

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0

Human Resources Management in 4.0 age

พระสมุห์อุทัย อุตยเมธี

ธีรทัศน์ โรจน์กิจจกุล

อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์นครน่าน

เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

บทคัดย่อ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาชุมชน สังคม ประเทศชาติ และโลก ซึ่งในแวดวงวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการศึกษาศาสตร์การบริหารคน ซึ่งเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resources Management (HRM) มาช้านาน แต่การนำศาสตร์ดังกล่าวมาใช้ในประเทศไทยยังคงมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ผู้เขียนจึงศึกษาค้นคว้าและได้เขียนบทความทางวิชาการ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 โดยได้กำหนดกรอบการศึกษา ดังนี้ 1) ที่มา ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 1.0 – 3.0 3) แนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการประเทศแบ่งวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยไว้ 3 ยุค คือ ยุค HR 1.0 – 3.0 จึงเป็นโจทย์สำหรับประเทศไทยว่าในยุค HR 4.0 ซึ่งบริบทของสังคมเปลี่ยนแปลงไปมากมาย และจากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว ผู้เขียนได้รูปแบบ (Model) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 “2 แนว 2 เงื่อนไข” ซึ่งเป็นการน้อมนำพระราชดำรัสเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มาบูรณาการใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่ง HR 4.0 ถ้าหากมีการสานต่อและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรแต่ละระดับย่อมส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างแน่นอน

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ยุค HR 4.0

Abstract

Human is an important resource for developing communities, societies, countries and this world. The political and administrative science has mentioned on an evolution of education science on human management or was called Human Resources Management (HRM) for a long time. However, there has been limited on using it in Thailand. Therefore, the limitation has become the inspiration to search more. That why we wrote this article, named Human Resources Management in 4.0 age. The study frameworks are 1) the origin and meanings of concepts and theories of HRM, 2) concepts of HRM in 4.0 age, 3) the ideas of the King Rama IX about the HRM, and 4) HRM in 4.0 age

The study found that the scholars divided the evolution of HRM into 3 ages. They are HR 1 to HR 3. This is a challenge for Thailand 4.0 that how HR 4.0 is because the social context has been changed so much. This study therefore offered the model of HR 4.0, named “2 ways 2

conditions”, which applied from the King Rama IX’s idea and integrated it with the HRM in HR 4.0 age. If we continue this model and applied for organization working, it will be usefulness for developing Thailand exactly.

Keywords: Human Resources Management, HR 4.0 Age

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการทุกอย่างตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบได้ทั้งด้านดีและด้านไม่ดีต่อองค์กร สังคม ชุมชน และประเทศชาติ ทั้งนี้เป็นเพราะมนุษย์สามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ได้มากมาย ดังคำที่ว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ประเสริฐกว่าสัตว์ทั้งหลาย อีกทั้งมนุษย์ยังเป็นสัตว์สังคม ดังนั้นแล้วการกระทำทุกประการย่อมส่งผลไปยังสรรพสิ่งต่างๆ รอบตัวเราได้เช่นกัน อาทิ เช่น การสร้างสรรค์พาหนะในการเดินทางซึ่งส่งผลเสียต่อระบบนิเวศ การใช้วัสดุที่ทำมาจากวัสดุย่อยสลายได้ยากหรือวัสดุที่เจอบนสารพิษทำให้เกิดผลกระทบต่อคนชุมชนและระบบนิเวศ หรือแม้แต่การสร้างคนก็เช่นกันหากสร้างคนดีย่อมส่งผลดีต่อโลกใบนี้แต่ในทางตรงกันข้ามหากสร้างคนไม่ดีย่อมส่งผลเสียต่อโลกได้เช่นกัน

ประเทศไทยมีจำนวนประชากร 65,931,550 (กรมการปกครอง, 2560 : ประกาศ) ทำให้การบริหารทรัพยากร (คน) ในจำนวนมากขนาดนี้ให้มีประสิทธิภาพทุกคนนั้นเป็นไปได้ยาก แต่ในเชิงของการปฏิบัติหน้าที่ของตนในองค์กร หรือสังคมที่ตนเองอยู่ให้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งเป็นไปได้พอสมควร ซึ่งเรียกกันว่าศาสตร์แห่งการบริหารคน หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการดำเนินการนั้นย่อมแตกต่างกันบ้างในบางประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ค่านิยม หรือภูมิประเทศ ของแต่ละพื้นที่ สำหรับประเทศไทยนั้นได้นำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารคนในองค์กรทุกระดับ แต่ขณะเดียวกันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้นั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรายละเอียดตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งอนาคตจึงเป็นคำตอบหนึ่งที่สามารถให้คำตอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้ในบริบทของอนาคตหรืออาจเรียนกว่าการรู้อนาคตและมีการเตรียมพร้อมที่ดีเยี่ยมมีชัยไปกว่าครึ่งหนึ่งแล้ว ผู้เขียนจึงได้ศึกษาค้นคว้าศาสตร์แห่งการบริหารคนในประเทศไทยและศาสตร์ที่พระราช (พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) ได้ทรงตรัสเกี่ยวกับการบริหารคนไว้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตต่อไป

