

การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

Human Capital Development in the 21st Century

พระวิษณุ ปญญาโว Phra Wissanu Panyawaro (Boonwon)

สามเณรศุภวิชัย พงสุระ Suppawit Pongsura

Ven.KIMLENG NOB

นิติพล เอมะรัตน์ Nitipon Emarat

เอนก ไยอินทร์ Anek Yai-in

ธวัชชัย สมอเนื้อ Thawatchai Samo-nuea

Ven.Kimleng Nob

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

wissanu1992@gmail.com

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ที่ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมือง และทางสังคม ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบท ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ในลักษณะ เศรษฐศาสตร์เครือข่าย หรือที่เรียกว่า (networked economy) มีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้ายอย่างรวดเร็วไร้พรมแดน ด้วยสถานการณ์โลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านของกลุ่มคนจากกลุ่มคนยุค Baby Boomer คือ คนคนที่เกิดโทรทัศน์ ฟังวิทยุ เป็นยุคที่เริ่มมีโทรทัศน์ จากนั้นจึงเปลี่ยนผ่านมาสู่ยุค Gen X คือ คนที่เกิดในช่วงยุคเริ่มต้นของคอมพิวเตอร์ การสื่อสารและใช้เทคโนโลยีของคนกลุ่มนี้ คือ สื่อสิ่งพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ แฟกซ์ อินเทอร์เน็ต และในยุคปัจจุบันที่กำลังเข้าสู่ยุคของคน Gen Y คนช่วงอายุนี้นี้เติบโตพร้อมกับการเติบโตของอินเทอร์เน็ต มือถือ และ SMS รวมไปถึงเครือข่ายสังคมต่าง ๆ คนกลุ่มนี้ ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน และชีวิตการทำงานเป็นหลัก การสื่อสาร

และใช้เทคโนโลยีของคนกลุ่มนี้ คือ ช่องทางต่าง ๆ บนอินเทอร์เน็ตแบบเรียลไทม์ Social Media เป็นประจำ ในปัจจุบัน Gen Y เป็นกลุ่มประชากรที่เริ่มเข้าไปมีบทบาทในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยมีกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด จึงต้องมีการค่อย ๆ ปรับวิธีการทำงาน และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล การเพิ่มการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นนี้ ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องทำก็คือ ปรับตัว ปรับใจ ของทุกคนในองค์กรเพื่อทำความเข้าใจคนรุ่นนี้ รวมทั้งทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ภายในองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลอยู่เสมอ เพื่อเป็นการรักษาด้านทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพความรู้ความสามารถ ให้อยู่กับองค์กรต่อไปและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

คำสำคัญ (Keywords): การพัฒนาทุนมนุษย์ ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทนำ (Introduction)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคง แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ (กรณิการ์ สุวรรณศรี 2557. หน้า1)

การที่เรารู้ว่าคุณที่อยู่ในโลกของเรานั้นอยู่ Generation ไหน จะทำให้เราไปถึงแบบแผนพฤติกรรม การใช้ชีวิต การรับข้อมูลข่าวสาร ความสนใจ และทัศนคติในภาพรวม ทำให้เราารู้วิธีปรับตัวในการใช้ชีวิตร่วมกับคนกลุ่มต่าง ๆ ที่มีทั้งความเหมือนและความต่างกันในช่วง Generation เพื่อให้ง่ายต่อการวางแผนการตลาดอีกด้วย เช่น ยุค Baby Boomer หรือ Gen-B คนยุคเติบโตในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ช่องทางสื่อสาร คือ หนังสือพิมพ์ การเขียนจดหมาย เริ่มมีการดูโทรทัศน์ คนยุคนี้จะรู้จักการประหยัด อยู่ในยุคสร้างเนื้อสร้างตัวหลายคนเริ่มต้นจากไม่มีอะไรจนปัจจุบันมีทุกอย่างให้

