

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขันในทศวรรษหน้า

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR COMPETITIVENESS IN THE NEXT DECADE

สุรเดช ปนาทกุล¹

บทคัดย่อ

ปัจจุบันองค์กรถูกท้าทายด้วยระบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) อันนำมาซึ่งการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงส่งผลทำให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารใหม่ภายใต้การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ด้านบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

“คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)” ซึ่งมี “ปัญญาความรู้” และ “ทักษะความสามารถ” จึงถูกชูขึ้นเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้รุกเติบโตอย่างมั่นคง เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ “คน” เพราะการสร้างหรือพัฒนา “คน” ขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนา “ทุน” ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่เรียกกันว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งจะสามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรนั้นๆ ได้ โดยต้องเปลี่ยนจาก “การบริหารคนเชิงรับ” มาเป็น “การบริหารคนเชิงรุก” คือ (1) เปลี่ยนจาก “การหาคนเก่งและคนดี” ไปเป็น “หาคนที่มีคุณค่า” (2) เปลี่ยนจากการ “รักษาคนดีให้อยู่กับองค์กรนานๆ” ไปเป็น “การบริหารคนที่มีคุณค่า” (3) เปลี่ยนจากสังคมของ “หัวหน้าลูกน้อง” ไปเป็น “สังคมเพื่อนร่วมงาน” (4) เปลี่ยนการทำงาน “ตามหน้าที่” ไปเป็น “ความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย” (5) เปลี่ยนจากการ “ฝึกอบรมเพื่อแก้ไขอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน” ไปเป็น “การสร้างคุณค่าคนเพื่อรองรับอนาคต” และ (6) เปลี่ยนจากวัฒนธรรม “ผู้ใหญ่ปกครองเด็ก” ไปเป็น “เด็กบริหารเด็ก”

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของธุรกิจ (New Business Context) โดยมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจขององค์กรโดยใช้วิธีการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์กร

คำสำคัญ: การจัดการทุนมนุษย์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การบริหารจัดการสมัยใหม่

¹ อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ E-mail: suradetchpan@pim.ac.th

ABSTRACT

Organizations today are challenged by globalization which lead to the creation of competitive advantage. As a result, management and human resource management practices need to adapt new management strategies, especially human resources strategies in order to support existing organizational situations at the present and future time.

“Man or Human Resource” which has “intelligence” and “skills” are being held as the core performance of the work and to drive organizations to grow steadily. Organizations have started to recognize the importance of the management of “people” because the creation or development of “people” seems to be the development of a “capital” which is an important part of an organization known as the “Human Capital”, which can create value and a tremendous competitive advantage to the organization that are subject to change from “The passive management” to “the proactive management” as (1) shift from “finding intelligent and good person” to “finding a valuable person” (2) from “retaining lifelong employment of good person” to “valuable person management” (3) change of “boss & staff society” to “colleague society” (4) for working as “duty” to be “objective responsibility” (5) from training for “an improvement the past and the present,” to “create value for the future,” and (6) change of culture from “manage by superior” to “manage by themselves”.

The role of human resource management is to change for the new business context, focusing on the balance between business and human resources of the organization through modern management for the achievement of the organization.

Keywords: Human Capital Management (HCM), Change Management, Competitive Advantage, Modern Management.

บทนำ

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง โดยเฉพาะเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ สภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทั้งในโลก เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและการก้าวเข้าสู่ยุค “สังคมฐานความรู้” (Knowledge Base Society) ซึ่งให้เห็นว่าโลกยุคใหม่ที่คนทั้งโลกติดต่อทำธุรกรรมต่างๆ ร่วมกันได้ภายในเครือข่ายไอที โดยเวลาและสถานที่ไม่ได้เป็นปัญหาอีกต่อไป ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

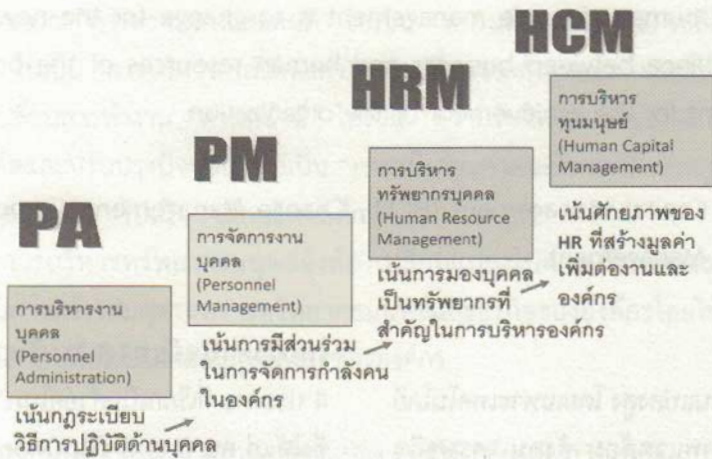
ในบรรดาปัจจัยทางการบริหารที่รู้จักกันโดยทั่วไป 4 ประการ ที่เรียกเป็นคำย่อในภาษาอังกฤษว่า “4M's” ซึ่งได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรกล (Materials & Machines) และ การจัดการ (Management) โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะอยู่ในแต่ละองค์กรในปริมาณที่จำกัดแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดในทรัพยากรทั้ง 4 ก็คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource)” ซึ่งมี “ปัญญาความรู้” และทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ถูกขู้นเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ “คน” เพราะการสร้างหรือพัฒนา “คน” ขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนา “ทุน” ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่เรียกกันว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งจะสามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรนั้นๆ ได้

การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารจัดการมนุษย์ในองค์กร (Human

Resource Management) ในยุคแรกๆ เป็น “การบริหารงานบุคคล” (Personnel Administration) มีลักษณะเป็นการบริหารที่กระบวนการ ซึ่ง “ฝ่ายบุคคล” จะทำงานในลักษณะเน้นที่กิจกรรมประจำวันตามกระบวนการขั้นตอนและกฎระเบียบ ในขณะที่ยุคถัดมาเป็นยุคของ “การจัดการงานบุคคล” (Personnel Management) และ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) ที่มองคนในองค์กรมาเป็นทรัพยากรที่จะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพราะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย (Human Costs) ขององค์กร ไม่ได้มีมุมมองที่เห็นเป็นทุนที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้องค์กรได้ แต่ในปัจจุบันมุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไป ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็น “ทุน” ขององค์กร (Human Capital) ที่สามารถเพิ่มมูลค่ามหาศาลให้กับองค์กรมากกว่าทรัพย์สินประเภทอื่นๆ ไม่ใช่ เป็นเพียงแค่ “ค่าใช้จ่าย” ขององค์กร



รูปที่ 1 วิวัฒนาการของแนวคิด / หลักการบริหารงานบุคคล ที่มา: สมโภชน์ นพคุณ, 2552

ลักษณะดังกล่าว ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การพัฒนาการจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่

เป้าหมาย และพันธกิจขององค์กร ซึ่งเชื่อว่า คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลผลิตและการเรียนรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง



งานท้าทาย HR ในโลกปัจจุบันและอนาคต

จากการสำรวจแนวโน้มและความท้าทายในงานทรัพยากรมนุษย์: Past, Present and the Future ของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand: PMAT) ในปี 2552 เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มและความท้าทายในงานทรัพยากรมนุษย์และเพื่อสร้างความพร้อมให้กับนักทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับความท้าทายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในองค์กรธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทยจำนวน 165 องค์กร กระจายไปในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า

1. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (2549-2551) สิ่งที่ทำทลาย (Challenges) ในงานทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่ 3 อันดับแรกคือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership)

2. สิ่งที่ทำทลายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (2552) ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่ 3 อันดับแรก ประกอบด้วย สิ่งที่เป็นความท้าทายอันดับแรก คือ เรื่องเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ส่วนเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) ตามมาเป็นอันดับ 2 และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) รั้งอันดับ 3

3. สำหรับสิ่งที่ทำทลายในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรอีก 3 ปีข้างหน้า (2553-2555) ใน 3 อันดับแรก เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ยังคงมีความสำคัญอันดับ 1 ในขณะที่การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) พลิกขึ้นมาอยู่อันดับ 2 แล้วตามด้วยการบริหารพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management)

อย่างไรก็ตาม จากผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า วิฤตเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประเด็นในเรื่องการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นประเด็นหลักที่องค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบันเผชิญอยู่ และเกิดขึ้นควบคู่กับเรื่องของภาวะผู้นำในองค์กร นอกจากนี้ในเรื่องของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) และเรื่องการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เป็นประเด็นที่หลายองค์กรคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

10 อันดับสิ่งที่ทำทลายในงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ในอีก 3 ปีข้างหน้า	
1	Change Management 58%
2	Succession Plan 46%
3	Talent Management 45%
4	Organization Development 42%
5	Performance Management 35%
6	Mergers and Acquisition 30%
7	Compensation and Benefit 28%
8	Leadership Development 27%
9	Corporate Development 27%
10	HR Technology 25%

รูปที่ 2 10 อันดับสิ่งที่ทำทลายในงานด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT),
2552

แนวโน้มใหม่ของงาน HR ในอนาคต

ในการบรรยายเรื่อง “4 แนวโน้มใหม่ใน HR 2012” ของ ดร.ดนัย เทียนพุฒ เจ้าของรางวัล นักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย ปี 2552 ณ โรงแรมแกรนด์เมอร์เคียว ฟอรั่ม เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2555 ว่าได้มีการเสวนากันในหมู่ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรระดับแนวหน้าของไทยและภูมิภาคกับผู้ประกอบการ เกี่ยวกับทิศทางและสภาพปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตว่าควรจะเป็นอย่างไร โดยได้สังเคราะห์และสรุปออกมาเป็น 4 แนวโน้มใหม่ของ HR ในอนาคต ดังนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2555)

1. New HR Department: HR Super Connector (ผู้ต่อเชื่อมขั้นเทพ)

แนวโน้มสำคัญอย่างแรก เกิดจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ฝ่ายงาน HR ต้องปรับบทบาทใหม่ในการจัดการและบริการ HR ให้กับทุกคนในองค์กร ซึ่งเรียกว่า Super Connector หรือ ผู้เชื่อมต่อขั้นเทพ เป็นบทบาททั้งผู้นำเครือข่าย และกลุ่มตามหน้าที่ที่ส่งมอบพอร์ตโฟลิโอของบริการเครือข่ายให้กับองค์กร พันธมิตร และซัพพลายเออร์ โดยต้องมีสมรรถภาพที่กว้างด้านเทคนิค และการจัดการเพื่อให้มีการแปลงในการสร้างคุณค่ากับองค์กร

