

Human Capital

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลและเทคโนโลยี

สากล พรหมสถิตย์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนระยะยาว ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใช้แนวคิดที่ว่า บุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

สืบเนื่องจากวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ยุคแรกก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม และยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วง กล่าวคือ ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เน้นการจัดระบบในองค์กร โดยนำหลักการและแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตในแต่ละวัน และพัฒนาไปยังยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนงาน อันมีผลกระทบต่อผลผลิตโดยรวมขององค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน อันเป็นยุคที่มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร จนกลายมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการมองคนในลักษณะที่ต้องใช้การบังคับบัญชา การจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งล่อ และการใช้บทลงโทษให้เกิดความกลัว มาเป็นการสร้างความไว้วางใจให้เกิดความรับผิดชอบ ส่งเสริมความร่วมมือและเน้นการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ซึ่งแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบันมีรายละเอียด โดยสรุปดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารบุคลากร เป็นแนวคิดทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ยังเข้าใจกันว่าการปกครองโดยการใช้อำนาจระเบียบข้อบังคับและตัวบทกฎหมายที่เคร่งครัดเข้มงวดจะทำให้มนุษย์ในองค์กรอยู่ในระเบียบวินัยและลดโอกาสการสร้างความไม่สงบให้แก่องค์กร กล่าวคือ

1.1 เป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานบุคคลคือการรักษาสันติสุขในองค์กร โดยให้เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเรื่องรองลงมา

1.2 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดขอบเขตหน้าที่งาน เพื่อกำหนดคำบรรยายลักษณะงานมีสภาพตายตัว โดยฝ่ายบุคคลเป็นคนกำหนดว่าตำแหน่งนี้ควรทำหน้าที่นั้นหน้าที่นี้

1.3 การฝึกอบรมและพัฒนางานในโลกของการบริหารงานบุคคลจัดทำโดยให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าจะให้พนักงานเข้ารับการ ฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

1.4 การแรงงานสัมพันธ์ ในเชิงของนักบริหารงานบุคคลจะหมายถึงการรอบรู้ในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เพื่อจะได้นำมาเอาชนะคะคานากับลูกจ้าง แทนความหมายที่แท้จริงที่หมายถึงการสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานหรือลูกจ้างกับผู้บริหารหรือนายจ้าง และระหว่างพนักงานด้วยกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน

1.5 การลงโทษพนักงาน ถือเป็นผลงานชิ้นเอกของเจ้าหน้าที่บุคคลที่แสดงให้เห็นว่าได้จ้องจับผิดพนักงานอย่างจริงจัง

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร และทุนมนุษย์เป็นทุนที่ยั่งยืนที่สุดเท่าที่องค์กรมีอยู่ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงคำนึงถึง

2.1 เป้าหมายหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างมีคุณภาพสูงสุดในองค์กร ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างมีคุณภาพ ทำให้พนักงานเติบโตและองค์กรก็ก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน

2.2 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดหน้าที่งาน ดำเนินการโดยสำรวจขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ แล้วปรับสภาพขอบเขตหน้าที่งานตามลักษณะความรับผิดชอบของบุคลากร สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นของภารกิจขององค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัต

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการโดยนำเอาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในสายงานหรือสมรรถนะทางเทคนิค มาร่วมกันคิดระหว่างผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดกับผู้บริหารระดับสูงกว่า ทำการกำหนดระดับความต้องการของสมรรถนะที่จะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จากนั้นจึงนำมาจัดทำเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

2.4 กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่อยู่ในสังคมการทำงานอย่างมีความหมายและเป็นทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์พื้นฐานที่มีค่าขององค์กร

2.5 การลงโทษพนักงานในมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะการลงโทษคนไม่ดี ทำให้คนดีมีค่า และการยกย่องคนดีทำให้คนดีมีราคา มาตรฐานการลงโทษทางวินัย เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าวจะดำเนินการอย่างมีหลักการและมีเหตุผล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management : HRM

การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการว่าด้วยการมอบหมายหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์กรให้กับบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก ตามขั้นตอนและนโยบายที่องค์กรกำหนด ในขณะที่การบริหารงานบุคคลหมายถึงการบริหารจัดการหรือกำกับดูแลเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากรที่พึงปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