ที่มา ความหมาย แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญตั้งแต่ในอดีต เริ่มจากบุคคลสำคัญของกลุ่มนักทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นำโดย Frederick Taylor ที่ได้พยายามออกแบบงานอย่างเป็นทางการด้วยการวิเคราะห์งาน และศึกษาทดลองงานของบุคลากรแต่ละคนด้วยวิธีการศึกษาการเคลื่อนไหวของงาน (Time and Motion Study) เป้าหมายของการวิเคราะห์งานและสังเคราะห์งานของนักทฤษฎีกลุ่มนี้ก็นำมาสู่ผลการศึกษาการเคลื่อนไหวของงานไปใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การกำหนดค่าตอบแทน เพราะหลังจากการศึกษาดทดลองงานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดให้กับพนักงานแล้วก็นำผลของการศึกษาดทดลองงานไปกำหนดการให้ค่าตอบแทนรายขึ้นตามมาตรฐานของงานที่ Taylor เรียกว่า “A Piece Rate System” และได้

นำไปใช้ในการประเมินผลงานบุคลากร อย่างไรก็ตามแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้ถูกมองจากนักทฤษฎีองค์กรสมัยต่อมาว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ความสำคัญเพียงแต่การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของงานเสมือนคนเป็นเครื่องจักรโดยขาดการมองความเป็นมนุษย์ (ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2558 : 170-171) โดยเฉพาะปัญหาของระบบราชการที่สะสมมานานนับเป็นร้อยปี รวมไปถึงแรงกดดันและความจำเป็นจากบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองสมัยใหม่ เช่น วิฤติเศรษฐกิจ ปัญหานโยบายสาธารณะใหม่ๆ การสนองต่อความคาดหวังของประชาชน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของภาคเอกชน อิทธิพลจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ตลอดจนการวิจารณ์ของแนวคิดใหม่ๆ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556 : 25)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เดชวิทย์ นิลวรรณ กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหาวิธีการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณภาพคุณสมบัติ และจำนวนที่เหมาะสมกับองค์การ รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะการดูแลรักษาบุคลากร และทัศนคติอันดี ต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจในความต้องการของพนักงานแต่ละคน (เดชวิทย์ นิลวรรณ, 2548 : 2)

ธีรทัศน์ มูลแก่น (โรจน์กิจจากุล) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ (ธีรทัศน์ มูลแก่น, 2 (ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี 2558 : 254)

สมชาย หิรัญกิตติ อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็คือการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัวและกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัท (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 : 24)

อำนวย แสงสว่าง กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้างหรือน้อยบ้างผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ (อำนวย แสงสว่าง, 2544 : 2)

จากการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการแต่ละท่านมาแล้วนั้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้องค์ความรู้และแนวทางในการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการหรือกิจกรรมต่างๆ อันเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นหลัก เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ 3 ช่วงระยะเวลา คือ ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึง

กลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องอารักรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงาน ที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้ และหลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป (วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล, 2554 : 1 - 9)

อินทรา ฉิรรมย์ กล่าวไว้ว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทุกประเภทในกระบวนการบริหารจึงได้กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การจะทำเช่นนั้นได้หน่วยงานจะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร (อินทรา ฉิรรมย์, 2545 : 24-25) ในขณะที่บทบาทหน้าที่ของคน HR นั้นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้นั้นมีหลายเครื่องมือ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2556 : 10) ได้แก่

1. การให้การศึกษา (education)
2. การฝึกอบรม (Training)
3. การสอนงาน (Coaching)
4. การฝึกปฏิบัติ (on the job training)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)
6. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (career development)
7. การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (compensation administration)
8. การพัฒนาระบบรางวัลใจ (reward system)
9. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning)