2. Winning at Innovation HR (ชัยชนะที่ HR เสิงนวัตกรรม)

เป็นไปไม่ได้แล้ว ที่ HR จะเป็นเพียงทำงานประจำวัน ทำงานในสิ่งที่ HR อยากทำ โดยที่ไม่รู้หรือนึกไม่ออกว่าโลกธุรกิจเปลี่ยนไปอย่างไร และการวิ่งไล่ตามสายธุรกิจ (Line of Business: LOB) อย่างไม่เคยทันคงต้องปรับการบริหารตัวเองและคนใน HR ให้มี “ชัยชนะที่ HR เสิงนวัตกรรม” เพื่อให้ทั้งองค์กร สร้างนวัตกรรมสู่ชัยชนะให้ได้ “ถ้าคนในองค์กรสร้างนวัตกรรมไม่ได้ แล้วจะเอาอะไรไปแข่งขัน” นั่นคืองานใหม่ที่ท้าทายของ HR

3. Knowledge Imagineer (จินตวิศกรความรู้)

การพัฒนาคนที่พูดกันหนักหนา การหาวิธีการจัดการความรู้ การสอนแนะนำงาน ต่างๆ เหล่านี้ HR ต้องคิดใหม่ใน การออกแบบความรู้แบบใหม่ ที่เรียกว่า “จินตวิศกรความรู้ (Knowledge Imagineer)” คำว่า Imagineer มาจากคำว่า Imagine + Engineer

- จะออกแบบความรู้อย่างไรให้คนในองค์กร เข้าใจวัฒนธรรมการบริโภค วิถีความเป็นอยู่ของคนอาเซียน เพื่อการรองรับ AEC 2015
- จะให้คนของเราเกี่ยวข้องกับธุรกิจอาเซียนอย่างไร คงไม่ใช่แค่พูดภาษาอังกฤษได้
- การจัดการความแตกต่าง ในวัฒนธรรมโลก

แต่ต้องอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน พันธมิตรและเครือข่ายเดียวกัน นี่คือโจทย์ที่ท้าทาย ผู้บริหาร HR และคนในฝ่าย HR

4. Managing Uncertainty (การจัดการความไม่แน่นอน)

สิ่งนี้เป็นความยากที่สุด เพราะ HR เราไม่เคยเตรียมการมาก่อน ในเรื่อง การจัดการความไม่แน่นอน

- HR ไม่รู้ว่า Talent War เป็นเรื่องการจัดการความไม่แน่นอน

- คนรุ่นใหม่ ไม่อยากทำงานในองค์กร แต่อยากประกอบอาชีพที่ประสบความสำเร็จในเวลาอันสั้น

- ความไม่แน่นอนด้านสภาพแวดล้อม และธรรมชาติ ทำให้ธุรกิจจัดการยากขึ้น

- ตลาดเกิดใหม่ ซึ่มีซึ่วิธีการตลาดแบบใหม่ๆ ขณะที่คนจบใหม่วุฒิสูงขึ้นแต่ขาดประสบการณ์ ทำให้ธุรกิจเสียเวลาทั้งเงินและทองมากมาย

- การเปลี่ยนแปลง เป็นความไม่แน่นอน ภายใต้วฒฒนธรรมองค์กรที่หลากหลาย แต่องค์กรที่ปรับตัวช้า คู้้นเคยกับวัฒนธรรม แบบเดียวทั้งองค์กร

HR ยังไม่เคยคิดเรื่องของการจัดการความไม่แน่นอน ไม่มีเครื่องมือ และระบบเตือนภัยที่ดีพอ

ความคิดที่ต้องเปลี่ยนไปสำหรับ HR ยุคใหม่ (HR Management: Paradigm shift)

ธานินทร์ สุวงศ์วาร Director, Learning & Education บริษัท PricewaterhouseCoopers ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจุบันแนวโน้มของทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ได้เปลี่ยนไป องค์กรหลายองค์กรได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) เข้ามาใช้ นั่นคือพนักงานทุกคนถือว่าเป็นต้นทุนที่องค์กรจะต้องหา อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI: Return On Investment) ซึ่งนับว่าเป็นบทบาทที่ท้าทายใหม่ของ HR เมื่องานหลายๆ อย่างถูก Outsource (การจัดซื้อจากแหล่งภายนอก) ออกไป โครงสร้างของ HR จะเล็กลง แต่กลับจะมีความสำคัญมากขึ้นในด้านการพัฒนา

ต้นทุนมนุษย์ และการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) นั่นคือ HR จะต้องเน้นบทบาททาง OD มากขึ้น HR จะมีบทบาทในการที่จะพัฒนาองค์กร สร้างองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

แนวคิดที่ว่าด้วยการ “คิดใหม่ทำใหม่” (Paradigm Shift) สำหรับคน HR ของธานินทร์ นั้นมีอยู่ด้วยกัน 6 ข้อ ดังนี้ (ธานินทร์ สุวงศ์วาร, 2547)