ในทศวรรษที่ 1980 เริ่มมีการใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แทนที่การบริหารงานบุคคล ในอดีตองค์กรมองบุคลากรว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น ในขณะที่ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีมุมมองในด้านของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ไม่ใช่ปัจจัยการผลิตที่สามารถลดต้นทุนได้ การบริหารงานบุคคลในอดีตจะเน้นการเจรจาต่อรอง และข้อตกลงร่วมในการจ้างงาน แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้นในเรื่องระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน ผู้บริหารจะต้องดูแลและพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลในอดีตยังให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในงานตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในขณะที่ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจเรื่องบรรยากาศการทำงานในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนการบริหารงานบุคคลจะใช้การกำหนดงานเป็นพื้นฐานในการสรรหา ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งต่างจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเชื่อว่าการทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยส่งเสริมศักยภาพโดยรวมขององค์กร อันนำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลจะเน้นเรื่องการฝึกอบรม การเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลระยะยาว ด้วยการฝึกอบรมและวิธีการอื่น เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจและการให้ทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล แต่เมื่อโลกปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร ซึ่งเรียกในปัจจุบันว่า ทุนมนุษย์ ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่างๆ ขององค์กรดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาเป็นระยะตั้งแต่ดั้งเดิมที่เรียกชื่อว่าการบริหารงานบุคคล ซึ่งจุดเน้นก็มุ่งไปที่ความเชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารงานบุคคล จนปรับเปลี่ยนมาเป็นการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารคนออกไปยังผู้บริหารหรือผู้ที่เป็นหัวหน้างาน จุดเน้นอยู่ที่ตัวผลงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรร

หา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ ความสามารถที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรมีความสามารถใช้องค์กษภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบการได้อย่างเต็มที่ด้วยกิจกรรมการสรรหา การคัดเลือก การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการพัฒนาจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองและต่อสังคม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหา การใช้ การรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นมากกว่าแนวทางปฏิบัติและถือได้ว่าเป็นกรอบกลยุทธ์ใหญ่ของการบริหารองค์กรโดยภาพรวม ซึ่งแนวความคิดการจัดการงานบุคคลแบบเก่านั้นเป็นการปฏิบัติในกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับพนักงานในองค์กร และเป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งคำนึงถึงเฉพาะการวางระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ เป็นส่วนใหญ่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานมากที่สุดจากการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่ทำให้ได้คนดีและคนเก่งมีความสามารถ การใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน

จากความหมายที่กล่าวมาทำให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา กล่าวคือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อจะดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเอาใจใส่ดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจางานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจางาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม ไม่ว่าจะองค์กรธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานราชการของรัฐก็ตาม ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายหรือทุกแผนกงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สร้างสรรคงานให้กับองค์กร การได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นจะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายในองค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงานและภาวะการมีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

2. ด้านองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะส่งผลทำให้ผลิตผลและผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น โดยที่ทุนมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าโดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการรักษา

คุณค่าของทุนมนุษย์นั้นมีตั้งแต่ระดับต่ำ คือ สามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าตามภารกิจในตำแหน่ง หรือถ้าองค์กรมีการจัดการทุนมนุษย์อย่างดี ทุนมนุษย์นั้นก็ยกระดับ คือ นอกจากจะส่งมอบคุณค่าแล้ว ยังจะเพิ่มคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น แต่ถ้าองค์กรที่ใช้การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คุณค่านั้นก็จะถูกยกระดับขึ้นมาเป็นการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร อาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งทำให้องค์กรก้าวกระโดดเหนือคู่แข่ง ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้น ตัวการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ กล่าวคือ ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจหรือกิจการใดๆ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจและองค์กรหลากหลายประเภทจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบแผนการปฏิบัติในองค์กรทั้งของเอกชนและภาครัฐ

การบริหารเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างรอบด้านและลึกซึ้งเกี่ยวกับมนุษย์ในทุกๆ มิติ การจัดการกับความหลากหลายนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การคำนึงถึงความหลากหลายในระดับองค์กรทำให้เกิดกระบวนการที่เป็นรูปธรรม เช่น มีการกำหนดนโยบาย การสร้างแผนปฏิบัติงาน การจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกคน การติดตามความก้าวหน้า การทบทวนกระบวนการทำงาน การสร้างตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่วัดได้ การสำรวจทบทวนภาพลักษณ์ขององค์กร การปรับวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และการพัฒนาความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเปิดรับมุมมองและวิธีการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นอกจากนั้นต้องเปลี่ยนจากการอบรมมาเป็นการเรียนรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแผนงานและกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและความชำนาญ อันจะส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการท่ามกลางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไปอย่างมั่นคง

