้ามามีผลกระทบนั้นถือว่ายังน้อยมากหากเทียบกับแนวโน้มในอนาคตอันใกล้ที่จะมี Machine Learning ที่สามารถรวบรวมข่าวสาร และทำการวิเคราะห์ และผลิตเนื้อหาข่าวได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำกว่าผู้สื่อข่าวที่เป็นมนุษย์

5. ด้านอุตสาหกรรมการเงิน (Financial Industry)

Machine Learning สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงินและบัญชี เช่น การคำนวณภาษีได้โดยไม่ต้องใช้นักบัญชี ในธุรกิจธนาคาร ATM และ Mobile Banking ได้เข้ามาแทนที่งานหลายส่วนของมนุษย์ รัฐบาลได้เริ่มใช้ระบบในการตรวจสอบและคำนวณการคืนภาษีและการหลบเลี่ยงภาษี ผู้คนซื้อขายหุ้นในตลาดได้อย่างรวดเร็วและยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาดในอนาคตได้แม่นยำกว่านักวิเคราะห์หุ้น

6. ครูและอาจารย์ (Teachers)

เทคโนโลยีได้ทำให้การเรียนการสอนสามารถที่จะสนับสนุนรูปแบบการศึกษาเฉพาะทางและการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนได้มากขึ้น โดยผู้เรียนสามารถที่จะหาข้อมูลด้วย Search Engine ที่ชาญฉลาด สามารถส่งความรู้ให้ผู้เรียนได้อย่างรวดเร็ว และมีความรู้บรรจุอยู่ในระบบมากกว่าอยู่ในสมองมนุษย์ จึงทำให้การศึกษาด้วยตนเองจะมีบทบาทมากและได้รับการยอมรับให้เป็นมาตรฐานในระบบการศึกษาในอนาคต

7. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

การสรรหาและการจ้างบุคลากร ได้รับภัยคุกคามแล้วจากเทคโนโลยี Data Mining ที่สามารถบริหารจัดการข้อมูลประวัติผู้สมัคร เพื่อทำการวิเคราะห์หาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสมบูรณ์ที่สุดที่องค์กรต้องการได้โดยไม่ต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ค้นหาและวิเคราะห์เอง

8. การตลาดและการโฆษณา (Marketing and Advertising)

การตลาดในปัจจุบันที่มีข้อมูลมหาศาล และเปลี่ยนแปลงทุกวัน ผู้บริโภคมีอำนาจเหนือผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ซึ่งเทคโนโลยี Big Data และ Machine Learning สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อติดตามตรวจสอบพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทุกวันแบบ Real Time จนทำให้อาชีพนักการตลาดมีบทบาทลดลงเรื่อยๆ

9. ทนายความ (Lawyers)

อาชีพทนายความเริ่มถูกภัยคุกคามจากเทคโนโลยีนับตั้งแต่ระบบ Watson-Style Machine Learning สามารถแยกแยะและวิเคราะห์คดีต่างๆ ที่มีในอดีตทั้งหมด รวมไปถึงบทสรุปและข้อวิเคราะห์ต่างๆ นำมาไว้เป็นฐานข้อมูลความรู้ในระบบ Machine Learning จนทำให้สามารถมองเห็นถึงผลการตัดสินคดีมาตรฐาน ซึ่งสามารถใส่ Input ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของคดี และรู้ผลโดยการวิเคราะห์จากระบบ จนสามารถพยากรณ์ผลการตัดสินของคดีต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสมองของทนายความไม่สามารถทำได้

10. การบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)

“Predictive Policing” เป็นเรื่องที่กำลังได้รับการหยิบยกขึ้นมาพูดกันอย่างมากในประเทศตะวันตก เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งถือว่าการบังคับใช้กฎหมายที่ละเมิดต่อประชาชน สามารถที่จะทำได้ด้วยการใช้เทคโนโลยี Machine Learning มาช่วยในการทำงานในกระบวนการยุติธรรมของตำรวจได้

ปี 2017 มีการสร้าง Business Model จากผู้ประกอบการโดยใช้ดิจิทัลรูปแบบใหม่ทำให้เกิดธุรกิจที่แปลกใหม่ที่อยู่ในรูปแบบอิสระ โดยไม่มีที่ทำงานแต่อยู่ที่บ้านเพื่อรอเรียกคิวรายการรับงานผ่านอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ ด้วยการบอกตำแหน่งของพนักงานผ่าน Application โดยผู้รับบริการจะเรียกบริการโดยเลือกจากคุณสมบัติและตำแหน่งที่อยู่ของพนักงานนั้นด้วยตนเอง ภาครัฐและภาคเอกชนจะพบกับภัยคุกคามด้านไซเบอร์อย่างมาก และจะเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพราะความแตกต่างทางความคิดของผู้ออกกฎและผู้ปฏิบัติตามกฎ จะเป็นกลุ่มคนที่เกิดคนละยุคสมัย ซึ่งจะมีความแตกต่างทางพฤติกรรมและความคิดอย่างสุดขั้ว ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต่อสู้กันบนโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งโลกกายภาพและโลกเสมือนไปอีกระยะเวลานานพอสมควร องค์กรกำกับดูแล (Regulators) ทุกองค์กรจะต้องประสบกับปัญหารูปแบบใหม่ที่ไม่สามารถกำกับดูแลธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลแบบเดิมอีกต่อไป โดยทุกองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ประกาศ และกฎหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจรูปแบบใหม่ที่ใช้ Mobile Digital Platform เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจเกือบทั้งหมด การผลิตทรัพยากรมนุษย์ จะเริ่มมีปัญหาตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป เนื่องจากผลผลิตที่ได้อาจจะไล่ตามคุณสมบัติของ

ตำแหน่งงานในอนาคตไม่ทัน จนอาจจะต้องมีการปรับรูปแบบของระบบการศึกษาให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่งของโลกในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การทำงานหนักไม่ได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่การทำงานด้วยวิสัยทัศน์ที่เฉียบแหลม ใช้ความรู้และปัญญา และยอมรับการทำงานโดยไม่ขึ้นกับสถานที่และเวลา จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของทุกองค์กรและของประเทศ โดยสรุปในปี 2017 จะเป็นปีที่เกิดโอกาสใหม่ของธุรกิจดิจิทัลรูปแบบใหม่และจะเป็นโอกาสสำหรับคนรุ่นใหม่ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ และมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตาม เราจะพบกับการเสื่อมถอยของธุรกิจรูปแบบดั้งเดิมที่มีพนักงานจำนวนมาก จนผู้นำองค์กรต้องเข้าแก้ปัญหาและต้องยอมรับในการปรับตัวอย่างมาก

สาขาวิชาที่มีความต้องการสูงในยุคไทยแลนด์ 4.0⁴

ในยุค Digital Economy ความรู้และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้ หรือทุนทางปัญญาให้แก่ประชากรของประเทศเสียก่อน สาขาวิชาที่มีแนวโน้มเป็นที่ต้องการของทุกประเทศภายใน 10 ปีนี้ และมีอิทธิพลสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 คือ

1. ด้าน Healthcare
2. ด้านการพัฒนา Software
3. ด้านวิศวกรรมและการจัดการเครือข่ายดิจิทัล
4. ด้านวิศวกรรมและการจัดการด้านการเงิน
5. ด้านวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นสูงด้วย AI
6. ด้านวิศวกรรมชีวภาพ (Biotech)
7. ด้านวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
8. ด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์
9. ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมเฉพาะด้าน

ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0⁵

ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 นอกจากการที่ประเทศไทย ต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และ

⁴ เศรษฐพงษ์ มะลิสุวรรณ. “รอง ปช.กสทช. ชี้ปี 2017 ปีแห่งอนาคตไร้ค่าตัวเรา” ยุคดิจิทัลรูปแบบใหม่”. ไทยรัฐออนไลน์; 25 ธ.ค.2559. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thairath.co.th/content/820778>. 2561.

⁵ สมบัติ กุสุมาวดี. “จับประเด็นร้อน! HR 4.0 TRENDS AND MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @ THAILAND 4.0.”. วารสาร HR Society magazine ฉบับเดือนสิงหาคม 2559. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://dir.co.th/th/ข่าวสาร/ข่าวสารทั่วไป/item/96-hr-4-0-trends-and-move.html>, 2561.

นวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน โดยมี 10 แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่

1. ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Aging Society) ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องเริ่มเคลื่อนไหวแล้วในตอนนี้ คือการหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนในการยืดเวลาการเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม

2. Millennials in the Workplace จากเดิมที่เรามักตั้งคำถามว่า “จะทำงานอย่างไรกับคน Gen Y ที่เข้ามาในองค์กร” แต่ในไม่ช้าคำถามนี้จะหมดไป เนื่องจากคน Gen Y จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่นัก HR ควรรับผิดชอบต่อตัวเองให้ได้ก็คือ “จะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่” ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้นัก HR จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย เพราะการใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบเหมาเข่ง อาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคนด้วย

3. รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป จากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้น นัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

4. โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก อาจสร้างผลกระทบต่อองค์กรได้มากมาย นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

5. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล

อย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

6. ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology ตัวอย่างสำคัญที่เกิดขึ้นขณะนี้ เช่น นโยบาย National e-Payment หรือ Prompt pay ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อยๆ นัก HR จึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน

7. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่าน โปรแกรมแชต เมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

8. สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนไอเดีย สินค้า นั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้อย่างตลอดเวลา

9. 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 สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่ คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ Facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

10. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อน

จาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

คนไทยจะต้องทำอะไรเพื่อเตรียมพร้อมรับยุคไทยแลนด์ 4.0⁶

สำหรับยุคของโลก 4.0 การที่เราจะประสบความสำเร็จในอีก 10-15 ปีข้างหน้า คนไทยจะต้องปรับตัวและเพิ่มทักษะในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัวเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก เพราะเทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและไร้พรมแดน พบว่ามีการแพร่กระจายของข่าวปลอมเป็นผลจาก

1.1 การขาดการประเมินข่าวก่อนส่ง

1.2 เมื่อข่าวสารนั้นตรงกับอคติที่เรามี เราจึงปักใจเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ดังนั้น การเรียนรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และความสามารถในการแยกแยะว่าเป็นจริงหรือเท็จเป็นทักษะที่สำคัญ

2. คนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดนและเป็นการขยายมุมมองให้ก้าวทันต่อโลก และเพิ่มโอกาสในการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น

3. คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้วิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ทัศนคติของการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องจะช่วยให้แก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะเป็น การรู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักใช้ประโยชน์จากความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิด รวมถึงการมีคุณธรรม ที่จะช่วยสร้างความผาสุกในชีวิต

4. คนไทยต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี การนั่งดูชายหรือคิดว่าชู้ระไม่ใช่ แล้วปล่อยให้ปัญหาต่างๆ ใหญ่โตขึ้น สุดท้ายปัญหาเหล่านั้นก็จะส่งผลกระทบต่อเราในที่สุด การทำหน้าที่พลเมืองอย่างหนึ่งก็คือ การพร้อมเข้าแก้ปัญหาตามศักยภาพและในทุกโอกาสที่มี พลังเล็กน้อยที่ทุกคนร่วมกันจะสะสมเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ได้ เทคโนโลยีและการสื่อสารจะช่วยทำให้เราทำหน้าที่พลเมืองได้ง่ายขึ้นและมีพลังมากขึ้นอย่างที่เราอาจจะคิดไม่ถึง

⁶ เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. เรื่องเดียวกัน.

การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โลกยุค 4.0 เป็นปรากฏการณ์สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก เราถอยกลับไม่ได้ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศในทุกด้านให้พร้อมรับความท้าทายใหม่เป็น เรื่องที่สำคัญยิ่ง ร่างกายที่แข็งแรงจะต้องประกอบด้วยอวัยวะที่สมบูรณ์ไทยในยุค 4.0 ก็เช่นเดียวกัน ต้องมีความทนทาน มีภูมิคุ้มกัน สามารถรองรับความผันผวนที่มีแต่จะเพิ่มมากขึ้น ต้องมีกรอบ กฎเกณฑ์กติกาที่จะเอื้อและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถปรับตัวได้เร็วในทุกระดับ ต้องมีผลิต ภาพที่สูงขึ้นบนฐานของเทคโนโลยี การสร้างองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในทุก ระดับของสังคม และที่สำคัญคนไทยต้องมีทักษะและวินัยที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อปรับตัวรองรับ การเข้าสู่โลกยุค 4.0

การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0⁷ คนไทยต้องปรับตัวด้านการศึกษาที่ จำเป็นและเปลี่ยนวิธีคิดในสังคม เพื่อต่อสู้กับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น กิจการอาจต้องปิดตัวลงหาก ไม่สามารถทำให้ต้นทุนต่ำกว่าได้ การจ้างคนที่น้อยลงแต่ทำได้หลายอย่างกว่า การบริหารแรงงาน สัมพันธ์ต้องเป็น ไปแบบร่วมด้วยช่วยกัน เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน” ฝ่ายนายจ้างและ ลูกจ้างร่วมมือกันทำงานเพื่อต่อสู้กับศัตรูร่วมคือความอยู่รอดของกิจการ และใช้หลักการเจรจาโดย สุจริตใจในการแก้ปัญหากรณีเกิดข้อพิพาทแรงงาน

สรุป

จากการที่ได้นำเสนอความเป็นมาของไทยแลนด์ 4.0 การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากร มนุษย์ อาชีพที่ถูกคุกคาม อาชีพที่มีอิทธิพล ทิศทางการบริหารจัดการ และการเตรียมพร้อมรับมือ ตามความเห็นของนักวิชาการท่านต่างๆ มาเป็นลำดับแล้วนั้น ทำให้มองเห็นภาพที่เชื่อมโยงต่อกัน ถึงความเกี่ยวพันของปัจจัยต่างๆ ซึ่งพอจะสรุปให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามลำดับปัจจัยที่มีความสำคัญเร่งด่วน และแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา โดยจำแนกเป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. คน เป็นส่วนสำคัญเร่งด่วนที่จะต้องปรับปรุง เพราะคนจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง สัมผัส และนำหรือไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ประกอบด้วย

1.1 ผู้นำ หรือ ผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นทิศทางของอนาคตองค์กรก่อนผู้อื่น หรือต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆ ที่จะนำองค์กรไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ด้าน เทคโนโลยี ซึ่งถือได้ว่าเป็นคนแรกในองค์กรที่จะต้องนำพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และเตรียม ความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 ผู้ปฏิบัติงาน ยังต้องจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

⁷ สุวิทย์ สุมาลา. “การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0”; เอกสารประกอบการสัมมนา. วันที่ 18 มิถุนายน 2560; ณ โรงแรมอมารี อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. การประปานครหลวง; 2560.

1.2.1 ผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่า ซึ่งอยู่ใน Gen BB และ Gen X บางส่วนมีความใกล้ชิดกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่แล้ว และมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ขององค์กรได้ โดยองค์กรต้องให้ความรู้ความเข้าใจและจงใจให้เห็นความสำคัญก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง อีกส่วนหนึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนไม่เข้าใจเทคโนโลยีเลย ต้องให้คนอื่นช่วยเวลาจำเป็นต้องใช้งาน ซึ่งมีอยู่ไม่มากและจะเกษียณในเวลาอันใกล้ ซึ่งเราต้องทำความเข้าใจหรือไม่ก็ต้องทำใจปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องพิสูจน์

1.2.2 ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ ซึ่งอยู่ใน Gen Y และผู้ปฏิบัติงานที่จะรับเข้ามาในอนาคต Gen Z หรือ Gen M กลุ่มนี้คลุกคลีกับเทคโนโลยีมาอยู่แล้ว มีความเข้าใจและสามารถนำเสนอในเรื่องเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ไม่จำเป็นต้องชักจูงอะไรมากก็พร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีได้ทันที โดยองค์กรต้องเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางของเขาด้วย

1.2.3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ด้านไอที คือพนักงานทั้ง 2 กลุ่มข้างต้นแต่เป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญด้านไอที หรือเรียนจบมาทางไอที ที่ต้องแยกออกมาเป็นอีกกลุ่มเนื่องจากว่าผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้จะต้องเป็นตัวจักรสำคัญที่จะต้องนำหรือสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ มาวางรากฐานการปรับปรุงองค์กร และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากเป็นผู้ที่มีความรู้แล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ให้ยิ่งขึ้น ไป มีการสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างเร่งด่วน อาจเป็นการให้ทุนการศึกษาในสาขาวิชาที่จำเป็น หรือทำการคัดเลือกผู้ที่กำลังศึกษาในสาขาวิชาที่ต้องการและจองตัวไว้ก่อนที่จะจบการศึกษา

1.3 ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผู้เป็นเจ้าของ หุ้นส่วน คณะกรรมการ ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานร่วม ผู้รับจ้าง ที่ปรึกษา ทั้งหมดที่กล่าวมาได้ว่าจะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งองค์กรต้องการการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ให้องค์กรคงอยู่ได้ และก้าวไปข้างหน้าตามแผนงานที่วางไว้ อย่างน้อยต้องสร้างความเข้าใจการยอมรับในทิศทางขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นที่จะนำมาปรับใช้ หรือเป็นผู้ใช้งานระบบใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2. ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญที่จะต้องเดินควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ก็ต้องให้เกิดความสอดคล้องกัน เช่น ถ้าการปฏิบัติงานไม่ต้องเข้ามาที่สำนักงาน องค์กรก็ไม่ต้องมีการลงเวลาทำงาน ไม่ต้องมีโต๊ะทำงาน ไม่ต้องมีบริการรถรับส่ง แต่จะต้องกำหนดวัดค่าการทำงานในรูปแบบอื่นแทน สิทธิสวัสดิการต่างๆ อาจต้องปรับให้เกิดความเหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ ความรัดกุมในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลมีความสำคัญสูงต้องกำหนดและวางมาตรการให้แน่นอนหาเพียงพอ

3. การฝึกอบรมพัฒนา เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็จะต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย

4. การกำกับดูแล (Regulator) เป็นอีกภารกิจหนึ่งที่สำคัญเร่งด่วนที่จะต้องก้าวนำหน้าการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ผู้กำกับดูแลก็ต้องมีการเรียนรู้และสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบให้ทันกับการใช้งาน

5. เครื่องมือที่ใช้พัฒนา จำเป็นต้องจัดหาโดยการซื้อ หรือสร้างขึ้นเอง หากเป็นการซื้อก็ต้องมองให้รอบครอบถึงเงินทุน การใช้งาน การดูแลบำรุงรักษา หากเป็นการสร้างขึ้นเองก็จำเป็นต้องหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินการ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรเองหรือมีการศึกษาร่วมกับองค์กรอื่นหรือสถาบันการศึกษา

6. อาชีพ หรือ ตำแหน่งงาน จะการศึกษาจะเห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยอาจเป็นการใช้หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรือ ซอฟต์แวร์ เข้ามาทำงานแทนมนุษย์ จะทำให้การว่าจ้างงานในบางตำแหน่งสูญหายไป ดังนั้น กระบวนการที่ต้องวิเคราะห์เบื้องต้นในระยะเปลี่ยนผ่าน จำเป็นต้องศึกษาข้อดีข้อเสียในการเปลี่ยนจากคนเป็นเครื่องจักร ความคุ้มค่า การรับมือหากต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องนำคนที่เคยทำอยู่เดิมไปปฏิบัติหน้าที่อื่น หรือเป็นผู้ควบคุมเครื่องจักรแทน แต่อย่างไรก็ตามในอนาคตแล้ว องค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ดี หากยังไม่ทำในวันนี้ก็ต้องมีการศึกษาเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการทำงานโดยเครื่องจักรที่จะเกิดขึ้นไว้วางหน้า

7. ลักษณะการทำงาน เป็นไปได้อย่างมากที่ในอนาคตการทำงาน จะไม่จำเป็นต้องมาปฏิบัติงานที่สำนักงาน ไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะประจำ ถึงขนาดอาจไม่ต้องมาสมัครเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเลยก็ได้ หรือแม้แต่คนคนเดียวก็อาจเป็นลูกจ้างในหลายหน่วยงานในเวลาเดียวกัน เพราะเหตุที่เทคโนโลยีสามารถควบคุมในเรื่องผลผลิต ที่ต้องการต่อผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ติดต่อถึงกันได้ตลอดเวลา การรับส่งงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการจ้างงานในรูปแบบอื่นๆ ไว้ด้วย รูปแบบการจัดสำนักงานที่เหมาะสม

8. สังคมวัฒนธรรม รูปแบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่ต้องมาทำงานทุกวัน เจอผู้ร่วมงานทุกวัน เปลี่ยนเป็นการทำงานโดยสื่อสารทางเน็ตเวิร์ค มีผลทำให้ขาดการมีส่วนร่วม ดังนั้น องค์กรอาจหาแนวทางทดแทนในรูปแบบอื่น เช่น การกำหนดวันที่จะต้องเข้ามาสำนักงาน

บ้างเป็นครั้งคราว หรือมีการจัดกลุ่มปฏิบัติงานแยกตามโซนที่อยู่อาศัย หรือตามลักษณะงาน ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์กันต่อไปว่าสมควรเป็นไปในรูปแบบใด

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0”

ในการขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0”⁸ ที่จะเป็นรูปธรรมและสามารถดำเนินการได้ในเวลาอันใกล้ ผู้ศึกษา มีความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยต้องดำเนินการใน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 : บุคลากรในระบบราชการ และกลุ่มที่ 2 : บุคลากรนอกระบบราชการ

กลุ่มที่ 1 : บุคลากรในระบบราชการ การผลักดันนโยบายของรัฐบาลต้องใช้บุคลากรและกลไกของระบบราชการทั้งระบบเป็นตัวเร่ง (Catalyst) ให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว โดยข้าราชการสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ถึงแม้จะดำเนินการได้ไม่มากนัก เนื่องจากบุคลากรของภาครัฐ ถูกผูกติดกับระเบียบและแบบแผนซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ด้วยกลไกของรัฐเองจะทำให้ข้าราชการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

การทำให้ข้าราชการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการ 4 ด้าน ไปพร้อม ๆ กัน ดังนี้

1. การพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รู้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การบ่มเพาะให้ข้าราชการมีธรรมาภิบาล กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
3. การปรับปรุงกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามกฎเกณฑ์ (Rule Base) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (Innovation Base)
4. การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome) แทนความครบถ้วนของกระบวนการงาน (Procedure) และจำนวนผลผลิต (Output)

เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง การพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รู้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้การปฏิบัติราชการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที และเป็น

⁸ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0””. เอกสารไม่ตีพิมพ์. สำนักงาน ก.พ..

แบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในภาพรวม ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการในยุคประเทศไทย 4.0 นี้ควรอย่างยิ่งที่จะเปลี่ยนจากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ “จำนวนครั้ง” “จำนวนผู้เข้าร่วม” หรือ “จำนวนผู้สอบผ่าน” ในการฝึกอบรมหรือสัมมนาอย่างที่เป็นอยู่แต่เดิม ไปเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ องค์ความรู้ที่มีการถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการด้วยกันหรือแก่บุคคลภายนอกและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมีการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการหรือการเผยแพร่ให้ประชาชนนำไปใช้ประโยชน์

การบ่มเพาะให้ข้าราชการมีความซื่อสัตย์สุจริต มีศักดิ์ศรี กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในบริบทของสังคมไทยที่ยังคงมีทัศนคติ (Attitude) ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาในทางที่ถูกต้องอยู่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทัศนคติเกี่ยวกับวัตถุนิยม (Materialism) ที่นำไปสู่การกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

การปรับปรุงกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามกฎเกณฑ์ (Rule Base) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (Innovation Base) การให้บริการตามความต้องการเฉพาะปัจเจกบุคคลที่ผู้รับบริการสามารถออกแบบและเลือกรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างได้ ภาครัฐต้องให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ได้ทุกสถานที่ นำเสนอบริการที่เหมาะสมแต่ละบุคคล มีช่องทางการให้บริการหลายช่องทางและบูรณาการภาครัฐเป็น One Stop Service ซึ่งจะเป็นต้นแบบในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome) แทนความครบถ้วนของกระบวนการงาน (Procedure) และจำนวนผลผลิต (Output) นอกจากนี้จะทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังเป็นนัยยะที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่ถูกต้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการด้วย

ทั้งนี้ การดำเนินการทั้ง 4 ด้านนั้น อยู่ในความรับผิดชอบของ ก.พ. และ ก.พ.ร. สมควรที่รัฐบาลจะกำหนดให้ทั้งสองหน่วยงานเร่งรัดดำเนินการปรับปรุงกฎหมาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวภายในเวลาที่กำหนด และให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคราชการต่อไป นอกจากนี้หน่วยงานราชการเองต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามูลคณากรของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล” ประเทศไทย 4.0” โดยคำนึงถึงบทบาทและหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน (Specific Task)

กลุ่มที่ 2 : บุคลากรนอกระบบราชการ ซึ่งเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศที่เป็น พันเพียงพอที่จะต้องช่วยกันขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐผ่านกลไกที่มีภาคราชการเป็นหัวแรงหลักแต่ ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรนอกระบบราชการให้เป็นพันเพียงพอในการขับเคลื่อนประเทศสู่ “ประเทศไทย 4.0” ต้องดำเนินการในทุกช่วงวัยตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยสูงอายุและวัยชราภาพ ซึ่งสามารถ แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ วัยแรกเกิด 1,000 วัน วัยเรียน วัยทำงาน และวัยสูงอายุ

วัยแรกเกิด 1,000 วัน/วัยก่อนวัยเรียน การพัฒนาวัยแรกเกิด 1000 วัน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ ปฏิสนธิในครรภ์จำนวน 270 วัน วัย 180 วัน หลังคลอดจากครรภ์มารดา และวัย 550 วัน ซึ่งเป็นวัย ก่อนวัยเรียน ซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีคุณค่าที่สุดในการที่จะพัฒนาทุกส่วนของร่างกาย การพัฒนา กล้ามเนื้อเพื่อให้มีสุขภาพแข็งแรง พัฒนาให้มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ปลูกฝัง ให้รู้จักตนเองในขณะเดียวกันต้องรู้จักการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และต้องมีวิธีที่จะกระตุ้นให้เด็กมีความ สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดชีวิตซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมทางความคิดที่จะต่อยอดไปสู่การ ปฏิบัติตลอดช่วงอายุ ดังนั้นข้อเสนอสำหรับวัย 1000 วัน คือ

1. ปฏิรูประบบสาธารณสุขในการดูแลทารกตั้งแต่ในครรภ์มารดา เพื่อให้เด็กที่เกิดมา มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ปรับกฎหมายหรือกฎระเบียบ ที่เอื้อให้มารดาและบิดามีโอกาสมีการเลี้ยงดูทารก ด้วยตนเอง โดยไม่เสียโอกาสด้านการทำงาน ด้านเศรษฐกิจ หรือด้านสังคม
3. ปรับกฎระเบียบให้จัดตั้งศูนย์เด็กเล็ก (วัย 2-3 ขวบ) ประจำสถานที่ราชการและ สถานประกอบการกิจการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องจากการดูแลลูกที่บ้าน
4. กำหนดมาตรฐานและมีระบบประกันคุณภาพครูที่เลี้ยง ซึ่งครูที่เลี้ยงที่มีความรู้ มีความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมกับการดูแลเด็กปฐมวัย โดยเน้นพัฒนาความฉลาด ทางอารมณ์ (EQ) และความฉลาดทางปัญญา (IQ) รวมทั้งความแข็งแรงทั้งร่างกายและการเสริมสร้างวินัย คุณธรรมจริยธรรม และ Executive Function (EF) ในเด็กปฐมวัยผ่านกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น การฝึกเข้าแถว การเล่นของเล่นตามวัย การทำกิจกรรม เช่น ล้างมือก่อนทานอาหาร เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรวัยแรกเกิด 1000 วัน /ก่อนวัยเรียนเพื่อให้ ก้าวสู่ ประเทศไทย 4.0 คือ ต้องได้รับการเตรียมความพร้อมตั้งแต่ก่อนตั้งครรภ์ ระหว่างตั้งครรภ์ และหลังคลอด ให้เด็กได้อยู่ในบรรยากาศของครอบครัวที่อบอุ่น มีโภชนาการและสุขอนามัยที่ดี

วัยเรียน การพัฒนาเด็กวัยเรียนเพื่อรองรับนโยบาย ประเทศไทย 4.0 มีความสำคัญไม่ ยิงหย่อนไปกว่าวัยแรกเกิด 1,000 วัน โดยต้องเน้นหลักการส่งเสริมให้มนุษย์ได้รับการพัฒนา ตามบุคลิกลักษณะ (Personality) และความสามารถ (Competence) อันแตกต่างของผู้เรียน

เป็นสำคัญ ระบบการศึกษาต้องมีหลากหลาย ไม่มีการปิดกั้นความคิด ต้องกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ๆ ให้มีแนวทางในการสำรวจความสามารถและบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมตลอดเวลาเพื่อให้นักเรียนได้เติบโตและทำงานในสิ่งที่ชอบและสอดคล้องกับบุคลิกภาพของเด็กในขณะเดียวกันคุณครูต้องมีทักษะที่ดีในการร่วมสำรวจความต้องการ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสมของเด็กในแต่ละคน ข้อเสนอแนะสำหรับเด็กวัยเรียน คือ

1. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้มีหลายระบบและเด็กสามารถเลือกออกแบบการเรียนการสอนเองได้ ตั้งแต่ประถมศึกษา ไม่ใช่ระบบเดียวกันทั้งประเทศอย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ซึ่งง่ายต่อการทำงานแต่ไม่เป็นประโยชน์กับประเทศชาติ

2. สร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ที่ดีให้แก่เยาวชนในการเรียนรู้เพื่อเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ มีวินัย มีความเป็นผู้นำ มีความอดสาหะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวมและประเทศชาติ และคนเก่งของสังคม ภาครัฐและเอกชนต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน ออกแบบ และดำเนินการ

3. สร้างแรงบันดาลใจ (Passion) ในการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ของตนเอง จากความฝัน ความถนัด และทักษะแห่งตน และการให้โอกาสของสังคมที่เปิดกว้าง

4. ปรับค่านิยมของสังคมให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนวิชาชีพ (Vocational Education) ให้การยอมรับและยกย่องว่าเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศอย่างมีศักดิ์ศรี ตลอดจนได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

5. ส่งเสริมให้เยาวชนมีสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศที่เป็นสากล และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการพัฒนาบุคลากรวัยเรียนเพื่อก้าวสู่ ประเทศไทย 4.0 คือ ระบบการศึกษาที่เน้น “เด็กเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง” ส่งเสริมให้เด็กได้รับการพัฒนาตามความสามารถและความถนัดเฉพาะตน ระบบการศึกษาต้องมีหลากหลาย ไม่มีการปิดกั้นความคิด ต้องกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างครูที่มีคุณภาพและได้รับการยกย่อง รวมถึงสื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพทั้งในและนอกโรงเรียน

วัยทำงาน มีความสำคัญในภาวะปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง การที่ประเทศไทยจะขับเคลื่อนตามนโยบายรัฐบาล “ประเทศไทย 4.0” ได้สำเร็จในเร็ววันนั้นนอกเหนือจากการที่บุคลากรในภาครัฐเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรในวัยทำงานก็เป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญยิ่งอีกกลุ่มหนึ่งโดยบุคลากรในยุค “ประเทศไทย 4.0” นั้นจะต้องมีลักษณะเชิงประจักษ์ คือ

1. มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างผลงานเชิงนวัตกรรมได้ (Learning & Innovation Skill)

2. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Flexible & Adaptability)
3. มีความคิดเชิงบวก
4. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. มีความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Literacy Skill)
6. มีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership & Responsibility)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรวัยทำงาน ให้มีความสามารถรองรับการก้าวสู่ “ประเทศไทย 4.0” ดังนี้

1. เพิ่มศักยภาพแรงงาน ให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น

1.1 ปรับ Mindset ในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการทำงานบางประเภทให้มากขึ้น

1.2 ส่งเสริม STEM Workforce (Science, Technology, Engineering Mathematical) โดยพัฒนาคนวัยทำงานให้มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ โดยเชื่อมโยง บูรณาการความรู้ทั้ง 4 ด้าน มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้บุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ปฏิบัติงานในภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชน มากขึ้น

1.3 สามารถปรับตัวทันต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงาน เช่น ระบบอัตโนมัติ หุ่นยนต์ เครื่องมือ เครื่องจักร

1.4 สามารถทำงานตอบสนองความต้องการของภาคส่วนต่างๆ ได้

2. มีระบบการเคลื่อนย้ายคนที่มีความสามารถ (Talent Mobility) ระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ไปทำงานที่เหมาะสม เพื่อร่วมผลิตผลงานที่เป็นนวัตกรรม

3. ปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบ ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน หรือเป็นข้อบังคับ สำหรับเรื่องที่ทำให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมการประกอบอาชีพ เช่น ปรับกฎหมาย/กฎระเบียบ รองรับเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงสู่ ประเทศไทย 4.0 จัดทำมาตรฐานวิชาชีพ ขึ้นทะเบียนวิชาชีพหรือรับรองความสามารถบุคลากรตามมาตรฐานสากล (ISO 17024)

4. เพิ่มความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพ ทั้งส่วนตัวและความปลอดภัยในการทำงาน

5. สร้างระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา รวมถึงนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับการความต้องการใช้ของ Real Sector

วัยสูงอายุ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของไทยที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วง 3 - 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ประเทศเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงวัยตั้งแต่ประมาณปี 2543 - 2544 คือ

มีประชากรอายุ 60 ปีคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด ประเทศไทยจัดอยู่ในกลุ่มสังคมสูงวัยของกลุ่มประเทศอาเซียน เป็นอันดับที่ 2 รองจากประเทศสิงคโปร์ ฉะนั้นผู้สูงวัยจึงเป็นหน่วยหนึ่งของประเทศที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เช่นที่รัฐบาลกล่าวว่าจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง การพัฒนาผู้สูงอายุมีสภาพแข็งแรง พึ่งพาตนเอง มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีงานทำและรายได้เหมาะสมตามศักยภาพ โดยใช้แนวทางประชารัฐดำเนินมาตรการที่สำคัญ คือ

1. ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อให้ผู้สูงวัย สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประกอบวิชาชีพ เพื่อมีรายได้เลี้ยงตนเองตามความเหมาะสม เช่น ยืดการเกษียณอายุทั้งภาครัฐและเอกชน มาตรการทางภาษีให้กับสถานประกอบการที่ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุทำงาน

2. ส่งเสริมผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้และทักษะสู่บุคคลากรรุ่นหลัง

3. ปรับปรุงระบบสาธารณสุขให้ผู้สูงอายุมีสภาพชีวิตที่ดี มีโอกาสในการเข้าถึงความรู้และระบบสาธารณสุขพื้นฐาน ในการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงตั้งแต่ก่อนวัยสูงอายุและสามารถดูแลสุขภาพอย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบการดูแลรักษาที่ดีโดยภาครัฐและเอกชน

4. ส่งเสริมด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต เช่น การพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ปลอดภัย มีความรู้ด้านการออมเงิน มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการออม

5. ส่งเสริมให้มีการสร้างสังคมผู้สูงอายุ (Social Aging Platform) มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลกรวัยสูงอายุ เพื่อรองรับการก้าวสู่ ประเทศไทย 4.0 คือ ต้องสร้างโอกาสให้ผู้สูงอายุทำประโยชน์ให้กับสังคมอย่างมีคุณค่า ได้รับการยกย่องอย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์

การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ไทยแลนด์ 4.0⁹

จากการที่ประเทศไทย มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมียุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจใหม่ซึ่งขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมดิจิทัล และเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อให้ประเทศก้าวพ้น

⁹ ธนิต โสรัตน์. “การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์สู่ไทยแลนด์ 4.0”. เอกสารไม่ตีพิมพ์. สภาองค์กรนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย, 2560, หน้า 5 – 11.

กับต่างประเทศมีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว ภายในปีพ.ศ.2579 ซึ่งเศรษฐกิจของไทยจะต้องสามารถเติบโตเฉลี่ยได้ปีละ 5-6% โดยแผนการขับเคลื่อนนอกเหนือจากการพัฒนาคลัสเตอร์นวัตกรรม เทคโนโลยีขั้นสูง และอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ปัจจัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของคนไทยให้ก้าวทันไปสู่ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์ใหม่ซึ่งต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเทคโนโลยีอัจฉริยะ เป็นพลวัตใหม่ในการขับเคลื่อนประเทศไทย เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของภาครัฐและผู้ประกอบการในภาคเอกชนซึ่งจะต้องสอดคล้อง สนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตามการขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 นอกเหนือจากทำความเข้าใจและทิศทางที่จะไปให้ตรงกัน ยังเกี่ยวข้องกับการประเมินว่าสถานะปัจจุบันของแต่ละภาคส่วนอยู่ตรงไหน ในด้านภาคอุตสาหกรรมมีการประเมินว่าปัจจุบันอุตสาหกรรมในลักษณะ 2.0 มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ 40, อุตสาหกรรม 2.5 มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 35, อุตสาหกรรมลักษณะ 3.0-3.5 มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20 ส่วนอุตสาหกรรมที่อยู่ในลักษณะ 4.0 ยังขาดความชัดเจนไม่สามารถระบุสัดส่วนได้

การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์ 4.0 ของประเทศไทย

1. การนำร่องก้าวผ่านการเตรียมคน 4.0 (People Transform & Pilot Group) เกี่ยวข้องกับการคัดสรรกลุ่มคนซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มนำร่อง เช่น ผู้บริหารระดับกลาง สูง และกลุ่มผู้นำในแต่ละภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน แรงงาน โดยเฉพาะครู อาจารย์ ในสถาบันการศึกษาที่จะเป็นผู้นำร่องในลักษณะที่เป็น “Trainer For The Trainee” เป็นการสร้างคนที่จะไปสร้างมนุษย์ 4.0 โดยระยะเร่งด่วนจำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบหลักสูตรอบรมซึ่งควรเป็นหลักสูตรระยะสั้นให้เหมาะสมกับแต่ละภาคส่วนและสอดคล้องกับลักษณะของแต่ละคลัสเตอร์ของภาคอุตสาหกรรม โดยการพัฒนากลุ่มคนนำร่องกลุ่มแรกซึ่งจะเป็นผู้วางรากฐานด้านการพัฒนาเพื่อก้าวผ่านเตรียมทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต

2. การยกระดับขับเคลื่อนแรงงานกลุ่มด้อยโอกาส (Labour 2.0) เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสของกลุ่มที่ด้อยโอกาสต่างๆ ตั้งแต่กลุ่มคนด้อยการศึกษา หรือกลุ่มแรงงานที่ถูกทิ้งไว้ด้านหลัง แรงงานชราภาพ หรือแรงงานที่ใช้ไม่เต็มศักยภาพซึ่งจะเป็นการสร้างคุณค่าให้กับแรงงานในกลุ่มเหล่านั้นและยังสร้างเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจ

3. ส่งเสริมให้มีการบ่มเพาะทักษะ 4.0 เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และกลุ่มจังหวัดทั่วประเทศในการมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและการเตรียมพร้อมสู่เศรษฐกิจใหม่ภายใต้ไทยแลนด์ 4.0 เกี่ยวข้องทั้งพื้นฐาน วิสัยทัศน์ ทักษะใหม่ในการเพิ่มขีดความสามารถ โดยมีแนวทาง เช่น

3.1 การทำความเข้าใจไทยแลนด์ 4.0 ให้อยู่ในกรอบเดียวกันหรือใกล้เคียงกันโดย นำเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ซึ่งปัจจุบันทั้งภาคนโยบายรัฐ ผู้บริหารในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน ผู้ประการในภาคธุรกิจ รวมทั้งผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรง มีความเข้าใจไทยแลนด์ 4.0 ไม่สอดคล้องกัน ก่อนจะปฏิรูปขับเคลื่อนจำเป็นต้องมีการปรับแนวคิด-ทัศนคติและวิสัยทัศน์ให้อยู่ในกรอบที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด

3.2 ภาคเอกชนจะต้องมีการเตรียมพร้อมคน ภาคส่วนใดสามารถเดินหน้าได้ก็ให้นำร่องเป็นศูนย์บ่มเพาะหรือศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินการจะต้องทำยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งภาครัฐ และเอกชน ครอบคลุมไปถึงกลุ่มจังหวัด

3.3 การบ่มเพาะพัฒนารายคลัสเตอร์ โดยแยกเป็นประเภทอุตสาหกรรม คลัสเตอร์บริการซึ่งสนับสนุนอุตสาหกรรม เครือข่ายเอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ประเภทต่างๆ ซึ่งจะต้องนำมาบ่มเพาะให้สามารถขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรม และเทคโนโลยี

การบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ราชการและภาคการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการบ่มเพาะ คู่ขนานไปกับภาคเอกชน เพราะมีส่วนสำคัญที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนในระยะเร่งด่วน การบ่มเพาะกลุ่มผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องให้เห็น โอกาส ภัยคุกคาม และปัญหาภายใต้โอกาสใหม่แห่ง การเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรเกี่ยวกับภาคแรงงานมีความสำคัญและจะต้องนำเข้ามาให้มีบทบาทในการพัฒนาของประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4.0 ระยะกลาง-ยาว

1. การขับเคลื่อนยกระดับแรงงานทั้งโครงสร้าง แรงงานของประเทศไม่ได้มีอยู่เพียงภาคอุตสาหกรรมซึ่งมีแรงงานเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ 16.98 แต่แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการ เป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 41.23 เช่น แรงงานในระบบค้าปลีก-ค้าส่ง แรงงานภาคการก่อสร้าง-อสังหาริมทรัพย์ แรงงานด้านโลจิสติกส์ แรงงานภาคการเงิน แรงงานภาคการท่องเที่ยว ฯลฯ

2. การพัฒนาแรงงานในภาคเกษตร ซึ่งอนาคตภายใต้การส่งเสริม “First S-Curve Industries” โดยการยกระดับเกษตรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคลัสเตอร์ใหม่ซึ่งมีนวัตกรรม และการแปรรูปสินค้าเกษตรเชื่อมโยงอุตสาหกรรมแปรรูป จำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปสู่แรงงาน เกษตรซึ่งใช้เทคโนโลยี ปัจจุบันสัดส่วนแรงงานภาคเกษตรมีสูงถึงร้อยละ 32.40 เป็นกลุ่มที่มี แรงงานมากที่สุดและเป็นกลุ่มตกขอบการพัฒนาเป็นกลุ่มที่มีการจ้างงานสูงมากกว่าภาค อุตสาหกรรม

อีกทั้งจากนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ซึ่งใช้เครื่องจักรและการที่แรงงานใหม่ซึ่งจะ เข้าตลาดแรงงานร้อยละ 62 เป็นผู้จบระดับอุดมศึกษาจะทำให้แรงงานเกษตรเข้าสู่อุตสาหกรรม มากขึ้น

3. การพัฒนาแรงงานในภาครัฐ (Government 4.0) เกี่ยวข้องกับข้าราชการ ลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐประมาณร้อยละ 1.525 ล้านคน เกี่ยวข้องกับพันธกิจภาคส่วนต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านความมั่นคง รวมทั้งบุคลากรในรัฐวิสาหกิจต่างๆ อีกประมาณ 6.0 แสนคน ซึ่งจะต้องนำเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจุบันแรงงานในส่วนนี้มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ 9.37 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเริ่มต้นที่พัฒนาแรงงานในภาครัฐ เพราะเป็นกลไกในการขับเคลื่อน ทั้งด้านส่งเสริม กำกับ ดูแลในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้ไทยแลนด์ 4.0