ลูกหลานได้อยู่สบาย และที่สำคัญคือคนรุ่นนี้มีความอดทน อดกลั้น มีมานะ ทำให้ประสบความสำเร็จค่อนข้างมากในรุ่นนี้ จนเปลี่ยนผ่านมาสู่ยุคคน Gen Y คือ Gen Y. Millennials. Gen Next กลุ่มคนที่เติบโตมาพร้อมกับการเติบโตของอินเทอร์เน็ต มือถือ และ SMS รวมไปถึงเครือข่ายสังคมต่าง ๆ คนกลุ่มนี้ชอบแก้ปัญหาด้วยการระดมสมอง การหาข้อมูลจากเว็บไซต์ รวมถึงการปรึกษากันระหว่างเพื่อน ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน และชีวิตการทำงานเป็นหลัก การสื่อสารและใช้เทคโนโลยีของคนกลุ่มนี้ คือ ผ่านช่องทางต่าง ๆ บนอินเทอร์เน็ตแบบเรียลไทม์ Social Media เป็นประจำ ด้วยสถานการณ์โลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เข้าสู่การเปลี่ยนผ่านของกลุ่มคนกลายเป็นความท้าทายของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลยุคนี้ ไม่ใช่แค่การปรับตัวเพื่อให้ทันกับโลกยุคใหม่ที่กำลังก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนผ่าน เช่นเดียวกับแผนกอื่น ๆ ในองค์กร แต่จะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ประกอบด้วยหลากหลายกลุ่มคนหลายช่วงอายุมากขึ้น จนเกิดเป็นช่องว่างระหว่างวัย

ผู้เขียนนำเสนอการพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรคาดหวังลักษณะและการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรในยุคของคนรุ่นใหม่ และแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่องค์กรในรูปแบบใหม่ในอนาคต การเป็นองค์กรแบบมีส่วนร่วม รวมถึงบทบาทในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้บริหารทรัพยากรมนุษย์การอยู่ร่วมกันของคนต่างวัยในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทุนมนุษย์

Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลายอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีคุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสตาธิ์ เวชยานนท์. 2551. หน้า 2)

การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้มีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติตามภารกิจที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติ

การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้มีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติตามภารกิจที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติ โดยเครื่องมือที่ใช้สำหรับ

พัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ นั่นคือ การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

การพัฒนาทุนมนุษย์ ในระดับองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนจากงานจัดการทรัพยากรมนุษย์
สู่งานบริหารทุนมนุษย์ โดยมองการใช้บุคลากรเสมือนกับการบริหารการลงทุน บุคลากรในองค์กร
ไม่ได้เป็นเพียงทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ซึ่งอาศัยเพียงการจัดการเพื่อประโยชน์สูงและประหยัดสุด
เท่านั้น แต่บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ผ่านทางการฝึกอบรมและเสริมสร้าง
ประสบการณ์ ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะความชำนาญในงานและการปรับทัศนคติ เพื่อยกระดับ
ศักยภาพ และขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ผู้เขียนสรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ การส่งเสริมให้มนุษย์ในองค์กรมีมูลค่าเพิ่ม มี
ความสามารถเพิ่มโดยการฝึกอบรมจนเชี่ยวชาญ เกิดทักษะความชำนาญ เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา
เกิดการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์เป็นตัวช่วยสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge
Management) เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายโอน แร่ความรู้กันได้การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มี
Competency ก็เท่ากับช่วยให้พนักงานมีความใฝ่เรียนรู้มีความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
ทำให้องค์การอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนตลอดไป

การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่
ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบท ที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกัน ในลักษณะ
เศรษฐกิจเครือข่าย หรือที่เรียกว่า (networked economy) มีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้ายอย่าง
รวดเร็ว(เพียงแคกดเมาส์ของคอมพิวเตอร์)เสมือนดังไม่มีพรมแดนของประเทศ ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง
ความสัมพันธ์ ทาง เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ระหว่างประเทศ

