

T

# The Human Resource Management of Public Sector in the Disruption Era

Wachirawachr Ngamlamom\*

*Received: April 21, 2021 Revised: June 28, 2021 Accepted: September 8, 2021*

## Abstract

This academic article aims to analyze “the human resource management of public sector in the disruption era”. The analysis results revealed that Government organizations must face with the flow of changes in both opportunities and risks of development. To prepare properly for a change, it is necessary to have a self-adapting. Human resource management will help the organization to be successful in operating effectively using the three effective procedures that are: (1) awareness of trends and directions of change affecting a capability of human resource development, (2) an adaptation of the management and human resource development, and (3) studying an efficiency administration and development of human resources in performing work appropriately.

**Keywords:** management, human resource, government sector, disruption era

---

\* Faculty of Humanities and Social Sciences, Muban Chombueng Rajabhat University  
Corresponding author. E-mail: aood\_0231@hotmail.com



# การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ในยุคดิจิทัล

วชิรวัชร งามละม่อม\*

วันรับบทความ: April 21, 2021 วันแก้ไขบทความ: June 28, 2021 วันตอบรับบทความ: September 8, 2021

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล” ผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมได้อย่างเหมาะสมจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3 องค์ประกอบ คือ (1) ต้องตระหนักต่อแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงกับความสามารถในการดำเนินงาน การบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) ปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ (3) ศึกษาแนวทางการบริหารและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ ยุคดิจิทัล

\* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

Corresponding author. E-mail: aood\_0231@hotmail.com

## บทนำ

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นพลังขับเคลื่อนสังคม ทำให้เกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารจากพื้นที่หนึ่งไปยังพื้นที่หนึ่งได้ด้วยความรวดเร็ว ซึ่งอาร์จัน แอปาดูไร (Appadurai, 1996b) กล่าวว่า การไหลเวียนเปลี่ยนแปลงระหว่างวัฒนธรรมโลกเกิดขึ้นผ่านมิติการเคลื่อนไหล 5 มิติ คือ กระแสการเคลื่อนย้ายหรือไหลเวียนของคน (Ethnoscapes) เทคโนโลยี (Technoscapes) เงินตรา (Financescapes) การแข่งขัน ความหมายบนพื้นที่สื่อ (Mediascapes) และพื้นที่การสร้างตัวตน (Ideoscapes) เป็นพื้นที่ของอุดมการณ์ รวมถึงอุดมคติที่เคลื่อนย้ายไปทั่วโลก “การแข่งขันความหมายบนพื้นที่สื่อ (Mediascapes) ที่สามารถไปได้ไกล และทรงไว้ซึ่งอำนาจของผู้เสพสารอย่างกว้างขวาง เป็นปรากฏการณ์ที่สะท้อนให้เห็นโลกในปัจจุบันที่ผู้ส่งสารมีอำนาจที่จะรับสารอีกเมื่อไร ที่ใด หรือใส่รหัสใหม่ผ่านสื่อที่อยู่ในมือเมื่อไรก็ได้ (Mediascapes)” (วชิรวัชร งามละม่อม, 2562, 61-62) นอกจากนี้ ในความหมายของอาร์จัน แอปาดูไร (Appadurai, 1996a) สื่อที่ไร้ขีดจำกัด สื่อที่นับว่ามีพลังที่จะสร้างการรับรู้ได้อย่างเสรี การรับรู้ข่าวสารหรือการเข้าถึงความรู้ก็เช่นกัน มีความจำเป็นที่มาจากชนทุกระดับ โดยสะท้อนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Grassroots Globalization) หรือโลกาภิวัตน์จากสามัญชน (Appadurai, 2001) และสื่อออนไลน์ที่งานวิชาการหลายแขนงไม่ถูกจำกัด แต่บนหนึ่งอีกต่อไป กล่าวคือ ระบบความคิดที่เป็นรากฐานของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง คือ ชีวิตความเป็นอยู่ (Matheson, 2005) ซึ่งจากบทเรียนของประเทศไทยการสื่อสารในอดีตที่เราทราบกันว่ารวดเร็วที่สุด นั่นคือ โทรเลข แต่ต่อมายุคของการพัฒนามารูปแบบโทรศัพท์ก็เข้ามามีบทบาทสำคัญ การรับส่งจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ จากปี พ.ศ. 2541 เราใช้โปรแกรมแชท (Chat) คือ การพูดคุยออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นโปรแกรมเฟรสต์ แล้วก็พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งสังคมโลกได้พัฒนามาสู่ยุคดิจิทัลหรือยุคไร้พรมแดน อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดิจิทัลส่งผลกระทบต่อสังคมไทยทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การใช้การสื่อสารบนจอโทรศัพท์แบบสมาร์ทโฟน (Smart Phone) ซึ่งรูปแบบและวิธีการปรับตัวที่สะท้อนให้เห็นถึงยุคโลกาภิวัตน์วิสัยทัศน์ สามารถดำเนินนโยบายมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดของประเทศ (ธีรวิทย์ ไชยสิทธิ์, 2545) เพราะค่านิยมของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยเฉพาะสังคมยุคปัจจุบันที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าของดิจิทัลอันเนื่องมาจากพรมแดนระหว่างประเทศถูกสลายไปอย่างรวดเร็ว ผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศ (วิทยา ด้านอำรุงกุล, 2546) การเปลี่ยนแปลงไปแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการเมือง เทคโนโลยีและวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล ชุมชน และองค์กรธุรกิจประเทศจึงเปรียบเสมือนเป็นหมู่บ้านของโลก ทั้งนี้เพราะประชากรของโลกถูกหลอมรวมกลายเป็นสังคมเดียวซึ่งเกิดจากอิทธิพลร่วมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีสังคม วัฒนธรรม และการเมือง (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2555) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกิดจาก “ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อิทธิพลร่วมนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลกระทบให้ค่านิยมของคนในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย” (วชิรวัชร งามละม่อม, 2562, 63)

นอกจากนั้น การเกิดขึ้นของยุคดิจิทัลยังส่งผลต่อระบบการศึกษาของประเทศที่ไม่ได้ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน ส่งผลให้ประชากรในประเทศต้องปรับตัวเป็นอย่างมากต่อการใช้ภาษาอังกฤษ เนื่องจากภาษาอังกฤษมีความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารกับคนทั่วโลก สำคัญต่อการติดต่อซื้อขายสินค้าและบริการ ไม่เว้นแม้แต่เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนต้องมีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะภาครัฐต้องเน้นที่แผนพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประเทศไทยได้ประกาศยุทธศาสตร์เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาวเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลไทยแลนด์ 4.0 สำหรับมุมมองในการพัฒนาอันดับแรก คือ เรื่องการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร อีกทั้งองค์การมีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยใดที่มีความสำคัญอย่างเร่งด่วน แล้วจะขับเคลื่อนองค์การอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องเตรียมมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลง และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เข้าสู่ยุคดิจิทัลของภาครัฐไทยอย่างมั่นใจ

ดังนั้น จากปัญหาที่ได้กล่าวในเบื้องต้นผู้ศึกษามีความตระหนักได้ว่ายุคดิจิทัลส่งผลต่อระบบสิ่งแวดล้อม ประชากร เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมอย่างมาก และยังแผ่ขยายเป็นวงกว้าง จึงเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าวที่ศึกษาถึง “การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล” ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาบนพื้นฐานของความรู้ และความเข้าใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล หากเมื่อบุคคลหรือองค์กรใดเข้าใจธรรมชาติของยุคดิจิทัลแล้วก็จะทำให้รู้เท่าทัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับดิจิทัล

แนวคิดนี้ถือกำเนิดจากการล่มสลายทางเศรษฐกิจของโลก ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมากมาย ทำให้เกิดความซ้ำซากจำเจในแนวคิดต่าง ๆ ในการออกแบบสินค้าและบริการเพื่อให้ครองใจผู้บริโภคและการบริหารองค์กร แนวคิดดิจิทัล มอง-มารี ดรู (Jean-Marie Dru) ประธานกลุ่มบริษัท BDDP Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทสื่อสารระดับแนวหน้าของโลกได้นำเสนอวิธีคิดแบบใหม่ ๆ ที่เป็นการแนะนำแนวทางให้นักโฆษณาออกมาจากรอบกฏเกณฑ์ของระบบความคิดแบบเดิม ๆ เพื่อมองหาลิขิตใหม่ ๆ ซึ่งดิจิทัลไม่ใช่สิ่งใหม่ แต่เป็นกรอบที่ให้ความเข้าใจได้ง่ายขึ้นสำหรับการดำเนินธุรกิจในตลาดใหม่