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา (Education 4.0) การขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 หัวใจแห่งความสำเร็จอยู่ที่การสร้างบุคลากรตั้งแต่ในระบบการศึกษา ซึ่งปัจจุบันมีประมาณ 1.252 ล้านคน แต่ละปีป้อนบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานปีละประมาณ 5.5 แสนคน โดยร้อยละ 61.5 เป็นระดับอุดมศึกษา, ร้อยละ 22.5 เป็นระดับ ปวช./ปวส.ที่เหลือเป็นระดับมัธยมต้น และปลายรวมกันประมาณร้อยละ 16

นอกจากนี้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การผลิต ตำราและสื่อการสอนซึ่งมีเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อให้นักเรียน-นักศึกษาสามารถทำงานกับเทคโนโลยีอัจฉริยะและสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ ภูมิปัญญา (Brain Power) และนวัตกรรม ประการสำคัญจะต้องผลิตบุคลากรครูและอาจารย์ซึ่งมีคุณภาพ อีกทั้งให้มีการทบทวนแนวทางในการประเมินผลทั้งตัวอาจารย์ นักเรียนและนักศึกษาให้สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจดิจิทัล

แผนแม่บทปฏิรูปภาคการศึกษา

การวางรากฐานทรัพยากรมนุษย์ 4.0 เพื่อรองรับเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล ขณะที่ระบบราชการเกี่ยวข้องกับผู้กำลังศึกษา 1.910 ล้านคน แต่ละปีมีผู้เข้าสู่ตลาดแรงงานประมาณ 5.5 แสนคน โดยร้อยละ 62 เป็นผู้จบระดับอุดมศึกษา ประเด็นคือการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจจะต้องคู่ขนานกับระบบการศึกษา โดยมีแนวคิดดังนี้

1. การจัดทำแผนแม่บทการศึกษาไทย ให้สอดคล้องในแต่ละช่วงของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 20 ปี และไทยแลนด์ 4.0 โดยต้องทำพร้อมกันไป

1.1 ปฏิรูปมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

1.2 ปฏิรูปอาจารย์และระบบการเรียน-การสอน

1.3 ปฏิรูปหลักสูตรในเนื้อหาให้สอดคล้องกับอุปสงค์ใหม่ของตลาดแรงงาน

1.4 ปฏิรูปการประเมินการเรียน-การสอน-การทดสอบ ของนักเรียนและนักศึกษา

ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ 4.0

2. นวัตกรรมด้านการศึกษา ต้องมีการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งในการบ่มเพาะสร้างคนรุ่นใหม่ซึ่งต้องอยู่กับเทคโนโลยีอัจฉริยะ และเป็นสถานที่บ่มเพาะให้นักศึกษามี

ความคิดสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมสร้างพิมพ์เขียวเป็นของตนเอง โดยรัฐบาลมีการจัดงบประมาณที่เพียงพอสำหรับแนวคิดที่จะสามารถต่อยอดนวัตกรรมซึ่งตอบโจทย์ความต้องการเชิงพาณิชย์ การที่จะไปถึงตรงนี้ได้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้มหาวิทยาลัยเป็น “Think Tank” เพื่อการพัฒนาความสามารถ สร้างปัญญา สร้างแนวคิดให้กับเยาวชนซึ่งจะเป็นผู้เข้าสู่ระบบแรงงานภายใต้การมีทักษะที่พร้อมที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่

ขั้นตอนการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD 4.0) ในสถานประกอบการธุรกิจ (กรณีศึกษา)

1. นโยบายการพัฒนาจากฝ่ายบริหาร (HRD. Policy) เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ การยกระดับไปสู่องค์กร 4.0 (People Transform Policy)

2. การขับเคลื่อนบูรณาการ (Moving Forward Integration) ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจว่าจะให้หน่วยงานใด เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายผลิตเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมทั้งงบประมาณจากฝ่ายบริหาร โดยทางปฏิบัติองค์กรอาจทำเองหรือจ้างผู้ชำนาญหรือมหาวิทยาลัย (จากประสบการณ์องค์กรทำเองมักได้ผลกว่า)

3. การแบ่งกลุ่มคนเพื่อเตรียมการพัฒนา (Group Classify) ไม่ควรพัฒนาแบบเหมาเข่งควรนำร่องกลุ่ม เช่น ตั้งแต่หัวหน้างาน หรือพนักงานระดับกลางขึ้นไปโดยแบ่งเป็นเฟส มีระยะเวลางบประมาณ และตัวชี้วัด

4. ขั้นตอนการอบรมการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูป (Changing & Reforms Management) เป็นการปูพื้นปลูกฝังความคิดและเปิดใจให้พร้อมสู่ขบวนการเปลี่ยนแปลง อาจใช้การอบรมหรือให้มีการพูดคุยกับลูกค้า (Customer Survey)

5. การสร้างประสบการณ์ใหม่ (New Experience) เกี่ยวข้องกับการดูงานนอกสถานที่ เช่น โรงงานลูกค้า หรือซัพพลายเออร์ แต่ควรเป็นโรงงานที่มีมาตรฐานการจัดการสามารถเป็นต้นแบบ โดยควรมีการแชร์ประสบการณ์ดูงานในแต่ละกลุ่ม

6. การสร้างทัศนคติใหม่ด้านจริยธรรม คุณธรรม จิตสำนึก (New Attitude & Mind) การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญอยู่ที่ความพร้อมด้านจิตใจของคน หากยังติดขัดหรือต่อต้านไม่รับการเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ จึงต้องให้มีการสร้างจิตสำนึกใหม่สู่อุตสาหกรรม 4.0

7. ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ การพัฒนาให้ชัดเจน (Road Map & Action Plan) เช่นการอบรม การดูงาน กิจกรรมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

8. การประเมินผลแบ่งกลุ่มการพัฒนา เป็นผลลัพธ์ของ HRD. 4.0 เฟส 1 เมื่อเปิดโครงการจะต้องมีการประเมินผลเพื่อทราบว่าพนักงานคนใดจะอยู่กลุ่มใดของการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องในแต่ละกลุ่ม เช่น

8.1 กลุ่มซึ่งจะเป็นที่เลี้ยงและนาร่อง (Trainer for the Trainee)

8.2 กลุ่มซึ่งพร้อมยอมรับการพัฒนา

8.3 กลุ่มซึ่งต้องการปรับศักยภาพและทัศนคติ

9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4.0 ระยะเข้มข้น เป็นการพัฒนาเจาะลึกในแต่ละกลุ่มที่ได้แบ่งไว้ในเฟส 1 โดยใช้กลุ่มที่เลี้ยงซึ่งเป็นกลุ่มแนวหน้าขับเคลื่อน HRD. 4.0 ขององค์กร ให้เป็นตัวอย่างและแถวหน้าของการช่วยฝ่ายจัดการในการพัฒนา HRD. 4.0

สรุป

จากการนำเสนอของผู้ศึกษาทั้งหมดตั้งแต่ต้นมา แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคก่อนไทยแลนด์ 4.0 และในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมในปัจจุบัน แต่ก็เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนตั้งรับไม่ทัน องค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่านำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ก็มีโอกาที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงคนที่มีชีวิตจิตใจให้กลายเป็นเครื่องจักรทำงานให้ได้ผลผลิต แต่เป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนให้ผลผลิตออกมามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ถึงแม้เทคโนโลยีสร้างมาโดยคนก็จริง แต่ก็ไม่ใช่ทุกคนที่จะหยิบจับมาช่วยงานได้ในทันที ยังมีขั้นตอนอีกมากที่จะต้องดำเนินการ โดยเฉพาะคนที่ไม่ประสีประสาเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีให้ได้อย่างเร่งด่วน โดยจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ด้วย สิ่งที่จะฝากไว้ ก็คือการวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน หากเทคโนโลยีสร้างอะไรขึ้นมาให้ชาติพันธุ์มนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติที่เคยเป็น อาจต้องพบกับสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่นเดียวกับการคัดแปลงพันธุกรรมพืชสัตว์ที่ถูกต่อต้านอยู่ในทุกวันนี้ ขอให้ช่วยกันสร้างสังคมในอนาคตที่ดี ด้วยความรอบรอบ เพื่อให้มนุษย์ได้สืบสายพันธุ์ดำรงชีพ และอยู่กันอย่างมีความสุขสืบไปในอนาคต

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ในครั้งนี้ ทำให้ทราบว่า สังคมโลกมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ใครก็ตามที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ย่อมเกิดประโยชน์และได้เปรียบ ในขณะที่เดียวกันก็มีภัยคุกคามใหม่ที่เข้ามาด้วย ประเทศไทยประกาศใช้ยุทธศาสตร์ “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อสนองต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มนุษย์ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรคสิ่งต่างๆ ขึ้น เพื่อตอบสนองการพัฒนา พร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตรูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยต้องคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างและเมื่อไร แล้วเราจะต้องบริหารจัดการต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร จากการค้นคว้าข้อมูลจากงานวิจัย เอกสาร บทความ และแนวความคิดเห็นนักวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์ของผู้ศึกษา สามารถนำเสนอบทสรุปที่เป็นประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่สำคัญในการใช้เป็นแนวทางให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้นำไปพิจารณาดำเนินการหรือนำไปต่อยอดทางความคิดต่อไป

สรุป

1. ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของกำลังพลให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่องค์กรจะมีคุณภาพได้หรือไม่นั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นปัจจัยที่สำคัญ

3. อนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ อยู่บนเงื่อนไขของความไม่แน่นอน ซึ่งองค์กรสามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้เสมอ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้า สิ่งที่จะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอะไรให้องค์กรพร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอะไรให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรงขึ้นไปในอนาคตได้

4. การวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้ม หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กลยุทธ์เป็นเสมือนแนวทาง แผนงาน และทิศทางเพื่อให้การออกแบบ โปรแกรมการพัฒนาคูคลากร ไม่เพียงแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้แล้ว การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไปในอนาคตได้ด้วย

5. องค์กรจะมีขอบเขตของการพัฒนาทุน ^{มนุษย์} ที่แตกต่างกันตามแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่ต่างกัน และที่สำคัญคือ แต่ละองค์กรจะกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ ด้านทุนมนุษย์ขององค์กรที่ต่างกัน และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน

6. การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ที่ต้องการเกิดผลลัพธ์ ในขณะที่เดียวกันกิจกรรมทั้งสองเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ โดยเฉพาะการฝึกอบรมนั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับความรู้ความสามารถของกำลังพลที่เรียกว่าการพัฒนา

7. บริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 เศรษฐกิจไทยก็ยังสามารถเติบโตได้ต่อเนื่อง สะท้อนว่าเศรษฐกิจไทยสามารถทนทานและรองรับความผันผวนได้ดีในระดับหนึ่ง แต่เรายังมีปัญหาโครงสร้างอีกหลายเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำทั้งด้านรายได้และโอกาส การคอร์รัปชัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจในยุค 4.0

8. ในยุค Digital Economy ความรู้และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้ หรือทุนทางปัญญาให้แก่ประชากรของประเทศ

9. ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน

10. โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก อาจสร้างผลกระทบต่อองค์กรได้มากมาย จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

11. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต

12. ประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต จึงต้องมีแผนว่าจะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

13. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time”

