

Article:



Opportunities and Challenges in Post COVID-19 Era for Sustainable Human Resource Management and Development.

Nopparat Phaopat*¹

nokphaopat@gmail.com*

Abstract

During a crisis, there is an opportunity. The COVID-19 pandemic made a tremendous change on this world in every dimension. People's lifestyles change dramatically across the globe. The organizations and workers have to rethink that we will respond to the changes to survive or thrive for growth from experiencing unpredictable changes (Deloitte, 2021). This pandemic affected top management, who no longer could execute their previous strategic plans. Therefore, a new paradigm, a new mindset, and a new management system are entirely needed. For the literature review, the overview of COVID-19 and global situations in post-pandemic were reviewed and resulted in economic, social, and environmental aspects, also studying strategic human resource management and development (HRM/D) system.

This article proposes a conceptual model of sustainable human resource management and development in post-COVID-19. This model integrates changes with four dimensions of HRM/D: (1) recruitment & selection link to aging society and workforce, (2) engagement with non-financial link to relationship ecosystem in organization, (3) training & development link to reality skills, and (4) motivation with financial link to well-being-into-work integration. The organizations will gain a new perspective and guideline for application in their specific situations to adjust and achieve successful surviving, collective living, and meaningful existing in this world. The unexpected change may happen shortly again.

Keywords: COVID-19, Human Resource Management and Development, Sustainable Manpower Development

¹ PhD Candidate in Human Resource and Organization Development (International Program), Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.

บทความวิชาการ:

โอกาสและความท้าทายในยุคหลังโควิด-19 กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

นพรัตน์ เฝ้าพัฒน์*¹

nokphaopat@gmail.com*

บทคัดย่อ

ท่ามกลางวิกฤต ย่อมมีโอกาสด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและคนทำงานต่างต้องกลับมาทบทวนว่า พวกเราจะยังคงมุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด หรือจะเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งสู่การเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์อนาคตได้ (Deloitte, 2021) วิกฤตนี้ส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถใช้แผนกลยุทธ์เดิมที่เคยวางไว้ก่อนหน้านี้ได้อีกต่อไป จึงต้องมีการพลิกมุมมอง ปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการใหม่ทั้งหมด จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด-19 และภาพรวมสถานการณ์โลกในยุคหลังโควิด-19 มีการนำเสนอใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และ ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วย

บทความนี้ได้นำเสนอต้นแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในยุคหลังโควิด-19 ที่มีการเชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1. การสรรหาและคัดเลือกกับสังคมผู้สูงอายุและแรงงานสูงอายุ 2. การรักษาและสร้างความผูกพันกับการสร้างระบบนิเวศของความสัมพันธ์ภายในองค์กร 3. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแห่งความเป็นจริง และ 4. การสร้างแรงจูงใจกับการบูรณาการความเป็นอยู่ที่ดีในงาน เพื่อเปิดมุมมองและเป็นแนวทางให้องค์กรต่าง ๆ นำต้นแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ของแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและบรรลุผลสำเร็จทั้งการอยู่รอด อยู่ร่วม และอยู่อย่างมีความหมายบนโลกใบนี้ต่อไป เพราะการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ที่คาดไม่ถึงอาจกำลังเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ก็เป็นได้

คำสำคัญ: โควิด-19 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
การพัฒนากำลังคนอย่างยั่งยืน

¹ ผู้มีสิทธิ์ได้รับปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์





บทนำ

แค่รอด...คงยังไม่พอ

ผู้คนบนโลกใบนี้ถูกท้าทายและพิสูจน์ความสามารถในการปรับตัวอย่างฉับพลันจากสถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด-19 ที่ก่อให้เกิดการหยุดชะงักพร้อมกันทั่วโลก ซึ่งทำให้องค์กรและคนทำงานต่างต้องกลับมาทบทวนว่า พวกเราจะต้องมุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด หรือจะเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งสู่การเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจคาดการณ์อนาคตได้ (Deloitte, 2021) วิกฤตโควิด-19 ครั้งนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ วิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกถูกสถานการณ์บังคับให้เปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก จนทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถใช้แผนกลยุทธ์เดิมที่เคยวางไว้ก่อนหน้านี้ อีกทั้งยังไม่สามารถที่จะคาดการณ์อนาคตได้อีกด้วย จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องพลิกมุมมอง ปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีแก้ไขปัญหาและการบริหารจัดการใหม่ทั้งหมด

บทความนี้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนผ่านมุมมองแบบองค์รวมที่สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม เพราะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ที่มนุษย์มีอาจคาดเดาได้จะยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต ฉะนั้นการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยกรอบแนวคิดใหม่เพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งมิใช่เพียงเพื่อการอยู่ให้รอดเท่านั้น แต่เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

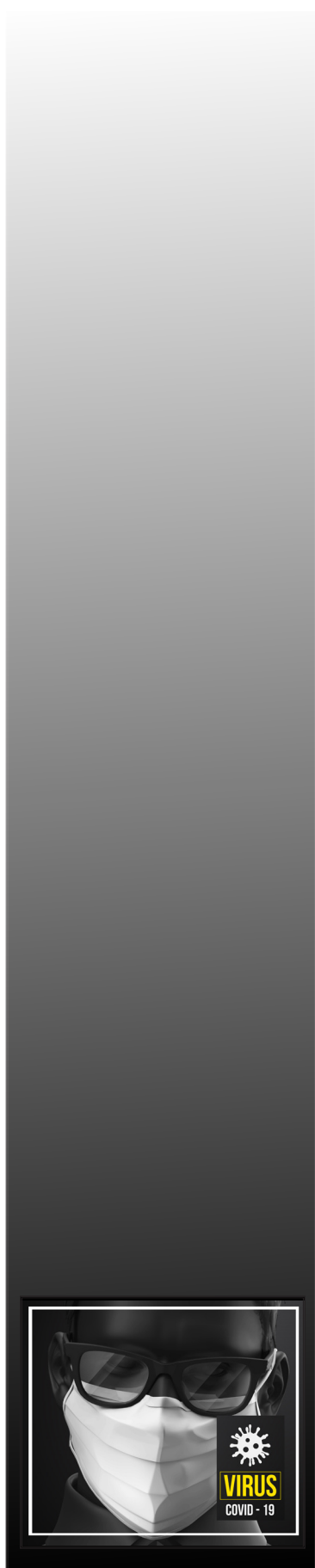
วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อศึกษาสถานการณ์โดยภาพรวมทางเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมของโลกจากสถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด-19
- (2) เพื่อศึกษาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด-19
- (3) เพื่อนำเสนอต้นแบบด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในช่วงหลังสถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด-19