มอง-มารี ดรู ได้นำเสนอแนวความคิดดิจิทัลที่จะเป็นการช่วยให้คนได้เข้าใจถึงหลักความสำคัญของอดีตที่ฝังแน่นและธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมของการดำเนินธุรกิจ ดรู (Dru) มีความเห็นว่าคนทำธุรกิจต้องหันกลับมาทบทวนความคิดเดิมของตนเองอีกครั้ง ซึ่งทุกอย่างไม่มีอะไรที่เป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัว นักคิดนักออกแบบโฆษณาต้องกล้าที่จะแหวกกฎเกณฑ์เดิม ๆ ซึ่งดิจิทัลเป็นทฤษฎีอย่างหนึ่งที่มองหาคู่เหมือนเพื่อนค้นพบจุดแตกต่างของสินค้าหรือสิ่งที่มีมากกว่าความเหมือน เพื่อนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการตลาด (Dru, 1996)

ความหมายของแนวคิดดิสรัปชันมาจากกระบวนการแห่งเหตุผลสามขั้นตอนด้วยกัน กล่าวคือการแสวงหาความคิดเชิงกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ ซึ่งถือเป็นการยุติและล้มล้างแนวทางปฏิบัติเก่า ๆ หรือคอนเวนชัน (Convention) ในตลาดทั่วไป เมื่อรู้และเข้าใจแล้วจึงเริ่มเปรียบเทียบหากล้างด้วยความคิดใหม่ให้แตกต่างโดยสิ้นเชิงที่เรียกว่า ดิสรัปชัน (Disruption) แล้วนำผลของการเปรียบเทียบหากล้างนั้นมาเขียนขึ้นใหม่เป็นแนวคิดและวิสัยทัศน์ใหม่ที่เรียกว่า วิชั่น (Vision) เพื่อสร้างความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่สร้างขึ้น ดิสรัปชัน (Disruption) จึงเป็นความสำเร็จที่สร้างขึ้นจากรากฐานของความคิดต่อต้านไม่ยอมรับในสิ่งที่เป็นการปฏิบัติและแข่งขันแบบเดิม ๆ (Dru, 1996)

ดิสรัปชัน คือ เครื่องมือที่ช่วยจุดกำเนิดความคิดใหม่ ๆ และช่วยสานต่อความคิดนั้น ๆ ให้เกิดขึ้นแล้วสามารถจับต้องได้และพร้อมที่จะนำไปพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ปรัชญาของดิสรัปชันยืนอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะทำวันพรุ่งนี้แตกต่างจากเมื่อวานนี้ ต้องการให้ดีขึ้น ต้องการเอาชนะหรือยังคงชนะต่อไปอย่างมั่นคง ดิสรัปชันเป็นเรื่องของการแสวงหาความคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการยุติและล้มล้างคอนเวนชันในตลาดทั่วไป และทำทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถบรรลุวิชั่นใหม่หรือเพื่อสร้างแกนสารใหม่ให้กับวิชั่นที่มีอยู่เดิม

ดิสรัปชันไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดา ๆ ไม่ใช่การปฏิเสธหรือทำลายองค์กรลูกค้า ไม่ใช่สไตล์ความคิดสร้างสรรค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ไม่ใช่การโยนอดีตทิ้งไป หรือไม่ใช่การจงใจทำตัวพิลึกพิลั่น และไม่ใช่แนวความคิดที่จำกัดเฉพาะเรื่องโฆษณาเท่านั้น ดังนั้น ดิสรัปชันจึงไม่ใช่โมเดลที่ตายตัว เป็นเพียงวิธีที่สร้างขึ้นมาเพื่อมองหาสิ่งที่แตกต่างในข้อจำกัดต่าง ๆ ของการแข่งขันในตลาดนั่นเอง (Dru, 1996)

ดังนั้น สรุปได้ว่าดิสรัปชัน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นถึงจุดที่สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ แพลตฟอร์ม หรือโมเดล และเกิดผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้า บริการ หรือผลิตภัณฑ์เดิมที่มีในตลาด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเริ่มต้นจากความคิด ความเชื่อ และสร้างทัศนคติใหม่ ๆ อยากรู้ อยากรูเห็นตลอดเวลา มีความคิดที่เปิดกว้าง คอยมองหาจุดเริ่มต้นใหม่ ๆ ที่มีอนาคตสดใสยิ่งกว่ารออยู่ข้างหน้า

ระเบียบวิธีคิดของแนวคิดดิสรัปชัน คือ ขั้นตอนของการใช้แนวคิดดิสรัปชัน เพื่อสร้างความแตกต่างประกอบด้วยกระบวนการทางความคิดและปฏิบัติที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. คอนเวนชัน (Covention) ได้แก่ สิ่งที่เคยคิด เคยทำงานเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการคิดถึงสิ่งที่เคยคิด เคยทำงานเป็นธรรมเนียม เพื่อใช้ในการปฏิบัติความเชื่อที่เป็นแบบแผนเดิม ๆ ด้วยการทำความเข้าใจกับสิ่งนั้นให้ถี่ถ้วนแล้วตั้งข้อสงสัยก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการต่อไป

2. ดิสรัปชัน (Disruption) ได้แก่ การตั้งคำถามต่อสิ่งที่เคยคิด เคยปฏิบัติจนเป็นธรรมเนียม เพื่อหาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การนำเสนอความคิดที่แปลกแตกต่างจากกฎเกณฑ์ที่เคยปฏิบัติ

3. วิชั่น (Vision) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นกรนำเอาความคิดหรือความเชื่อที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากขั้นตอนของดิสรพ์ชันมากำหนดเป็นเป้าหมายทางการตลาดให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งรายละเอียดของแต่ละประเด็น มีดังนี้

3.1 การล้มล้างแนวทางปฏิบัติเก่า หรือ คอนเวนชัน ประการแรกจะต้องระบุให้ได้ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นคอนเวนชัน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายเนื่องจากถึงแม้คอนเวนชันจะมีอยู่ทั่วไป แต่ก็ยากที่จะมองเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้ก็เพราะคอนเวนชันเป็นสิ่งที่คุ้นเคยจนเป็นนิสัยและความเคยชินจนแทบไม่เคยสังเกตเห็นเลย คอนเวนชันอาจอยู่ในรูปสมมติฐาน สามัญสำนึกเก่าแก่ที่ฝังาม หรือกฎของการแข่งขันต่าง ๆ ที่ไม่เคยมีผู้ใดสงสัยมาก่อน

3.2 ดิสรพ์ชัน ได้แก่ การแสวงหาความคิดใหม่ ๆ เป็นขั้นตอนที่เริ่มสงสัยวิธีทำสิ่งต่าง ๆ ที่เคยทำมาในอดีต เริ่มค้นพบว่าวิธีคิดในอดีตนั้นถูกกำหนดโดยอคติ และเริ่มตระหนักแล้วว่ากรยึดติดกับกรอบที่ล้าสมัยนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ที่ซ้ำซ้อน ซึ่งนับเป็นการสูญเสียพลังทางความคิดสร้างสรรค์ประการหนึ่ง ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงช่วยขจัดลัทธิอนุรักษนิยมออกไป และเริ่มตั้งคำถามรวมถึงสร้างสมมติฐานใหม่ ๆ ตลอดจนความคิดที่ไม่มีผู้ใดเคยคิดมาก่อน เปรียบเสมือนการเดินทางไปยังดินแดนใหม่ที่ยังไม่ผ่านการสำรวจ ในขั้นนี้จะเป็นการปฏิเสธคอนเวนชันเดิม ๆ เพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้ จึงต้องตั้งคำถามอย่างมีศิลปะและสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสมมติฐานใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ความคิดใหม่ ๆ จุดสำคัญในการถามคือต้องระบุให้ได้ว่าสิ่งไหนเป็นหัวใจหรือข้อดีที่ต้องเก็บไว้ หลักการนี้ก็คืออะไรที่เป็นหัวใจให้เก็บไว้ อะไรที่ไม่ใช่ไม่ต้องเก็บ หรืออะไรที่ตั้งคำถามว่าจะทำได้ไหมให้เขียนไว้เป็นวิชั่นแล้วนำไปทดสอบ ซึ่งทัศนคติสำคัญของดิสรพ์ชันอย่างหนึ่งคือ การเปลี่ยนกฎ แต่ไม่ใช่การแหกกฎ