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ชุมชน ประเทศชาติและโลก ซึ่งมีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน ไปจนถึงเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ขั้นตอนเหล่านี้จำเป็นต้องมีการปรับวิธีการไปบ้างตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปดังเช่นในประเทศไทยที่มีการกำหนดนโยบายประเทศไทยในยุค Thailand 4.0 เป็นต้น นั้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถกำหนดรายละเอียดได้ตายตัว เป็นเพราะต้องบริหารให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลปรากฏว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งเป็นช่วงไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งผู้เขียนจะกล่าวถึงในเนื้อหาถัดไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 1.0 – 3.0

กรอบประเด็นนี้ ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าจะกล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยท่าน ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวดี ผู้อำนวยการศูนย์บริการฝ่ายวิชาการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒน

นบริหารศาสตร์ (NIDA) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิทยากร ซึ่งมีนัก HR ให้ความสนใจเข้าฟังบรรยายเป็นจำนวนมาก โดยทีมงานวารสาร HR Society magazine (กองบรรณาธิการ, 14(164) : 36-39) ได้สรุปเนื้อหาสำคัญดังนี้

พัฒนาการ HR จากยุค 1.0 - 3.0

HR 1.0 ยุคเริ่มแรกของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่งานของ HR ยังคงมีลักษณะเป็น “งานบุคคล” (Personnel) หรือมีลักษณะเป็น “งานธุรการ” ซึ่งให้ความสำคัญในการทำงานอยู่กับการ “จ่ายเงินเดือน รับคนเข้าเอาคนออก เช็กบัตรตอก ออกใบเตือน” โดยองค์กรยังมองว่า ฝ่าย HR ไม่ใช่ส่วนงานสำคัญเพราะไม่ทำให้เกิดรายได้ และไม่ได้มีมุมมองต่อ “คน” ในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญสูงสุด

HR 2.0 เป็นยุคที่เริ่มมีแนวคิดที่ว่า โลกมีการแข่งขันสูงมาก HR จึงต้องเปลี่ยน ไม่สามารถทำงานแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป และเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยฝ่าย HR คือผู้ที่มีหน้าที่สำคัญในการสรรหาคัดเลือกและรักษาบุคลากรเหล่านั้น รวมทั้งต้องมีความสามารถในการช่วยองค์กรคิดไปยังอนาคตด้วย ดังนั้นนัก HR ต้องปรับบทบาทจากการทำงานวันต่อวัน (Day-to-Day Routine) ไปสู่การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ/คู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Business Partner/Strategic Partner) และต้องมีหน้าที่เป็น Change Agent ที่มีความสามารถในการเตรียมพร้อมคนให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง

HR 3.0 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 หรือเป็นคนทำงานที่มีความน่าเชื่อถือ โดยต้องมีศาสตร์ในการทำงานเช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ, ต้องเป็นนักส่งเสริมบริหารการเปลี่ยนแปลง, ต้องเป็นนักสร้างขีดความสามารถขององค์กร, ต้องเป็น Innovator ที่สามารถคิดค้นนวัตกรรม ออกแบบเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้ ตลอดจนเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้บริหารได้

แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค “Thailand 4.0”

นอกจากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HR จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน โดย 10 แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่

ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

อีกไม่นานประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวแน่นอนว่าปรากฏการณ์นี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องเริ่มเคลื่อนไหวแล้วในตอนนี้ คือการหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่น

ใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนนิยามของคำว่า “เกษียณอายุ” เสียใหม่ ซึ่งอาจยืดเวลาออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องผูกกับตัวเลข “60 ปี” เท่านั้น

Millennials in the Workplace

จากเดิมที่เรามักตั้งคำถามว่า “จะทำงานอย่างไรกับคน Gen Y ที่เข้ามาในองค์กร” แต่ในไม่ช้าคำถามนี้จะหมดไป เนื่องจากคน Gen Y หรือ Millennials จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่น่า HR ควรปรับตัวเองให้ได้ก็คือ “จะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่” ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ HR จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย เพราะการใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบ One Size fits all อาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคนด้วย (Tailor-Made)

รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป

เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค 4.0 รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้น HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น

การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) ได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมาก อาจสร้างผลกระทบต่องค์กรมากมายได้ นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace

คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีการการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

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

วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป

วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอด ทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็น

คำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้สัปดาห์ครึ่งส่วนหนึ่งในเวลาทำงาน และติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชทเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

สังคมของการมีส่วนร่วม

ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนไอเดีย สินค้าชิ้นนั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กร สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

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 สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

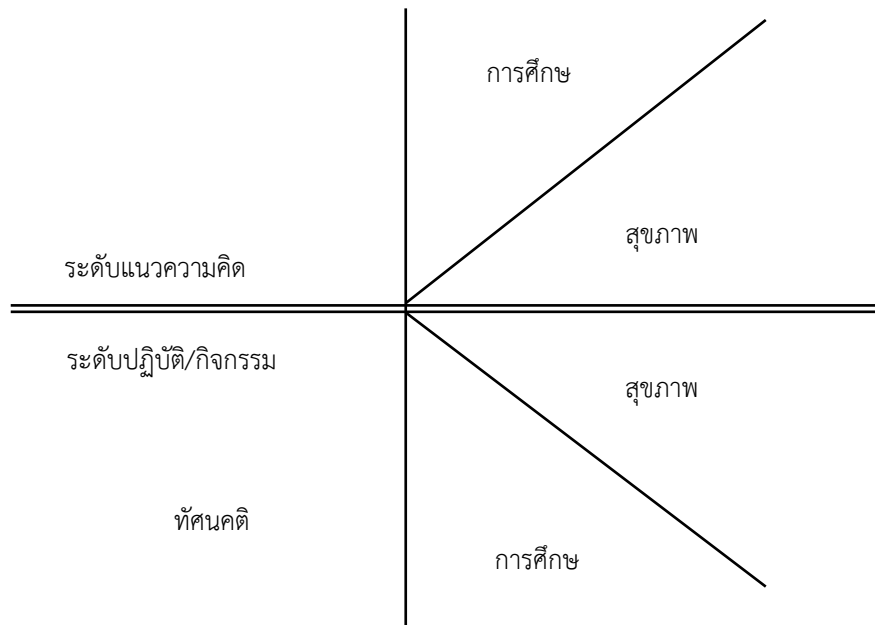
องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

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

แนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตของการศึกษา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงมีบทบาทหรือทรงมีส่วนร่วมโดยตรงในเรื่องการพัฒนาสังคมไทยในหลายๆรูปแบบ และในลักษณะต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก กรอบคิดสำหรับการวิเคราะห์บทบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สามารถอาศัยกรอบคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถสรุปได้ในเชิงแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 : กรอบคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

4.2 จุดเน้นพิเศษ : ทัศนคติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

การศึกษา “แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาด้านการทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” ที่มุ่งการศึกษาในระบบแนวคิดโดยการรวบรวมและการวิเคราะห์จากพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้น คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเป็นการเรียบเรียงระบบพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดเป็นจุดมุ่งหมายของการศึกษาในโครงการนี้ ในขณะเดียวกัน การเรียบเรียงระบบพระราชดำริดังกล่าวก็จะเน้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติที่สมควรอยู่ในตัวบุคคล นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการพัฒนาให้คุณภาพนั้นควรจะเป็นบุคคลที่มีทัศนคติในความหมายที่นิยามไว้ในตอนที่แล้ว ยังสามารถอธิบายได้จากระดับพัฒนาการด้านความรู้และความเข้าใจเรื่อง

การศึกษาเรื่องสุขภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับพัฒนาการในเรื่องทัศนคติ (ไกรยุทธ ชีรยาศินันท์, ม.ป.ป. : 6-8) นอกจากนั้นผู้เขียนเห็นว่าพระบรมราโชวาทหนึ่งซึ่งเปรียบดังแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในองค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และโลกได้เป็นอย่างดี โดยพระองค์ประทานแก่ผู้เข้าร่วมในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือแห่งชาติค่ายลูกเสือวชิราวุธ จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2512 (กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม, ม.ป.ป. : 85) มีใจความว่า “.....ในบ้านเมืองนี้ มีทั้งคนดี และคนไม่ดี ไม่มีใครที่จะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดีให้คนดีปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้...”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0