ภาพรวมสถานการณ์โลกสู่การเตรียมพร้อม สำหรับก้าวต่อไปในยุคหลังโควิด-19

ท่ามกลางวิกฤต ย่อมมีโอกาส

การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกก่อให้เกิดอันตรายถึงแก่ชีวิตและส่งผลให้เกิดความสูญเสียประชากรโลกไปแล้วกว่า 2.7 ล้าน



ราย จากการติดเชื้อกว่า 126 ล้านราย จากข้อมูล ณ 28 มีนาคม 2564 (World Health Organization [WHO], 2021) สถานการณ์การระบาดนี้ ยังคงมีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและยากจะควบคุม สำหรับประเทศไทย เป็นประเทศที่สองในโลกที่พบผู้ติดเชื้อต่อจากประเทศจีน โดยพบผู้ติดเชื้อ ในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2563 และสามารถควบคุม โรคระบาดได้ดีจนได้รับการยกย่องจากองค์การอนามัยโลกว่าสามารถ ควบคุมโรคระบาดได้ดีกว่าหลายประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลก ด้วยจุดแข็ง 3 ด้าน คือ 1. ระบบกลไกด้านสาธารณสุขที่เข้มแข็ง 2. การมีส่วนร่วมของ ชุมชน และ 3. การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล (WHO, 2020) การแพร่ระบาดครั้งนี้ได้ส่งผลกระทบทั้งในด้านลบและด้านบวกต่อระบบ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนทางความคิดครั้ง สำคัญที่เร่งให้เกิดแนวโน้มของการทำงานใน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. การทำงาน จากระยะไกล (Remote work) 2. การทำงานบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digitization) และ 3. การใช้ระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (Auto- mation and Artificial Intelligences, AI) (Lund et al., 2021) ดังนั้น ผู้นำองค์กรต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องทั้งปรับและเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหาร องค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรยังคงสามารถดำเนินงานต่อไปได้ทั้งในภาวะวิกฤต และภายหลังวิกฤตในครั้งนี้ต่อไป

มุมมองด้านเศรษฐกิจ

ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่รุนแรงเกิดขึ้นในทุกภาคส่วนทั่วโลก ธุรกิจ ที่ได้รับผลกระทบด้านลบโดยตรงจากการแพร่ระบาดมีอยู่หลายกลุ่มด้วยกัน แต่กลุ่มที่เห็นได้เด่นชัดคือธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางและการรวมกลุ่ม ของผู้คนทั่วโลก เช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจท่องเที่ยว ธุรกิจ การจัดแสดงสินค้า เป็นต้น ในขณะที่มีบางธุรกิจที่ได้รับผลกระทบด้านบวก เช่น ธุรกิจทางการแพทย์ ธุรกิจดิจิทัลและเทคโนโลยี ธุรกิจการเรียนออนไลน์ เป็นต้น

จากการสำรวจความคิดเห็นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer, CEO) 500 คนในหลากหลายธุรกิจทั่วโลก ร้อยละ 45 ให้ความเห็นว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติในปี 2565 ร้อยละ 31 ให้ความเห็นว่า สถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติในปี 2564 ในขณะที่ร้อยละ 25 ให้ความเห็นว่าธุรกิจของพวกเขาได้เปลี่ยนไปแล้วตลอดกาล (KPMG, 2021a) ประกอบกับพฤติกรรมการใช้เครื่องมือทางดิจิทัลและสังคมออนไลน์ ของผู้คนก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและถูกเร่งจากแรงกดดันที่มากขึ้นในการตอบสนองต่อสถานการณ์โควิด-19 อีกทั้งความต้องการของลูกค้า ที่ต้องการรูปแบบการบริหารธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น หลายเท่าตัว เช่น ขายได้ทุกที่ ทุกเวลา รวมถึงพฤติกรรมของพนักงานที่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและสามารถทำงานได้จากทุกที่ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ก็ตาม เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าและช่วยให้ธุรกิจยังคงอยู่รอด



ต่อไปได้ (KPMG, 2021b) อีกทั้งในช่วงก่อนหน้าสถานการณ์โควิด-19 สังคมการทำงานรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Gig economy ก็ได้เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและการขยายตัวมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการจ้างงานแบบจบเป็นครั้ง ผ่านแพลตฟอร์มและแอปพลิเคชันต่าง ๆ บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น บริการรับส่งอาหารและสินค้า บริการรับส่งผู้โดยสาร บริการทำความสะอาด เป็นต้น การทำงานรูปแบบนี้ช่วยให้คนทำงานมีอิสระในการหารายได้จากหลายช่องทาง เพราะสถานการณ์โควิด-19 สะท้อนให้เห็นว่าการเป็นพนักงานประจำอาจไม่มั่นคงเหมือนในอดีตอีกต่อไป (อภิษฎา ฉกาจธรรม และปาจริย์ รอดพ่าย, 2563)

จะเห็นได้ว่าในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 ผู้คนได้มีการใช้สังคมออนไลน์ในทางที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวดเร็วขึ้น จากบางเรื่องที่เคยคิดว่าเป็นไปไม่ได้ยาก ก็กลายเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ขึ้นมาในช่วงข้ามคืน แม้ว่าจะมีความผันผวนทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมากและยังไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้ในขณะนี้ แต่ก็ยังมีทางเลือกในอาชีพและตำแหน่งงานรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นในภาคธุรกิจอยู่ไม่น้อย ซึ่งถือได้ว่าเป็นโอกาสใหม่ที่เกิดขึ้นจากวิกฤตครั้งนี้

