

ความเสี่ยงของการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ณ.ชนม์ ประยูรวงศ์¹ และ กฤษดา เชียรวัฒนสุข²

¹คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

²คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

RISKS OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

Nachon Prayoonvong¹ and Krisada Chienwattanasook²

¹Faculty of Business Administration, Rajapruk University, Thailand

²Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Corresponding author e-mail: krisada_c@rmutt.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) 20 มกราคม 2566

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 19 กุมภาพันธ์ 2566

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 28 กุมภาพันธ์ 2566

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความเสี่ยงในการบริหารทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) แนวคิดและการจัดการทุนมนุษย์ 2) ความเสี่ยงของทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล 3) การบริหารความเสี่ยงทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง ในการใช้ทรัพยากรทางธุรกิจทั้ง เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงาน นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ จะเห็นได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมถึงความเสี่ยงจากด้านการจัดการ การเงินและด้านข้อบังคับ กฎระเบียบ กฎหมาย ดังนั้นในการบริหารความเสี่ยงของทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลควรพิจารณาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญ และคำนึงถึงการผลิตสินค้าและบริการ การพัฒนาด้านลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ระดับการแข่งขันสูงขึ้นมาก ส่งผลให้ทุกองค์การต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้เพื่อพัฒนากระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อองค์การในยุคดิจิทัลรวมถึงสามารถปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังให้เหมาะสม เพียงพอกับความต้องการ ดังนั้นจึงต้องพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลให้เป็นรูปธรรมในการผลักดันยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายในองค์การเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไปได้และส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ความเสี่ยงในการบริหาร ทุนมนุษย์ ยุคดิจิทัล

Abstract

This academic article aims to explore the risks of human capital management in the digital age. By using the method of synthesis of documents and related research, 3 main topics are addressed. 1) Human capital concepts and management 2) Human capital risk in the digital age 3) Human capital risk management in the digital age. The results of the study conclude that human capital is a valuable and vital resource. in the use of enterprise resources, including money, materials, equipment, machinery, and management processes at work. In addition, people are creative and capable of inventing new innovations. It is obvious that managing human capital in the context of digital transformation brings inevitable risks to companies. Political, economic, social as well as management risks. Finance and regulation, rules, laws. Therefore, significant technological advances should be taken into account when managing human capital risks in the digital era. and taking into account the production of goods and services cost reduction development increase efficiency in meeting customer needs As a result, the level of competition becomes much higher. As a result, every company must adapt in order to survive. This means developing an efficient process for managing human resources. In the digital age, the organization must be able to improve the structure and workforce accordingly to meet the demands. Therefore, in the digital age, human capital must be developed in such a way that it can concretely drive the operational strategies within the organization. In order for personnel to develop their potential in various areas and use it for further work, systematic and continuous development of competencies must be promoted.

Keywords: Management risk, Human capital, Digital age

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในทุกองค์การต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการดำเนินงานในการใช้หุ่นยนต์อัตโนมัติมาเป็นแรงงานในอนาคตแทนคนมากขึ้น ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะความเสี่ยงทุนมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการบริหารธุรกิจ (Usmani & Jamal, 2021) การบริหารความเสี่ยงของทุนมนุษย์โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมองค์การให้สอดคล้องกับแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ซึ่งเห็นได้ว่าทุนมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การและประเทศ ดังนั้นความเสี่ยงจากทุนมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานซึ่งเป็นการกระตุ้นให้องค์การธุรกิจได้ตระหนักถึง ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันทุนมนุษย์

