

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน ด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว

The human resource management in the disruption by creating an Agile Organization

ชญพิมล วสียงกูร^{1*} จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์²

Thunphimol Vasayangkura¹ Jaruwan Ployduangrat²

¹โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสุวรรณภูมิ จังหวัดกรุงเทพมหานคร

Triamudomsuksaphattanakarn Suvarnabhumi School, Bangkok Province

²คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

Faculty of Industrial Education and Technology, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

*Corresponding author e-mail: thunpimon.j@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ตั้งแต่ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ที่ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ ระยะการดูแลรักษาและพัฒนา ที่ประกอบไปด้วย การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ระยะการพ้นจากงาน ที่มีผลมาจากการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) ตลอดจนความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ที่ทำให้หลายองค์กรต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบกระบวนการขั้นตอนและระเบียบงานบุคคลให้ง่าย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ในประเด็นสำคัญทั้งความเป็นโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การตอบสนองต่อตลาด การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร ที่จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร ในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) และความท้าทายดังกล่าว เพื่อการดำเนินการขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้นการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile organization) ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดคล่องตัว (Agile mindset) ได้แก่ ความคล่องตัวด้านความคิด ด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านผลลัพธ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; องค์กรแห่งความคล่องตัว

ABSTRACT

This article aims to study the process of human resource management in a duration of human resources acquisition which not only includes planning, recruiting, selection and orientation, and but also maintenance and development phase comprising performance appraisal, people placement, training and development, discipline, compensation and fringe benefits management, giving consultancy, health, safety care and termination of employment resulting from the advent of the digital age by reason of Information Technology advancement and the disruptive change. The challenges lying in human resource management in the future allow a large number of organizations to make it easier and change their systems, processes, procedures and work regulations to be more efficient and effective. By the reasons of globalization, technology changes affecting marketing decision, the demographic changes, workplace culture change in workplace, managing corporate social responsibility and organizational sustainability, these stated earlier are the foundation for executives and human resource manager in both formulating policies and strategies in organizational management when confronted with disruption and challenges to sustainable operations management in organization. Therefore, creating an agile organization to be ready for rapid change plays a great role in personnel development, especially to have an agile mindset such as mental agility, people agility, change agility, result agility, and self-awareness.

Keywords: Human resource management; Agile organization

บทนำ

องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) ลำพังแค่การปรับเปลี่ยน และสร้างนวัตกรรมอาจไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องพลิกโฉม เพื่อให้อยู่รอด เติบโต และยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง โดยอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ยิ่งบีบบังคับให้เกิดการบริหารองค์กรและวิถีชีวิตแบบ New Normal นอกจากนี้ยังมีประเด็นด้านความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความเป็นโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ทั้งในระดับประเทศและสังคมโลก ความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน

การพลิกโฉมองค์กร (Organization Transformation) ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นจึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่แต่ละองค์กรต้องรีบดำเนินการ ทั้งการพลิกโฉมองค์กร สู่อุปกรณ์องค์กรดิจิทัล ที่มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และชุดความคิดด้านดิจิทัล รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบงาน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยืดหยุ่นมีความพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเสมอ ซึ่งขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในหลายปัจจัยความสำเร็จในการพลิกโฉมองค์กร ที่จะต้องปรับตัวให้พร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บทความนี้ได้ศึกษา ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ที่จะเป็นข้อมูลและแนวทางพื้นฐานให้กับบุคคลที่สนใจประเด็นที่สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) ที่เป็นกระแสการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบริหารจัดการองค์การในอนาคต ซึ่งปัจจุบันการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile organization) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุดจากนี้ไปสู่ออนาคต

ความหมายและความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) หมายถึง กระบวนการในการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการกับบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ประสิทธิภาพและทักษะในการทำงาน (เจตนิพิฐ บุญเทศ, 2554) ตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนา การบำรุงรักษา จนถึงการพ้นจากงาน ทั้งนี้ บุคคลเหล่านั้นจะต้องได้รับความพึงพอใจและทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