มุมมองด้านสังคม

กรณีที่เป็นประเด็นเร่งด่วนของโลกขณะนี้ไม่พ้นเรื่องสังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ซึ่งองค์การอนามัยโลก (WHO) ได้ริเริ่มกรอบนโยบายเกี่ยวกับสังคมผู้สูงอายุในปี 2545 เพื่อส่งเสริมให้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการสูงวัยอย่างมีสุขภาพดีและมีส่วนร่วม โดยประเทศญี่ปุ่น เยอรมนี และ อิตาลี ได้รับการคาดการณ์ว่าเป็นประเทศสามอันดับแรกที่จะมีประชากรผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) มากถึงหนึ่งในสามของประชากรในประเทศทั้งหมดภายในปี 2568 จากนั้นจะตามมาด้วยประเทศอื่นๆ ในยุโรป (WHO, 2002, 2015) และองค์การสหประชาชาติได้รายงานการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของประชากรผู้สูงอายุในปี ค.ศ. 2020 พบว่าทั่วโลกมีประชากรที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไปจำนวน 727 ล้านคน และประมาณการณ์ว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 1.5 พันล้านคนในปี ค.ศ. 2050 (United Nations [UN], 2020) อีกทั้งโรคระบาดโควิด-19 ถูกจัดว่าเป็นโรคใหม่ที่มีความเสี่ยงสูงในผู้สูงอายุ (WHO, 2021) ดังนั้นนโยบายจากภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและส่งเสริมสังคมผู้สูงอายุจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งเรื่องการมีสุขภาพดี การดูแลจากคนในครอบครัว และการมีคุณภาพชีวิตทางสังคมที่ดี

ในขณะที่ประเทศไทยเริ่มเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปี 2548 คือมีประชากรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป เกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ โดยมีสัดส่วนจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ 15.8 ในปี 2558 เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในเอเชียในปีเดียวกัน เช่น ญี่ปุ่น และ จีน พบว่า ประเทศญี่ปุ่นมีผู้สูงอายุร้อยละ 33.1 ในขณะที่ประเทศจีน

มีผู้สูงอายุร้อยละ 15.2 อีกทั้งได้มีการคาดการณ์ว่าประเทศไทยจะมีจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 26.9 ในปี 2573 และ 37.1 ในปี 2593 (กุลวิรวุฒิกร และคณะ, 2559; HelpAge International, 2015) จากข้อมูลดังกล่าว สังคมโลกและประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการมีนโยบายและระบบการดูแลผู้สูงอายุให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเพิ่มขึ้นอนาคต สถานการณ์สังคมผู้สูงอายุไม่ได้เพียงส่งผลกระทบโดยตรงแก่ตัวผู้สูงอายุเองเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของสมาชิกในครอบครัวอีกด้วย ถึงกระนั้นก็ยังมียโอกาสของการสร้างงานที่เกิดจากการเติบโตทางธุรกิจด้านสุขภาพเพื่อการดูแลผู้สูงอายุให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไปในอนาคตด้วยเช่นกัน

มุมมองด้านสิ่งแวดล้อม

ในขณะที่ความไม่ปกติสุขเกิดขึ้นกับประชากรโลก กลับเป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้เห็นสภาพแวดล้อมและแหล่งทรัพยากรทางธรรมชาติได้รับการฟื้นฟูให้กลับมามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นอย่างเด่นชัด โดยในช่วงครึ่งแรกของปี 2563 มีการปล่อยมลพิษลดลงทั่วโลกอย่างเห็นได้ชัดจากการปิดพื้นที่การเดินทาง (Lockdown) และองค์กรที่อยู่ในประเทศชั้นนำทั่วโลก เช่น ญี่ปุ่น จีน เยอรมัน ฝรั่งเศส และสหรัฐอเมริกา ต่างก็มีความตระหนักมากขึ้นในเรื่องของความเสี่ยงและผลกระทบทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงส่งผลให้องค์กรเหล่านั้นมีการตั้งเป้าหมายและจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals, SDGs) ขององค์การสหประชาชาติเพิ่มมากยิ่งขึ้น แต่สภาวะมลพิษทางอากาศของโลกยังคงเป็นปัญหาที่มีความเสี่ยงในระยะยาวและขาดแผนปฏิบัติการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ (KPMG, 2020; World Economic Forum [WEF], 2021a) ดังนั้นการใช้พลังงานทางเลือก เช่น พลังงานไฟฟ้า และพลังงานแสงอาทิตย์ ยังคงเป็นที่ต้องการเพื่อลดการใช้พลังงานที่ก่อให้เกิดมลพิษต่อโลก รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีส่วนส่งเสริมและจูงใจให้ผู้ประกอบการหันมาให้ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในยุคหลังโควิด-19