(Farndale & Scullion, 2018) ในการบริหารของทั้งระดับองค์กรและระดับประเทศ จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงองค์กรจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากทุนมนุษย์อาจมาจากความล้มเหลวในการดึงดูดพนักงานที่ต้องการ การเลือกคนผิด การออกจากงาน การขาดงาน การขาดประสิทธิภาพขณะทำงาน ปัญหาด้านกฎระเบียบและกฎหมาย การทุจริตและการสูญเสียองค์ความรู้ในองค์กรรวมถึงความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน ทุกองค์การล้วนมีความเสี่ยงจากคนที่อยู่ในขั้นตอนของวงจรการจ้างงาน จากการสรรหา การจ้างงาน หรือการย้ายหรือปลดถ่ายกำลังคน ซึ่งความเสี่ยงจากคนจะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ (Taulli, 2019) ดังนั้น การบริหารจัดการทุนมนุษย์จึงเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของบุคลากร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การขยายขอบเขตไปสู่สากล ที่มีความสำคัญทำให้้องค์การต้องปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน กฎหมาย ข้อบังคับทางธุรกิจ (Mellahi & Collings, 2020) องค์กรทุกแห่งจึงต้องเปลี่ยนสภาพการทำงานที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ที่ทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร ต้องมีการวางแผนไว้สำหรับอนาคตมีการทำงานเชิงรุกและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่กำลังจะมาถึงด้วย (Sheehan, 2018) ในการทำให้องค์การจะมีความเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน บุคลากรทุกคนในองค์กรจึงเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่น

ในยุคดิจิทัลที่พบกับความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของทุนมนุษย์ ทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศ จากปัจจัยข้างที่กล่าวข้างต้น บทความนี้ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงของมนุษย์ โดยมุ่งนำเสนอแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ ความเสี่ยงของทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล และการบริหารความเสี่ยงทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล ซึ่งจะให้มุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว และเป็นที่ยอมรับครั้งแรกในปี 1980 โดย Leonard Nadler ได้นำเสนอในการประชุม Miami Conference of the American Society of Training and Development: ASTD ที่จัดขึ้นในในประเทศอเมริกา เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว (Moorman, 2021) ในปี 1992 Gary Becker ได้เสนอทฤษฎีทุนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Swanson, 2021) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือมาจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่มีีน (Gene) เฉพาะ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะจะมีคุณค่าเพิ่มขึ้น (Walker & James, 2019) เมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม ดังนั้นคำว่า “ทุนมนุษย์” ประกอบด้วย 1) ทุนทางปัญญา ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะ ทักษะและประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้แบบฝังลึกที่เรียกว่า Tacit Knowledge 2) ทุน

ทางสังคมประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ 3) ทักษะทางอารมณ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง ความมีศักดิ์ศรีและการมีความยืดหยุ่น

สรุปได้ว่าทุนมนุษย์อาจมองได้ทั้งในแง่ตัวบุคคล (มองคนเป็นต้นทุน) และในการพัฒนาตัวบุคคล (มองกิจกรรมหรือพฤติกรรมเป็นต้นทุน) ในแง่ตัวบุคคลจะมองว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร และถ้าองค์กรมีนโยบายที่ชัดเจน มีวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำทุนเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์อย่างเต็มที่ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันจากศักยภาพและมีความพร้อมในการแข่งขันได้

การจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ (HCM: Human Capital Management) เป็นการใช้ทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรี ความเป็นคน และต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม (Locke & Romis, 2019) การจัดการทุนมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล 2) การจัดการทุนมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์กร เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเปลี่ยนด้วย และ 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์ควรมุ่งที่องค์กร

การจัดการทุนมนุษย์ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้ได้เป้าหมายเดียวกันคือการทำประโยชน์ให้แก่สังคมและประเทศชาติ การพัฒนาทุนมนุษย์ มีวิธีการและหลักสูตรมากมายหลายหลักสูตร โดยเฉพาะการเล่นเกมส์เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ให้รู้จักการสร้างทีม แต่ทั้งนี้จะต้องพัฒนาตนเอง ให้พร้อมเสียก่อน เมื่อตนเองพร้อมแล้วทุกอย่างก็จะเป็นไปได้ดี โดยเฉพาะทีมหรือกลุ่ม (Wilson & Daugherty, 2019)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าบุคลากรในองค์กรเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยระบบการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดแหล่งส่งเสริมความสามารถและความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ที่องค์กรจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งที่มีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับแต่ละโอกาสใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สถานการณ์การบริหารความเสี่ยงของทุนมนุษย์ภายในประเทศ