14. 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 สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรยุคใหม่ คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง

15. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการที่ได้นำเสนอความเป็นมา จนมาถึงในเรื่องของไทยแลนด์ 4.0 การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ อาชีพที่ถูกคุกคาม อาชีพที่มีอิทธิพล ทิศทางการบริหารจัดการ และการเตรียมพร้อมรับมือตามความเห็นของนักวิชาการท่านต่างๆ มาเป็นลำดับแล้วนั้น ทำให้มองเห็นภาพที่เชื่อมโยงกันถึงความเกี่ยวพันของปัจจัยต่างๆ ซึ่งพอจะสรุปให้เห็นถึงปัจจัยที่

เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามลำดับปัจจัยที่มีความสำคัญเร่งด่วน และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา โดยจำแนกเป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. คน เป็นส่วนสำคัญเร่งด่วนที่จะต้องปรับปรุง เพราะคนจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง สัมผัส และนำหรือไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ประกอบด้วย

1.1 ผู้นำ หรือ ผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นทิศทางของอนาคตองค์กรก่อนผู้อื่น หรือต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆ ที่จะนำองค์กรไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ซึ่งถือได้ว่าเป็นคนแรกในองค์กรที่จะต้องนำพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 ผู้ปฏิบัติงาน ยังต้องจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

1.2.1 ผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่า ซึ่งอยู่ใน Gen BB และ Gen X บางส่วนมีความใกล้ชิดกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่แล้ว และมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ขององค์กรได้ โดยองค์กรต้องให้ความรู้ความเข้าใจและจงใจให้เห็นความสำคัญก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง อีกส่วนหนึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนไม่เข้าใกล้เทคโนโลยีเลย ต้องให้คนอื่นช่วยเวลาจำเป็นต้องใช้งาน ซึ่งมีอยู่ไม่มากและจะเกษียณในเวลาอันใกล้ ซึ่งเราต้องทำความเข้าใจหรือไม่ก็ต้องทำใจปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องพิสูจน์

1.2.2 ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ ซึ่งอยู่ใน Gen Y และผู้ปฏิบัติงานที่จะรับเข้ามาในอนาคต Gen Z หรือ Gen M กลุ่มนี้คลุกคลีกับเทคโนโลยีมาอยู่แล้ว มีความเข้าใจและสามารถนำหน้าในเรื่องเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ไม่จำเป็นต้องชักจูงอะไรมากก็พร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีได้ทันที โดยองค์กรต้องเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามแนวทางของเขาด้วย

1.2.3 ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ด้านไอที คือพนักงานทั้ง 2 กลุ่มข้างต้นแต่เป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญด้านไอที หรือเรียนจบมาทางไอที ที่ต้องแยกออกมาเป็นอีกกลุ่มเนื่องจากว่าผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้จะต้องเป็นตัวจักรสำคัญที่จะต้องนำหรือสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆ มาวางรากฐานการปรับปรุงองค์กร และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากเป็นผู้ที่มีความรู้แล้วองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ให้ยิ่งๆ ขึ้นไป มีการสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างเร่งด่วน อาจเป็นการให้ทุนการศึกษาในสาขาวิชาที่จำเป็น หรือทำการคัดเลือกผู้ที่กำลังศึกษาในสาขาวิชาที่ต้องการและจองตัวไว้ก่อนที่จะจบการศึกษา

1.3 ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผู้เป็นเจ้าของ หุ้นส่วน คณะกรรมการ ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานร่วม ผู้รับจ้าง ที่ปรึกษา ทั้งหมดที่กล่าวถึงได้ว่าจะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งองค์กรต้องการการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ให้องค์กรคงอยู่ได้ และก้าวไปข้างหน้าตามแผนงาน

ที่วางไว้ อย่างน้อยต้องสร้างความเข้าใจการยอมรับในทิศทางขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นที่จะนำมาปรับใช้ หรือเป็นผู้ใช้งานระบบใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2. ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญที่จะต้องเดินควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ก็ต้องให้เกิดความสอดคล้องกัน เช่น ถ้าการปฏิบัติงานไม่ต้องเข้ามาที่สำนักงาน องค์กรก็ไม่ต้องมีการลงเวลาทำงาน ไม่ต้องมีโต๊ะทำงาน ไม่ต้องมีบริการรถรับส่ง แต่จะต้องกำหนดวัดค่าการทำงานในรูปแบบอื่นแทน สิทธิสวัสดิการต่างๆ อาจต้องปรับให้เกิดความเหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ ความรัดกุมในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลมีความสำคัญสูงต้องกำหนดและวางมาตรการให้แน่นหนาเพียงพอ

3. การฝึกอบรมพัฒนา เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของผู้ปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็ต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย

4. การกำกับดูแล (Regulator) เป็นอีกภารกิจหนึ่งที่สำคัญเร่งด่วนที่จะต้องก้าวนำหน้าการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ผู้กำกับดูแลก็ต้องมีการเรียนรู้และสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบให้ทันกับการใช้งาน

5. เครื่องมือที่ใช้พัฒนา จำเป็นต้องจัดหาโดยการซื้อ หรือสร้างขึ้นเอง หากเป็นการซื้อก็ต้องมองให้รอบครอบถึงเงินทุน การใช้งาน การดูแลบำรุงรักษา หากเป็นการสร้างขึ้นเองก็จำเป็นต้องหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินการ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรเองหรือมีการศึกษาร่วมกับองค์กรอื่นหรือสถาบันการศึกษา

6. อาชีพ หรือ ตำแหน่งงาน จะการศึกษาจะเห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยอาจเป็นการใช้หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรือ ซอฟต์แวร์ เข้ามาทำงานแทนมนุษย์ จะทำให้การว่าจ้างงานในบางตำแหน่งสูญหายไป ดังนั้น กระบวนการที่ต้องวิเคราะห์เบื้องต้นในระยะเปลี่ยนผ่าน จำเป็นต้องศึกษาข้อดีข้อเสียในการเปลี่ยนจากคนเป็นเครื่องจักร ความคุ้มค่า การรับมือหากต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องนำคนที่เคยทำอยู่เดิมไปปฏิบัติหน้าที่อื่น หรือเป็นผู้ควบคุมเครื่องจักรแทน แต่อย่างไรก็ตามในอนาคตแล้ว องค์กรก็ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ดี หากยังไม่ทำในวันนี้ก็ต้องมีการศึกษาเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการทำงานโดยเครื่องจักรที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

7. ลักษณะการทำงาน เป็นไปได้อย่างมากที่ในอนาคตการทำงาน จะไม่จำเป็นต้องมาปฏิบัติงานที่สำนักงาน ไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะประจำ ถึงขนาดอาจไม่ต้องมาสมัครเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเลยก็ได้ หรือแม้แต่คนคนเดียวก็อาจเป็นลูกจ้างในหลายหน่วยงานในเวลาเดียวกัน เพราะเหตุที่เทคโนโลยีสามารถควบคุมในเรื่องผลผลิต ที่ต้องการต่อผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ติดต่อถึงกันได้ตลอดเวลา การรับส่งงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการจ้างงานในรูปแบบอื่นๆ ไปด้วย รูปแบบการจัดสำนักงานที่เหมาะสม

8. สังคมวัฒนธรรม รูปแบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่ต้องมาทำงานทุกวัน เจอผู้ร่วมงานทุกวัน เปลี่ยนเป็นการทำงานโดยสื่อสารทางเน็ตเวิร์ค มีผลทำให้ขาดการมีส่วนร่วม ดังนั้น องค์กรอาจหาแนวทางทดแทนในรูปแบบอื่น เช่น การกำหนดวันที่จะต้องเข้ามาสำนักงาน บ้างเป็นครั้งคราว หรือมีการจัดกลุ่มปฏิบัติงานแยกตามโซนที่อยู่อาศัย หรือตามลักษณะงาน ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์กันต่อไปว่าสมควรเป็นไปในรูปแบบใด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในด้านทักษะการเรียนรู้

1. ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัว เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก เพราะเทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและไร้พรมแดน พบว่ามีการแพร่กระจายของข่าวปลอมเป็นผลจาก

1.1 การขาดการประเมินข่าวก่อนส่ง

1.2 เมื่อข่าวสารนั้นตรงกับอคติที่เรามี เราจึงปักใจเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ดังนั้น การเรียนรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และความสามารถในการแยกแยะว่าเป็นจริงหรือเท็จเป็นทักษะที่สำคัญ

2. คนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ไร้พรมแดนและเป็นการขยายมุมมองให้ก้าวทันต่อโลก และเพิ่มโอกาสในการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น

3. คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้วิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ทัศนคติของการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องจะช่วยให้แก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะเป็น การรู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักใช้ประโยชน์จากความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิด รวมถึงการมีคุณธรรม ที่จะช่วยสร้างความผาสุกในชีวิต

4. คนไทยต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี การนิ่งดูตายหรือคิดว่าธุระไม่ใช่ แล้วปล่อยให้ปัญหาต่างๆ ใหญ่โตขึ้น สุดท้ายปัญหาเหล่านั้นก็จะส่งผลกระทบต่อเราในที่สุด การทำหน้าที่พลเมืองอย่างหนึ่งก็คือ การพร้อมเข้าแก้ปัญหาตามศักยภาพและในทุกโอกาสที่มี พลังเล็กน้อยที่ทุกคนร่วมกันจะสะสมเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ได้ เทคโนโลยีและการสื่อสารจะช่วยทำให้เราทำหน้าที่พลเมืองได้ง่ายขึ้นและมีพลังมากขึ้นอย่างที่เราอาจจะคิดไม่ถึง

การทำให้ข้าราชการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการ 4 ด้านไปพร้อม ๆ กัน ดังนี้

1. การพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รู้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การบ่มเพาะให้ข้าราชการมีธรรมาภิบาล กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
3. การปรับปรุงกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามกฎเกณฑ์ (Rule Base) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (Innovation Base)
4. การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome) แทนความครบถ้วนของกระบวนการงาน (Procedure) และจำนวนผลผลิต (Output)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์ความรู้

เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง การพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รู้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้การปฏิบัติราชการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันทั่วทั้งที และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในภาพรวม ทั้งนี้ ตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการในยุคประเทศไทย 4.0 นี้ควรอย่างยิ่งที่จะเปลี่ยนจากตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ “จำนวนครั้ง” “จำนวนผู้เข้าร่วม” หรือ “จำนวนผู้สอบผ่าน” ในการฝึกอบรมหรือสัมมนาอย่างที่เป็นอยู่แต่เดิม ไปเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ องค์ความรู้ที่มีการถ่ายทอดให้แก่ข้าราชการด้วยกันหรือแก่บุคคลภายนอกและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมีการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการหรือการเผยแพร่ให้ประชาชนนำไปใช้ประโยชน์ อันได้แก่

1. การบ่มเพาะให้ข้าราชการมีความซื่อสัตย์สุจริต มีศักดิ์ศรี กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในบริบทของสังคมไทยที่ยังคงมีทัศนคติ (Attitude) ที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาในทางที่ถูกต้องอยู่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทัศนคติ

เกี่ยวกับวัตถุนิยม (Materialism) ที่นำไปสู่การกระทำเพื่อประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2. การปรับปรุงกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามกฎเกณฑ์ (Rule Base) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (Innovation Base)

3. การให้บริการตามความต้องการเฉพาะปัจเจกบุคคลที่ผู้รับบริการสามารถออกแบบและเลือกรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างได้ ภาครัฐต้องให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง ได้ทุกสถานที่ นำเสนอบริการที่เหมาะสมแต่ละบุคคล มีช่องทางการให้บริการหลายช่องทางและบูรณาการภาครัฐเป็น One Stop Service ซึ่งจะเป็ต้นแบบในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรม

4. การทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome) แทนความครบถ้วนของกระบวนการ (Procedure) และจำนวนผลผลิต (Output) นอกจากนี้จะทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว ยังเป็นนัยยะที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่ถูกต้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการด้วย

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. ปฏิรูประบบสาธารณสุขในการดูแลทารกตั้งแต่ในครรภ์มารดา เพื่อให้เด็กที่เกิดมามีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

2. ปรับกฎหมายหรือกฎระเบียบ ที่เอื้อให้มารดาและบิดามีโอกาสมีการเลี้ยงดูทารกด้วยตนเอง โดยไม่เสียโอกาสด้านการทำงาน ด้านเศรษฐกิจ หรือด้านสังคม

3. ปรับกฎระเบียบให้จัดตั้งศูนย์เด็กเล็ก (วัย 2-3 ขวบ) ประจำสถานที่ราชการและสถานประกอบกิจการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องจากการดูแลลูกที่บ้าน

4. กำหนดมาตรฐานและมีระบบประกันคุณภาพครูพี่เลี้ยง ซึ่งครูพี่เลี้ยงที่มีความรู้มีความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมกับการดูแลเด็กปฐมวัย โดยเน้นพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และความฉลาดทางปัญญา (IQ) รวมทั้งความแข็งแรงทั้งร่างกายและการเสริมสร้างวินัย คุณธรรมจริยธรรม และ Executive Function (EF) ในเด็กปฐมวัยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกเข้าแถว การเล่นของเล่นตามวัย การทำกิจกรรม เช่น ล้างมือก่อนทานอาหาร เป็นต้น

5. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้มีหลายระบบและเด็กสามารถเลือกออกแบบการเรียนการสอนเองได้ ตั้งแต่ประถมศึกษา ไม่ใช่ระบบเดียวกันทั้งประเทศอย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ซึ่งง่ายต่อการทำงานแต่ไม่เป็นประโยชน์กับประเทศชาติ

6. สร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ที่ดีให้แก่เยาวชนในการเรียนรู้เพื่อเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ มีวินัย มีความเป็นผู้นำ มีความอดสาหะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวมและประเทศชาติ และคนเก่งของสังคม ภาครัฐและเอกชนต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน ออกแบบ และดำเนินการ

7. สร้างแรงบันดาลใจ (Passion) ในการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ของตนเอง จากความฝัน ความถนัด และทักษะแห่งตน และการให้โอกาสของสังคมที่เปิดกว้าง

8. ปรับค่านิยมของสังคมให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนวิชาชีพ (Vocational Education) ให้การยอมรับและยกย่องว่าเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศอย่างมีศักดิ์ศรี ตลอดจนได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

9. ส่งเสริมให้เยาวชนมีสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศที่เป็นสากล และเทคโนโลยีสารสนเทศ

11. เพิ่มศักยภาพแรงงาน ให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น ปรับ Mindset ในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการทำงาน บางประเภทให้มากขึ้น ส่งเสริม STEM Workforce (Science Technology Engineering Mathematical) โดยพัฒนาคนวัยทำงานให้มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ โดยเชื่อมโยงบูรณาการความรู้ทั้ง 4 ด้าน มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้บุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ปฏิบัติงานในภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชน มากขึ้น

12. มีระบบการเคลื่อนย้ายคนที่มีความสามารถ (Talent Mobility) ระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ไปทำงานที่เหมาะสม เพื่อร่วมผลิตผลงานที่เป็นนวัตกรรม

13. ปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบ ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน หรือเป็นข้อบังคับ สำหรับเรื่องที่ทำให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมการประกอบอาชีพ เช่น ปรับกฎหมาย/กฎระเบียบ รองรับเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงสู่ ประเทศไทย 4.0 จัดทำมาตรฐานวิชาชีพ ขึ้นทะเบียนวิชาชีพหรือรับรองความสามารถบุคลากรตามมาตรฐานสากล (ISO 17024)

14. เพิ่มความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพ ทั้งส่วนตัวและความปลอดภัยในการทำงาน สร้างระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา รวมถึงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการความต้องการใช้ของ Real Sector

15. ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อให้ผู้สูงวัย สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประกอบวิชาชีพ เพื่อมีรายได้เลี้ยงตนเองตามความเหมาะสม เช่น ยึดการเกษียณอายุทั้งภาครัฐและเอกชน มาตรการทางภาษีให้กับสถานประกอบการที่ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุทำงาน

16. ส่งเสริมผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้และทักษะสู่บุคคลากรรุ่นหลัง ปรับปรุงระบบสาธารณสุขให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีโอกาสในการเข้าถึงความรู้และระบบสาธารณสุขพื้นฐาน ในการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงตั้งแต่ก่อนวัยสูงอายุและสามารถดูแลสุขภาพอย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบการดูแลรักษาที่ดีโดยภาครัฐและเอกชน

17. ส่งเสริมด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต เช่น การพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ปลอดภัย มีความรู้ด้านการออมเงิน มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการออม

18. ส่งเสริมให้มีการสร้างสังคมผู้สูงอายุ (Social Aging Platform) มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากความเป็นมาและปัญหาที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อรองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีคตินัยประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ศึกษาจึงคิดว่าหากจะมีการต่อยอดการศึกษาในครั้งนี้ เห็นว่าหากสามารถศึกษาถึงขั้นเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล จะเกิดประโยชน์ และมีคุณค่ามากขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือ

กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ. สังคมวิทยา มานุษยวิทยา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541.

ชาญชัย อาจิณสมภาร. (มปป.) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มปป..

เชาว์ โรจนแสง. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี :. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.

ประภาศรี สีหอำไพ. พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

พินิจ รัตนกุล. คุณธรรม. นนทบุรี : เพชรรุ่งการพิมพ์. 2547.

พิภพ วังเงิน. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา, 2547.

วริยา ชินวรรโณ. บรรณาธิการ. จริยธรรมในวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2546.

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิ.พรีนท์ (1991), 2556.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์, 2551.

เอกสารวิจัย

บัญญัติ โพธิ์เสนา. “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อ. ไชยวาน จ. อุตรดิตถ์”. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2542.

ประพนธ์ อิ่มสกุลกาญจน์. “การศึกษาความต้องการพัฒนาครู-อาจารย์ในโรงเรียนอนุบาลจังหวัดชลบุรี”. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

สมประสงค์ วงษ์อุบล, ว่าที่ ร.ต.. “การปฏิบัติและความต้องการพัฒนาบุคลากรของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดอุดรธานี”. ปรินญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.

สมพงษ์ สุขประเสริฐ. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูเทศบาล เขตการศึกษา 10”. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0””. เอกสารไม่ตีพิมพ์. สำนักงาน ก.พ.. 2560. หน้า 15 – 21.

ชนิด โสรรัตน์. “การเตรียมพร้อมทรัพยากรมนุษย์สู่ไทยแลนด์ 4.0”. เอกสารไม่ตีพิมพ์. สภาองค์กรนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย. 2560, หน้า 5 – 11.

สุวิทย์ สุมาลา. “การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0”; เอกสารประกอบการสัมมนา. วันที่ 16 มิถุนายน 2560; ณ โรงแรมอมารี อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. การประสานครหลวง, 2560.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

วิโรไท สันติประภพ. “นิยาม Thailand 4.0 คืออะไร-ไทยอยู่ตรงไหน จะสร้างคนที่ครบคน รับโลกใหม่อย่างไร”. ไทยพับลิก้า. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://thaipublica.org/2017/02/veerathaithailand-4-0/>, 2561.

เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. “รอง ปช.กสทช. ชี้ปี 2017 ปีแห่งอนาคตได้ล่าตัวเรา' ยุคดิจิทัลรูปแบบใหม่”. ไทยรัฐออนไลน์; 25 ธ.ค.2559. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thairath.co.th/content/820778>. 2561.

เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. “10 อาชีพที่ถูกลูกคามจาก Big Data และ Machine learning”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.it24hrs.com/2017/carieer-big-data-machine-learning/>. 2561.

สมบัติ กุสุมาวดี. “จับประเด็นร้อน! HR 4.0 TRENDS AND MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @ THAILAND 4.0.”. วารสาร HR Society magazine ฉบับเดือนสิงหาคม 2559. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://dir.co.th/th/ข่าวสาร/ข่าวสารทั่วไป/item/96-hr-4-0-trends-and-move.html>, 2561.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. “ไขรหัสประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง”. ไทยรัฐ, ฉบับวันที่ 2 พ.ค.2559 . (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.thairath.co.th/content/613903>, 2561.

ผนวก

หมายเลขแบบสัมภาษณ์.....

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการศึกษา

**เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ :
กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16”**

.....

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงแห่งชาติของประเทศไทย และนำคำตอบทั้งหมดที่ได้ไปจัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ : กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16 ต่อไป

ผู้ศึกษาขอความกรุณาท่านโปรดพิจารณาตอบบทสัมภาษณ์ทุกข้อตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

นักศึกษาหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ชื่อ.....

อาชีพ.....

ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถามที่ 1 : ท่านมีความคิดว่ารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ควรมีลักษณะใดบ้าง

.....
.....

คำถามที่ 2 : ในกรณีแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง และท่านคิดเห็นว่าการขับเคลื่อน ขับเคลื่อนอย่างไร

.....
.....

คำถามที่ 3 : ข้อมูลสถานการณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน รองรับการค้างานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ปัจจุบันนี้มีอะไรบ้าง

.....
.....

คำถามที่ 4 : การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม ท่านมีแนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง

.....
.....