การที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 มาในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วและมีเนื้อความหลายส่วนของนโยบายดังกล่าวที่กล่าวถึงทรัพยากรมนุษย์ไว้มากมาย ดังนั้นแล้วนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จึงมีการแบ่งยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยไว้ 3 ยุคด้วยกัน กล่าวคือ 1) HR 1.0 ยุคเริ่มแรก ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) HR 2.0 เป็นยุคที่เริ่มมีแนวคิดที่ว่า โลกมีการแข่งขันสูงมาก HR จึงต้องเปลี่ยน ไม่สามารถทำงานแบบเดิมๆ ได้อีก และ 3) HR 3.0 คือการทำงานของ HR ในยุคปัจจุบันนี้ที่มีการกำหนดขีด สมรรถนะของคนทำงาน HR (HR Competency) อย่างชัดเจนว่าต้องมีอะไรบ้าง และการจะเป็น Professional HR ได้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จึงมีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับจากนี้ไปอีกไม่นาน เรียกว่า ยุค HR 4.0 ว่าจะเป็นอย่างไรร่างนั้นจากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 และศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชบรมนาถ บพิตร ที่ทรงตรัสเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มาแล้วนั้น ผู้เขียนเห็นว่าแนวพระราชดำรัสของพระองค์ท่านควรแก่การ น้อมนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถสรุปแสดงเป็นรูปแบบ (Model) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 ได้ดังนี้

จากแผนภาพจะเห็นว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่เรียกว่า HR 4.0 นั้นจากการศึกษา ค้นคว้ามีนักกว่าชากรกล่าวไว้ซึ่งผู้เขียนสรุปไว้ทั้ง 10 ประการ เป็นโจทย์ที่นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์และนัก HR ทั้งหลายจะต้องตระหนักและเตรียมพร้อมตั้งแต่วันนี้ ซึ่งในอนาคตแนวโน้มทั้งหลายจะทวีความ รุนแรงจนยากแก่การบริหารจัดการได้ หรืออาจจะมีประเด็นอื่นเกี่ยวกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าที่ผู้เขียนรวบรวมไว้ก็เป็นไปได้ ดังนั้นแล้วผู้เขียนจึงศึกษาค้นคว้าจนได้แนว ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่พระบาทสมเด็จพระ ปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) ทรงตรัสไว้มาช้านาน โดยน้อมนำพระราชดำรัสนั้น มาบูรณาการ (Integrate) กับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้เขียนสังเคราะห์มาจากการศึกษาด้วยตนเอง โดยตรง ซึ่งแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 โดยเฉพาะนัก HR (Human Resources) นอกจาก จะนำทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Theory Of Human Resources Management (HRM) ไปใช้แล้วนั้น ต้องมี 1) มองการไกลกล่าว คือ ผู้บริหาร หรือ นัก HR ต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนตามบริบทของพื้นที่ และมีทัศนคติที่ดีต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเองด้วยเช่นกัน 2) คาดการณ์อนาคต กล่าวคือ ผู้บริหาร หรือ นัก HR ต้องศึกษาข้อมูลเหตุการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นควรมีการศึกษาแนวทางการทำงานที่ดี (Best Practice) ทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 3) หาหนทางรับมืออย่างเหมาะสม กล่าวคือ ให้ ความสำคัญกับสุขภาพทั้งสุขภาพร่างกายและจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ทุกตำแหน่งในองค์กร มีความพร้อมทั้ง ร่างกายและจิตใจแล้วนั้นการปฏิบัติหน้าที่ของตนย่อมมีโอกาสสำเร็จสูง และให้เน้นภาคปฏิบัติ หมายถึง หากศึกษา เฉพาะแนวคิด ทฤษฎี หรือแนวทางที่ดีมาแล้วนั้นแต่ขาดซึ่งการลงมือปฏิบัติตามย่อมไร้ซึ่งประสิทธิภาพของงานได้ เช่นกัน

เงื่อนไขการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้นประกอบไปด้วย 1) การส่งเสริมคนดี กล่าวคือ การบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามแนวทางที่กล่าวมาแล้วนั้นถึงแม้จะมีแนวทางดีขนาดไหน มีความพร้อมด้านกายภาพขององค์กรอย่างไร สุขภาพกายและใจดีพร้อมเพียงใด แต่หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดการส่งเสริมคนที่ดีให้มีความก้าวหน้าใน สายงานหรือให้ได้รับการยกย่องแล้วนั้นย่อมนำไปสู่ความทลายระนาบในการบริหารองค์กรทุกระดับได้เป็นแน่ และ 2) การ ควบคุมคนไม่ดี ผู้บริหารหรือนัก HR ควรตระหนักด้วยเช่นกัน หากส่งเสริมคนดีแต่ยังไม่ระงับหรือควบคุมคนไม่ดี คน ไม่ดีเหล่านั้นย่อมระรานคนไม่ดี หรือชักจูงคนดีให้มีความประพฤติที่ไม่ดีได้เช่นกัน ทุกประการที่กล่าวมาข้างต้น จึงเปรียบดังพวงมลัยที่ร้อยเข้าด้วยกัน เป็นพวงหากขาดแล้วนั้นย่อมส่งผลต่อความเป็นพวงไปได้โดยง่าย