จากข้อมูลการประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2020) ได้รายงานดัชนีทุนมนุษย์เปรียบเทียบในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งเป็นการวัดว่าแต่ละประเทศพัฒนาและใช้ทุนมนุษย์อย่างไร มีความก้าวหน้าอย่างไร โดยประเมินจากระดับการศึกษา ทักษะและการจ้างงานใน 5 กลุ่มอายุ ตั้งแต่ 15-65 ปี ผลที่ได้พบว่า คะแนนเฉลี่ยของโลกทั้งหมดอยู่ที่ 67.87 ส่วนในอาเซียน เรียงลำดับจากอันดับดีที่สุด ดังต่อไปนี้ สิงคโปร์ อันดับที่ 24 คะแนน 78.15 ฟิลิปปินส์ อันดับที่ 46 คะแนน 71.24 มาเลเซีย อันดับที่ 52 คะแนน

70.24 ไทย อันดับที่ 57 คะแนน 68.78 เวียดนาม อันดับที่ 59 คะแนน 68.48 อินโดนีเซีย อันดับที่ 69 คะแนน 66.99 กัมพูชา อันดับที่ 97 คะแนน 58.55 ลาว อันดับที่ 105 คะแนน 56.16 และสุดท้าย เมียนมา อันดับที่ 112 คะแนน 52.97 (Holbeche, 2020) จากรายงานการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นเป็นการให้คะแนนจากการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากรหรือบุคลากรในองค์กร โดยมีการปฏิบัติอย่างมีแบบแผนชัดเจนในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ (Russ-Eft & Darlene, 2018) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ประกอบด้วยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาวัฒนธรรมทางสังคม (Zatzick & Iverson, 2019)

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความเสี่ยงของทุนมนุษย์ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา (Walker & James, 2019) จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงทุนมนุษย์ไม่ส่งผลเพียงในองค์กร แต่ส่งผลต่อระดับประเทศ และมีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ดังนั้นทุกฝ่ายควรตระหนักและเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Usmani & Jamal, 2021) ดังนี้

1. ด้านการเมือง กรณีพิพาทจากความเห็นต่างทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อความมั่นคงแห่งชาติ การปฏิรูประบบราชการ การปรับปรุงรูปแบบของการปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาชนบทและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อการพัฒนาทางการเมืองความไม่สงบเรียบร้อยของประเทศ

2. ด้านเศรษฐกิจ การประสานงานเกี่ยวกับการเพิ่มสินค้าส่งออกอุตสาหกรรม นโยบายพึ่งตนเอง การเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน การเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ความล่าช้าต่างๆ อันเนื่องจากสงครามทางเศรษฐกิจเป็นสถานการณ์และเหตุการณ์ที่จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์แห่งชาติที่จะถูกคุกคาม

3. ด้านสังคมจิตวิทยา การที่ประชาชนไทยส่วนใหญ่มีความรู้สึกลัว สังคมขาดความเป็นธรรม เช่น ไม่สามารถสมัครเข้าทำงานถ้าไม่มีพวก เมื่อมีปัญหาขัดแย้งก็ได้รับความไม่เป็นธรรมจากกระบวนการยุติธรรม ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปูนบำเหน็จความชอบ

การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลกับการบริหารความเสี่ยงของทุนมนุษย์

ในโลกปัจจุบันทุกประเทศกำลังก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และสังคมผู้สูงอายุ ถือเป็นการเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อการปรับตัว ภาครัฐจึงต้องเร่งผลักดันภาคส่วนต่าง ๆ ให้มีความพร้อม รองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยหนึ่งในหลายภารกิจ คือ แผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วนเช่นเดียวกัน (Kozuka, 2019) สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องมีการรื้อปรับระบบ (Reengineering) การปรับโครงสร้างการปฏิรูป (transforming) การปรับองค์กรแบบแบนราบ (flattening) การลดขนาดองค์กร (Downsizing) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เนื่องมาจากการแข่งขันในระดับสากลที่มีมากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบอย่างมาก เป็นแรงกดดันภายนอก เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต สังคม และสภาพแวดล้อมต่างๆ การดำเนินชีวิต ลูกค้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไป (Mellahi & Collings, 2020) การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ซึ่งชนิดของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไป การปรับตัวจึงต้องเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การต่างๆ ใช้การพัฒนาองค์การเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ โครงสร้างและวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างจากผู้บริหารระดับสูง (Farndale & Scullion, 2018) ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์มาจากระดับล่าง แนวคิดการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างไปสู่ระดับบน จะมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เกิดขึ้นและผ่านช่องทางจากล่างขึ้นบน เมื่อผู้นำรู้ว่าพนักงานระดับล่างมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและมีความเชี่ยวชาญชำนาญในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ในการผลิตจะต้องการความเชี่ยวชาญจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการทำงานของแต่ละแผนกในองค์การ (Swanson, 2021) ที่ต้องมีการประสานกันเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในสินค้าและบริการเป็นผลสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในองค์การเสมอ ๆ และทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานอันจะส่งผลร้ายต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างทัศนคติที่ดีและเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ โดยอาศัยเทคนิคต่างๆ หลายประการในการเปลี่ยนแปลงและอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่ดีช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานและเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีเพื่อให้คลายความกดดันและความเครียดจากการทำงาน อันจะส่งผลให้ศักยภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การได้รับความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงในทุนมนุษย์

ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรทุนมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันการอยู่รอดขององค์การ เป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้และต้นทุนในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์การและความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ประกอบด้วย (Zatzick & Iverson, 2019) 1) เพื่อให้บุคลากรของธุรกิจได้ปฏิบัติงานด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อลดความผันผวนด้านบุคลากรที่ยังผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ 3) เพื่อลดความสูญเสียทรัพยากร ด้านเงินทุน เวลา ในการจัดการทุนมนุษย์ 4) เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ เช่น ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น และ สังคม ว่าองค์การมีระบบการป้องกันความเสี่ยงที่ดีในด้านทรัพยากรบุคคล (Vough & Lee, 2021) ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การเลิกจ้าง การลดค่าตอบแทน ลดสวัสดิการ อัตราเข้าออกบุคลากรสูงทำให้ขาดแคลนบุคลากร ส่วนปัจจัยเสี่ยงจากนโยบายและกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ 1) ปัจจัยเสี่ยงจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากร 2) ปัจจัยเสี่ยงจากกระบวนการด้านการจัดการทุนมนุษย์ 3) ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงินที่สืบเนื่องมาจากทุนมนุษย์ 4) ปัจจัยเสี่ยงด้าน ข้อบังคับ กฎระเบียบ กฎหมาย

กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ (Kovner et al., 2019) ประกอบด้วย

1. ควรจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์และควรมีการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนทราบถึงความสำคัญและเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ ควรเน้นการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์อดีต ปัจจุบันและอนาคตของ HRM ในองค์กรและใช้ Risk map / Cause & effect ด้วยแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง กำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง การปฏิบัติการแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมประเมินผล

3. การป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากกลยุทธ์หรือนโยบายด้านทุนมนุษย์ผิดพลาดและส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่การวางแผนกรอบอัตรากำลังผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การป้องกันความเสี่ยงในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากร ในการรักษาบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนบุคลากรและในการประเมินบุคลากร

5. การป้องกันความเสี่ยงในความปลอดภัยชีวิตทรัพย์สิน ความมั่นคง ขวัญกำลังใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและอัตราการลาออก/คงอยู่

6. การป้องกันความเสี่ยงด้านการเงินที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงการทุจริต คอร์รัปชัน ความเสี่ยงด้านเงินทุนในการจ้างงานและเงินทุนในการให้สวัสดิการ

7. การป้องกันความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการผิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของภาครัฐและองค์กร การใช้ทุนมนุษย์ผิดกฎหมาย เช่น ทุนมนุษย์เถื่อน ทุนมนุษย์เด็ก การจ้างทุนมนุษย์ไม่เป็นตามกฎหมายทุนมนุษย์ เช่น อัตราเงินเดือน สวัสดิการ การจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม / สัญญาการจ้างงาน การเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรมและกฎระเบียบ บทลงโทษของบุคลากร

8. การเก็บสำรองเงินกำไรเพื่อใช้สำรองในภาวะฉุกเฉินหรือการประกอบกิจการ

9. การผลิตบุคลากรเอง เช่น การจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตป้อนให้กับธุรกิจตนเอง โดยเฉพาะ การตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อนักศึกษาฝึกงาน