3.2 วิสัยทัศน์ หรือวิชั่น ได้แก่ การสร้างภาพใหม่ที่แตกต่าง สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการออกจากแนวคิดเดิม ๆ มาสู่การแหวกแนวใหม่ ๆ นี้คือ จะต้องรักษาความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวแบรนด์ไว้ให้ได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ในระยะยาวให้ชัดเจนเสียก่อน หรืออีกนัยหนึ่ง คือ จำเป็นต้องสร้างวิชั่นวิชั่นถือเป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันสู่อนาคต เป็นการวาดภาพว่าเมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ เข้าแบรนด์ควรจะอยู่ในจุดใดเป็นการจินตนาการเกี่ยวกับแบรนด์ในระดับที่กว้างและสูงขึ้น การปรับเปลี่ยนด้วยวิธีดิสรพ์ชันมีทั้งระดับต่ำและระดับสูง ในระดับต่ำนี้เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการหักล้างคอนเวนชัน กลายเป็นการสร้างแบรนด์ขึ้นใหม่ไม่ใช่ตลาดใหม่ อีกทั้งสถานะหรือตำแหน่งของแบรนด์ในตลาดก็มีการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ยังไม่ใช่การเปลี่ยนตลาดอยู่นั่นเอง ส่วนในระดับสูงจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทหนึ่งแสดงวิชั่นใหม่ ๆ หรือทำการเปลี่ยนแปลงตลาดทั้งหมด แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าดิสรพ์ชันในระดับสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่าดิสรพ์ชันในระดับต่ำ เพราะถึงอย่างไรสิ่งที่เป็นตัวกำหนดว่าควรหรือไม่ควรทำดิสรพ์ชันคงยังเป็นตลาดนั่นเอง (สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, ศิริทิพย์ กุลจิตรตรี, และโกวิท จันทะปาละ, 2563)

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ระเบียบวิธีคิดของแนวคิดดิสรพ์ชัน ได้แก่ คอนเวนชัน คือ โลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งหมายถึง โลกที่สามารถจับต้องมองเห็นได้ ดิสรพ์ชัน คือ ลินทรัพย์ที่มองไม่เห็นกลายเป็นสิ่งที่มีความยั่งยืน และวิชั่น คือ วัฒนธรรมของแบรนด์ หรือทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของผลิตภัณฑ์

## แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล คือ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้การดำเนินการทางกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Conner & Ulrich, 1996) ซึ่ง อุลริช (Ulrich, 1997) มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร นอกจากนี้ คอนเนอร์ และอูลริช (Conner & Ulrich, 1996) ระบุถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยได้นำเสนอรูปแบบที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) โจนเนท (Lemmergaard, 2009) กล่าวว่าในการดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์กรและการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอูลริช และบร็อกแบงก์ (Ulrich & Brockbank, 2005) กล่าวว่า บทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ คือ การดำเนินกลยุทธ์ที่ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร และอูลริช ระบุว่า วัตถุประสงค์หลักของการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Ulrich, 1998)

2. บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังคงต้องทำงานตามสายงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน (Ulrich & Brockbank, 2005) ซึ่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไปไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ (Ulrich, 1998)

3. บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงานเป็นการเน้นความต้องการของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถ (Ulrich, 1997) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานที่มีความเป็นอยู่ที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน

4. บทบาทของการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คัลด์เวล (Caldwell, 2003) กล่าวว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับองค์กร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Ulrich, 1997) เช่นนั้นผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา

ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นสื่อกลางในการสื่อสารทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงาน ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (Lemmergaard, 2009)

นอกจากนี้ อริญญา เถลิงศรี (“อริญญา เถลิงศรี” เปิดโลกยุค Population Disruption”, 2563) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราต้องเสริมเพิ่มเติม คือ การเรียนรู้ด้วยองค์ความรู้ใหม่ 4 ประการ ในยุคดิสรัปชัน (Disruption) ที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรมี ซึ่งจะเป็นเสมือนกุญแจในการไขสู่ยุคใหม่ของการบริหาร ในอนาคต คือ (1) องค์ความรู้จะเกิดขึ้นด้วยเลนส์ในการมองใหม่องค์กรต้องรู้จักปรับมุมมองใหม่ หรือ “Mindset” เพราะมนุษย์จะมองเห็นแต่ในสิ่งที่มองหา มนุษย์ต้องรู้จักเปิดใจยอมรับมุมมอง วิธีคิด และผลลัพธ์ที่แตกต่าง เพราะเมื่อเราปรับ “Mindset” แล้วจะทำให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่มิติการบริหารรูปแบบใหม่ที่เปิดกว้างมากกว่าเดิม (2) องค์ความรู้จะเกิดขึ้น “การทำงานที่เร็วขึ้น” เมื่อทำงานเร็วขึ้นก็จะพบข้อผิดพลาดเร็วขึ้น วนเป็นวงโคจรเป็นเหมือนการสั่งสมประสบการณ์ให้มีความมั่นคงและแข็งแกร่งในอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ทำงานช้าเพราะกังวลว่าจะเกิดข้อผิดพลาด ซึ่งจะเป็นเกราะป้องกันไม่ให้องค์กรสามารถก้าวข้ามอุปสรรคเวลาเจอข้อผิดพลาด เพราะยิ่งองค์กรเหล่านั้นทำงานช้าย่อมมีประสบการณ์ในการรับมือและแก้ไขสถานการณ์ช้าตามไปด้วย (3) องค์ความรู้จะเกิดขึ้นด้วย “การเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด” เกิดเป็นคำถามที่ว่าองค์กรทำงานเร็วขึ้นแต่ทำไมไม่ก้าวหน้า สาเหตุหนึ่งมาจากการที่องค์กรนั้นเกิดความผิดพลาดแล้ว แต่ไม่เรียนรู้และพัฒนามุมมองจากจุดที่ผิดพลาด เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และถ้ายังเกิดความผิดพลาดและอยู่กับที่เรื่อย ๆ ก็จะเป็นหลุมขนาดใหญ่ที่จะดึงองค์กรกลับมาได้ลำบากขึ้น จนองค์กรจะชะลอความสำเร็จและชะลอการเรียนรู้ในที่สุด และ (4) องค์ความรู้จะคงอยู่ ต่อเมื่อรู้จักเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องมี “ทัศนคติที่อยากจะเรียนรู้” และ “วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม” เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและต่อยอดสู่ความสำเร็จ จนในที่สุดองค์กรสามารถยืดหยัดเคียงคู่กับองค์กรใหญ่ ๆ ในการขับเคลื่อนในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลัก 3 ประการสำคัญที่เอไอเอส (AIS) ได้นำเสนอภายใต้ภารกิจคิดเพื่อคนไทย และการกระโดดข้ามการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ การกระโดดข้ามความเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างนวัตกรรม การกระโดดข้ามความท้าทายด้วยการปรับตัวสู่อาชีพและโอกาสการทำธุรกิจใหม่ภายใต้การช่วยเหลือและโค้ชชิ่งของทีม “อุ่นใจอาสา” และการกระโดดข้ามด้วยเทคโนโลยีแพลตฟอร์มด้านการศึกษา เพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้วยการยกระดับขีดศักยภาพความสามารถ (เบ็ญจวรรณ รัตนวิจิตร, 2564)

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิสรัปชัน หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคที่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้าไปมีบทบาทกับมนุษย์ในทุกเรื่องถึงขั้นการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะทำกิจกรรมอะไรก็ดูจะเกี่ยวข้องกับดิสรัปชันหมดทุกอย่าง ที่เป็นเช่นนี้เพราะดิสรัปชันสามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้น สร้างความสะดวกสบายในชีวิตได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงมีความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ขององค์กรที่จะประสบผลสำเร็จ โดยการนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาพัฒนาและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาอยู่เสมอ ยกตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟนที่ใช้สื่อสารโทรหากันก็เป็นอุปกรณ์ดิสรัปชันที่เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



ที่อำนวยความสะดวกแก่มนุษย์ นอกจากนี้ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ในปัจจุบันก็จะมีดิสรักชันเข้าไปเป็นส่วนประกอบมากจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่เราไม่สามารถตัดขาดได้ ทั่วโลกถึงต้องตื่นตัวและถือเป็นการก้าวใหม่ของโลกยุคปัจจุบันได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ท่ามกลางโลกดิสรักชัน (Disruption) ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง

## ข้อค้นพบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิสรักชัน

กระแสดิสรักชันนักเศรษฐศาสตร์หลายท่านต่างยอมรับกันว่ามิอิทธิพลต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ ในโลก โดยเฉพาะประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เชื่อมโยงและพึ่งพิงกับต่างประเทศสูง ดังเช่น ประเทศไทย จากการประมวลผลการศึกษาและคาดการณ์ของนักวิชาการหลายท่านได้ข้อสรุปถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นประเด็นสำคัญและเกี่ยวข้องกับ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Bakhouya, 2007) โดยผู้ศึกษาวิเคราะห์ประเด็นที่น่าสนใจใน 3 ประเด็น ดังต่อไปนี้

### ประเด็นที่ 1 ความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐกับนโยบายยุคดิสรักชัน

จากการที่ประเทศไทยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกลไกขับเคลื่อน โดยวิวัฒนาการประสงค์ เพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถแข่งขันภายใต้เศรษฐกิจใหม่ ซึ่งขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมดิจิทัลและเทคโนโลยีทันสมัย ซึ่งเศรษฐกิจของไทยจะต้องสามารถเติบโตโดยเฉลี่ยต่อปี ร้อยละ 5-6 โดยปัจจัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของคนไทยให้ก้าวทันไปสู่มนุษย์พันธุ์ใหม่ ซึ่งต้องทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเทคโนโลยีอัจฉริยะที่เป็นพลวัตใหม่ในการขับเคลื่อนเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของภาครัฐและผู้ประกอบการภาคเอกชน ซึ่งจะต้องสอดคล้องสนับสนุนและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0 นอกเหนือจากทำความเข้าใจและทิศทางที่จะไปให้ตรงกัน ยังเกี่ยวข้องกับการประเมินว่าสถานะปัจจุบันการเตรียมพร้อมในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ 4.0 ของภาครัฐไทย ตามกรอบระยะเวลาของการพัฒนาประกอบด้วย

1. การนำร่องก้าวผ่านการเตรียมคน 4.0 เกี่ยวข้องกับการจัดสรรกลุ่มคน ซึ่งจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกลุ่มนำร่อง เช่น ผู้บริหารระดับกลาง-สูง และกลุ่มผู้นำในแต่ละภาคส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน แรงงาน โดยเฉพาะครู-อาจารย์ในสถาบันการศึกษาที่จะเป็นผู้นำร่องในลักษณะที่เป็น “Trainer for the Trainee” เป็นการสร้างคนที่จะไปสร้างมนุษย์ 4.0 (ธนิต โสรัตน์, 2560) โดยระยะเร่งด่วนจำเป็นจะต้องมีการออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การผลิตตำราและสื่อการสอนซึ่งมีเทคโนโลยีทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะความรู้ความสามารถของแต่ละศาสตร์ และเพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะเป็นการวางรากฐานด้านการพัฒนาเพื่ออนาคต เพราะถือได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการให้การศึกษา การพัฒนาการฝึกอบรม และการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมให้มีการบ่มเพาะทักษะ 4.0 ทั้งในส่วนของภาครัฐ เอกชน และกลุ่มจังหวัดทั่วประเทศ ในการมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและการเตรียมพร้อมสู่เศรษฐกิจใหม่ภายใต้ไทยแลนด์ 4.0 ทั้งพื้นฐาน วิสัยทัศน์ ทักษะใหม่ในการเพิ่มขีดความสามารถ เช่น

2.1 การทำความเข้าใจไทยแลนด์ 4.0 ให้อยู่ในกรอบเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน โดยนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ซึ่งปัจจุบันทั้งภาคนโยบายรัฐ ผู้บริหารในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน ผู้ประกอบการ รวมทั้งผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรงมีความเข้าใจไทยแลนด์ 4.0 ไม่สอดคล้องกัน ก่อนจะปฏิรูปขับเคลื่อนจำเป็นต้องมีการปรับแนวคิดทัศนคติ และวิสัยทัศน์ให้อยู่ในกรอบที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด

2.2 ภาครัฐจะต้องมีการเตรียมพร้อมคน ซึ่งภาคส่วนใดสามารถเดินหน้าดำเนินการได้ก็ให้นำร่องเป็นศูนย์บ่มเพาะหรือศูนย์การเรียนรู้ การดำเนินการจะต้องทำยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชนที่ครอบคลุมไปถึงกลุ่มจังหวัด (ธนิต โสรัตน์, 2560)

3. ภาครัฐต้องให้การสนับสนุนการบ่มเพาะพัฒนาเป็นรายคลัสเตอร์ (Cluster) เช่น ประเภทอุตสาหกรรม คลัสเตอร์บริการ โดยการสนับสนุนอุตสาหกรรมเครือข่ายเอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ประเภทต่าง ๆ ซึ่งจะต้องนำมาบ่มเพาะให้สามารถขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจดิจิทัล นวัตกรรม และเทคโนโลยีโดยแยกกลุ่มวิธีการพัฒนาได้ ดังนี้

3.1 การพัฒนาแรงงานกลุ่มซึ่งมีศักยภาพเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม 4.0 เป็นอันดับแรก (First) และอุตสาหกรรมแบบใหม่ (New S-Curve Industries) ซึ่งข้อเท็จจริงกลุ่มนี้ผู้ประกอบการมีความพร้อมอยู่แล้ว ภาครัฐอาจเข้าไปเก็บข้อมูลหรือสนับสนุนด้านมาตรการด้านการคลังมากขึ้น

3.2 การพัฒนาแรงงานในกลุ่มใช้แรงงานเข้มข้น ซึ่งมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 65-70 ธุรกิจของคนไทยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มนี้ ซึ่งภาครัฐจะต้องคำนึงถึงการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ ซึ่งจะต้องนำเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน การคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้บุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศในการปฏิบัติงานภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชนมากขึ้น โดยไม่จำเป็นจะต้องพัฒนาเพียงแค่อุตสาหกรรมเอสเอ็มอี (SME) อย่างเดียวเท่านั้น เป็นต้น

3.3 กลุ่มอุตสาหกรรมตกขอบ (Periphery Industries) เป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับ 2.0 เป็นเอสเอ็มอี (SME) ด้วยแนวโน้มของอุตสาหกรรมและกายภาพของธุรกิจขาดศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาด้วยตนเองได้ ภาครัฐจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป็นกลุ่มพิเศษ

3.4 การบ่มเพาะทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนในระยะเร่งด่วน และจะต้องดำเนินการไปควบคู่กับภาคเอกชน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตัดสินใจและวางแผนเชื่อมโยงกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการสนับสนุนให้ได้พัฒนาตนเองอย่างเสมอภาค

3.5 การบ่มเพาะกลุ่มผู้นำองค์กรแรงงาน ซึ่งจะต้องให้เห็นโอกาสพร้อมทั้งมองถึงภัยคุกคาม และปัญหาภายใต้โอกาสใหม่แห่งการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน ซึ่งองค์กรเกี่ยวกับภาคแรงงานมีความสำคัญ และจะต้องนำเข้ามาให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาของประเทศ (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคอนาคตแรงงานไทย”, 2564)

#### 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัลทั้งในระยะกลางและระยะยาว

4.1 หน่วยงานราชการจะต้องเป็นตัวกลางการขับเคลื่อนยกระดับแรงงานทั้งโครงสร้างแรงงานของประเทศ ซึ่งมีแรงงานภาคอุตสาหกรรมเพียงร้อยละ 16.98 แต่แรงงานส่วนใหญ่อยู่ในภาคบริการถึงร้อยละ 41.23 เช่น แรงงานในระบบค้าปลีก-ค้าส่ง แรงงานภาคการก่อสร้าง-อสังหาริมทรัพย์ แรงงานด้านโลจิสติกส์ แรงงานภาคการเงิน แรงงานด้านการท่องเที่ยว และด้านอื่น ๆ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560) ซึ่งแนวโน้มตลาดแรงงานในอนาคตจะถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักร ตลาดแรงงานจะประกอบด้วยแรงงานหลากหลายประเภทและมีความยืดหยุ่น มีลักษณะการจ้างชั่วคราว จ้างไม่เต็มเวลา จ้างรายชั่วโมง มีความหลากหลายของคนในตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้น