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน ปัจจุบันจะได้ยินได้เจอคำศัพท์แปลกใหม่ เช่น AI.
VR. AR . smartassistants . smartphones. IoT. edgecomputing. ปัญญาประดิษฐ์. รถยนต์ไร้
คนขับ คำศัพท์ที่เราไม่คุ้นเคยมากมายในวงการเทคโนโลยี ที่ทำให้หลายคนเริ่มกังวลว่า
หากเราไม่เข้าใจในสิ่งเหล่านี้เราจะถูกการเปลี่ยนแปลงทิ้งไว้ข้างหลัง จากการศึกษาเราจึงนำเทคนิค ที่
จะช่วยให้เราสามารถเท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปทุกวินาทีได้

1) ไม่จำเป็นต้องเร่งเรียนรู้เพื่อเท่าทัน ต้องยอมรับว่าเราไม่สามารถก้าวทันเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทันในทุกเรื่อง แม้ว่าจะมีความสามารถในการเรียนรู้หรือปรับตัวมากแค่ไหน อย่าเพิ่งรีบร้อนเรียนรู้หรือปิดกั้นตัวเองจากเทคโนโลยีนั้น

2) อัปเดตเทคโนโลยีใหม่ที่มีประโยชน์กับเราอยู่เสมอ จะทำให้เราค่อย ๆ ที่จะเรียนรู้และปรับตัวไปพร้อม ๆ กับเทคโนโลยีเหล่านั้นได้

3) เมื่อมีโอกาส จงทดลองสัมผัสเทคโนโลยี เข้าร่วมงานแสดงเทคโนโลยี หรือลองสัมผัสเทคโนโลยีใหม่ด้วยการทดลองใช้งานโทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์ ทีวี หรือรถยนต์รุ่นใหม่ ๆ ได้ฟรีไม่เสียค่าใช้จ่าย หรือที่ร้านค้าใกล้บ้านเพื่อได้รับประสบการณ์ตรงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

4) หยุดตอกย้ำว่าตัวเองเป็นคน โลว์เทค การทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้วไม่สามารถทำให้เราหลีกเลี่ยงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปทุกวันได้ และอาจจะส่งผลให้คุณกลายเป็นคนที่ไม่มีความอยากในการเรียนรู้ และเริ่มไม่อยากทดลองทำอะไรใหม่ ๆ ด้วย

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 21 เรื่อยมาทำให้เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไปตามยุคสมัยในการพัฒนา เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ทำให้ผู้ที่เสพเทคโนโลยี ต้องก้าวตามไปให้ทันพร้อมกับการมีสติในการใช้เทคโนโลยีด้วย

และเนื่องจากในศตวรรษที่ 21 คนกลุ่ม รุ่น Y (Generation Y) คนที่เกิดในช่วง ค.ศ. 1977-1999 (พ.ศ. 2520-2542) นี้ เริ่มเข้าสู่การทำงานในองค์กรมากขึ้น พวกเขามีพฤติกรรม และความต้องการด้านการทำงานในแบบฉบับของตนเอง คุณลักษณะนิสัยเด่นของคน Generation Y คือ 1) จะให้ความสำคัญกับงานที่ตัวเองชอบมากกว่าสิ่งอื่นใด 2) มีค่านิยมต้องการประสบความสำเร็จเร็ว โดยเทียบกับเพื่อน 3) ชอบที่จะให้หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของเขา 4) อยากให้หัวหน้าสอน แต่ก็อยากเป็นคนตัดสินใจเอง 5) อยากดำเนินชีวิตแบบสมดุล ไม่ใช่อะไรๆก็งาน 6) มีบุคลิกภาพเป็นของตัวเอง และกล้าแสดงออก 7) ชอบอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ไม่เคร่งครัดเกิน

โดยภาพรวมคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมากกว่าจำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงาน(Curtis. 2008) นอกจากนี้ยังพบว่า Generation Y มักมีความอดทนต่ำ ทั้งร่างกายและจิตใจ เก็บอารมณ์ไม่อยู่หากเกิดปัญหาหรือไม่พอใจเรื่องใดมีโอกาสดุดใจและลาออกสูง และไม่เคารพผู้อาวุโสกว่าหรือตำแหน่งสูงกว่าตน แต่จะเคารพที่ตัวตนของคนนั้น ซึ่งจะแตกต่างจากบุคลากรเจนเนอเรชั่นอื่นในองค์กรที่สามารถทำงานภายใต้การถูกสั่งได้ดี ก็คือการวางระบบบริหารทรัพยากร