10. การใช้นโยบายเพื่อบรรเทาหรือลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่องค์กรคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นจากสวัสดิการและค่าตอบแทน การลดจำนวนบุคลากรโดยให้ลาพักผ่อน การลดสวัสดิการที่ก่อให้เกิดต้นทุนออกไปก่อน การลดจำนวนบุคลากรรายวัน เปิดโอกาสให้เกษียณล่วงหน้า การปลดบุคลากรที่ระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี การลดค่าตอบแทนบุคลากรรายเดือน เช่น ลดเงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา การพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนตามความสามารถ เช่น ค่าคอมมิชชั่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดยอดขายการลดเงินเดือนค่าตอบแทนผู้บริหาร เช่น เบี้ยประชุม เงินประจำตำแหน่งเงินเดือน ค่าน้ำมันและสวัสดิการอื่น ๆ

11. การบรรเทา ลด ความเสี่ยง การอบรมพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายงานปกติ อบรมเพิ่มความรู้ในประเด็นที่สำคัญในการปฏิบัติงานในช่วงวิกฤติ อบรมสายงานอื่น ๆ เพื่อควมรวมการทำงาน อบรมอาชีพอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างอาชีพ รายได้ให้กับบุคลากรระหว่างวิกฤติ การสรรหาคัดเลือกชะลอหรือหยุดและการประเมินเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ชะลอหรือหยุด

12. วิเคราะห์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายเพื่อพิจารณาหาแนวทางลดต้นทุน วิเคราะห์ความสามารถฝ่าวิกฤติของกิจการ กำลังคน พร้อมกับภาระงานไปกับฝ่ายการตลาด พิจารณาความจำเป็นของงานที่ยังคงมีและอนาคตของการตลาด พิจารณากฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด Scenario สำหรับการบรรเทาผลกระทบความเสี่ยง โดยมีกรอบระยะเวลาและเกณฑ์การตัดสินใจ

การยอมรับความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ (Dickmann, 2019) มีดังต่อไปนี้

1. การใช้นโยบายเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่องค์การคาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นและจัดเตรียมทีมคณะกรรมการทำงานเพื่อบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน
2. การกำหนดมาตรการทำงาน กระบวนการทำงานให้เป็นระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการนำระบบคุณภาพต่างๆเข้ามาใช้เพื่อส่งเสริมคุณภาพการบริหารจัดการบุคลากร
3. การนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น สัญญาณเตือนไฟไหม้อาคาร เป็นต้น
4. การอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ พร้อมทั้งเผชิญหน้ากับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี ทีมเวิร์ค ความเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้สามารถร่วมแรงร่วมใจฝ่าฟันวิกฤติของธุรกิจไปด้วยกันได้
5. มีมาตรการหรือแนวปฏิบัติอย่างชัดเจนหากมีความเสี่ยงเกิดขึ้นและเป็นที่รับทราบโดยทั่วกันของบุคลากร ผลิตบุคลากรเอง เช่น การจัดตั้งสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตป้อนให้กับธุรกิจตนเองโดยเฉพาะ การตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อนักศึกษาฝึกงาน

การบริหารความเสี่ยงทุนมนุษย์

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นมาเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการดำเนินงานให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Silva, 2018) และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์การยอมรับได้ (Moorman, 2021) เพื่อใช้ประเมินทางเลือกของกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนากลไกที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินและจัดการกับความไม่แน่นอนซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งโอกาสที่สามารถฉกฉวยให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและเป็นไปได้ทั้งความเสียหายที่ควรจะต้องป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (Stenner, 2021)

ตารางที่ 1 แสดงการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	การบริหารความเสี่ยง
การเปลี่ยนแปลง	เน้นที่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนโดยผู้บริหารเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย
ความร่วมมือกัน	เน้นที่ความเกี่ยวข้องกัน ความร่วมมือกัน
การปฏิบัติงาน	เน้นที่วิธีการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
บุคคลากร	เน้นที่การให้โอกาสแก่บุคคลให้มีศักยภาพมากขึ้น
แนวคิดเชิงระบบ	เน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยแต่ละส่วน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องประสานกัน
วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์	แนวคิดในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ

ที่มา: Altman, (2021)

การพัฒนาองค์การเพื่อลดการบริหารความเสี่ยงของทุนมนุษย์ (Moorman, 2021) มีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ความต้องการปรับปรุงให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การเข้าใจความแตกต่างทางทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลากร มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. การให้สังคมได้มีส่วนร่วมรับรู้มากขึ้น หมายถึง การให้บุคคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วม ร่วมรับรู้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงร่วม ในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารที่มีใช่เป็นการตัดสินใจจากฝ่ายเดียว

การบริหารความเสี่ยงทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญ ทั้งด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม ด้านการผลิตสินค้าและบริการ การพัฒนาด้านลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้ระดับการแข่งขันสูงขึ้นมาก ส่งผลให้ทุกองค์การต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอด (Hossam, 2019) การที่บุคคลากรจะทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ในอดีตที่ธุรกิจที่มีแต่กลุ่มลูกค้าเดิม ๆ และไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรมากนัก จะเป็นสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นอีกต่อไป ในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนวิถีชีวิตและเป็นเรื่องยาก ที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงต้องทำความเข้าใจและตระหนักถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น (Usmani & Jamal, 2020) สิ่งสำคัญ หากไม่ได้รับการยอมรับจากบุคคลากรในองค์การ ก็เกิดการต่อต้าน ที่ทำให้ทุกคนไม่มีความสุข ย่อมส่งผลให้องค์การล้มเหลวในอนาคตอย่างแน่นอน การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ควรทำแบบรีบเร่ง แต่ต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไปและได้ทำให้องค์การจำนวนมากไปสู่หายนะ (Kovner et al., 2019) เนื่องจากความรีบเร่งในการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งต้องทำตามความเป็นจริงโดยการเรียนรู้จากธรรมชาติที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ

ความเสี่ยงของทุนมนุษย์ส่งผลต่อความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นความพยายามของฝ่ายบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สภาพที่พึงประสงค์เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในอนาคต โดยต้องทำความเข้าใจและตระหนักถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในบริหารความเสี่ยงต้องใช้เวลาและมีขั้นตอนอย่างชัดเจนแบบค่อยเป็นค่อยไป การบริหารความเสี่ยงโดยข้ามขั้นตอนที่วางแผนไว้แม้ดูเหมือนว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่อาจทำให้ไปสู่ความล้มเหลวได้ในที่สุด

บทสรุป

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่ามากที่สุด ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่แปลงให้อยู่ในรูปของต้นทุนได้ เรียกว่าทุนมนุษย์ที่จะสร้างผลผลิตที่มีประโยชน์และคุณค่าอย่างมหาศาล ทุนมนุษย์จะช่วยสร้างหรือพัฒนาประเทศชาติ องค์กรหรือหน่วยงาน ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า สังคมได้รับการพัฒนา ทฤษฎีเกี่ยวกับทุนมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลแบบเก่าซึ่งมองบุคลากรเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย แต่ในปัจจุบันจุดเน้นของการบริหารได้เปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เป็นการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มาเป็นการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์โดยให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์มากขึ้น ในการพัฒนาทุนมนุษย์การกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมทางสังคมที่ดีโดยมีขอบเขตองค์ประกอบและจุดประสงค์การพัฒนาที่แตกต่างกันไปตามลำดับของการสั่งสมองค์ความรู้ สภาพแวดล้อมทางการบริหารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารคือจะต้องเรียนรู้ถึงการปรับปรุง การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การนำไปสู่บริหารจัดการความเสี่ยงในทุนมนุษย์ ซึ่งช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานและทีมงาน ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมเปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบอำนาจ เปลี่ยนจากการแข่งขันมาเป็นความร่วมมือ เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับเครื่องจักรมาเป็นการให้ความสำคัญกับคน ความคิดและความสัมพันธ์ของบุคคล การนำไปสู่การบริหารจัดการความเสี่ยง ทุนมนุษย์ให้สำเร็จจะลดกระแสการต่อต้าน การคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลในการบริหารความเสี่ยงภายใต้การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอาจก่อให้เกิดการต่อต้าน จากบุคคลที่เสียผลประโยชน์ของตน สูญเสียอำนาจ ชื่อเสียง ค่าตอบแทน ประโยชน์ต่าง ๆ ที่เคยได้รับ เป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์จากความไม่แน่นอนในอนาคต