ความยั่งยืนที่ออกแบบได้

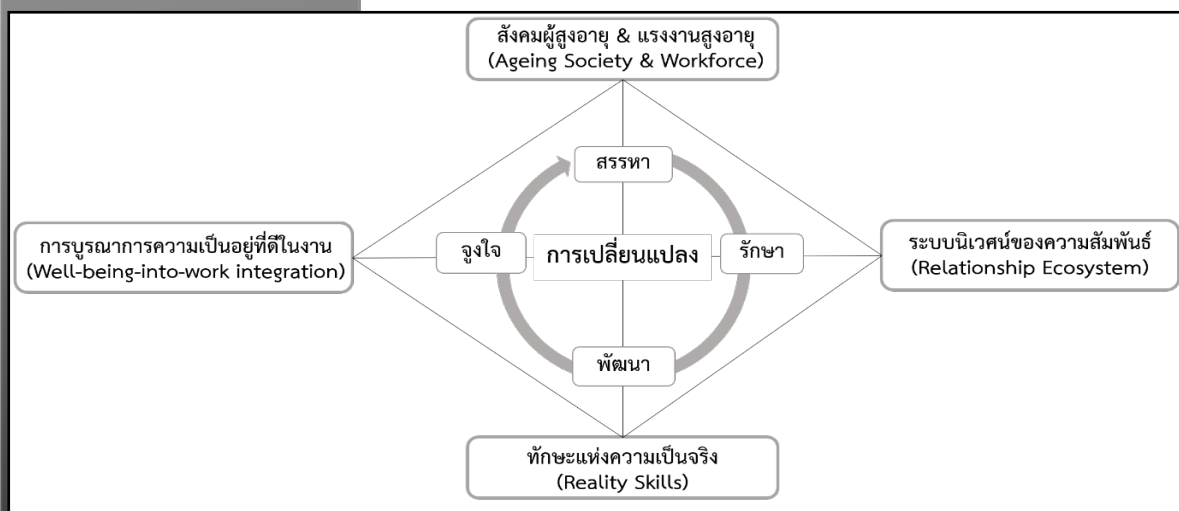
การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบโครงสร้างและการบริหารองค์กร ทั้งในรูปแบบขององค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรจิตอาสา วิสาหกิจชุมชน และองค์กรไม่มุ่งหวังผลกำไร โดยมีหน้าที่บริหารมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในระบบทั้งหมด ซึ่งก็คือพนักงานทุกคนในองค์กรนั่นเอง องค์กรที่จะบรรลุผลสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นควรจะต้องมีทั้งระบบโครงสร้างและการบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562) นอกจากนี้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล





นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของระบบการสื่อสาร พฤติกรรมผู้บริโภค และการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันผ่านโครงข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้องค์กรและ พนักงานสามารถเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นองค์กรในยุคดิจิทัลได้นั้น ควรมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่ 3 ด้าน ดังนี้ 1. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 2. การฝึกอบรมและพัฒนา และ 3. การพัฒนาอาชีพ (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2562) นอกจากนี้กฎหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Law) ก็ได้รับการปฏิรูปในหลายเรื่อง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับ จรรยาบรรณทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายเกี่ยวกับลายมือชื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act, PDPA) เป็นต้น (กิตติพงศ์ กมลธรรมวงศ์, 2563)

ดังนั้นปัจจัยสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่าง ยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบด้านและทันสมัยอยู่เสมอ นับ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การรักษา การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจ ดังภาพที่ 1 เพื่อส่งเสริมให้องค์กรและบุคลากรมีความสามารถในการสร้าง ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลกในปัจจุบันและอนาคต



ภาพที่ 1 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในยุคหลังโควิด-19

การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)

เมื่อองค์กรได้มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและวางแผนกำลัง คนแล้วพบว่ามีความขาดกำลังคน (Shortage) การดำเนินงานสรรหาและ คัดเลือกเป็นหนึ่งในกระบวนการเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงาน ภายในองค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกจากข้อมูล

สำคัญหลายส่วนที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ได้แก่ คำอธิบายงาน (Job Description) คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) ค่านิยมขององค์กร (Core Values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategies) และกลยุทธ์งานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategies) รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นมากที่สุด (ดาวิชา ศรีธัญรัตน์, 2562)

จากเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มีการประเมินว่าในช่วงปี ค.ศ. 2014-2024 แรงงานที่มีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป จะมีสัดส่วนเพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 19.8 ในขณะที่แรงงานที่มีอายุ 25-54 และ 16-24 ปี จะมีจำนวนลดลงร้อยละ 3.9 และ 13.1 ตามลำดับ ส่งผลให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปรับกลยุทธ์ด้านการวางแผนกำลังคนเพื่อการสรรหาและรักษาไว้ซึ่งพนักงานสูงอายุที่ยังมีความสามารถในการทำงาน และสร้างผลงานให้แก่องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการออกแบบลักษณะงานให้มีทางเลือกในการจ้างงานที่หลากหลายและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มความยืดหยุ่นและเป็นมิตรต่อพนักงานสูงอายุเหล่านี้เพิ่มมากขึ้น (Taylor, 2019)

จะเห็นได้ว่าจากความท้าทายด้านแรงงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่แรงงานสูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สัดส่วนอายุแรงงานที่จะเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเปลี่ยนไปจากในอดีตมาก ซึ่งถือได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการสร้างโอกาสสำหรับองค์กรที่จะทำการพลิกโฉมกระบวนการสรรหาและคัดเลือกใหม่เพื่อให้มีความทันสมัย โดยจำเป็นที่จะต้องมีการออกแบบให้กระบวนการนั้นเปิดกว้างสำหรับช่วงอายุของแรงงานที่มีความหลากหลายในแต่ละช่วงวัยมากขึ้น อาทิเช่น ควรมีการยกเลิกการกำหนดข้อจำกัดด้านอายุของผู้สมัครในบางตำแหน่งที่พนักงานสูงอายุสามารถปฏิบัติงานได้ หรืออาจมีการยกเลิกนโยบายด้านการเกษียณอายุ ควรมีการระบุสมรรถนะหลัก (Key competencies) และแนวทางการประเมินที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความหลากหลายของช่วงวัย ควรมีการออกแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นไปตามช่วงอายุของแรงงานแต่ละกลุ่ม ควรมีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในเพื่อการรักษาพนักงานสูงอายุเดิมที่มีความสามารถให้เกิดการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานได้เหมาะสมกับช่วงวัยและเป็นการลดช่วงเวลาในการปรับตัวเมื่อเทียบกับพนักงานใหม่อีกด้วย รวมถึงมีการสำรวจข้อมูลจากพนักงานสูงอายุเดิมเพื่อการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของประชากรและแหล่งแรงงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต





การรักษาและสร้างความผูกพันในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Engagement with non-financial)

เมื่อองค์กรสามารถสรรหาพนักงานใหม่ได้แล้ว การรักษาให้พนักงานสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งสำคัญในลำดับต่อไป เพราะหากมีการลาออกของพนักงานในช่วงระยะเวลาอันสั้นและบ่อยครั้ง นอกจากภาระงานด้านการสรรหาและคัดเลือกจะเพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อการทำงานและการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องขององค์กรอีกด้วย แนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee engagement) เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีมากกว่าความรู้สึกพึงพอใจต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การได้รับการดูแลอย่างดีและอยู่ดีมีสุขของพนักงาน 2. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3. การทุ่มเทกายใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (จิระประภา อัครบวร และคณะ, 2558)