ในอดีตจะใช้ในความหมายที่เชิงการบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับกิจกรรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนจนถึงการให้พ้นจากงาน จึงมีลักษณะเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของบุคคลด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” (ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรอย่างยิ่ง ด้วยมนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญตามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะส่งผลต่อการบริหารการจัดการศึกษาในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ว่าจะองค์กรใดหากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการกำหนดนโยบาย วางโครงสร้างองค์กร การสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติงานปัญหาอื่น ๆ จะเบาแทบจะหมดไป (จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์, 2559) และส่งประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้ 1) ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 2) ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร 3) ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่

ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร 4) ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร 5) ทำให้เกิดการประเมินบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ยุพิน ศาลางาม, 2560)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายลักษณะ และขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป นภัสภรณ์ มูลสิน (2561) อธิบายไว้ดังนี้ การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคล การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน การพัฒนาบุคลากร การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินการปฏิบัติงาน วิภาดา สารัมย์ (2562) ได้นิยามถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการบริหารงานที่เริ่มตั้งแต่ กระบวนการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้พ้นออกจากงาน โดยสามารถแบ่ง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ หรือ 3Rs ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit) 2) การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention) 3) การพ้นจากองค์กรหรือพ้นจากการทำงาน (Retire) (ไตรรัตน์ ยืนยง, 2563)

1. ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit) ประกอบไปด้วย

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร ทันต่อการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการพ้นจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

1.2 การสรรหา (recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้

1.3 การคัดเลือก (selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ

1.4 การปฐมนิเทศ (orientation) วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้

2. ระยะการดูแลรักษาและพัฒนา (Retention) ประกอบไปด้วย

2.1 การประเมินผลงาน (performance appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.2 การจัดวางคน (employee placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนงานให้ดีขึ้น (2) เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหารจัดการ (3) เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น (4) เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง (5) เพื่อปฐมนิเทศคนที่เข้างานใหม่

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ ความต้องการขององค์กรที่พิจารณาจากแผนขององค์กรและแผนทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากการวิเคราะห์งาน องค์กรความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ ความต้องการส่วนบุคคลที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

2.4 ระเบียบวินัย (discipline) นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และคนงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ ระเบียบวินัยจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (compensation and benefits administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไปโดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่คนงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

2.6 การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา (employee assistance/career counseling) มนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป องค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่คนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่คนงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้คนงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในขนาดขององค์กร เป็นต้น

2.7 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (safety and health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานแล้ว คนงานขององค์กร บางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

3. ระยะเวลาพ้นจากงาน

การที่คนงานพ้นจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ใต้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร หลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่คนงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการ

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษา ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557) ได้วิเคราะห์ถึงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นบทบัญญัติเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา พบว่า หน้าที่และกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาประกอบไปด้วย การสรรหา มาตรา 30, 46 การคัดเลือก มาตรา 47 – 52 รางวัล และผลตอบแทน มาตรา 31 – 39 การบริหารปฏิบัติงาน มาตรา 72 – 78 และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาตรา 79 – 81

การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้มีความซับซ้อนและท้าทายมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารทุก ๆ หน่วยงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจและปรับแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้ผลประกอบการหรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่คาดหวัง การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรอยต่อระหว่าง อดีต ปัจจุบัน และอนาคต (พลวิชฐ์ หล้ากาศ, 2564; สมพิศ ทองปาน 2559) ประเด็นท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสร้างผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและทางลบ โดยมีประเด็นท้าทายต่าง (พลวิชฐ์ หล้ากาศ, 2564; สมพิศ ทองปาน, 2559; นภัศรณ มุลสิน, 2561) สรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นโลกาภิวัตน์ การดำเนิน การแข่งขัน ตลอดจนความร่วมมือกันเป็นพันธมิตรในระดับนานาชาติมีความสำคัญและเห็นชัดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ที่เป็นผลมาจากการเปิดทางการค้าในตลาดต่าง ๆ ความเคลื่อนไหวของสินค้าและบริการ รวมถึงเงินทุนเป็นไปอย่างเสรี ความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารและเทคโนโลยี การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะภายใต้บริบทของการใช้เครื่องมือสื่อสารเครือข่าย