ในศตวรรษที่ 21 ทุกองค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต จึงมีผลให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในบางกรณีต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้นไปตามบริบท และอิทธิพลจากสิ่งเร้าของเหตุปัจจัยนั้น ๆ ซึ่งความท้าทายในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งไปที่สามประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ เรื่องของคน เรื่องของงานและเรื่องของชีวิตส่วนตัว การบริหารทรัพยากรบุคคล ความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ การเลิกจ้าง การลด

ค่าตอบแทน ลดสวัสดิการ อัตราเข้าออกบุคลากรสูงทำให้ขาดแคลนบุคลากร ส่วนปัจจัยเสี่ยงจากนโยบายและกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยเสี่ยงจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะทัศนคติของบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงจากกระบวนการด้านการจัดการทุนมนุษย์ ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงินที่สืบเนื่องมาจากทุนมนุษย์ ปัจจัยเสี่ยงด้านข้อบังคับ กฎระเบียบ กฎหมาย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงทุนมนุษย์เพื่อให้บุคลากรของธุรกิจได้ปฏิบัติงานด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความผันผวนด้านบุคลากรที่ยังผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ เพื่อลดความสูญเสียทรัพยากร ด้านเงินทุน เวลา ในการจัดการทุนมนุษย์ และเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรจะต้องพิจารณาระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อใช้ประเมินทางเลือกของกลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนากรอบที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Altman, W. (2021). Turning into the talent. *engineering & technology* 8 march - 21 march 2008. pp. 74-79.
- Dickmann, M. (2019). *A European perspective on HRM: an introduction*. International human resource management: a European perspective. London: Rutledge pp. 3-18.
- Farndale, E. & Scullion, H. (2018). *Global talent management in professional and financial service firms: The changing role of the corporate HR function*.
- Holbeche, L. (2020). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Butterworth-Heinemann.
- Hossam, M. Abu Elanain. (2019). *Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context*. *Journal of Management Development*, 28(5), 457 – 477
- Kozuka, S. (2019). *A governance framework for the development and use of artificial intelligence: lessons from the comparison of Japanese and European initiatives*. *Uniform Law Review*, 24(2): 315-329.
- Kovner et al. (2019). *Developing and managing talent: A blueprint for business survival*. London: Thorogood. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1777-1798.
- Locke, R., & M. Romis. (2019). *Improving work conditions in a global supply chain*. MIT Sloan Management Review (Winter), 54-62.
- Mellahi, K., & Collings, D.G. (2020). The barriers to effective global talent management: the example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.

- Moorman, R. H. (2021). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Russ-Eft, Darlene. (2018). A Typology of Training Design and Work Environment Factors Affecting Workplace Learning and Transfer. *Human Resource Development Review* 1, 45–65.
- Silva, GA. (2018). A New Frontier: The Convergence of Nanotechnology, Brain Machine Interfaces, and Artificial Intelligence. *Frontiers in Neuroscience* 2018; 12: 1–8.
- Stenner, Karen. (2021). *Conflict Avoidance and Political Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sheehan, M. (2018). Global human resource management and economic change: a multiple level of analysis research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (12), 2383-2403.
- Swanson, R.A. (2021). Human Resource Development and its Underlying Theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.
- Taulli, T. (2019). *Implementation of AI. In: Artificial Intelligence Basics*. California: Apress
- Usmani, S., & Jamal, S. (2021). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351.
- Vough, H.C., Bataille, C.D., Sargent, L., & Lee, M.D. (2021), Next-Gen Retirement. *Harvard Business Review*, 94(6), 104-107.
- Walker, James. (2019). Human Resource Management. *Wiley Periodicals*, 9 (1), 38–42
- Wilson, H. J., & Daugherty. (2019). Creating the symbiotic AI workforce of the future. *MIT Sloan Management Review* (Fall): 1-4.
- Zatzick, C. D., & Iverson. (2019). High-involvement management and workforce reduction: Competitive advantage or disadvantage?. *The Academy of Management Journal*, 49(5) 999-1015.