จากการศึกษาโดย McKinsey & Company (2020) พบว่าในช่วงสถานการณ์การระบาดโควิด-19 สภาพการทำงานที่เปลี่ยนจากทำงานในสำนักงานมาเป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home, WFH) เป็นทางออกที่ดีสำหรับการลดความเสี่ยงของการระบาด อีกทั้งยังพบว่า มีพนักงานร้อยละ 20-30 ที่ขอทำงานแบบ WFH เต็มเวลา ซึ่งประสบการณ์ WFH มีทั้งด้านบวกและลบต่อการบริหารงานขององค์กร ในด้านบวก เช่น ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็วมากขึ้นเพราะไม่ต้องเดินทาง ช่วยให้ค้นพบพนักงานดาวเด่นจากหลากหลายพื้นที่มากขึ้น ช่วยปรับลดภาระโครงสร้างและพื้นที่ในสำนักงาน เป็นต้น ส่วนด้านลบ เช่น ความยากในการแยกการทำงานออกจากความเป็นส่วนตัว ขาดความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไวใจและความร่วมมือข้ามสายงานลดลง ปัญหาเรื่องความโดดเดี่ยวและปัญหาด้านสุขภาพจิตของพนักงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในระยะยาว

นอกจากนี้ WFH ยังส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่พร้อมและรับทราบข้อมูลจากองค์กรน้อยลงท่ามกลางการหยุดชะงักเป็นเวลานาน ในขณะที่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญและใส่ใจความพยายามเพิ่มมากขึ้นในการสร้างการมีส่วนร่วมและสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน อีกทั้งผู้จัดการก็ต้องการการสนับสนุนและการสื่อสารแบบรายบุคคลต่อพนักงานเพิ่มมากขึ้นด้วย กลยุทธ์ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในช่วงวิกฤตทางสังคม การเงิน และสุขภาพอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนี้มี 3 ประการ ได้แก่ 1. เริ่มต้นที่การให้ความเข้าใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้จัดการเพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นรักษาและส่งเสริมความไว้วางใจ 2. เพิ่มการสื่อสารให้มากขึ้นอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนด้วยความรวดเร็วและบ่อยครั้ง ผ่านทางผู้จัดการเพื่อคงไว้ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางกับพนักงาน และ 3. ผู้นำ

และผู้จัดการมอการรับฟังที่มีความเฉพาะรายบุคคลต่อพนักงาน (Gandhi, 2020)

จะเห็นได้ว่าการดูแลพนักงานในช่วงหลังโควิด-19 เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรนั้นมีความท้าทายเพิ่มขึ้นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการหรือหัวหน้างานกับพนักงาน การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันเป็นประเด็นสำคัญในลำดับต้น โดยผู้จัดการควรมีมุมมองและแนวคิดของการมอบความไว้วางใจให้พนักงานก่อน พนักงานที่ทำงานแบบ WFH มักมีความต้องการที่อยากจะรับรู้ถึงความไว้วางใจจากหัวหน้าที่มากกว่าปกติจากการไม่ได้เห็นกันในเวลาทำงาน และการที่หัวหน้ามีความไม่มั่นใจว่าในขณะที่ WFH พนักงานจะทำงานเต็มที่หรือไม่ นั้นเป็นจุดเริ่มต้นของความไม่ไว้วางใจที่ส่งผ่านพฤติกรรมของหัวหน้าไปยังพนักงานได้โดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะยิ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้จัดการและหัวหน้างานก็มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการดูแลในลักษณะเดียวกันจากหัวหน้าโดยตรงของพวกเขาและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย ซึ่งระบบการสื่อสารภายในองค์กรนับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยเพิ่มและรักษาระดับความไว้วางใจและความผูกพันนี้อาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การเพิ่มความถี่ของการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอย่างน้อยไม่นานเกิน 1 สัปดาห์ต่อครั้ง เพื่อเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นการแสดงออกถึงความห่วงใยและใส่ใจในความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน การเพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับพนักงานให้มีความหลากหลายและมีการแจ้งตารางเวลานัดหมายที่เป็นกิจวัตรไว้ล่วงหน้าจะช่วยให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาที่เป็นส่วนตัวแยกออกจากเวลางานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีครอบครัวและมีลูกเล็กที่ต้องดูแลไปพร้อมกับการทำงานแบบ WFH ดังนั้นการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรในยุคหลังโควิด-19 ควรเป็นรูปแบบของการสร้างระบบนิเวศน์ของความสัมพันธ์ (Relationship ecosystem) จะมีใช้เพียงแค่การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติเท่านั้น แต่พนักงานในทุกระดับจะต้องมีการเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างกันภายใต้ระยะห่างทางความสัมพันธ์ที่พอดีสำหรับพนักงานในแต่ละระดับ

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)

เมื่อพนักงานเริ่มลงมือปฏิบัติงาน ทั้งพนักงานใหม่และพนักงานเดิมมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ตรงกับความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และสามารถพัฒนาต่อยอดงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น โดยภาพรวมของการฝึกอบรมและการพัฒนานั้นครอบคลุมถึงการดำเนินการใด ๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ อันหมายถึง การได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ที่จะนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง





ไปในหน้าที่การทำงาน รวมถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดและลูกค้า (Noe et al., 2015)