1. จากความคิดแบบหน้าที่ในแผนกมาเป็นแบบธุรกิจ (Think function to think business) HR เดิมมีแนวคิดหลักคือ “Put the Right Man to the Right Job” ซึ่งไม่เพียงพออีกต่อไป รูปแบบและผลลัพธ์ของธุรกิจเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของคน HR จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ธุรกิจให้เข้าใจและมองผลลัพธ์ของธุรกิจเป็นที่ตั้งในการสรรหาคนเข้าไปดำเนินการธุรกิจที่แตกต่างกัน

2. จากเก่งคนเดียวมาเป็นเก่งเป็นทีม (Individual to Good team player) บ่อยครั้งที่ HR บรรจุกคนที่มีความสามารถหรือซื้อตัวเข้ามาทำหน้าที่แต่ผลปรากฏว่างานกลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจาก “เก่งเดี่ยว” แต่ไม่สามารถ “เก่งเป็นทีม” ได้ เพราะไม่สามารถปรับตัวและร่วมมือกันได้ ในระหว่างแผนกพนักงานไม่มองผลสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้งแต่กลับไปให้ความสำคัญแต่ผลสำเร็จของตนอย่างเดียวทำให้เกิดการทำงานแบบตัวใครตัวมัน ดังนั้น การประเมินบุคคลในความสามารถปรับตัวทำงานเป็นทีมได้จึงเป็นสิ่งที่ HR ต้องให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงแต่มองความสามารถเฉพาะตัวเป็นหลัก

3. จากชำนาญเฉพาะด้านมาเป็นชำนาญหลายด้าน (Single skilled to Multi skilled) HR ยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถรอบด้านในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

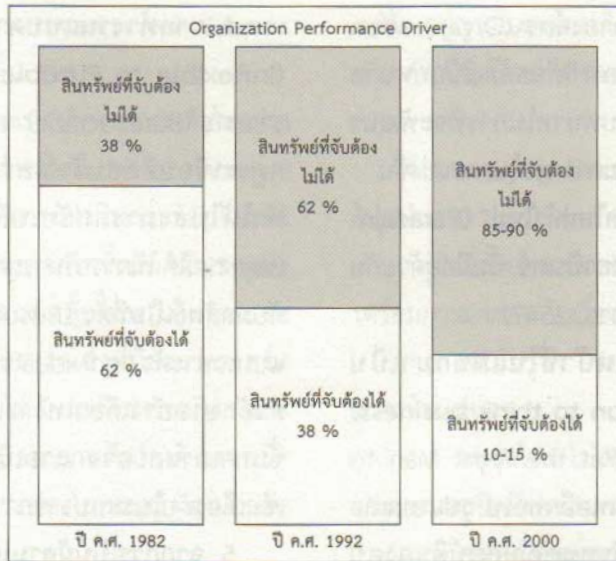
4. จากทำงานแบบตายตัวมาเป็นแบบยืดหยุ่น (Inflexible to Flexible) ในการทำงานแบบระบบราชการ (Bureaucratic) จะให้ความสำคัญกับรูปแบบกฎระเบียบที่ค่อนข้างเคร่งครัดหรือแน่นอนตายตัว ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันกับเหตุการณ์ได้ในการบริหารยุคใหม่ HR ต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นที่ตั้ง (Result Based) และมองบุคคลแบบเฉพาะตัว (Individualized) มากกว่าจะยึดระเบียบตัวอักษรอย่างเดียวเพราะคนเป็นผู้สร้างกฎระเบียบขึ้นมาเองและอาจกลายเป็นกับดักขององค์กรไปได้ เช่นเดียวกับในระบบราชการ

5. จากการเป็นผู้ตามมาเป็นผู้นำ (Follower to Initiator) ความคิดในการสร้างคนให้มีประสิทธิภาพโดยนำกระบวนการต่างๆ มาสร้างให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสามารถปรับตัวได้กับสถานการณ์การแข่งขัน ถือเป็นบทบาทหน้าที่ของ HR ยุคใหม่ที่ต้องให้ความสำคัญ มากกว่าจะรอให้มีการสั่งการจากเบื้องบน

6. HR ต้องเปลี่ยนแนวคิดจากการรับคนเข้ามาแล้วทำงานไปเรื่อยๆ (Employment) มาทบทวนหาความคุ้มค่าของการว่าจ้าง (Employability) การพิจารณาประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) ของคนจึงเป็นสิ่งที่ HR ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่

ถ้าเราย้อนไปในยุคสมัยปี ค.ศ.1982 ในยุคนั้นส่วนใหญ่จะไปเน้นที่สินทรัพย์ที่จับต้องได้คิดเป็น 62% โดยมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้คิดเป็น 38% แต่ภายหลังปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา องค์กรต่างๆ เริ่มหันมาสนใจโดยเน้นไปที่สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้มากยิ่งขึ้น คิดเป็น 85-90% ส่วนสินทรัพย์ที่จับต้องได้จะเหลือเพียง 10-15% เท่านั้น



รูปที่ 3 ตัวขับเคลื่อนผลงานองค์กร (Organization Performance Driver)

ที่มา: Olve, Roy & Wetter, 1999

เหตุผลที่ต้องกล่าวถึงการศึกษาวิจัยดังกล่าวก็เพราะ เพื่อให้เห็นความสำคัญที่ว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้น ถ้าจะให้เราควบคุมมันคงเป็นการยากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ซึ่งในสวนนี้เองเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรให้ทันยุคของโลกาภิวัตน์ ซึ่งถ้าสามารถส่งเสริมสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ 3 ประการนี้ อย่างจริงจัง องค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปได้ทันตามกระแสดังที่กล่าวมาอย่างแน่นอน

ลักษณะของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้นั้น มีดังต่อไปนี้

1. **ทุนมนุษย์ (Human Capital)** ซึ่งจะประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และค่านิยมขององค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมในการคัดเลือกคนที่มีศักยภาพดังกล่าวเข้าสู่องค์กร โดยเป็นการมองภาพรวมของการเตรียมแผนการพัฒนาคนแบบองค์รวม
2. **ทุนองค์กร (Organization Capital)** ประกอบไปด้วย ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีมวัฒนธรรมองค์กร และทั้งสามสิ่งต้องมีความเป็นระบบเดียวกัน ซึ่งต้องมีความพร้อมในการเตรียมแผน การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)
3. **ทุนสารสนเทศ (Information Capital)** โดยจะ

ประกอบไปด้วย ระบบข้อมูลและเครือข่าย คนในองค์กร จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางด้านสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูล ระบบ และเครือข่าย ที่จะสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังรวมถึงข้อมูลในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าและวิจัย ซึ่งนับว่ามีมูลค่ามากมายมหาศาล เพราะจะนำไปสู่การค้นคว้าและพัฒนา (R&D) ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขององค์กร

สรุปได้ว่าองค์กรที่เน้นไปในเรื่องสินทรัพย์จับต้องไม่ได้ต้องมีกรวางแผนทั้งสามหัวข้อหลักๆ ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการวางแผนขององค์กร

“ทุนมนุษย์” เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งต้องมีการลงทุนให้ได้มา สะสม ใช้ประโยชน์ พัฒนา และสร้างมูลค่าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จก็คือองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่า และดึงคุณค่า จากคน หรือทุนมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาได้ องค์กรจึงต้องมองคนเป็นสินทรัพย์ ซึ่งจับต้องไม่ได้ ไม่มีค่าเสื่อมราคา และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อยู่เสมอ

การนำองค์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรและหน่วยงาน

HR กับการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partners) ขององค์กร คือ ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR ในยุคใหม่จะต้องมีบทบาทในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร เพื่อตอบสนองความสำเร็จ และการเจริญเติบโตของธุรกิจด้วย ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่จะทำหน้าที่นี้ ควรมีคุณลักษณะ หรือ ความรู้ ความสามารถ (Competency) ดังนี้

1. **ความรู้เชิงธุรกิจ (Business Acumen)** ด้วย HR ต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สร้างความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าให้ได้เป็นอย่างดี

2. **ความรู้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Professional)** คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกสาขา รวมถึงการติดตาม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงติดตามวิวัฒนาการใหม่ ในเครื่องมือการพัฒนาคนทุกด้าน

3. **ความรู้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** คือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรในลำดับต้นๆ ได้ ด้วยการมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อใช้ช่วยแก้ปัญหาของคนได้ มีทักษะการโน้มน้าวใจด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4. **ได้รับการยอมรับจากบุคคลรอบข้าง (Stakeholders)** และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ HR จึงจำเป็นต้องวางตัวให้เหมาะสม เพื่อให้ดูน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) และเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับความสมดุลเป็นธรรม ด้วยการมีคุณธรรม และจริยธรรมที่ดี (Ethics)

การพัฒนาหัวหน้างานของทุกหน่วยงานให้เป็น HR ตัวจริง หมายถึงการทำให้หัวหน้างานทุกคนมีบทบาทในการดูแล และพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงได้ จะส่งผลทางธุรกิจได้จริงมากกว่าการปล่อยให้เป็นการเฉพาะของฝ่าย HR เท่านั้น โดยแนวทางนี้ เป็นแนวโน้มสำคัญของงานการพัฒนาทุนมนุษย์ของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายของทุกองค์กรที่ต้องจัดระบบการพัฒนาศักยภาพของ

หัวหน้างานให้ได้ผลเป็นรูปธรรมมากที่สุด

กล่าวโดยสรุปแล้ว บทบาทของงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ HRD ตัวจริง คือผู้ที่มีหน้าที่ดูแลบุคลากรขององค์กร ซึ่งหมายถึงหัวหน้างาน นั่นเอง โดยการสนับสนุนและจัดระบบให้เกิดขึ้นโดย HR ที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partners)

กลยุทธ์การบริหารงานบุคลากรเพื่อการแข่งขันในทศวรรษหน้า

องค์กรใดต้องการเพิ่มศักยภาพเพื่อการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวนำ ต้องเปลี่ยนจาก “การบริหารคนเชิงรับ” มาเป็น “การบริหารคนเชิงรุก” นั่นก็คือ ต้องมองเรื่องการบริหารคนให้ไกลขึ้นและกว้างขึ้น โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเตรียมรับมือกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าจะได้ไม่ต้องมาเสียเวลากับการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไปวันๆ กล่าวคือ