สรุป และวิเคราะห์ (Conclusion and Analysis)

บทความทางวิชาการ เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 ผู้เขียนได้กำหนดกรอบที่จะศึกษา ที่มา ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 1.0 – 3.0 แนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0

จากการศึกษาพบคำตอบที่น่าสนใจหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญมาตั้งแต่ในอดีต เริ่มจากบุคคลสำคัญของกลุ่มนักทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นำโดย Frederick Taylor นั้นแสดงให้เห็นว่าศาสตร์ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้ก่อเกิดมาจากศาสตร์ของตนเองอย่างเดียวแต่มาจากการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ซึ่งปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ทางสังคมศาสตร์แต่การที่มีที่มามีมาอย่างนั้นไม่สำคัญเท่าการทำให้ศาสตร์แห่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด 2) ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นนักวิชาการกล่าวไว้มากมายทั้งนี้ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคนเป็นสำคัญ เช่น การวางแผนการรับคน การพัฒนาคน การประเมินคน เป็นต้น นั้นเป็นเพราะศาสตร์แห่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกับคนอยู่แล้วนั่นเอง 3) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้นสามารถแบ่งเป็นวิวัฒนาการได้ 3 ยุค ได้แก่ ยุค HR 1.0 – 3.0 โดย ยุค HR 1.0 คือ ยุคเริ่มแรกของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุค HR 2.0 เป็นยุคที่เริ่มมีแนวคิดที่ว่า โลกมีการแข่งขันสูงมาก HR จึงต้องเปลี่ยน ไม่สามารถทำงานแบบเดิมๆ ได้อีกและยุค HR 3.0 คือ ยุคที่การทำงานของ HR มีการกำหนดขีดสมรรถนะของคนทำงาน HR (HR Competency) อย่างชัดเจนว่าต้องมีอะไรบ้าง และการจะเป็น Professional HR ได้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร 3) แนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นเรื่องการพัฒนาที่คนโดยผ่านกระบวนการส่งเสริมเรื่องการศึกษา การลงมือปฏิบัติ การรักษาทั้งสุขภาพกายและใจ รวมถึงการส่งเสริมคนดีและคอบควบคุมคนไม่ดีให้มีบทบาทด้วยเช่นกัน และ 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้าจนได้รูปแบบ (Model) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0 ซึ่งเป็นการน้อมนำพระราชดำรัสเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มาบูรณาการใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่ง HR 4.0 โดยหากจะให้จำได้ง่ายผู้เขียนเสนอว่าควรเรียกว่า “2 แนว 2 เจอใจ” การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 4.0

เอกสารอ้างอิง

1) หนังสือ

- ไกรยุทธ ธีรยาสินันท์. (ม.ป.ป.) : แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (มปป). 99 พระบรมราโชวาท น้อมนำราษฎรร่มเย็นเป็นสุข สานต์. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. เชียงใหม่ : หจก.ธนุพรินตัง.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). การจัดการทรัพยากรและการพัฒนามนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด.

วิลาวรรณ รพีพิศล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิจิตรทัศนกร.
ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย. (2558). การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรง
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
อำนวย แสงสว่าง. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ.

2) วารสาร

กองบรรณาธิการ. (2559). SCOOP จับประเด็นร้อน “HR 4.0 TRENDS and MOVE ทิศทางการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ @ Thailand 4.0”. วารสาร HR Society Magazine. 14 (164),36-39.
ธีรทัศน์ มูลแก่น. (2558). การประยุกต์ใช้สัมมาทิฐิในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่ออยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมอย่าง
ยั่งยืน” วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2 (ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี
2558). 254.

3) วิทยานิพนธ์

อินทรา ฉวีรัมย์. (2545). ความคิดเห็นของผู้พิพากษาไทยกับทางเลือกในการสรรหาคณะกรรมการตุลาการศาล
ยุติธรรม (ก.ต.).(วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรม),
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.