บุคคลที่มีความสอดคล้องกับแนวคิด ความเชื่อ และค่านิยมของคน Gen Y นี้ให้ได้ดีที่สุด ซึ่งแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อเข้าสู่ยุคของคน Gen Y ด้วยหลัก 3R ก็คือ Recruit Relate และ Retain ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Recruit : การสรรหาคัดเลือก

องค์กรที่สามารถดึงดูดคน Gen Y ให้เข้ามาทำงานได้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของ Work-Life Balance โดยเฉพาะในเรื่องของเวลาในการทำงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นสูงมากๆ

- เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมที่ดี ช่วยเหลือกัน

- เป็นองค์กรที่มีโอกาสก้าวหน้า

- เป็นองค์กรที่มีระบบค่าจ้างเงินเดือนที่ดี

หลังจากที่เราสามารถรับพนักงาน Gen Y เข้ามาทำงานในบริษัทได้แล้ว สิ่งต่อไปที่จะต้องพิจารณา และดำเนินการตามหลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือ การจะเก็บรักษาพนักงาน Gen Y ที่มีความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานสูงเข้ามาทำงานในองค์กรของเราได้ การดำเนินการต่อไปก็คือ ทำอย่างไรที่จะรักษาคันรุ่นนี้ ให้อยู่สร้างผลงานให้กับองค์กรให้ได้อย่างเต็มที่

Relate : สร้างสัมพันธ์

จากงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องของ Gen Y มากมายที่ระบุไว้ว่า Gen Y เป็นรุ่นของพนักงานที่เกิดขึ้นในยุคของข้อมูลข่าวสารมากมาย ดังนั้น ลักษณะการทำงานของกันรุ่นนี้ ก็มักจะชอบที่จะทำงานแบบค้นหาข้อมูลใหม่ ๆ และต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกทั้งยังชอบที่จะทำงานแบบหลากหลาย (Multitasking) องค์กรควรจะต้องทำให้เป็นระบบเพื่อที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานสำหรับพนักงาน Gen Y ควรมีดังนี้

- สร้างระบบการสื่อสารภายในที่ดี ควรจะสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกันโดยเฉพาะกับพนักงาน Gen Y ก็คือ เป้าหมายขององค์กร ว่าคืออะไรบ้าง และต้องทำให้เขาทราบด้วยว่า เขาเองมีส่วนที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไรบ้าง ด้วยวิธีการอย่างไร โดยการสื่อสารให้เขาทราบเป็นระยะๆ เพื่อให้เขารู้สึกว่าองค์กร และหัวหน้าให้ความสำคัญกับเขาจริง ๆ

- ปรับสไตล์การทำงานของผู้บริหาร สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องปรับก็คือ จะต้องทำตนเองให้เป็นทั้ง Coach พี่เลี้ยง ที่คอยให้คำแนะนำ คอย Feedback ผลงานที่ออกมา และคอยช่วยปรับปรุงแก้ไข

งานเพื่อให้เขาสร้างผลงานได้อย่างเต็มที่ ที่สำคัญก็คือ จะต้องตอบสนองกับสิ่งที่เขาถามมาอย่างรวดเร็ว เช่น ถ้าพนักงานสอบถาม หรือคุยผ่านทาง Line หรือ ช่องทางอื่นๆ ที่เขาใช้อยู่

- สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันระหว่าง Generation สิ่งถัดไปที่จะต้องทำในองค์กร เพื่อให้ Gen Y ทำงานให้เราได้อย่างเต็มที่ก็คือ การสร้างทีมงานที่มีคนในแต่ละ Gen การทำความเข้าใจวิถีคิด วิธีการทำงาน รวมทั้งความเชื่อต่างๆ ในระหว่าง Generation ให้ชัดเจน