แนวคิดเกี่ยวกับดิสรัปชัน (Disruption)

แนวคิดนี้ถือกำเนิดจากการล่มสลายทางเศรษฐกิจของโลก ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมากมาย ทำให้เกิดความซ้ำซากจำเจในแนวคิดต่างๆ ในการออกแบบสินค้าและบริการเพื่อให้ครองใจผู้บริโภคและการบริหารองค์กร แนวคิดดิสรัปชันมี ฌอง-มารี ดรู ประธานกลุ่มบริษัท BDDP Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทสื่อสารระดับแนวหน้าของโลกได้นำเสนอวิธีคิดแบบใหม่ๆ ที่เป็นการแนะนำแนวทางให้นักโฆษณาออกมาจากกรอบกฎเกณฑ์ของระบบความคิดแบบเดิมๆ เพื่อมองหาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งดิสรัปชันไม่ใช่สิ่งใหม่ แต่เป็นกรอบที่ให้ความเข้าใจได้ง่ายขึ้นสำหรับการดำเนินธุรกิจในสภาพแวดล้อมใหม่

ฌอง-มารี ดรู ได้นำเสนอแนวความคิดดิสรัปชันในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นการช่วยให้คนได้เข้าใจถึงหลักความสำคัญของอคติที่ฝังแน่นและธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมของการดำเนินธุรกิจ ดรูมีความเห็นว่าคนทำธุรกิจต้องหันกลับมาทบทวนความคิดเดิมของตนเองอีกครั้ง ซึ่งทุกอย่างไม่มีอะไรที่เป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัว นักคิด นักออกแบบโฆษณาต้องกล้าที่จะแหวกกฎเกณฑ์เดิมๆ ซึ่งดิสรัปชันเป็นทฤษฎีอย่างหนึ่งที่มองหาจุดเหมือนเพื่อค้นพบจุดแตกต่างของสินค้าหรือสิ่งที่มีมากกว่าความเหมือน เพื่อนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการตลาด

ดีสรัปชั่นถูกนำมาใช้มากในธุรกิจโฆษณา ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ และไม่สามารถคาดเดาอนาคตของสินค้าได้ แต่ปัจจุบันวิธีคิดดังกล่าวได้แพร่ขยายออกไปสู่ธุรกิจทั่วไปในตลาดโลกแล้ว เพราะนอกจากจะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แล้ว ยังนำไปสู่การสร้างแบรนด์ให้กับบริษัทต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น และสามารถขยายตลาดได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นด้วย

ฌอง-มารี ดรู ผู้นำเสนอแนวความคิดดีสรัปชั่น ได้นำเสนอการเปลี่ยนกฎ ไม่ใช่การแหกกฎ ซึ่งมีวิธีคิดอยู่ 2 ประการ กล่าวคือ

1. ไม่ทำตามคนอื่น ได้แก่ การไม่ทำตามผู้นำตลาด เพราะจะกลายเป็นว่าเราไปช่วยเสริมจุดเด่นของเขา และผู้ได้รับประโยชน์ไม่ใช่เราแต่เป็นผู้นำตลาดเอง
2. เป็นผู้นำเสียเอง ได้แก่ การทำอะไรที่ฉีกไปจากสิ่งเดิมๆ แทนที่จะทำตามคนอื่นๆ ผลิตสินค้าหรือบริการตามคนอื่น ที่เขาเป็นผู้เริ่มต้นและสามารถทำยอดขายได้ดี