คำถามที่ 5 : ประเด็นเพิ่มเติมเพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีของรัฐบาล ง ท่านมีแนวคิดอย่างไร

.....
.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

- ชื่อ พลตรี วสันต์ ทัพวงศ์
- วัน เดือน ปี เกิด 8 สิงหาคม 2505
- การศึกษา ปริญญาตรี วิศวกรรมโยธา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พ.ศ.2529
ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ.2546
- การศึกษาทางทหาร รร.สธ.ทบ.สบงศ ชุดที่ 74
วทบ.ทบ. ชุดที่ 51
- การศึกษาอื่นๆ การบริการงานภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 1 สดช.
- ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 16

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ :

กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16

ผู้วิจัย พลตรี วสันต์ ทัพวงศ์

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

ตำแหน่ง ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 16

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีคตินัยประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด แก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุณภาพของคนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดแห่งการดำรงอยู่ของสังคม อย่างไรก็ตามมนุษย์จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าได้จะต้องผ่านกระบวนการพัฒนา ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะด้วยวิธีการที่ดีมีประสิทธิภาพ สำคัญที่มนุษย์ทุกคนควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้านพฤติกรรม การพัฒนาด้านจิตใจ และการพัฒนาปัญญา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาสนใจที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ โดยทำการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากกลุ่มตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายสาขาอาชีพของสังคม และที่สำคัญคือบุคลากรของมณฑลทหารบกที่ 16 เป็นสำคัญ เพื่อให้ได้แนวคิดและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นำไปต่อยอดทางความคิดสู่การปฏิบัติแก่สังคมมวลรวมของประเทศ ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ที่ได้มีการบัญญัติสู่การพัฒนาประชาชนของประเทศ อย่างยั่งยืน ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ
2. เพื่อศึกษาถึง จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพปัญหา อุปสรรค ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน
3. เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน รองรับการค้าดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยเน้นศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความต้องการทรัพยากรบุคคล และความรู้ความสามารถ ของบุคลากร โดยเน้นศึกษาในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิของมณฑลทหารบกที่ 16 ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มาใช้ในการวิเคราะห์ และทำการศึกษาข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมเพื่อให้ได้แนวทางในการนำไปดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมณฑลทหารบกที่ 16 ต่อไป
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายอาชีพของสังคม โดยเน้นบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิของมณฑลทหารบกที่ 16 อาทิเช่น รองผู้บัญชาการมณฑลทหารบกฯ เสนาธิการมณฑลทหารบกฯ หัวหน้ากอง/ฝ่ายต่างๆ เป็นต้น จำนวนประมาณ 25 คน เพื่อให้ได้แนวคิดและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน นำไปต่อยอดทางความคิดสู่การปฏิบัติแก่สังคมมวลรวมของประเทศ ตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในเรื่องการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ (Interview) จำนวน 1 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ซึ่งครอบคลุมประเด็นตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการศึกษา และสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป
3. ขอบเขตด้านเวลา ในการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ในครั้งนี้ จะใช้เวลาในการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพ โดยเน้นบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิของมณฑลทหารบกที่ 16 อาทิเช่น รองผู้บัญชาการมณฑลทหารบกฯ

เสนาธิการมณฑลทหารบกฯ หัวหน้ากอง/ฝ่ายต่างๆ เป็นต้น ในห้วงระยะเวลาประมาณ 10 เดือน ตั้งแต่เดือน พ.ย.60 – มี.ย.61

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการใช้วิธีการวิจัย ทฤษฎีจาก เอกสาร (Documentary Research) งานวิจัยทางวิชาการของทางราชการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ และข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Review) ซึ่งประกอบด้วย เอกสารและงานวิจัยของทางราชการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แนวคิด ทฤษฎี บทความ อินเทอร์เน็ต การสัมภาษณ์ (Interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวแทนผู้ทรงคุณวุฒิ ในหลากหลายอาชีพของสังคม โดยเน้นบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิของมณฑลทหารบกที่ 16 อาทิเช่น รองผู้บัญชาการ มณฑลทหารบกฯ เสนาธิการมณฑลทหารบกฯ หัวหน้ากอง/ฝ่ายต่างๆ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) โดยการเปรียบเทียบสิ่งที่ปฏิบัติจริงกับสิ่งที่ควรปฏิบัติที่กำหนดอยู่ในระเบียบ กฎหมาย และแผนการ ปฏิบัติงาน ใช้การตีความ (Interpretation) เพื่อค้นหาค้นหาและตีความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลที่เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดขึ้น

ผลการวิจัย

1. ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิด ประโยชน์สูงสุด เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของกำลังพลให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อให้กำลังพลในมณฑลทหารบกที่ 16 ที่ได้รับการ พัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. อนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งมณฑลทหารบกที่ 16 สามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มณฑลทหารบกที่ 16 จะต้องตระหนักเสมอก็คือ จะทำอย่างไรให้ พร้อมที่จะเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้ จะทำอย่างไรให้ได้เปรียบในการแข่งขันที่อาจจะทวีความรุนแรง ขึ้นต่อไปในอนาคตได้

3. มณฑลทหารบกที่ 16 มีขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ที่แตกต่างกันตามแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่แตกต่างกัน แต่ละกอง/ฝ่ายจะกำหนดขอบเขตของการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ของแต่ละหน่วยที่แตกต่างกัน เพราะมีขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน

4. บริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 เศรษฐกิจไทยก็ยังสามารถเติบโตได้ต่อเนื่อง สะท้อนว่าเศรษฐกิจไทยสามารถทนทานและรองรับความผันผวนได้ดีในระดับหนึ่ง แต่ยังมีปัญหาโครงสร้างหลายเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความเหลื่อมล้ำทั้งด้านรายได้และโอกาส การคอร์รัปชัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจในยุค 4.0 ในยุค Digital Economy ความรู้และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้ หรือทุนทางปัญญาให้แก่ประชากรของประเทศ

5. ประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต จึงต้องมีแผนขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time”

6. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญที่จะต้องเดินควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ต้องให้เกิดความสอดคล้องกัน

7. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของหน่วย เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็ต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในด้านทักษะการเรียนรู้

1. ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัว เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก เพราะเทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและไร้พรมแดน
2. คนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ไร้พรมแดนและเป็นการขยายมุมมองให้ก้าวทันต่อโลก และเพิ่มโอกาสในการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น
3. คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้วิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์ความรู้

เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง การพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้การปฏิบัติราชการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันทั่วถึง และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในภาพรวม

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1. ปฏิรูประบบสาธารณสุขในการดูแลทารกตั้งแต่ในครรภ์มารดา เพื่อให้เด็กที่เกิดมามีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. ปรับกฎหมายหรือกฎระเบียบ ที่เอื้อให้มารดาและบิดามีโอกาสมีการเลี้ยงดูทารกด้วยตนเอง โดยไม่เสียโอกาสด้านแรงงาน ด้านเศรษฐกิจ หรือด้านสังคม
3. ปรับกฎระเบียบให้จัดตั้งศูนย์เด็กเล็ก (วัย 2-3 ขวบ) ประจำสถานที่ราชการและสถานประกอบการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องจากการดูแลลูกที่บ้าน
4. กำหนดมาตรฐานและมีระบบประกันคุณภาพครูที่เลี้ยง ซึ่งครูที่เลี้ยงที่มีความรู้มีความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมกับการดูแลเด็กปฐมวัย โดยเน้นพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และความฉลาดทางปัญญา (IQ) รวมทั้งความแข็งแรงทั้งร่างกายและการเสริมสร้างวินัย คุณธรรมจริยธรรม และ Executive Function (EF) ในเด็กปฐมวัยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การฝึกเข้าแถว การเล่นของเล่นตามวัย การทำกิจกรรม เช่น ล้างมือก่อนทานอาหาร เป็นต้น
5. ปฏิรูประบบการศึกษา ให้มีหลายระบบและเด็กสามารถเลือกออกแบบการเรียนการสอนเองได้ ตั้งแต่ประถมศึกษา ไม่ใช่ระบบเดียวกันทั้งประเทศอย่างที่เป็นอย่างทุกวันนี้ ซึ่งง่ายต่อการทำงานแต่ไม่เป็นประโยชน์กับประเทศชาติ

6. สร้างสภาพแวดล้อม (Ecosystem) ที่ดีให้แก่เยาวชนในการเรียนรู้เพื่อเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ มีวินัย มีความเป็นผู้นำ มีความอดสาหะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความใฝ่รู้ มีจิตสำนึกต่อส่วนรวมและประเทศชาติ และคนเก่งของสังคม ภาครัฐและเอกชนต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน ออกแบบ และดำเนินการ

7. สร้างแรงบันดาลใจ (Passion) ในการพัฒนาศักยภาพและองค์ความรู้ของตนเอง จากความฝัน ความถนัด และทักษะแห่งตน และการให้โอกาสของสังคมที่เปิดกว้าง

8. ปรับค่านิยมของสังคมให้มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนวิชาชีพ (Vocational Education) ให้การยอมรับและยกย่องว่าเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนาประเทศอย่างมีศักดิ์ศรี ตลอดจนได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

9. ส่งเสริมให้เยาวชนมีสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศที่เป็นสากล และเทคโนโลยีสารสนเทศ

10. เพิ่มศักยภาพแรงงาน ให้มีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น ปรับ Mindset ในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการทำงาน บางประเภทให้มากขึ้น ส่งเสริม STEM Workforce (Science Technology Engineering Mathematical) โดยพัฒนาคนวัยทำงานให้มีความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ โดยเชื่อมโยงบูรณาการความรู้ทั้ง 4 ด้าน มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้บุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ปฏิบัติงานในภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชน มากขึ้น

11. มีระบบการเคลื่อนย้ายคนที่มีความสามารถ (Talent Mobility) ระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ไปทำงานที่เหมาะสม เพื่อร่วมผลิตผลงานที่เป็นนวัตกรรม

12. ปรับปรุงกฎหมาย/กฎระเบียบ ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน หรือเป็นข้อบังคับ สำหรับเรื่องที่ต้องทำให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมการประกอบอาชีพ เช่น ปรับกฎหมาย/กฎระเบียบ รองรับเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงสู่ ประเทศไทย 4.0 จัดทำมาตรฐานวิชาชีพ ขึ้นทะเบียนวิชาชีพหรือรับรองความสามารถบุคลากรตามมาตรฐานสากล (ISO 17024)

13. เพิ่มความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพ ทั้งส่วนตัวและความปลอดภัยในการทำงาน สร้างระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา รวมถึงนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการความต้องการใช้ของ Real Sector

14. ปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อให้ผู้สูงวัย สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประกอบวิชาชีพ เพื่อมีรายได้เลี้ยงตนเองตามความเหมาะสม เช่น ยืดการเกษียณอายุทั้งภาครัฐและเอกชน มาตรการทางภาษีให้กับสถานประกอบการที่ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุทำงาน

15. ส่งเสริมผู้สูงอายุที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้และทักษะสู่บุคลากรรุ่นหลัง ปรับปรุงระบบสาธารณสุขให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีโอกาสในการ

เข้าถึงความรู้และระบบสาธารณสุขพื้นฐาน ในการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงตั้งแต่ก่อนวัยสูงอายุและสามารถดูแลสุขภาพอย่างต่อเนื่อง มีการจัดระบบการดูแลรักษาที่ดีโดยภาครัฐและเอกชน

16. ส่งเสริมด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต เช่น การพัฒนาที่อยู่อาศัยให้ปลอดภัย มีความรู้ด้านการออมเงิน มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อการออม

17. ส่งเสริมให้มีการสร้างสังคมผู้สูงอายุ (Social Aging Platform) มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากความเป็นมาและปัญหาที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อรองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีคตินัยประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ศึกษาจึงคิดว่าหากจะมีการต่อยอดการศึกษาในครั้งนี้ เห็นว่าหากสามารถศึกษาถึงขั้นเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาล จะเกิดประโยชน์ และมีคุณค่ามากขึ้น