4.2 การพัฒนาแรงงานในภาคเกษตรภายใต้การส่งเสริม “First S-Curve Industries” โดยการยกระดับเกษตรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งมีนวัตกรรมและการแปรรูปสินค้าเกษตรเชื่อมโยงอุตสาหกรรมแปรรูปที่จะต้องพัฒนาไปสู่แรงงานเกษตร ปัจจุบันสัดส่วนแรงงานภาคเกษตรมีสูงถึงร้อยละ 32.40 เป็นกลุ่มที่มีแรงงานมากที่สุดและเป็นกลุ่มตกขอบการพัฒนา อีกทั้งจากนโยบายเกษตรแปลงใหญ่ ซึ่งใช้เครื่องจักรจะทำให้เกิดแรงงานใหม่เข้าตลาดแรงงานถึงร้อยละ 62 ทำให้แรงงานเกษตรเข้าสู่อุตสาหกรรมมากขึ้น (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคาดตแรงงานไทย”, 2564)

4.3 การพัฒนาแรงงานในภาครัฐ เกี่ยวข้องกับข้าราชการลูกจ้างในหน่วยงานของรัฐประมาณร้อยละ 1.53 ล้านคน เกี่ยวข้องกับพันธกิจภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง และบุคลากรในรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ อีกประมาณ 6 แสนคน ซึ่งจะต้องนำเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปัจจุบันแรงงานในส่วนนี้มีสัดส่วนอยู่ประมาณร้อยละ 9.37 การพัฒนาจะต้องเริ่มต้นที่พัฒนาแรงงานในภาครัฐ เพราะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนทั้งด้านส่งเสริมกำกับดูแลในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้ต้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคาดตแรงงานไทย”, 2564)

4.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา หัวใจแห่งความสำเร็จอยู่ที่การสร้างบุคลากรตั้งแต่ในระบบการศึกษาประมาณ 1.25 ล้านคน แต่ละปีมีการป้อนบุคลากรเข้าสู่ตลาดแรงงานปีละประมาณ 5.5 แสนคน โดยร้อยละ 61.5 เป็นระดับอุดมศึกษา ร้อยละ 22.5 เป็นระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และส่วนที่เหลือเป็นระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายรวมกันประมาณร้อยละ 16 (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคาดตแรงงานไทย”, 2564)

นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการผลิตตำราและสื่อการสอน ซึ่งมีเทคโนโลยีทันสมัยเพื่อให้นักเรียน-นักศึกษาสามารถทำงานกับเทคโนโลยีอัจฉริยะและสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ภูมิปัญญาและนวัตกรรม ประการสำคัญจะต้องผลิตบุคลากรครูและอาจารย์ที่มีคุณภาพ อีกทั้งให้มีการทบทวนแนวทางในการประเมินผลทั้งตัวอาจารย์ นักเรียนและนักศึกษาให้สอดคล้องกับรูปแบบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)

**ประเด็นที่ 2** วิเคราะห์สถานการณ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในด้านหนึ่งจะสร้างโอกาสในการทำงานและช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น แต่อีกด้านจะมีนัยต่อวิธีการทำงานและทำให้ตำแหน่งงานจำนวนไม่น้อยต้องหายไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัวให้เท่าทันในอนาคต นักเศรษฐศาสตร์บางท่านเปรียบเทียบว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีอัตราเร่งแบบก้าวกระโดด ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นเส้นตรงเหมือนในอดีต นอกจากนี้ โลกที่เผชิญอยู่ในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น เชื่อมโยงกันทั้งมิติทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อย่างไรก็ตาม ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดห่วงโซ่การผลิตรูปแบบใหม่ ๆ ที่กระบวนการผลิตกระจายอยู่ทั่วโลก กรณีการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งประธานาธิบดีของดอนัลด์ จอห์น ทรัมป์ (Donald John Trump) ของสหรัฐอเมริกาที่ประกาศนโยบาย “อเมริกามาก่อน” ได้ส่งผลกระทบต่อทั่วโลกในหลายมิติ แรงงานที่คาดว่าจะย้ายกลับไปสหรัฐอเมริกา ก็อาจจะไม่ได้เข้ามาสู่การจ้างงานที่เพิ่มขึ้น แต่กลับใช้หุ่นยนต์แทนที่จะจ้างคนอเมริกันทำงาน นโยบายเช่นนี้จะทำให้ปัญหาภูมิรัฐศาสตร์รุนแรงขึ้นในหลายภูมิภาค โดยทรัพยากรของสหรัฐอเมริกาหรือเงินทุนที่ให้การสนับสนุนประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจะถูกดึงกลับไปใช้พัฒนาประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศต่าง ๆ รวมถึงการจ้างงานที่หายไป ขาดการถ่ายทอดเทคโนโลยี และจะส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อเศรษฐกิจโลก ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกไปสู่ยุค 4.0 ที่เทคโนโลยีจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพชีวิต รวมทั้งสร้างโอกาสใหม่ ๆ นั้น จะเกิดขึ้นพร้อมกับโลกที่มีความผันผวนสูง และยากที่จะคาดเดาได้

ท่ามกลางบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 เศรษฐกิจไทยก็ยังสามารถเติบโตได้ต่อเนื่อง แต่ยังมีปัญหาโครงสร้างอีกหลายเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำทั้งด้านรายได้และโอกาส การคอร์รัปชัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจในยุค 4.0 ซึ่งจะพบกับ 3 กลุ่มปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาคุณภาพของแรงงานไทย ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในหลายมิติ เช่น

1.1 คุณภาพการศึกษาของประเทศที่เริ่มขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถของนักเรียนอายุ 15 ปี ในเรื่องวิทยาศาสตร์และทัศนคติต่อวิทยาศาสตร์ ทักษะการอ่าน และคณิตศาสตร์ (องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา, 2559) และพบว่า ความสามารถของเด็กไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากในทุกมิติที่ทดสอบ และในภาพรวมอยู่ในอันดับที่ 8 ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และระดับที่ 68 ในด้านการอ่าน อันดับที่ 59 ด้านคณิตศาสตร์ และอันดับที่ 55 ในด้านวิทยาศาสตร์ จากทั้งหมด 79 ประเทศ (OECD, 2020)

1.2 แรงงานธุรกิจเผชิญปัญหาขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณและทักษะความชำนาญที่ตรงกับความต้องการ กล่าวคือ ตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีทักษะและประสบการณ์ด้านวิชาชีพหรืออาชีพ แต่ผลผลิตแรงงานส่วนใหญ่จะเป็นบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับปริญญาในสาขาวิชาที่ไม่ตรงกับที่ตลาดต้องการ และที่สำคัญคุณภาพก็ไม่ได้มาตรฐานที่ตลาดแรงงานคาดหวัง ในระยะยาวเป็นโอกาสที่เทคโนโลยีจะทำให้ทักษะของคนที่ไม่เหมาะกับรูปแบบงานที่เปลี่ยนแปลงไปจะมีอาชีพประมาณร้อยละ 14 หายไป ส่วนอาชีพที่ไม่หายไปร้อยละ 32 จะมีเครื่องจักรเข้ามาแทนที่ (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคอนาคตแรงงานไทย”, 2564)

1.3 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของภาครัฐไทยขาดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะคนไทยไม่ชอบที่จะติดตามความรู้หรือความก้าวหน้าของโลกหรือขาดทักษะที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือการยกระดับศักยภาพของตัวเองต่อเนื่องเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะในโลกยุค 4.0 ซึ่งช่องว่างและความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัลที่ระบบต่าง ๆ ของภาครัฐที่ยังไม่สมบูรณ์ นโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือที่คนไทยไม่ได้เข้าถึงทุกคนในสังคม (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคอนาคตแรงงานไทย”, 2564)

2. ปัญหาโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย กฎหมายและกฎเกณฑ์ของภาครัฐส่วนใหญ่ยังเขียนขึ้นในบริบทสังคมแบบดั้งเดิมไม่ได้รับการแก้ไขอย่างองค์รวม ปัจจุบันเรามีกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่คนไทยต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก ซึ่งยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวของภาคธุรกิจ นอกจากนี้ ก็ยังทำให้ประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิภาพเกิดปัญหาคอร์รัปชันตามมาในหลายองค์กร ทั้งนี้ต้องสร้างความเท่าเทียมในเรื่องเข้าสู่ตลาด มีความรู้ ความเข้าใจในกฎกติกาที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต (“สกสว. เปิดเวทีจับตาคอนาคตแรงงานไทย”, 2564)

3. ความสามารถในการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ของภาครัฐไทยซึ่งยังคงค่อนข้างต่ำ พบว่าความสามารถในการใช้และสร้างองค์ความรู้ยังกระจุกตัวอยู่กับองค์กรขนาดใหญ่ ธุรกิจ SMEs ซึ่งภาคการเกษตรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ต้องผลิตสินค้าที่มีการแข่งขันสูง ผลกำไรต่ำ และทำการเกษตรแบบเดิม ซึ่งมีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำและตลาดแรงงานที่ตึงตัว เช่น