- สร้างระบบที่เลี้ยงให้กับ Gen Y การที่จะทำให้ Gen Y ทำงานได้อย่างมีความสุขในองค์กร ก็ให้มีการแต่งตั้งพี่เลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงที่ดี ก็ควรจะเป็นกลุ่ม Baby Boomer เพราะทำงานร่วมกันได้ดี เพื่อสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร รวมทั้งได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วย สิ่งที่สำคัญก็คือ Gen Y ต้องการการได้รับการยอมรับจากผู้ใหญ่ รวมทั้งต้องการความสัมพันธ์ที่ดี ในลักษณะของส่วนบุคคล ไม่ว่าจะกับหัวหน้า ผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งเจ้าของธุรกิจเองก็ตาม

Retain: การเก็บรักษาพนักงาน

จากงานวิจัยเรื่องของการเปลี่ยนงานของ Gen Y ก็พบว่า คนรุ่นนี้โดยเฉลี่ยแล้วเปลี่ยนงาน 7 ครั้ง และเปลี่ยนสายอาชีพ 3 ครั้งใน 10 ปีแรกของการทำงาน ซึ่งก็มีผลทำให้การทำงานของบริษัท ขาดช่วง ขาดตอนไป ต้องหาคนใหม่เข้ามาพัฒนาคนใหม่ตลอดเวลา เนื่องจากคน Gen Y เป็นกลุ่มคนที่กระหายความรู้ อยากได้ความรู้ใหม่ ๆ อยากทำงานที่ท้าทายใหม่ ๆ เสมอ และได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา โดยเฉพาะความรู้รอบตัวต่าง ๆ สิ่งที่ย้องค์กรหรือบริษัทจะต้องดำเนินการเพื่อเก็บรักษาคน Gen Y ไว้ก็คือ

- สร้างระบบความก้าวหน้าทางสายอาชีพของแต่ละวิชาชีพในบริษัท (Career Path) ซึ่งเส้นทางความก้าวหน้านี้ก็ให้รวมถึงแนวทางในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถต่าง ๆ

- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น คน Gen Y จะคุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่ตลอด เพราะนอกจากได้ความรู้ใหม่ ๆ แล้ว องค์กรเองยังมีความทันสมัย มีเครื่องมือเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมาให้ใช้อยู่เสมอ

- สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของ Gen Y องค์กรสามารถที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความ สัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือกัน มีการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน และสอนงาน ให้คำแนะนำกันอยู่เสมอ

ซึ่งแนวโน้มของคน Gen Y จะมีมากขึ้นจึงต้องค่อย ๆ ปรับวิธีการทำงานและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นนี้ ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องทำก็คือ ปรับตัว

ปรับใจ ของทุกคนในองค์กรเพื่อทำความเข้าใจคนรุ่นนี้ รวมทั้งทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วย และนี่ก็เป็นอีกหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่ต้องช่วยกันมองไปข้างหน้าถึงสภาพการทำงานที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และนำพาองค์กรสู่ยุคใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้

ผู้เขียนสรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันเช่นกัน ที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกองค์กรที่สามารถดึงดูดคน Gen Y ให้เข้ามาทำงานได้ดี จะต้องเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมที่ดี มีการสร้างบรรยากาศและการสื่อสารที่ดีในการทำงาน ซึ่งอาจมีการแต่งตั้งพี่เลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงที่ดี ก็ควรจะเป็นกลุ่ม Baby Boomer เพราะทำงานร่วมกันได้ดี เพื่อสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กร รวมทั้งได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันด้วย สิ่งที่สำคัญก็คือ Gen Y ต้องการการได้รับการยอมรับจากผู้ใหญ่ รวมทั้งต้องการความสัมพันธ์ที่ดี ในลักษณะของส่วนบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training & Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารการพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานเหล่านั้น เริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือมนุษย์ หรือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงาน

ร่วมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

Edwin Flippo ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ เป็นการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลให้เป็นไปตามหน้าที่ที่มีการมอบหมาย

O. Glenn Stahl ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การให้คนในองค์การสามารถปรับตัวและเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทักษะ แรงจูงใจ และการเปิดให้มีส่วนร่วม โดยมีวัตถุประสงค์ให้คนยอมรับองค์การ