1. เปลี่ยนจาก “การหาคนเก่งและคนดี” ไปเป็น “หาคนที่มีคุณค่า” ต่อองค์กร

องค์กรยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การหาคนแค่เป็นคนเก่งและเป็นคนดีขององค์กรอย่างเดียวยังไม่พอ ต้องคิดต่อไปอีกว่าคนเก่งและคนดีนั้นเป็นคนที่มีคุณค่าต่อองค์กรหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด เพราะคนเก่งวันนี้พรุ่งนี้ความเก่งที่มีอยู่อาจจะไม่มีค่า เพราะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป คนดีที่หามาได้วันนี้ถึงแม้พรุ่งนี้เขายังเป็นคนดีเหมือนเดิม แต่คนดีไม่ใช่คนที่จะทำให้องค์กรเดินหน้าเพื่อการแข่งขันได้ ทำได้แค่เป็นภูมิคุ้มกันองค์กรไม่ให้ล้มเหลวเท่านั้น

ดังนั้น นอกจากจะมองเพียงตำแหน่งงานที่ต้องการในปัจจุบันแล้ว จะต้องมองไกลออกไปอีกว่าถ้าองค์กรเราเปลี่ยนไปขายไปขวา คนๆ นี้ คนกลุ่มนี้จะสามารถสร้างคุณค่าอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง เช่น ถ้ารับวิศวกรเก่งๆ และเป็นคนดีเข้ามาทำงานด้านควบคุมการผลิต ต้องถามต่อไปว่าแนวโน้มธุรกิจของเราจะไปทางไหน ถ้าธุรกิจของเราต่อไปจะเปลี่ยนจากการผลิตสินค้าเพื่อขาย กลายเป็นขายการแก้ปัญหา (Solution) ให้กับลูกค้าโดยมีสินค้าที่ผลิตเป็นแค่เครื่องมือ เราคง

ต้องรับวิศวกรรมการผลิตที่เขามีแนวโน้มจะปรับตัวไปสู่ “Solution Engineer” (วิศวกรแก้ปัญหา) ที่ทำหน้าที่นำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ด้วยพื้นฐานของความรู้เกี่ยวกับการผลิตสินค้า เพราะถึงตอนนั้นบริษัทเราอาจจะไม่ได้ผลิตสินค้าเองแล้วแต่ไปจ้างคนอื่นผลิตแทน

2. เปลี่ยนจากการ “รักษาคนเก่งคนดีให้อยู่กับองค์กรนาน” ไปเป็น “การบริหารคนที่มีคุณค่า”

ในอดีตใครมีคนที่เก่งคนดีมักจะหาทางรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรนาน องค์กรอยากจะทำงานคนเหล่านี้ไปตลอดชีวิต แต่อย่าลืมว่าการบริหารคนในอนาคตไม่ง่ายเหมือนอดีตที่ผ่านมาเพราะคนรุ่นใหม่เขาดำเนินชีวิตด้วยแนวคิด “Speed up” คือเขาต้องทำอะไรเร็วกว่าดีกว่าคนรุ่นเก่าเสมอ ต้องการประสบความสำเร็จเร็วกว่า ดีกว่า มากกว่า และต้องการทำงานอยู่กับองค์กรน้อยกว่า ยิ่งในอนาคตคนรุ่นใหม่ที่ต้องการทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุจะมีสัดส่วนลดลงมาก ในขณะที่เดียวกันไม่มีองค์กรไหนมั่นใจว่าธุรกิจของตัวเองจะยังคงเหมือนเดิมไปอีกสิบปีสิบปี ดังนั้น การพยายามรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กรไปนานๆ นั้น ดูจะไม่เหมาะสมถ้ามองถึงพิษภัยของสังคมในอนาคตเสียด้วยซ้ำไป

ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องเตรียมวางแผนรับมือคือการบริหารคนเก่งคนดีด้วยแนวคิดของ “Value Optimization” (คุณค่าที่เหมาะสม) โดยการบริหารคนเก่งคนดีให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับตัวเองและองค์กรไปพร้อมๆ กันและเป็นจุดที่ลงตัวมากที่สุด ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป เพราะถ้าองค์กรเอาแต่ผลประโยชน์ขององค์กรมากเกินไปคนก็จะออกไปอยู่ที่อื่นเร็วขึ้น ในขณะที่เดียวกันถ้าคนเอาแต่ผลประโยชน์ตัวเองมากเกินไป องค์กรก็จะได้แค่ “คนเก่งและคนดีที่เห็นแก่ตัว” และอยู่กับองค์กรนาน เพราะอาศัยองค์กรสร้างประโยชน์ให้ตัวเองแต่ระยะเวลาไม่ได้บ่งบอกถึงคุณค่าของคนที่มีผลต่อองค์กรก็ได้

องค์กรควรจะประเมินว่า คนแต่ละคนควรจะอยู่กับองค์กรกี่ปีจึงจะเป็นจุดที่เหมาะสม (Service Year

Optimization) ระหว่างพนักงานกับองค์กร เพราะคนบางคนถ้าอยู่นานเกิน 10 ปี องค์กรอาจจะเริ่มขาดทุนแล้ว ในขณะที่คนบางคนถ้าอยู่น้อยกว่า 2 ปี องค์กรอาจจะยังไม่ได้อะไรจากเขา ในทางกลับกันคนบางคนถ้าเขายู่กับองค์กรของเราไม่นานเกินไป เขาก็ยังไม่ได้ประสบการณ์อะไรจากเราไป คนบางคนถ้าอยู่กับองค์กรเรานานเกินไป เขาจะเสียโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพ เพราะเริ่มเป็นบอนไซในอาชีพ เพราะเขาควรจะเป็นหัวหน้าตอนที่ทำงานได้ 5-10 ปี ถ้าทำงานเกิน 10 ปีแล้วยังไม่ได้เป็นหัวหน้า แสดงว่าโอกาสที่จะได้เป็นหัวหน้าเริ่มน้อยลงไปเรื่อยๆ ตามอายุงานที่เพิ่มขึ้น