จากการศึกษาของ World Economic Forum [WEF] (2020, 2021b) พบว่าในอีก 5 ปีข้างหน้าจะมีการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาทดแทนตำแหน่งงานในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งผลพวงจากการถดถอยทางเศรษฐกิจจากการระบาดโควิด-19 ยังส่งผลให้มีอัตราการจ้างงานที่ลดลง ซึ่งปรากฏการณ์นี้ทำให้เห็นถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังตำแหน่งงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดและยั่งยืนมากขึ้นในส่วนของเทคโนโลยีไม่อาจแทนที่ได้ จึงส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนชุดทักษะที่จำเป็นในรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทักษะสำหรับตำแหน่งงานใหม่ด้วยเช่นกัน สถานการณ์โควิด-19 ได้ปลุกกระแสความร่วมมือร่วมมือครั้งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และ ระดับประเทศ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ก่อให้เกิดโครงการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill) และยกระดับทักษะเดิม (Upskill) ให้กับกำลังคนกันอย่างแพร่หลาย จากการสำรวจบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกพบว่าภายในปี ค.ศ. 2025 ร้อยละ 50 ของพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ภายในระยะเวลา 6 เดือนหรือเร็วกว่านั้น โดยมี 10 ทักษะที่จำเป็นใน 4 หมวด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทักษะการทำงานที่จำเป็น 10 ทักษะในปี ค.ศ. 2025
(WEF, 2021b)

หมวดทักษะ	ชื่อทักษะ
Problem-solving	- Analytical thinking and innovation - Complex problem-solving - Critical thinking and analysis - Creativity, originality, and initiatives - Reasoning, problem-solving and ideation
Self-management	- Active learning and learning strategies - Resilience, stress tolerance, and flexibility
Working with people	Leadership and social influence
Technology use and development	- Technology use, monitoring and control - Technology design and programming

นอกจากนี้ยังเกิดปรากฏการณ์ของการพลิกโฉมรูปแบบการเรียนรู้จากห้องเรียน (Classroom) ไปสู่การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Virtual & Online) อย่างเต็มรูปแบบ แต่ผู้เรียนเกินกว่าร้อยละ 50 ยังคงมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้สอนและผู้เรียนคนอื่นเพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมและประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีทั้งออนไลน์และห้องเรียน (Blended learning) จึงเป็นทั้งความท้าทายและโอกาสในการสร้างรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายให้แก่ทั้งผู้เรียนและ

ผู้สอนอีกด้วย (Blanchard, 2021)

จะเห็นได้ว่าแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาในยุคหลังโควิด-19 มีความท้าทายในเรื่องการพลิกโฉมของทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือเรียกได้ว่าเป็นทักษะแห่งความเป็นจริง (Reality skills) โดยกลุ่มทักษะที่ใช้ในการทำงาน (Hard skills – Problem-solving, Technology use and development) และกลุ่มทักษะทางสังคม (Soft skills – Self-management, Working with people) ต่างมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ในขณะที่ความต้องการรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานก็มีความหลากหลายมากขึ้นด้วย องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งโครงการพัฒนาทักษะกำลังคนอย่างเร่งด่วน แต่ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดความร่วมมือของทุกภาคส่วนจะเป็นกลไกสำคัญในการเร่งให้เกิดการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วผ่านโครงการรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นการเรียนการสอนแบบพึ่งพาวิทยากรเท่านั้น แต่สามารถทำเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบโครงการได้ด้วย เช่น การฝึกงานออนไลน์ (Virtual internship) ของบริษัท เวสเทิร์นดิจิทัล ประเทศไทย (Pride Award, PMAT HR Innovation Award 2020, COVID-19 Track) (Mak, 2021) หรือผ่านการเรียนการสอนระบบเปิดสำหรับมหาชน (Massive Open Online Course, MOOC) (มนต์อมร ปรีชารัตน์, 2561) แต่การที่จะได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่ตรงกับความต้องการในงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานั้น แค่การเรียนรู้ผ่านชั้นเรียนคงไม่พอ จำเป็นต้องมีการปรับมุมมองและแนวความคิดด้านการเรียนรู้ของทั้งผู้เรียนและผู้สอนด้วย ดังที่ สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2563) ได้แนะนำโมเดลกระบวนการเรียนรู้ในโลกหลังโควิด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. รักที่จะเรียนรู้ (Love to Learn) 2. รู้ที่จะเรียน (Learn to Learn) 3. เรียนรู้ที่จะรอด (Learn to Live) และ 4. เรียนรู้ที่จะรัก (Learn to Love)

นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีมีคุณภาพจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ด้วย เช่น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ระบบการพัฒนาสายอาชีพ (Career development) การบริหารคนเก่ง (Talent management) เป็นต้น เพื่อเป็นการติดตามผลลัพธ์และการมีประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมและพัฒนาว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ยังมีช่องว่างทางทักษะใดที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้นบ้าง มีทักษะใดที่ยังจำเป็นอยู่หรือไม่ จำเป็นอีกต่อไปแล้วหรือไม่ รวมถึงการเติบโตทางสายอาชีพของพนักงานจะเป็นส่วนสำคัญในการทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลให้แก่พนักงานและผู้นำองค์กรในอนาคตอีกด้วย ซึ่งการเติบโตทางสายอาชีพของพนักงานนี้ถือเป็นการสร้างต้นแบบ (Role model) ให้แก่พนักงานที่มีการพัฒนาและได้เติบโตภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งเป็นการกระตุ้นบรรยากาศการ





เรียนรู้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

การสร้างแรงจูงใจจากการตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ เกื้อกูล (Motivation with financial – compensation & benefit)

เมื่อพนักงานได้ลงมือปฏิบัติงานและสร้างผลงานให้กับองค์กรแล้ว ย่อมสมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน คงไว้ซึ่งคุณภาพในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ในอนาคต แม้ว่าในสถานการณ์โควิด-19 อาจส่งผลกระทบต่อระบบ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น การลดเงินเดือนบางส่วน การไม่จ่ายเงินโบนัส การไม่ขึ้นเงินเดือน การรณรงค์ให้พนักงานใช้วันลาพักผ่อน ประจำปี เป็นต้น แต่การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลก็ยังถือ ได้ว่าเป็นระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ในการออกแบบระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลนี้ มักจะมีการอ้างอิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ หนึ่งในทฤษฎีที่น่าสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ได้ง่าย ได้แก่ ทฤษฎี ERG (Existence, Relatedness, Growth) ของ Alderfer เมื่อปี ค.ศ. 1969 ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดมาจากทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow เมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. Existence – ความต้องการด้านการดำรงอยู่ 2. Relatedness – ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3. Growth – ความต้องการด้านการเติบโต สำหรับแนวคิดในการออกแบบโครงสร้างเงินเดือนโดยทั่วไปมีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ระดับขั้นเงินเดือน จะพิจารณาจากอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน และ 2. โครงสร้างงาน จะพิจารณาจากการประเมินค่างานที่มีความยากหรือความซับซ้อนที่แตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงาน ส่วนแนวคิดในการออกแบบสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูล สามารถแบ่งตามความยืดหยุ่นออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. Flexible spending account – พนักงานเลือกได้ตามความต้องการของแต่ละคน 2. Modular plan – พนักงานเลือกแผนใดแผนหนึ่งตามที่องค์กรกำหนดไว้ และ 3. Core plus+ พนักงานทุกคนจะได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลหลักเดียวกันและเลือกผลประโยชน์เกื้อกูลเสริมได้จากรูปแบบที่ 1 และ 2 (ดาวิชา ศรีธีรรัตน์, 2562)