ดีสรัปชั่น ไม่ใช่รูปแบบที่ตายตัว เป็นเพียงวิธีที่สร้างขึ้นมาเพื่อหาสิ่งที่แตกต่างในข้อจำกัดต่างๆ ของการแข่งขันในตลาด เช่น มีผู้นำตลาดอยู่แล้ว มีคู่แข่งหลายราย เกิดการแข่งขันด้านราคาอย่างเข้มข้นขณะที่ผู้บริโภคฉลาดขึ้นไม่เชื่ออะไรง่ายๆ แต่ทฤษฎีเดิมๆ กลับทำได้ยาก ต้องเหนื่อยมากขึ้น และอาจไม่ประสบความสำเร็จ หากไม่ใช่ผู้นำตลาด เพราะฉะนั้นจึงต้องหาทางออกจากเกมที่มีผู้นำตลาดสร้างเอาไว้ และสร้างกฎเกณฑ์ของตนเองขึ้นมาแทน

ความหมายของแนวความคิดดีสรัปชั่น มาจากกระบวนการแห่งเหตุผลสามขั้นตอนด้วยกัน กล่าวคือ การแสวงหาความคิดเชิงกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ ซึ่งถือเป็นการยุติและล้มล้างแนวทางปฏิบัติเก่าๆ หรือ คอนเวนชัน (Convention) ในตลาดทั่วไป เมื่อรู้และเข้าใจแล้วจึงเริ่มเปรียบเทียบหากล้าด้วยความคิดใหม่ให้แตกต่างโดยสิ้นเชิง ที่เรียกว่า ดีสรัปชั่น แล้วนำผลของการเปรียบเทียบหากล้านั้น มาเขียนขึ้นใหม่เป็นแนวคิดและวิสัยทัศน์ใหม่ ที่เรียกว่า วิชั่น (Vision) เพื่อสร้างความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับและนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่สร้างขึ้น ดีสรัปชั่น (Disruption) จึงเป็นความสำเร็จที่สร้างขึ้นจากรากฐานของความคิดต่อต้าน ไม่ยอมรับในสิ่งที่เป็นการปฏิบัติและแข่งขันแบบเดิมๆ

ดีสรัปชั่นคือเครื่องมือที่ช่วยจุดกำเนิดความคิดใหม่ๆ และช่วยสานต่อความคิดนั้นๆ ให้เกิดขึ้นอย่างจับต้องได้และพร้อมที่จะนำไปพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ปรัชญาของดีสรัปชั่นยืนอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะทำวันพรุ่งนี้แตกต่างจากเมื่อวานนี้ ต้องการให้ดีขึ้น ต้องการเอาชนะหรือยังคงชนะต่อไปอย่างมั่นคง ดีสรัปชั่นเป็นเรื่องของการแสวงหาความคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการยุติและล้มล้างคอนเวนชันในตลาดทั่วไป และทำทุกวิถีทางเพื่อให้สามารถบรรลุวิชั่นใหม่ หรือเพื่อสร้างแก่นสารใหม่ให้กับวิชั่นที่มีอยู่เดิม

ดีสรัปชั่นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดาๆ ไม่ใช่การปฏิเสธหรือทำลายองค์กรลูกค้ำ ไม่ใช่สไตล์ความคิดสร้างสรรค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ไม่ใช่การโยนอดีตทิ้งไป หรือไม่ใช่การจงใจทำตัวพิลึกพิลั่น และไม่ใช่แนวความคิดที่จำกัดเฉพาะเรื่องโฆษณาเท่านั้น ดังนั้น ดีสรัปชั่นจึงไม่ใช่โมเดลที่ตายตัว เป็นเพียงวิธีที่สร้างขึ้นมาเพื่อมองหาสิ่งที่แตกต่างในข้อจำกัดต่างๆ ของการแข่งขันในการตลาดนั่นเอง

ดังนั้น ดีสรัปชั่น จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อและสร้างทัศนคติใหม่ๆ อยากรู้ อยากเห็นตลอดเวลา มีความคิดที่เปิดกว้าง คอยมองหาจุดเริ่มต้นใหม่ๆ ที่มีอนาคตสดใสยิ่งกว่ารออยู่ข้างหน้า