ทางสังคมประเภท การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วและคล่องตัวขึ้นในทุกด้าน และสามารถหลายข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งด้าน พื้นที่อาณาเขต วัฒนธรรม กฎหมาย หรือแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทันและตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าส่งผลให้องค์กรสามารถลดงานบางประเภทที่ต้องอาศัยทักษะบางประการของบุคลากรลง การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัด คือ การลดการใช้แรงงานหรือการทำงานโดยอาศัยจำนวนมาก ๆ หรืองานที่ต้องซ้ำแล้วใช้เครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์มาช่วยดำเนินการแทน การมีเครือข่ายทางสังคมทำให้การสื่อสารครอบคลุมรวดเร็ว ลักษณะของงานหลายประเภทจะถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็น การใช้ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ ความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์ บริหารจัดการ ตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ (Knowledge Worker)

3. การตอบสนองต่อตลาด ความคาดหวังของลูกค้านับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะต้องผลิตสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ที่เน้นคุณภาพและนวัตกรรม ความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อตลาดนั้นเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การออกแบบงาน การสร้างแรงจูงใจ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพเชิงนวัตกรรม มีความคิดใหม่ ๆ อย่างลงตัว

4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ ที่ครอบคลุมองค์ประกอบของกลุ่มคนที่ทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ สัญชาติ ภูมิหลัง อายุ เพศสภาพ และวัฒนธรรม ในสถานที่ทำงานมากขึ้น **ทั้งด้านอายุ** ที่ในปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมของผู้สูงวัยอย่างชัดเจนมากขึ้น กล่าวคือ จำนวนของประชากรสูงอายุหรืออายุเกิน 55 ปี มีสัดส่วนมากขึ้น ในขณะที่ประชากรวัยหนุ่มสาวซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำงานมีสัดส่วนลดลง ซึ่งจะก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยในการอยู่ร่วมกันในสังคม และอาจส่งผลต่ออัตรากำลังวัยหนุ่มสาวที่จะเข้ามาสู่ตลาดแรงงานในอนาคต **ด้านเพศสภาพ** ปรากฏว่าเพศหญิงและเพศทางเลือกเข้ามาสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น จึงส่งผลให้ผู้บริหารต้องใช้นโยบายที่มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความเท่าเทียมกัน ตลอดจนแนวทางการป้องกันการถูกคุกคามทางเพศ **ด้านการศึกษา** เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ แรงงานในปัจจุบันมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นกว่าในอดีต ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน 2 ด้าน คือ ด้านนายจ้างก็ต้องการลูกจ้างที่มีความรู้มากขึ้น และด้านลูกจ้างเองก็มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์จึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนำไปสู่ความสามารถในการบริหารความหลากหลายและแตกต่างให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน เพื่อสร้างคุณค่าและใช้ความหลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน วัฒนธรรมในองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างคน ความเสมอภาคในการทำงาน ลักษณะของผู้นำ ระบบค่าตอบแทน ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ทั้งทางด้าน อายุ เชื้อชาติ ศาสนา เพศ ทัศนคติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในทุก ๆ สิทธิที่สำคัญขององค์กร

6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การดำเนินงาน การแข่งขัน หรือเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงรับ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังจากปัจจัยภายนอกได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว เมื่อปัจจัยภายนอกเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงาน องค์กรนั้นๆ จึงต้องรับมือเพื่อเปลี่ยนแปลง ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนหรือหลังการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นล่วงหน้าก่อนสถานการณ์จริงจะเกิดขึ้นหรือปัจจัยภายนอกจะเกิดขึ้น เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจริง จะเห็นได้ว่างานหรือองค์กรในอดีตแตกต่างจากปัจจุบันอย่างเห็นได้ชัด ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาของงาน ลักษณะงาน บทบาทความรับผิดชอบ เป็นต้น ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรต้องปรับวิธีการคิดและการบริหารให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

7. ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร แนวคิดเรื่องการสร้างความยั่งยืนขององค์กร เป็นแนวคิดที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยมีฐานแนวคิดที่ว่า เพียงการเติบโตและผลกำไรขององค์กรไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ โดยปราศจากการมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น การให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจที่ส่งเสริมการกระจายรายได้ เป็นต้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง กิจกรรมขององค์กรนั้นไม่เพียงจะต้องตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ขณะเดียวกัน ต้องไม่ส่งผลร้ายต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนรุ่นต่อไป กิจกรรมขององค์กรควรคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์แก่คนในสังคมอย่างเสมอภาคกัน และมีส่วนส่งเสริมสถานะความเป็นอยู่ที่ดีของคนในสังคม รวมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมไม่ทางตรงก็ทางอ้อม

Yong, J.Y., Yusliza, M.Y. และ Fawehinmi, O.O. (2020) ทำการวิเคราะห์เอกสารวิจัยกว่า 70 ฉบับในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา บนวารสาร leading academic journals ที่เกี่ยวข้องกับ Green human resource management หรือ HRMG. ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตขององค์กรกับการป้องกันสิ่งแวดล้อม อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบของการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการพื้นที่สีเขียวมุ่งเน้นการกำหนดวิธีปฏิบัติที่กระตุ้นให้เกิดการลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม การบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้เข้ากับประเด็นสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ 5 ประการคือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการทบทวนและพัฒนาในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเข้าสู่ยุคดิจิทัล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี สารสนเทศ รวมทั้งปัญญาประดิษฐ์ ทำให้หลายองค์กรต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการขั้นตอนและระเบียบงานบุคคลให้ก้าวขึ้นด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วย เช่น มีการนำซอฟต์แวร์มาใช้ในการให้บริการในงานบุคคล และการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในงานประจำซ้ำ ๆ แทนการใช้คน การพัฒนาหลักสูตรการอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในกระบวนการคัดเลือกคนเพื่อลดอคติ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร องค์กรต้องออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยยอม ใหพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกเส้นทางสายอาชีพ ด้วยตนเอง และเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต (สุรพงษ์ มาลี, 2562)

ระบบและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีความหลากหลาย เช่น การฝึกอบรมในงาน การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การใช้ระบบที่เลี้ยงและที่ปรึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทราบเป้าหมายและแรงจูงใจของกำลังคนในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดนโยบายที่ขับเคลื่อนบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพ ได้อย่างคล่องตัว และนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันวิระวัฒน์ (จิระประภา อัครบวร, 2557)

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่กำหนดการประเมินผลไว้อย่างตายตัว เริ่มมีประโยชน์น้อยลง เพราะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาผลงานได้อย่างทันการณ์ จำเป็นต้องใช้วิธีการติดตามผลงานและให้ข้อมูลย้อนกลับบ่อย ๆ ซึ่งสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การพัฒนากระบวนการบริหารและประเมินผลให้มีความยืดหยุ่นพร้อมปรับเปลี่ยน และง่ายต่อการใช้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากร การดูแลเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี ช่วยความเครียดทั้งทางร่างกาย อารมณ์ และสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อย่างเหมาะสมเพิ่มและระดับความผูกพันต่อองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2556)

องค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile organization)

การสร้าง Agile Organization ต้องพิจารณาให้ละเอียดถึงความพร้อมของบุคลากรที่จะต้องทำงานในรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะหลักคิดของผู้บริหารระดับสูง ที่พร้อมให้ทีมงานสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ การเตรียมให้ผู้บริหารและผู้จัดการเป็น Agility Coach ในองค์กร ช่วยทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile ได้ดียิ่งขึ้น บุคลากรในองค์กรก็จะพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นด้วยความเต็มใจ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป) กล่าวว่า เราสามารถนำหลักคิดของ Agile มาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ Deloitte ได้ทำการสำรวจพบว่า 79% ของผู้บริหารทั่วโลกนั้นให้ความสำคัญกับ Agile เนื่องจากจะเป็นเครื่องมือในการบริหารผลงานขององค์กรในอนาคต พบว่ามีพฤติกรรมบ่งชี้ถึงความคล่องตัวขององค์กรไว้ 5 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป) ดังนี้