สถานการณ์โควิด-19 ในครั้งนี้ส่งผลให้มีการพลิกมุมมองใหม่ในการออกแบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เช่น พนักงานมีความต้องการที่จะเลือกชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นมากขึ้น (Work flexibility) ประสบการณ์ WFH ได้ส่งผลให้พนักงานมีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปและมีภาระค่าใช้จ่ายในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมถึงพนักงานได้ให้ความสำคัญ

กับการมีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี (Well-being) เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งมีแนวโน้มว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจย้ายงานของพนักงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นในบางองค์กรจึงได้มีการปรับเปลี่ยนให้พนักงานสามารถเลือกช่วงเวลาการทำงานได้ให้เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงและสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับ WFH รวมถึงสามารถเบิกค่าสมาชิกสถานที่ออกกำลังกายได้อีกด้วย แต่การออกแบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็อยู่เพียงอย่างเดียวอาจไม่พอ สิ่งที่ต้องเฝ้าระวังคือการออกแบบงานใหม่ที่มีการบูรณาการความเป็นอยู่ที่ดีในงาน (Well-being-into-work integration) ของพนักงานเข้าไว้ด้วยกันอย่างแนบเนียน (Deloitte, 2021; Stemmler & Hampton, 2020) ประกอบกับการก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุดังที่กล่าวมาข้างต้น การดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีจะยิ่งทวีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น รวมถึงการมีนโยบายที่ให้โอกาสพนักงานได้มีช่วงเวลาของการดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวของตนด้วยนั้นจะยิ่งเป็นการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรให้แน่นแฟ้นมากขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น ในประเทศญี่ปุ่นอนุญาตให้พนักงานใช้สิทธิ์ลาโดยได้รับค่าตอบแทนเพื่อดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวที่มีภาวะพึ่งพิงได้นานถึง 93 วัน (Matsuda, 2020)

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ก็อยู่ในอดีตอาจจะไม่สามารถจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของพนักงานและสังคมแวดล้อม อาจส่งผลให้เกิดการย้ายงานของพนักงานได้ง่ายขึ้น เพราะในช่วงโควิด-19 ที่มีการหยุดชะงักการทำงานประจำในบางช่วงเวลากลับกลายเป็นแรงผลักดันให้พนักงานค้นหาอาชีพอิสระและบางคนได้มีประสบการณ์ทดลองงานจริงที่บ้านไปบางส่วนแล้ว จึงทำให้พนักงานได้มองเห็นโอกาสของการมีงานทำที่มากกว่า 1 อาชีพในเวลาเดียวกันเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้และสร้างความมั่นคงให้ตนเองโดยไม่ฝากความหวังไว้ที่การมีรายได้จากองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

บทสรุป

เรียนรู้ที่จะเปลี่ยน จากสิ่งที่เปลี่ยนไป

สถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด-19 เป็นอีกหนึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้เป็นครั้งแรก จึงสร้างความปั่นป่วนโกลาหลในทุกมิติจนผู้คนมีอารมณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ แต่เมื่อเวลาผ่านไปผู้คนได้มีการปรับตัวอย่างฉับพลันและค่อย ๆ เรียนรู้เพื่อสร้างความคุ้นชินกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้มากขึ้น แม้จะต้องพบกับความสูญเสีย ความผิดหวัง และความเครียดมากมาย แต่ผู้คนบนโลกก็ไม่เคยย่อท้อและยังใช้การเปลี่ยนแปลงนี้สร้างโอกาสใหม่เพิ่มขึ้นอีกมากมายเช่นกัน โอกาสที่ดึงความเป็นมนุษย์ให้กลับเข้ามาอยู่ในความคิดและความรู้สึกของการช่วยเหลือกัน การมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกัน และ





การเติบโตไปพร้อมกันมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา

สถานะขององค์กรในอนาคตจะไม่ได้เป็นเพียงแค่องค์กรที่แสวงหากำไรเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จะต้องเป็นองค์กรที่ให้พนักงานได้มากกว่าแค่เงินเดือนและตอบแทนสังคมได้มากกว่าแค่การบริจาค โดยในบทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอต้นแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในยุคหลังโควิด-19 เพื่อเปิดมุมมองด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกกับสังคมผู้สูงอายุและแรงงานสูงอายุ
2. ด้านการรักษาและสร้างความผูกพันกับการสร้างระบบนิเวศของความสัมพันธ์ภายในองค์กร
3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแห่งความเป็นจริง และ
4. ด้านการสร้างแรงจูงใจกับการบูรณาการความเป็นอยู่ที่ดีในงาน ซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถนำต้นแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องตามสถานการณ์ของแต่ละองค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและปรับมุมมอง เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จทั้งการอยู่รอด อยู่ร่วม และอยู่อย่างมีความหมายบนโลกใบนี้ต่อไป เพราะการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ที่กำลังมาถึงอาจกำลังเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ก็เป็นได้