3. เปลี่ยนจากสังคมของ “หัวหน้าลูกน้อง” ไปเป็น “สังคมเพื่อนร่วมงาน”

คนในองค์กรเริ่มมีหนี้บุญคุณแบบพี่น้อง แบบครูกับลูกศิษย์น้อยลง ดังนั้น ทุกคนเริ่มคิดว่าตัวเองมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันเพราะเป็นคนเหมือนกัน แตกต่างกันก็แค่ตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์กรในอนาคตจะเริ่มหมดเรื่องศักดิ์ศรี บารมีรุ่นพี่รุ่นน้อง ทุกคนในองค์กรมีสถานะเดียวคือเพื่อนร่วมงาน ในงานทุกคนทำตามบทบาทและหน้าที่ แต่พอนอกงานทุกคนไม่สนใจว่าใครตำแหน่งสูงต่ำกว่ากัน

ดังนั้น องค์กรไหนที่ต้องการจะแข่งขันในอนาคตจะต้องเริ่มลดวัฒนธรรมองค์กรที่เคร่งขรึมบรรดาศักดิ์สูง ต้องเตรียมตัวสร้างวัฒนธรรมองค์กรรองรับคนรุ่นใหม่ เพื่อให้องค์กรพร้อมที่จะก้าวไปสู่ “สังคมของเพื่อนร่วมงาน” องค์กรไหนทำได้เร็วกว่า ดีกว่าย่อมได้เปรียบกว่าอย่างแน่นอน

4. เปลี่ยนการทำงานตาม “ตามหน้าที่” ไปเป็น “ความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย”

องค์กรในอดีตและปัจจุบันเป้าหมายและภารกิจไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง พนักงานแต่ละตำแหน่งทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็เพียงพอต่อความสำเร็จขององค์กร แต่องค์กรในอนาคตเป้าหมายและภารกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่จะไปกำหนดว่าใครทำงานอะไรที่แน่นอนตายตัวอาจจะไม่เหมาะสม



ดังนั้น การบริหารคนในอนาคตจะต้องเปลี่ยนจากการทำงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ (Responsibility) เป็นไปการรับผิดชอบต่อเป้าหมายหรือผลลัพธ์ในการทำงาน (Accountability) องค์กรจำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับลักษณะองค์กรในอนาคต เพราะฉะนั้น คนจะยึดติดกับคำว่า “หน้าที่” และ “ไม่ใช่หน้าที่” มากเกินไปจนองค์กรเดินไปไหนไม่ได้ ต้องทำให้คนยึดติดกับ “เป้าหมาย” และ “ผลงาน” ให้มากขึ้น ส่วนบทบาทหน้าที่ที่เป็นเรื่องรองที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

5. เปลี่ยนจากการ “ฝึกอบรมเพื่อแก้ไขอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน” ไปเป็น “การสร้างคุณค่าคนเพื่อรองรับอนาคต”

การฝึกอบรมในอดีตเริ่มต้นที่คนทำงานไม่เป็น คนทำงานไม่ดี จึงเกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมแต่เนื่องจากองค์กรในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก การฝึกอบรมเพื่อตามแก้ปัญหา คงจะไม่ทันการ เพราะพอคนพัฒนาความรู้ทักษะขึ้นมา องค์กรไม่ต้องการความรู้และทักษะนั้นอีกแล้ว แต่องค์กรต้องการความรู้และทักษะใหม่ที่ไม่เหมือนเดิมทำให้การฝึกอบรมคือกระบวนการที่เดินตามหลังความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความก้าวหน้าขององค์กร จะไล่ตามอย่างไรก็คงไม่ทันเพราะองค์กรเปลี่ยนเร็ว แต่การฝึกอบรมคนกว่าจะได้ผลบางอย่างต้องใช้เวลาเป็นปีๆ

ดังนั้น การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในอนาคต องค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรรู้จักคิด รู้จักเรียนรู้ รู้จักฝึกทักษะ ด้วยตัวเองโดยไม่จำเป็นต้องรอให้องค์กรเป็นผู้จัดให้เหมือนสวัสดิการสังคมที่ทุกคนรอรับเพียงฝ่ายเดียว องค์กรต้องฝึกให้คนเป็น “นักเรียนรู้” โจทย์หลักของกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในอนาคตคือ “ทำอย่างไรให้คนอยากเรียนรู้ด้วยตัวเอง” และ “คนและองค์กรจะได้รับอะไรจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง”

6. เปลี่ยนจากวัฒนธรรม “ผู้ใหญ่ปกครองเด็ก” ไปเป็น “เด็กบริหารเด็ก”

ในอดีตผู้บริหารมักเป็นคนที่มีประสบการณ์สูง ซึ่งมักจะมาพร้อมอายุที่มากกว่า องค์กรจึงไม่แตกต่าง