3.1 ด้านการแพทย์บางสาขา สามารถทำได้โดยคอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ได้ เช่น การผ่าตัดโดยใช้หุ่นยนต์ ซึ่งมีความแม่นยำสูงกว่าที่มนุษย์จะทำได้ เช่น การค้นหามะเร็งในปอดด้วยการตรวจเอกซเรย์ด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า (Magnetic Resonance Imaging: MRI) ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์หรือปัญญาประดิษฐ์ถูกสร้างขึ้นโดยมีการรวบรวมและจัดใส่ข้อมูลซอฟต์แวร์หลากหลายระบบ เพื่อพัฒนาให้สามารถคิดและทำงานในด้านต่าง ๆ ได้คล้ายมนุษย์ ทั้งการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ เป็นต้น

3.2 ด้านประกันภัย ซึ่งงานของตัวแทนธุรกิจประกันภัยจะมีขั้นตอนที่ชัดเจนตามกฎระเบียบและกฎหมายจึงทำให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนได้ในเกือบทุกกระบวนการ เพราะปัจจุบันบริษัทด้านการประกันภัยต่าง ๆ มีช่องทางขายออนไลน์ รวมถึงเคาน์เตอร์เซอร์วิสให้ผู้บริโภคสามารถติดต่อซื้อประกันภัยได้ด้วยตัวเอง

3.3 ด้านสถาปัตยกรรม เราสามารถออกแบบบ้านได้ด้วยตัวเองด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่นำเอาความเชี่ยวชาญของสถาปนิกใส่ลงไปให้สามารถช่วยเราออกแบบบ้านเกือบเทียบเท่าผู้เชี่ยวชาญ เพราะเทคโนโลยีได้เข้ามาทำหน้าที่แทนที่จากเดิมเคยใช้แรงงานคนก็เปลี่ยนมาเป็นการควบคุมการผลิตโดยเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์

3.4 ด้านผู้สื่อข่าว งานของผู้สื่อข่าวในวันจะถูกเทคโนโลยีช่วยทำงานได้มากขึ้น แต่ภัยคุกคามที่เคยมีเพียงสื่อสังคมที่เข้ามามีผลกระทบนั้นถือว่ายังน้อยมากหากเทียบกับแนวโน้มในอนาคตอันใกล้ที่จะมีการเรียนรู้ของเครื่องที่สามารถรวบรวมข่าวสาร ทำการวิเคราะห์และผลิตเนื้อหาข่าวได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง

แม่นยำกว่าผู้สื่อข่าวที่เป็นมนุษย์ ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ซึ่งปัจจุบันทุกคนสามารถเป็นนักข่าวเหตุได้โดยการใช้มือถือสมาร์ทโฟนถ่ายภาพเมื่ออยู่ที่เกิดเหตุ อีกทั้งยังสามารถไลฟ์ข่าวสดจากจุดเกิดได้เลยโดยไม่ต้องขออนุญาตใคร ผู้สื่อข่าวจึงแทบจะไม่มีเวลาจำเป็นในอนาคต เมื่อเราทุกคนสามารถเป็นผู้ผลิตข่าวได้ด้วยตัวเอง

3.5 ด้านอุตสาหกรรมการเงิน การเรียนรู้ของเครื่องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงินและบัญชี เช่น การคำนวณภาษีได้โดยไม่ต้องใช้นักบัญชี เครื่องรับจ่ายเงินอัตโนมัติ (Automated Teller Machine: ATM) และโมบายแบงกิ้ง (Mobile Banking) ได้เข้ามาแทนที่งานหลายส่วนของมนุษย์ได้อย่างรวดเร็วและยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาดในอนาคตได้แม่นยำกว่านักวิเคราะห์ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานจำนวนมากตกงาน เพราะคนส่วนใหญ่หันไปใช้แอปพลิเคชัน (Application) แทนการติดต่อโดยตรงและมีโอกาสสูงมากที่หุ่นยนต์จะเข้ามาทำงานแทนที่งานประจำ (Routine)

3.6 ครูและอาจารย์ เทคโนโลยีได้ทำให้การเรียนการสอนสามารถที่จะสนับสนุนรูปแบบการศึกษาเฉพาะทางและการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนได้มากขึ้น โดยผู้เรียนสามารถที่จะหาข้อมูลด้วยเครื่องมือค้นหาที่ชาญฉลาด ซึ่งสามารถส่งความรู้ให้ผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและมีความรู้บรรจุอยู่ในระบบมากกว่าอยู่ในสมองมนุษย์ ซึ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่อำนวยความสะดวกให้มีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ที่ความรู้หาได้ง่ายและฟรี รวมทั้งในบางสาขาวิชาที่ไม่มีการเลือกเรียนแล้ว จึงทำให้การศึกษาด้วยตนเองจะมีบทบาทมากและได้รับการยอมรับให้เป็นมาตรฐานของระบบการศึกษาในอนาคต

3.7 ด้านทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการจ้างบุคลากรได้รับภัยคุกคามแล้วจากเทคโนโลยี การขุดข้อมูลที่สามารถบริหารจัดการข้อมูลประวัติผู้สมัคร เพื่อทำการวิเคราะห์หาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสมบูรณ์ที่สุดที่องค์การต้องการได้โดยไม่ต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ค้นหาและวิเคราะห์เอง เพราะองค์การจะใช้โปรแกรมในการประมวลผล และเพิ่มประสิทธิภาพ มีความแม่นยำสูง และยิ่งประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการจ้างพนักงานมาดูแลเรื่องธุรการ

3.8 ด้านการตลาดและการโฆษณา ในปัจจุบันที่มีข้อมูลมหาศาลและเปลี่ยนแปลงทุกวัน ผู้บริโภคมีอำนาจเหนือผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ซึ่งเทคโนโลยีข้อมูลใหญ่ (Big Data) และการเรียนรู้ของเครื่องสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อติดตามตรวจสอบพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทุกวันแบบตามเวลาจริง (Real Time) จนทำให้อาชีพนักการตลาดมีบทบาทลดลง เพราะจะถูกแทนที่ด้วยระบบออนไลน์และกลไกดิจิทัล

3.9 ทัศนคติ อาชีพทัศนคติเริ่มถูกภัยคุกคามจากเทคโนโลยีนับตั้งแต่ระบบ Watson-style Machine Learning สามารถแยกแยะและวิเคราะห์คดีต่าง ๆ ที่มีในอดีตทั้งหมด รวมไปถึงบทสรุป และข้อวิเคราะห์ต่าง ๆ นำมาไว้เป็นฐานข้อมูลความรู้ในระบบการเรียนรู้ของเครื่อง จนทำให้สามารถมองเห็นถึงผลการตัดสินคดีมาตรฐาน ซึ่งสามารถใส่ข้อมูลที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของคดี และรู้ผลโดยการวิเคราะห์จากระบบ จนสามารถพยากรณ์ผลการตัดสินของคดีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสมองของทัศนคติไม่สามารถทำได้

3.10 การบังคับใช้กฎหมาย เป็นการตรวจสอบเชิงคาดการณ์ “Predictive Policing” เป็นเรื่องที่กำลังได้รับการหยิบยกขึ้นมาพูดกันอย่างมากในประเทศตะวันตก เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งถือว่าการบังคับใช้กฎหมายที่ละเมิดต่อประชาชนสามารถที่จะทำให้ลดลงได้ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่องมาช่วยในการทำงานในกระบวนการยุติธรรมของตำรวจได้

ภาครัฐและภาคเอกชนจะพบกับภัยคุกคามด้านไซเบอร์เพิ่มมากขึ้นและจะเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพราะความแตกต่างทางความคิดของผู้ออกกฎและผู้ปฏิบัติตามกฎจะเป็นกลุ่มคนที่เกิดคนละยุคสมัย ซึ่งจะมีความแตกต่างทางพฤติกรรมและความคิดอย่างสุดขั้ว ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต่อสู้กันบนโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งโลกกายภาพและโลกเสมือนไปอีกเป็นเวลานาน องค์กรทุกองค์กรจะต้องประสบกับปัญหารูปแบบใหม่ที่ไม่สามารถกำกับดูแลองค์กรภายใต้การกำกับดูแลแบบเดิมอีกต่อไป โดยทุกองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ประกาศ และกฎหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลบนมือถือ (Mobile Digital Platform) เป็นตัวขับเคลื่อนเกือบทั้งหมด การผลิตทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มมีปัญหาดังแต่บัดนี้เป็นต้นไป เนื่องจากผลผลิตที่ได้อาจจะไล่ตามคุณสมบัติของตำแหน่งงานในอนาคตไม่ทัน จนอาจจะต้องการปรับรูปแบบของระบบการศึกษาให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่งของโลก ซึ่งในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) การทำงานหนักไม่ได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่การทำงานด้วยวิสัยทัศน์ที่เฉียบแหลม ใช้ความรู้ และปัญญา ยอมรับการทำงานโดยไม่ขึ้นกับสถานที่และเวลาจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของทุกองค์กรและของประเทศ (“สกว. เปิดเวทีจับตาอนาคตแรงงานไทย”, 2564)