1. ความสามารถในการวางแผนอย่างต่อเนื่อง (Enable Continuous Planning)

การวางแผนแบบพลวัตจะช่วยให้องค์กรตอบสนองโอกาสทางการตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีศักยภาพในการรับมือกับภัยคุกคามทางธุรกิจ (Threat) นอกจากนี้ยังพบว่าอุปสรรคสำคัญคือเรื่องของเทคโนโลยีที่ไม่ยืดหยุ่นกับความต้องการ และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ซึ่งทำให้องค์กรเคลื่อนตัวช้า

2. สร้างโครงสร้างและกระบวนการที่คล่องตัว (Build Agile Structures and Process)

องค์กรคล่องตัวสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเร็วขึ้นโดยมีทรัพย์สินคือ “คนและเงิน” โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและกระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ ช่วยเพิ่มโอกาสทางธุรกิจรวมทั้งมีระบบที่ช่วยให้เข้าใจช่องว่างทางธุรกิจได้อีกด้วย

3. พัฒนาทักษะการทำงานสำหรับอนาคต (Upskill the Future Workforce)

หลายองค์กรพบเส้นทางใหม่ในการเชื่อมโยงทักษะเดิมที่มีให้รองรับการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งองค์กร นักธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาทักษะใหม่อยู่ตลอดเวลาเพื่อสนับสนุนการทำงานในกระแสแห่งยุคดิจิทัล

4. ให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ (Empower to Make Decision)

ศักยภาพของบุคลากรคือสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สุดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรจึงต้องมีอำนาจในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ณ ช่วงเวลานั้น เพื่อให้เลือกทางที่ดีที่สุดสำหรับการดำเนินการ ดังนั้น ข้อมูลจึงเป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจและเพื่อช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปเพื่อประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ

5. ยอมรับการวัดและการควบคุม (Embrace Measurement and Control)

ความเร็วและความคล่องตัวจะขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นและความแม่นยำในการวัด การควบคุม เพราะการวัดและผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่วงปีแห่ง Disruption นี้ที่องค์กรต่าง ๆ ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว บุคลากรต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ต้องใช้ทักษะทางเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ และ Soft Skill ที่ใช้รับมือกับปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน สอดคล้องกับงานวิจัยชิ้นล่าสุดของ Korn Ferry (2017) พบว่าองค์กรที่มี Learning Agility ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบ 5 ด้านที่ใช้ในการวัดระดับ Learning Agility ได้แก่

1. ความคล่องตัวด้านความคิด (Mental Agility)

หมายถึง การยอมรับว่าตัวเองไม่ได้รู้ทุกเรื่อง มีความคิดที่รวดเร็ว สนใจเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองใหม่ ๆ ถามคำถามอยู่เสมอและรับฟังเพื่อจะได้คำตอบใหม่ ๆ เพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนา

2. People Agility (ความคล่องตัวด้านปฏิสัมพันธ์กับคน)

หมายถึง การเปิดใจต่อกลุ่มคนใหม่ ๆ ที่หลากหลาย รับฟัง และตื่นต้นกับการเรียนรู้วัฒนธรรมหรือวิธีการใหม่ ๆ กล้าที่จะเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์เพื่อมองหาข้อตกลงที่ดีที่สุด

3. Change Agility (ความคล่องตัวด้านการเปลี่ยนแปลง)

หมายถึง ความเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ดีในวันนี้อาจไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต จึงมุ่งหวัง ยินดี และพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ

4. Result Agility (ความคล่องตัวด้านผลลัพธ์)

หมายถึง การมุ่งส่งมอบผลลัพธ์แม้ในช่วงเวลาที่ทำทนาย รวมถึงการส่งเสริมหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุในผลลัพธ์เช่นกัน

5. Self-awareness (การตระหนักรู้ในตนเอง)

หมายถึง การไตร่ตรอง เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง แสวงหาความคิดเห็นและข้อมูลเชิงลึก ค้นหาข้อควรพัฒนาและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

