

## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การในยุค Thailand ๔.๐

### ย้อนดูพัฒนาการ HR จากยุค ๑.๐ – ๓.๐

๑. HR ๑.๐ ยุคเริ่มแรกของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่งานของ HR ยังคงมีลักษณะเป็น “งานบุคคล” (Personnel) หรือมีลักษณะเป็น “งานธุรการ” ซึ่งให้ความสำคัญในการทำงานอยู่กับการ “จ่ายเงินเดือน รับคนเข้า เอาคนออก เช็ควินิจฉัย ออกใบเตือน” โดยองค์กรยังมองว่า ฝ่าย HR ไม่ใช่ส่วนงานสำคัญเพราะไม่ทำให้เกิดรายได้ และไม่ได้มีมุมมองต่อ “คน” ในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญสูงสุด

๒. HR ๒.๐ เป็นยุคที่เริ่มมีแนวคิดที่ว่า โลกมีการแข่งขันสูงมาก HR จึงต้องเปลี่ยน ไม่สามารถทำงานแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป และเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยฝ่าย HR คือ ผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากรเหล่านั้น รวมทั้งต้องมีความสามารถในการช่วยองค์กรคิดไปข้างหน้าด้วย ดังนั้นนัก HR ต้องปรับบทบาทจากการทำงานวันต่อวัน (Day-to-Day Routine) ไปสู่การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ/คู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Business Partner/Strategic Partner) และต้องมีหน้าที่เป็น Change Agent ที่มีความสามารถในการเตรียมพร้อมคนให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง

๓. HR ๓.๐ คือการทำงานของ HR ในยุคปัจจุบันนี้ที่มีการกำหนดขีดสมรรถนะของคนทำงาน HR (HR Competency) อย่างชัดเจนว่าต้องมีอะไรบ้าง และการจะเป็น Professional HR ได้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร โดยมองว่า HR ยุคใหม่ที่เป็นมืออาชีพต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ากับการบริหารงาน HR ภายในองค์กรด้วย (HR from the Outside-In) ไม่ใช่มองแต่ปัจจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังมองว่า นัก HR ต้องมีความเป็น Credible Activist หรือเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ โดยต้องมีศาสตร์ในการทำงานเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ ต้องเป็นนักส่งเสริมบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นนักสร้างขีดความสามารถขององค์กร, ต้องเป็น Innovator ที่สามารถคิดค้นนวัตกรรม ออกแบบเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้ ตลอดจนเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้บริหารได้

### ๑๐ แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค “Thailand ๔.๐”

นอกจากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค Thailand ๔.๐ ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค ๔.๐ อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HR จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน โดย ๑๐ แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่

## ๑).ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

อีกไม่นานประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว แน่นอนว่าปรากฏการณ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องเริ่มเคลื่อนไหวแล้วในตอนนี้ คือการหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนนิยามของคำว่า “เกษียณอายุ” เสียใหม่ ซึ่งอาจยืดเวลาออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องผูกกับตัวเลข “๖๐ ปี” เท่านั้น

## ๒). Millennials in the Workplace

จากเดิมที่เรามักตั้งคำถามว่า “จะทำงานอย่างไรกับคน Gen Y ที่เข้ามาในองค์กร” แต่ในไม่ช้าคำถามนี้จะหมดไป เนื่องจากคน Gen Y หรือ Millennials จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่นัก HR ควรรับผิดชอบต่อตัวเองให้ได้ก็คือ “จะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่” ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้นัก HR จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย เพราะการใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบ One Size fits all อาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคนด้วย (Tailor-Made)

## ๓).รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป

เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค ๔.๐ รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้นนัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

## ๔).โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น

การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) ได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบรรษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมาก อาจสร้างผลกระทบต่อองค์กรมากมายได้ นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

## ๕).การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace

คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี ๒๐๒๐ ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล

อย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

#### ๖). ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology

ตัวอย่างสำคัญที่เกิดขึ้น ณ ขณะนี้ เช่น นโยบาย National e-Payment หรือพร้อมเพย์ (Promtpay) ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อยๆ นัก HR จึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน

#### ๗). วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป

วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอด ทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyper connected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้สื่อโซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชทเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

#### ๘). สังคมของการมีส่วนร่วม

ในอนาคตสังคมจะต้องการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนไอเดีย สินค้านั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กร สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

#### ๙). การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The 'e' decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book, e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The 's' decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะ เป็น Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกหาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

#### ๑๐). องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

ในอนาคต องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared

Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวก  
รวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่  
“ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

คณะได้ขออนุมัติเข้าร่วมฟังบรรยาย ในวันอังคารที่ ๕ กันยายน ๒๕๖๐  
ณ ห้อง ๓๐๐๑ ชั้น ๓ อาคารนวมินทรราชินี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์