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงศ์ กมลธรรมวงศ์. (2562). ประสบการณ์ ของ กฎหมาย คัมครอง ข้อมูล ส่วน บุคคล ใน ประเทศ สาธารณรัฐ สิงคโปร์: บทเรียน สำหรับ ประเทศไทย. *วารสาร สังคม วิจัย และ พัฒนา*, 2(2), 7-29.
- กุลวิณี วุฒิกร, บรรพต วิรุณราช และอิสระ สุวรรณบล. (2559). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ดูแลผู้สูงอายุ. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 16(2), 50-60.
- จิระประภา อัครบวร และคณะ. (2558). *Emo-meter (Employee Engagement on Meter) เครื่องมือการวินิจฉัยความอยู่ดีมีสุขและความผูกพันของบุคลากร. โครงการวิจัยและพัฒนา เครื่องมือวินิจฉัยองค์การระดับบุคคล “Emo-meter” สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) และ สมาคมการจัดการงานบุคคล (PMAT).*
- ดาวิชา ศรีธีรัตน์. (2562). *ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- บุญอนันต์ พันิชทรัพย์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- มนต์อมร ปรีชารัตน์. (2561). *MOOC (Massive Open Online Course). สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล.[online] ได้จาก <https://il.mahidol.ac.th/th/i-Learning-Clinic/lecturer-and-learning-management-articles/mooc-massive-open-online-course/> [สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2564]*

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2563). *โลกเปลี่ยนคนปรับ: หลุดจากกับดัก ขยับสู่ความยั่งยืน*. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

อภิษฎา ฅกาจธรรม และปาจิรีย์ รอดพ่าย. (2563). *ทางรอด Gig Worker ไทย: ความท้าทายใหม่ของแรงงานนอกระบบภายใต้วิถีชีวิต New Normal*. [online] ได้จาก <https://brandinside.asia/gig-worker-gig-economy-covid-19/> [สืบค้นเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2564]

Blanchard, K. (2021). *Trends: Learning and development in a COVID world*. [online] Available from <https://www.linkedin.com/pulse/2021-trends-learning-development-covid-world-ken-blanchard/> [accessed 16 April 2021].

Deloitte. (2021). *Global human capital trends: The social enterprise in a world disrupted - Leading the shift from survive to thrive*. [online] Available from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf. [accessed 30 March 2021].

Gandhi, V. (2020, July 2). *As COVID-19 continues, employees are feeling less prepared*. Gallup. [online] Available from <https://www.gallup.com/workplace/313358/covid-continues-employees-feeling-less-prepared.aspx> [accessed 16 April 2021].

HelpAge International. (2015). *Global AgeWatch Index 2015: Global rankings table*. [online] Available from <https://www.helpage.org/global-agewatch/population-ageing-data/global-rankings-table/#> [accessed 10 January 2021]

KPMG. (2020). *The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020*. [online] Available from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> [accessed 16 April 2021].

KPMG. (2021a). *2021 CEO outlook pulse survey: Preparing for a new reality*. [online] Available from <https://home.kpmg/th/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>. [accessed 6 April 2021].

KPMG. (2021b). *Going digital, faster: Global survey into the impact of COVID-19 on digital transformation*. [online] Available from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/01/going-digital-faster.pdf>. [accessed 6 April 2021].





Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. [online] Available from https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/The%20future%20of%20work%20after%20COVID%2019/MGI_The%20Future%20of%20Work%20after%20COVID-19_Report-F.pdf?shouldIndex=false. [accessed 6 April 2021]

Mak, C.W. (2021, April 3). *Surviving a global crisis: The COVID-19 pandemic–COVID-19 and its impact on organization* [Classroom presentation]. Strategic Human Resources Management, National Institute and Development Administration, Thailand.

Matsuda, R. (2020). The Japanese health care system. In R. Tikkanen, R. Osborn, E. Mossialos, A. Djordjevic, & G. Wharton (Eds.), *2020 International profiles of health care systems* (pp. 127-136). The Commonwealth Fund. Retrieved on 28 January 2021 [online] Available from https://www.commonwealth-fund.org/sites/default/files/2020-12/International_Profiles_of_Health_Care_Systems_Dec2020.pdf. [accessed 6 April 2021]

McKinsey & Company. (2020). *COVID-19: Briefing materials - Global health and crisis response*. McKinsey & Company.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (9th ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.

Stemmle, J., & Hampton, D. G. (2020). Post COVID-19 employee benefits: What to look for in your compensation package. [online] Available from <https://www.financialplanningassociation.org/article/journal/OCT20-post-covid-19-employee-benefits-what-look-your-compensation-package>. [accessed 16 April 2021]

Taylor, M. A. (2019). Recruiting and retaining older employees: Planning, designing, implementing, and evaluating programs. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds), *Aging and work in the 21st century*. (2nd ed., pp. 13-33). New York: Routledge.

United Nations [UN]. (2020). *World population ageing 2020 highlights: Living arrangements of older persons*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division United Nations



Publication. [online] Available from https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesapd-2020_world_population_ageing_highlights.pdf. [accessed 28 March 2021]

World Economic Forum [WEF]. (2020). *The future of jobs report 2020*. [online] Available from http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. [accessed 1 April 2021]

World Economic Forum [WEF]. (2021a). *The Global Risks Report 2021 (6th ed.)*. [online] Available from http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf. [accessed 1 April 2021]

World Economic Forum [WEF]. (2021b). *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. [online] Available from <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. [accessed 16 April 2021]

World Health Organization [WHO]. (2015). *World report on ageing and health*. Luxembourg: World Health Organization. [online] Available from http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186463/9789240694811_eng.pdf;jsessionid=C4C0E470A3D1997D6B14F652373B76F0?sequence=1 [accessed 12 January 2021]

World Health Organization [WHO]. (2002). *Active ageing: A policy framework*. Geneva: World Health Organization. [online] Available from http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf?sequence=1. [accessed 10 January 2021]

World Health Organization [WHO]. (2020). *Joint Intra-Action Review of the Public Health Response to COVID-19 in Thailand, 20-24 July 2020*. [online] Available from <https://www.who.int/docs/default-source/searo/thailand/iar-covid19-en.pdf> [accessed 10 April 2021]

World Health Organization [WHO]. (2021). *Weekly epidemiological update on COVID-19 - 30 March 2021*. Retrieved on 10 April 2021 from <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---31-march-2021>