หมายถึง การมีวินัยแบบคนไม่มีวินัย เป็นการสั่นคลอนตลาดตามความต้องการของเรา กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในทางที่เป็นประโยชน์ของเรา หมายถึง การทำความรู้จักกับรูปแบบของความสำเร็จและสร้างตนเองจากความสำเร็จดังกล่าว หมายถึง การปฏิเสธรูมิปัญญาเก่าๆ ทำตัวสร้างสรรค์ รุดหน้ากว่ากระบวนการสร้างสรรค์ของนักคิดของบริษัทโฆษณาทั่วไป หมายถึง การสร้างความมั่นคงโดยการก้าวไปยังจุดใดจุดหนึ่งอย่างรวดเร็ว ตั้งคำถามต่อทุกสิ่งทุกอย่างว่าทำไมถึงต้องเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ หมายถึง การจินตนาการว่าสิ่งเหล่านั้นน่าจะดำเนินหรือเป็นอย่างไบบ้าง หมายถึง วิธีการสร้างการสื่อสารการตลาดที่แปลกถ้าไม่เหมือนใคร หมายถึง การทำความเข้าใจว่ามีอะไรที่จะเปลี่ยนแปลงได้บ้าง และอะไรทำไม่ได้ และหมายถึง ระบบของคนที่รังเกียจระบบ

ระเบียบวิธีคิดของแนวคิดดีส์รပ်ชั้น คือ ขั้นตอนของการใช้แนวคิดดีส์รပ်ชั้น เพื่อสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วยกระบวนการทางความคิดและปฏิบัติที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. คอนเวนชัน (Covention) ได้แก่ สิ่งที่เคยคิด เคยทำจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการคิดถึงสิ่งที่เคยคิด เคยทำจนเป็นธรรมเนียม เพื่อใช้ในการปฏิวัติความเชื่อที่เป็นแบบแผนเดิมๆ ด้วยการทำความเข้าใจกับสิ่งนั้นให้ถี่ถ้วนแล้วตั้งข้อสังเกตก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการต่อไป

2. ดีส์รပ်ชั้น (Disruption) ได้แก่ การตั้งคำถามต่อสิ่งที่เคยคิด เคยปฏิบัติจนเป็นธรรมเนียม เพื่อหาความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การนำเสนอความคิดที่แปลกแตกต่างจากกฎเกณฑ์ที่เคยปฏิบัติ ขั้นตอนนี้ให้ความสำคัญกับการตั้งคำถาม โดยมีคำถามหลักๆ 3 ข้อ กล่าวคือ ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ทำไมไม่เป็นเช่นนั้น และถ้าเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่นจะเป็นเช่นไร (Why, Why not and Why if) คำตอบที่ได้รับจะมี 2 แบบ แบบแรก คือ ความคิดหรือความเชื่อที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากถูกต้องตามตรรกะอยู่แล้ว เช่น ร้านอาหารต้องสะอาด รถยนต์ต้องปลอดภัย เป็นต้น ส่วนแบบที่สอง คือ ความคิดหรือความเชื่อที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ร้านอาหารไม่จำเป็นต้องมีเก้าอี้ เก้าอี้ไม่จำเป็นต้องมี 4 ขา เป็นต้น ซึ่งจะต้องนำความคิดนี้ไปพัฒนาต่อไปว่าจะเปลี่ยนอะไรได้บ้าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนทุกอย่าง เพราะหัวใจของดีส์รပ်ชั้น คือ การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้นด้วยสิ่งที่แตกต่างออกไป

3. วิชั่น (Vision) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาความคิดหรือความเชื่อที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จากขั้นตอนของดีส์รပ်ชั้นมากำหนดเป็นเป้าหมายทางการตลาดให้อยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบในการแข่งขัน

รายละเอียดของแต่ละกระบวนการมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ การล้มล้างแนวทางปฏิบัติเก่า หรือ คอนเวนชัน ประการแรกจะต้องระบุให้ได้ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นคอนเวนชัน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากถึงแม้คอนเวนชันจะมีอยู่ทั่วไป แต่ก็ยากที่จะมองเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้ก็เพราะคอนเวนชันเป็นสิ่งที่คุ้นเคยจนเป็นนิสัยและความเคยชิน จนแทบไม่เคยสังเกตเห็นเลย คอนเวนชันอาจอยู่ในรูปสมมติฐาน สามัญสำนึกเก่าแก่ที่ฝังาม หรือกฎของการแข่งขันต่างๆ ที่ไม่เคยมีผู้ใดสงสัยมาก่อน

ขั้นตอนที่ 2 ดีส์รပ်ชั้น ได้แก่ การแสวงหาความคิดใหม่ๆ เป็นขั้นตอนที่เริ่มสงสัยวิธีทำสิ่งต่างๆ ที่เคยทำมาในอดีต เริ่มค้นพบว่าวิธีคิดในอดีตนั้นถูกกำหนดโดยอคติ และเริ่มตระหนักแล้วว่า การยึดติดกับกรอบที่