Felix A.Nigro ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และการปฏิบัติงานจากบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุสุขภาพกาย เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี.2545:5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงกระบวนการตั้งแต่การแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรที่เข้ามาร่วมงานในองค์การมีสภาพความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานให้องค์การประสบความสำเร็จ ตั้งแต่วันแรกเริ่มงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานหรือเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน (อนันต์ชัยคงจันทร์. 2557: 56) ด้วยการจัดระเบียบดูแลทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ได้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นการ

เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดในองค์กร รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุกคนในองค์กร (วิจารณ์ รพีพิศล.2554: 15)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กรโดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จบำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (RDMU)

1. เพื่อหาคนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน ให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่มีอยู่ (Recruitment and Selection)

2. เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลของพนักงานแต่ละคน ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานตลอดเวลา (Development)

3. หาวิธีการรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถให้อยู่กับธุรกิจให้นานที่สุด ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปลูกฝังและเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ทั้งหมด
2. มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด
3. ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แสดงบทบาทในองค์กร คิดนโยบายและแผนและนำแผนไปลงมือปฏิบัติ
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการทำงานขององค์กร
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการทำงานขององค์กรที่มีความสลับซับซ้อนการควบคุมยากลำบาก
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

7. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

8. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุขและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ในแง่จุดประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายประสงค์ขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาก็อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ "สมบูรณ์" (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง "สัมพัทธ์" (relative) ไปกับปัจจัยควบคุม

นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์การ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์การจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนและกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3'R) โดยมี 3 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) มีกิจกรรมสำคัญ 4 อย่างคือ
 - 1) การวางแผน (Planning)
 - 2) การสรรหา (Recruitment)
 - 3) การคัดเลือก (Selection)
 - 4) การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) มีกิจกรรม 6 อย่าง คือ
 - 1) การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement)
 - 2) การอบรมและการพัฒนา (Training & Development)
 - 3) การวินัยและการรักษาวินัย (Discipline & Disciplinary Corrective)
 - 4) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration)
 - 5) การสอนงานและการให้คำแนะนำ (Coaching & Counseling)
 - 6) สุขภาพและความปลอดภัย (Health & Safety)
3. การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement) มีกิจกรรม 3 อย่างคือ
 - 1) การสัมภาษณ์เมื่อพ้นจากองค์การ (Exit Interviews)
 - 2) การช่วยหางานใหม่ (Outplacement)
 - 3) การวางแผนเกษียณอายุ (Pre-retirement Planning)

ผู้เขียนสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

บทสรุป (Conclusion)

การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสารสนเทศ ส่งผลให้โลกมีสภาพ เหมือนเป็นหนึ่งเดียว มีการแข่งขันสูงผลกระทบในวงกว้าง (systemic and dynamism) ต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และนั่นเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดการปรับตัวพัฒนาให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในโลกเศรษฐกิจใหม่ การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เมื่อเข้าสู่ยุคของคน Gen Y การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการส่งเสริมให้มนุษย์ในองค์กร มีมูลค่าเพิ่ม มีความสามารถเพิ่มโดยการฝึกอบรมงานเชี่ยวชาญ เกิดทักษะความชำนาญ เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เกิดการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์เป็นตัวช่วยสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ที่มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกต้องเน้นคนที่มีศักยภาพมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ หลังจากที่เรารับคน Gen Y เข้ามา เราสร้างระบบสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้คนกลุ่มนี้รู้สึกถึงความสุข และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ดี พร้อมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ อยู่เสมอ อาทิเช่น มีการส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานเพื่อให้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น หรือภายในองค์กรมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่าง ซึ่งถือว่าเป็นการรักษาต้นทุนภายในองค์กรอีกแบบหนึ่ง เพราะว่าถ้าหากมีการย้ายงานของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถภายในองค์กรบ่อย ๆ องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาใหม่ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ดังนั้น ภายในองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลอยู่เสมอ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีได้อย่างก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง และต้องก้าวตามไปให้ทันพร้อมกับการมีสติในการใช้เทคโนโลยีด้วย เพื่อเป็นการรักษาต้นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไป

References

- ณัฐพงศ์ ดาวลับเมฆ. (2561). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรุงเทพมหานครกรณีศึกษา
สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2561_1566442847_6014832004.pdf [2 กรกฎาคม 2564]
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่. วารสารมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2560.