อะไรจากพ่อแม่ปกครองลูกหรือผู้ใหญ่ปกครองเด็ก ในยุคปัจจุบันเริ่มมีผู้บริหารหลายท่านอายุน้อย แต่คนทำงานที่เป็นลูกน้องมีอายุมาก การบริหารองค์กรจึงเป็นแบบ “เด็กปกครองผู้ใหญ่” แต่องค์กรในอนาคตอายุมากน้อยแค่ไหนก็เป็นผู้บริหารได้ เราสามารถเห็นได้จากองค์กรที่ทำธุรกิจด้านไอทีที่เริ่มเป็นองค์กรแบบ “เด็กปกครองเด็ก” เพราะทั้งผู้บริหารและพนักงานมีอายุน้อยมาก เป็นคนรุ่นใหม่ทั้งองค์กร สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร “เด็กปกครองเด็ก” แข่งขันได้คือ องค์กรต้องเข้าใจ เข้าถึงและกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนให้สอดคล้องกับลักษณะของคนที่ยาวน้อยแต่มีความสามารถสูง พุดง่าย ๆ คือองค์กรในอนาคตคนจะมีไอคิวสูง แต่อาจจะมียูไอคิวต่ำ เพราะการเติบโตและเป็นนักบริหารเร็วเกินไป

ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารอารมณ์ของคนในองค์กร (Emotional Management) อาจจะต้องลดบทบาทของหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาไอคิว (Intelligent Quotient : ความรู้ ทักษะ) ลง แต่ต้องเพิ่มบทบาทของหน่วยงานที่ต้องดูแลเรื่องอีคิว (Emotional Quotient : จิตใจและอารมณ์) ให้มากขึ้น เช่น มีนักจิตวิทยาประจำองค์กร หรือมีโค้ชหรือผู้ช่วยแก้ปัญหา (Personal Coach) ให้กับผู้บริหาร ฯลฯ

ทั้งหมดนี้ เป็นเพียงตัวอย่างของการบริหารคนในองค์กร ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต บางเรื่องก็เริ่มเกิดขึ้นมาให้เห็นกันบ้างแล้วในบางองค์กร แต่ก็ยังมีอีกหลายเรื่องที่น่าสนใจ เช่น บุคลากรในอนาคตคิดว่าตัวเองมีอำนาจต่อรองมากกว่าองค์กร เพราะองค์กรอยู่ได้ เพราะความสามารถของคนไม่ใช่ทรัพย์สิน ไม่ใช่สินค้า ไม่ใช่กระบวนการทำงาน พุดง่าย ๆ ว่าบางองค์กรถ้าเมื่อไหร่ผู้บริหารและพนักงานบางกลุ่มยกทีมลาออกไป องค์กรนั้นอาจจะต้องถึงขั้นปิดกิจการไปเลยก็ได้ ดังนั้น โจทย์ที่สำคัญของการบริหารคนเพื่อการแข่งขันในทศวรรษหน้าคือ องค์กรอ่านอนาคตออกหรือไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงคืออะไร แล้วสุดท้ายองค์กรได้มีการวางแผนรับมือกับสิ่งนั้นได้ดีกว่า เร็วกว่าองค์กรอื่นหรือไม่

บรรณานุกรม

- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- จิรประภา อัครบวร. (2554). *พัฒนาคนบนความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: เต้า (2000).
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: วี.พรีนท์ (1991).
- दनัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2555). *การบรรยายเรื่อง "4 แนวโน้มใหม่ใน HR 2012"*, 29 มีนาคม 2555 ณ โรงแรมแกรนด์ เมอร์เคียว ฟอร์จูน.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธานีรินทร์ สว่างสุวรรณ. (2547, พฤษภาคม 25). "บทบาทใหม่ HR สู้หุ้นส่วนกลยุทธ์ ความท้าทายที่รอการวัดฝีมือ". *ASTV ผู้จัดการ Magazine Online*.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงกลยุทธ์* (เอกสารบรรยาย). กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT). (2552). *การสำรวจแนวโน้มและความท้าทายในงานทรัพยากรมนุษย์: Past, Present and the Future*. กรุงเทพฯ: สมาคมฯ.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3rded. UK: Kogan Page.
- Ceriello, V.R. & Freeman, C. (1991). *Human Resource Management System: Tactics and Techniques*. New York: Lexington Books.
- Certo, Samuel C. (2000). *Modern Management: Diversity, Quality Ethics, and the Global Environment*. London: Prentice Hall.
- Dive, B.(2004). *The healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management*. 2nded. UK: Kogan Page.
- Lengnick-Hall, M.L. & Lengnick-Hall, C.A. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Olve, Nils Goran, Roy, Jan & Wetter, Magnus. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using Balanced Scorecard*. New Jersey: Wiley.



Suradetch Panatkoool received his Master of Education (Educational Research) from Chulalongkorn University and Bachelor of Education (Physics-Mathematics) from The College of Education: Bangsaen (recently as Burapha University). From his over 37 years precious experiences in both Government and Private sectors as an Educational Specialist at The Office of the National Education Commission, Office of the Prime Minister; Assistant to Executive Director at Thai-Asahi Glass Plc.; Deputy Managing Director at Amata Facilities Services Co., Ltd. (Amata Corporation Group) and Deputy Director of the Office of Academic Services at PIM. And recently at PIM, he has turned to be a Lecturer at the Faculty of Business Administration.