โดยสรุปตั้งแต่ ค.ศ. 2020 เป็นต้นไปจะเป็นปีที่เกิดโอกาสสำหรับคนรุ่นใหม่ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือดิจิทัล (Digital Tools) แต่อย่างไรก็ตาม เราจะพบกับการเสื่อมถอยขององค์กรรูปแบบดั้งเดิมที่มีพนักงานจำนวนมาก จนผู้นำองค์กรต้องเข้าแก้ปัญหาและต้องยอมรับในการปรับตัวมากขึ้น ประการสำคัญที่สุดสำหรับผู้ที่กำลังทำงานอยู่ต้องตระหนักถึง คือ เทคโนโลยีและโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เช่น อาจจะต้องศึกษาความรู้ในงานที่ตนเองอยู่ให้เชี่ยวชาญมากขึ้น หรือศึกษาศาสตร์ความรู้อื่น ๆ ที่ตนเองสนใจเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ เป็นต้น

### **ประเด็นที่ 3 แนวโน้มและทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล**

จากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกที่แข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนอย่างที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กร โดยมีแนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น มีดังนี้

1. ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรของภาครัฐที่อยู่ในยุค Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ

และส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่าง ๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากร ดังนั้น สิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรต้องเริ่มเคลื่อนไหว คือ การหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนในการยืดเวลาการเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม

2. จากเดิมที่เรามักตั้งคำถามว่าจะทำงานอย่างไรกับคนยุค Gen Y ที่เข้ามาในองค์กร แต่ในไม่ช้าคำถามนี้จะหมดไป เนื่องจากคนยุค Gen Y จะกลายเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ ควรรับผิดชอบต่อตัวเองให้ได้ ก็คือ จะปรับองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กร ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น เพราะการใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบเหมารวมอาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคนด้วย

3. รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไปจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

4. ดิสรัปชันจะเข้มข้นมากขึ้น การเชื่อมโยงของโลกในยุคดิสรัปชันที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในส่วนหนึ่งส่วนใดของโลก อาจสร้างผลกระทบต่อองค์การได้มากมาย นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

5. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า สถานที่ทำงานดิจิทัล คำว่าอินเทอร์เน็ตของสิ่งต่าง ๆ “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลเกือบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็มีนโยบายที่ปรับตัวสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Thailand Digital Economy) เมื่อปี ค.ศ. 2020 ดังนั้น ในอนาคตนักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีแผนแล้วว่าจะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิสรัปชันอย่างไร จะมีวิธีบริหารการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Content) ในองค์การให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

6. ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ในเทคโนโลยีมือถือ ตัวอย่างสำคัญที่เกิดขึ้นขณะนี้ เช่น นโยบายการชำระเงิน (National e-Payment) หรือพร้อมเพย์ (Prompt Pay) โครงการคนละครึ่ง (Half the Project) โครงการชิม ช้อป ใช้ (Taste, Shop, Use the Project) และโครงการเราชนะ (The Project we won) ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่น ๆ จะสามารถดำเนินการผ่านเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือ เช่น สมาร์ทโฟน (Smart Phone) หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเองทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่านเทคโนโลยีโทรศัพท์มือถือเช่นเดียวกัน



7. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันจะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า การเชื่อมต่อไฮเปอร์ (The Hyper Connected) และเปลี่ยนจากแนวคิดสมดุลชีวิตการทำงานไปสู่คำว่าเวลาว่างที่ชอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชต เมื่อกลับบ้านคำว่าสมดุลชีวิตการทำงานอาจหายไป ฉะนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิถีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

8. สังคมของการมีส่วนร่วมในอนาคตจะมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อย ๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใด ๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นค่านั้นจะขายดี นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

9. การเรียนรู้ผ่านสังคมจะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ซึ่งโลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจากทศวรรษที่ผ่านมา เช่น อี-เลิร์นนิ่ง (e-learning) อี-บุ๊ก (e-book) การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ไปสู่ยุคของสังคม (Social) ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางสังคม (Social Networking) สื่อสังคม (Social Media) หรือการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนจากเทรนเนอร์ (Trainer) หรือผู้สอน (Instructor) ไปสู่ผู้อำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

10. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจากความรับผิดชอบต่อสังคมไปเป็นการสร้างคุณค่าร่วมที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายนั้นได้

11. แนวโน้มตลาดแรงงานในอนาคตของไทยภายในปี 2568 อาชีพปัจจุบันจะถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักรระบบดิจิทัล 85 ล้านตำแหน่งงาน เกิดอาชีพใหม่ 97 ล้านตำแหน่งงาน คนหนึ่งคนจะเปลี่ยนอาชีพบ่อยครั้งขึ้น งานจะไม่ยึดติดกับองค์กรหรืออาชีพแต่จะยึดติดกับทักษะ ตลาดแรงงานจะประกอบด้วยแรงงานหลากหลายประเภทขึ้นมีความยืดหยุ่นขึ้น เกิดการจ้างชั่วคราว จ้างไม่เต็มเวลา จ้างรายชั่วโมง มีความหลากหลายของคนในตลาดแรงงานมากขึ้น คนหนึ่งคนมีหลายงานและไม่ได้ทำงานบนแพลตฟอร์มเดียว (“สกสว. เปิดเวทีจับตาอนาคตแรงงานไทย”, 2564) นอกจากนี้ การปรับตัวการจ้างงานในอนาคตมีแนวโน้มในการลดขนาดองค์กรและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 32.2 การจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเพื่อให้ได้แรงงานที่มีทักษะหลากหลาย (Multi Skills) คิดเป็นร้อยละ 19.5 การปรับรูปแบบการจ้างงานให้มีความยืดหยุ่น เช่น จ้างรายชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 17.8 ลดการจ้างลูกจ้างประจำและมาใช้ Outsource แทน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ด้าน

อื่น ๆ เช่น เน้นตลาดออนไลน์ ปรับฐานเงินเดือน คิดเป็นร้อยละ 9.2 การแชร์หรือแลกเปลี่ยนแรงงานระหว่างอุตสาหกรรม และการลดการใช้แรงงานต่างด้าว คิดเป็นร้อยละ 1.2 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2560)

## สรุปและข้อเสนอแนะ

### สรุป

บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรมีสถานภาพเป็นผู้แพ้ ผู้คงสภาพ หรือผู้ถูกรอด ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับและเชื่อถือเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัลและมีประสิทธิภาพ งานฝึกอบรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาจึงมีความสำคัญและเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักและเตรียมความพร้อมปรับปรุงพัฒนาให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การศึกษาเรียนรู้บริบทการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในยุคดิจิทัลและอนาคตจึงมีความสำคัญและจำเป็น คือ (1) ทุกระดับในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการศึกษานำและทิศทาง การเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ การศึกษาเรียนรู้บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการ และร่วมกันกำหนดแผนการปรับปรุงรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (2) คือ การมุ่งเน้นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะในยุคดิจิทัลและสามารถใช้ในการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลขั้นสูง ด้วยการสำรวจ จัดระบบวางแผน จัดทำโมเดลสมรรถนะ แผนที่วิชาชีพ ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาทักษะขีดสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล และประเมินขีดสมรรถนะจะเป็นดัชนีบ่งชี้ความสามารถของบุคลากรและองค์กร และการให้บริการที่เป็นเลิศ และ (3) การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและการดำเนินงานฝึกอบรม การวางแผนและการใช้แผนการฝึกอบรมพัฒนาและการประเมินการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบต่อเนื่องที่ทุกระดับต้องมีส่วนร่วมดำเนินงาน และแสดงความรับผิดชอบในภารกิจต่าง ๆ ร่วมกันซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดของคอนเนอร์ และอูลริช ที่ระบุถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ระบอบการปกครองไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์กร คือ (1) การดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ คนในองค์กรและการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Conner & Ulrich, 1996) ซึ่งอูลริช และบล็อกแบงก์ กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์ที่ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร (2) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหารของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี และ (4) บทบาทของการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Ulrich & Brockbank, 2005) ซึ่งโคลด์เวลล์ กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่นนั้นผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล

จะเป็นสื่อกลางในการสื่อสารทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (Caldwell, 2003)

วิธีการวางแผนและประเมินการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาจเปลี่ยนไปตามความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล แต่สิ่งที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลง คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและอยู่รอดได้ ประเด็นสำคัญ นั่นคือ ความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลต้องอาศัยปัจจัยการสนับสนุนสำคัญที่จำเป็นอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรและบุคลากร จะแสดงออกถึงสมรรถนะความมุ่งมั่นในการบรรลุผลสำเร็จ การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินงานรวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จจะเป็นที่คาดหวังได้เพียงใด (2) การปรับปรุงพัฒนากำลังคนให้มีทักษะและสมรรถนะที่ใช้งานได้ในยุคดิจิทัล และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีร่วมกันเพื่อทำให้การฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ (3) ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรทุกระดับจะประสานความร่วมมือร่วมแรงใจกันปรับปรุงพัฒนาระดับทักษะและสมรรถนะในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลถึงแม้ว่าองค์กรจะสามารถพัฒนาให้มีระบบหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยล่าสุดทั้งหมดได้ แต่ถ้าบุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะการปฏิบัติงานและไม่รู้ว่าจะใช้งานเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลเหล่านั้นได้อย่างไร องค์กรจะสูญเสียผลประโยชน์จากการลงทุนและอาจล้มเหลวจากการดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอริญญา เกลิงศรี กล่าวว่า ในยุคดิจิทัล (Disruption) สิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ควรมี คือ (1) องค์กรต้องรู้จักปรับมุมมองใหม่ หรือ “Mindset” และรู้จักเปิดใจยอมรับมุมมอง วิธีคิด และผลลัพธ์ที่แตกต่าง (2) องค์กรความรู้จะเกิดขึ้นด้วยการทำงานที่เร็วขึ้น เมื่อทำงานเร็วขึ้นก็จะพบข้อผิดพลาดเร็วขึ้น วนเป็นวงโคจรเป็นเหมือนการส่งสมประสพการณ์ให้มีความมั่นคงและแข็งแกร่งในอนาคต (3) องค์กรความรู้จะเกิดขึ้นด้วย “การเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด” และ (4) องค์กรความรู้จะคงอยู่ต่อเมื่อรู้จักเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและต่อยอดสู่ความสำเร็จ (“อริญญา เกลิงศรี” เปิดโลกยุค Population Disruption”, 2563)

จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมในปัจจุบัน แต่ก็เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนตั้งรับไม่ทัน องค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่านำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อนก็มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงคนที่ใช้ชีวิตจิตใจให้กลายเป็นเครื่องจักรทำงานให้ได้ผลผลิต แต่เป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนให้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีให้ได้อย่างเร่งด่วน โดยจะต้องบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ด้วย สิ่งที่ยากจะขอฝากไว้ ก็คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันหากเทคโนโลยีสร้างอะไร

ขึ้นมาให้ชาติพันธุ์มนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติที่เคยเป็น เราอาจต้องพบกับสิ่งที่ไม่คาดคิดเช่นเดียวกับการดัดแปลงพันธุกรรมพืชสัตว์ที่ถูกต่อต้านอยู่ในปัจจุบันนี้ ทั้งนี้ขอให้ช่วยกันพัฒนาสังคมในอนาคตที่ดีที่สุดด้วยความรอบคอบ เพื่อให้มนุษย์ได้สืบสายพันธุ์ดำรงชีพ และอยู่กันอย่างมีความสุขสืบไปในอนาคต

### ข้อเสนอแนะ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตควรเป็นรูปแบบของการบูรณาการหลักการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรระหว่างการบริหารรูปแบบของมุมมองในอดีตกับการบริหารในรูปแบบของมุมมองในอนาคตที่องค์กรต้องการ
2. การเน้นและให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยการนำหลักประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะในอนาคตการปฏิบัติงานและการให้บริการจะต้องคำนึงการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นของประชาชน
3. การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะและการรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต
4. การจัดโครงสร้างระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการขององค์กรใหม่ให้เกิดความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคดิจิทัลสืบต่อไปในอนาคต
5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถเรียนรู้และเพิ่มพูนความรู้จากประสบการณ์การเรียนรู้แบบดิสรปชันได้อย่างสมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีทักษะความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารในองค์กรให้ได้อย่างเหมาะสม มีคุณค่าและเพียงพอต่อการใช้งานในยุคดิจิทัล

### บรรณานุกรม

- ธนิต โสรัตน์. (2560). *ก้าวผ่านไทยแลนด์ 4.0 โอกาสหรือถูกทิ้งไว้ข้างหลัง*. กรุงเทพฯ: วี-เซิร์ฟ.
- ธีรวุฒิ ไศภิชญกุล. (2545). *วิถีโลก*. ฉะเชิงเทรา: เอ็มเอ็นคอมพิวออฟเซ็ท.
- เบญจวรรณ รัตนวิจิตร. (2564). 'กานติมา เลอเลิศยุติธรรม' นำทัพเอไอเอสสู่ยุค Digital Tranformation. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2564, จาก <https://forbesthailand.com/news/executive-interview/กานติมา-เลอเลิศยุติธรรม.html>
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2555). *โลกาภิวัตน์กับท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2562). กระแสโลกาภิวัตน์กับการปรับตัวของประเทศไทย. *วารสารการจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 1(1), 61-83.

- วิทยา ดำนักรังกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูเคชั่น.
- สกสว. เปิดเวทีจับตาคอนาคตแรงงานไทย เกิด 'Gig Worker' เพิ่มขึ้น หนึ่งคนหลายอาชีพ เน้นนโยบายรัฐ  
อุ้มแรงงานอย่างเท่าเทียม. (2564, 26 มกราคม). *ข่าวสดออนไลน์*. สืบค้นจาก [https://www.khaosod.co.th/pr-news/news\\_5819953](https://www.khaosod.co.th/pr-news/news_5819953)
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2560). *การศึกษาแนวโน้มความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานไทยในประเทศไทย  
ช่วงปี 2560-2564*. สืบค้นจาก [http://eng.rmutsv.ac.th/file/AC/2562\\_7.pdf](http://eng.rmutsv.ac.th/file/AC/2562_7.pdf)
- สุภัทรศักดิ์ คำสามารถ, ศรินทิพย์ กุลจิตรตรี, และโกวิท จันทะपालะ. (2563). แนวทางการบริหารการศึกษาใน  
ยุคดิจิทัลดิสรรัปชัน. *Journal of Modern Learning Development*, 5(3), 245-259.
- องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา. (2559). *แนวโน้มพลวัตและความเสี่ยงต่อความไม่มั่นคง  
ทางเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- “อริญา เถลิงศรี” เปิดโลกยุค Population Disruption ต้อง “เร็วและเรียนรู้ตลอดชีวิต”. (2563, 8 กุมภาพันธ์).  
*ไทยพับลิก้า*. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2020/02/thaipublica-forum-2020-population-disruption02/>
- Appadurai, A. (1996a). *Modernity at large*. London: University of Minnesota.
- Appadurai, A. (1996b). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. London: University  
of Minnesota.
- Appadurai, A. (2001). *Globalization*. Durham, NC: Duke University.
- Bakhouya, D. (2007). The General Agreement on Trade in Services (GATS) and international trade  
in health services Impact and regulations. *Juridical Tribune*, 7(Special), 54-68. Retrieved  
from <http://tribunajuridica.eu/ahiva/An7v11/4.%20Bakhouya.pdf>
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new Uncertainties.  
*Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *Human Resource  
Planning*, 19(3), 38-50.
- Dru, J. (1996). *Disruption: Overturning conventions and shaking up the marketplace*. New York:  
John Wiley & Sons.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relation*, 31(2),  
182-196.

Matheson, D. (2005). *Media discourses: Analysing media texts*. Berkshire, UK: Open University Press.

OECD. (2020). *PISA 2019 results (Volume II): Where all students can succeed*. Paris Cedex, France: Author.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering result*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1998). *Delivering results. A new mandate for human resource professionals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.