วาสนา ศรีอิศรลาภ และคณะ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศ สู่
องค์การยุคใหม่ในอนาคต*. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9
ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559.

สมบัติ กุสุมารลี. *บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไป เพื่ออะไร*. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 ธันวาคม
2547 ปีที่ 28 ฉบับที่ 3645. หน้า 6

ธาดา รัชกิจ. (2562). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management :
HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/> [2 กรกฎาคม 2564]

เอนก วัดแย้ม. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/human-resource-
management.html](http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/human-resource-management.html) [2 กรกฎาคม 2564]

ณัฐกานต์. (2555). *ความรู้พื้นฐานต่างๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็น*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา
: [https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.
php?bookID=2295&pageid=2&read=true&count=true](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2295&pageid=2&read=true&count=true). [2 กรกฎาคม 2564]

เกียรติ บุญโพ. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ : บทความฝันวิชาการ*. วารสาร
วิทยาการจัดการปริทัศน์ ปีที่ 21 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562). 165.

กรมสุขภาพจิต. (2563). *Gen Y/Gen Me กลุ่มผู้กุมชะตาโลก*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<https://www.dmh.go.th/news/view.asp?id=1251> [2 กรกฎาคม 2564]

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2551). *เจนเนอเรชั่นวัยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล*.
จุฬาลงกรณ์วารสาร. 20 (80). 32-52.

ศูนย์พัฒนาทางธุรกิจstrategic. (2562). *บริหารอย่างไรให้โดนใจคน Gen Y & Z*. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : [https://www.sbdc.co.th/training-course/signature-course/50/
unlocking-gen-y-amp-z-codes/](https://www.sbdc.co.th/training-course/signature-course/50/unlocking-gen-y-amp-z-codes/) [3 กรกฎาคม 2564]

GREEDISGOODS. *Gen Z คืออะไร พฤติกรรมของ Generation Z*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<https://greedisgoods.com/gen-z/> [3 กรกฎาคม 2564]

- อภิชา อินสุวรรณ และคณะ. (2561). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงวัยบน
พื้นฐานของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และไทยแลนด์ 4.0 โมเดล.
วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561).
- พัชสิรี ชมภูคำณัฐธิดา จักรภีศรีสุข. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการ
ทำงาน:กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Zในเขตกรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 42(3) ฉบับที่ 165 (กรกฎาคม-กันยายน 2563) หน้า 1-18
- ประคัลภ์ ปิ่นทพลังกูร. (2557). การบริหารพนักงาน Gen Y กับแนวคิด 3R. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา
: <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/การบริหารพนักงาน-gen-y-กับ-3/> [3
กรกฎาคม 2564]
- Alltimage. (2563). เราจะทำอย่างไรเพื่อไม่ให้ถูก ‘เทคโนโลยี’ ทิ้งไว้ข้างหลัง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
https://www.alltimage.com/new/91/เราจะทำอย่างไรเพื่อไม่ให้ถูก_’เทคโนโลยี’_ทิ้งไว้ข้างหลัง/ [20 กรกฎาคม 2564]
- สฤติย์ จอมใส. (2555). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://
https://sites.google.com/site/websitessthid/naewkhid-kar-phathna-thaksa-haeng-xnakht-him](http://https://sites.google.com/site/websitessthid/naewkhid-kar-phathna-thaksa-haeng-xnakht-him) [21 กรกฎาคม 2564]
- พรชัย เจดามาน. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://www.
http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1](https://www.http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1) [17 ธันวาคม 2564]
- .ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2552). ทูมมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : [https://www. http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2009/06/30/
entry-1](https://www.http://oknation.nationtv.tv/blog/piyanan/2009/06/30/entry-1) [17 กรกฎาคม 2564]