การสนับสนุนองค์กรให้เกิด Learning Agility

1. สื่อสารเป้าหมายภาพรวม สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญ ความจำเป็น เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร Agile
2. กำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคคล ใช้แบบประเมินหรือการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายเพื่อการพัฒนา เปิดโอกาสสำหรับการผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้
3. ส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Agile เช่น การเรียนรู้ข้ามสายงาน (Crossed-functional Learning), การหมุนเวียนงาน (Job Rotation), การให้คำปรึกษาระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Mentoring) เพื่อเปิดโอกาสให้เห็นกระบวนการทำงานจากแผนกอื่น ๆ ช่วยให้ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เห็นวิธีการ ความเป็นไปได้ และข้อจำกัดที่แตกต่าง เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการให้รางวัล (Reward and Recognition) สำหรับผลลัพธ์จากการเรียนรู้
4. ใช้แนวคิด Learning Agility ในการสรรหาและคัดเลือก การถามคำถามเพื่อการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มี Learning Agility เช่น ถามถึงผลลัพธ์ในงาน เช่น ผลลัพธ์ในงานของคุณคืออะไร ใช้วิธีการ และวางแผนระยะเวลาอย่างไร

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะมนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้คนตีความสามารถทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์กรโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

ข้อมูลจากผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้ว่าพฤติกรรมของการเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงอาจช่วยให้ภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ ทั้งยังมีแนวทางในการดำเนินการเพื่อปรับสู่การเป็น Agile Organization หรือองค์กรคล่องตัวได้ โดยอาจเริ่มดำเนินการจากจุดเล็ก ๆ ของบางโครงการ หรือบางหน่วยงานก่อนขยายออกไปทั่วทั้งส่วนราชการหรือองค์กร

องค์ความรู้ใหม่

จากสถานการณ์ที่กล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม ของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการทัศน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุกมากขึ้น ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว เพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม

แนวทางในการพัฒนาระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ที่กล่าวมาทั้งหมดจะเกิดขึ้นจากการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว (Agile organization) ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่อง การพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิดคล่องตัว (Agile mindset) ได้แก่ ความคล่องตัวด้านความคิด ด้านปฏิสัมพันธ์กับคน ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านผลลัพธ์ และการตระหนักรู้ในตนเอง

เอกสารอ้างอิง

- Jing, Y. Y., M-Y, Y., and Olawole, O. F. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027.
- Korn Ferry. (2017). *THE ORGANISATIONAL X-FACTOR: LEARNING AGILITY*. Retrieved 30 May 2021, from <https://focus.kornferry.com/leadership-and-talent/the-organisational-x-factor-learning-agility/>
- จินต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- จิรประภา อัครบวร. (2557). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ.2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), 4-41.
- เจตนิพิฐ บุญเทศ. (2554). *การศึกษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไทรรัตน์ ยืนยง. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น. การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภัสภรณ์ มูลสิน. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1* วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารพลศึกษา หล้ากาศ. (2564). ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), 251-260.

- ยุพิน ศาลางาม. (2560). แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนธนูวีรเทพพิพลา
รักษ์. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา*, 12(3), 284-298.
- วิภาดา สารัมย์. (2562). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากร
มนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร. *วารสารพัฒนาบริหาร
ศาสตร์*, 53(3), 105-123.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบาทปฏิบัติทาง
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 7(3), 845-862.
- สุรพงษ์ มาลี. (2562). ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาคอาเซียน. *วารสารข้าราชการ*, 61(1),
16-21.
- สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย
อลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10(3), 246-258.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป). *ทำไม HR ต้อง Agile?*. สืบค้น 30 พฤษภาคม 2564, จาก
<https://www.prosoft.co.th/Article/Detail/129378>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป). *เพราะอะไร Agility จึงสำคัญกับองค์กรและงานในอนาคต*.
สืบค้น 30 พฤษภาคม 2564, จาก <https://gorporonline.com/articles/why-is-agility-important-in-the-future/>