ล้ำสมัยนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ที่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งนับเป็นการสูญเสียพลังทางความคิดสร้างสรรค์ประการหนึ่ง ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงช่วยขจัดลัทธิอนุรักษนิยมออกไป และเริ่มตั้งคำถามรวมถึงสร้างสมมติฐานใหม่ๆ ตลอดจนความคิดที่ไม่มีผู้ใดเคยคิดมาก่อน เปรียบเสมือนการเดินทางไปยังดินแดนใหม่ที่ยังไม่ผ่านการสำรวจ ในขั้นนี้จะเป็นการปฏิเสธ คอนเวนชันเดิมๆ เพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่มีความเป็นไปได้ จึงต้องตั้งคำถามอย่างมีศิลปะและสร้างสรรค์ เพื่อสร้างสมมติฐานใหม่ๆ ที่นำไปสู่ความคิดใหม่ๆ จุดสำคัญในการถามคือต้องระบุให้ได้ว่า สิ่งไหนเป็นหัวใจหรือข้อดีที่ต้องเก็บไว้ หลักการนี้ก็คืออะไรที่เป็นหัวใจให้เก็บไว้ อะไรที่ไม่ใช่ไม่ต้องเก็บ หรืออะไรที่ตั้งคำถามว่าจะทำได้ไหมให้เขียนไว้เป็นวิชั่น แล้วนำไปทดสอบ ซึ่งทัศนคติสำคัญของดีสรัปชันอย่างหนึ่งคือ การเปลี่ยนกฎ แต่ไม่ใช่การแหกกฎ

ขั้นตอนที่ 3 วิสัยทัศน์ หรือวิชั่น ได้แก่การสร้างภาพใหม่ที่แตกต่าง สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการออกจากแนวคิดเดิมๆ มาสู่การแหวกแนวใหม่ๆ นี้คือ จะต้องรักษาความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวแบรนด์ไว้ให้ได้ ด้วยเหตุนี้ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ในระยะยาวให้ชัดเจนเสียก่อน หรืออีกนัยหนึ่งคือจำเป็นต้องสร้างวิชั่นนั่นเอง วิชั่นถือเป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันสู่อนาคต เป็นการวาดภาพว่าเมื่อเวลาผ่านไปนานๆ เข้า แบรนด์ควรจะอยู่ในจุดใด เป็นการจินตนาการเกี่ยวกับแบรนด์ในระดับที่กว้างและสูงขึ้น การปรับเปลี่ยนด้วยวิธีดีสรัปชัน มีทั้งระดับต่ำและระดับสูง ในระดับต่ำนี้ เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการหักล้างคอนเวนชัน กลายเป็นการสร้างแบรนด์ขึ้นใหม่ ไม่ใช่ตลาดใหม่ อีกทั้งสถานะหรือตำแหน่งของแบรนด์ในตลาดก็มีการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ยังไม่ใช้การเปลี่ยนตลาดอยู่นั่นเอง ส่วนในระดับสูงจะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทหนึ่งแสดงวิชั่นใหม่ๆ หรือทำการเปลี่ยนแปลงตลาดทั้งหมด แต่ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าดีสรัปชันในระดับสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่าดีสรัปชันในระดับต่ำ เพราะถึงอย่างไร สิ่งที่เป็นตัวกำหนดว่าควรหรือไม่ควรทำดีสรัปชันคงยังเป็นตลาดนั่นเอง

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ระเบียบวิธีคิดของแนวคิดดีสรัปชัน ได้แก่ คอนเวนชัน คือ โลกแห่งความเป็นจริง คือ โลกที่จับต้องมองเห็นได้ ดีสรัปชัน คือ สินทรัพย์ที่มองไม่เห็นกลายเป็นสิ่งที่มีความยั่งยืน และ วิชั่น คือ วัฒนธรรมของแบรนด์ คือ ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดของผลิตภัณฑ์

การพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดีสรัปชัน

การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ การเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้านำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลกและสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม

วันนี้โลกกำลังอยู่ในการแข่งขันและก้าวสู่ยุคดิจิทัลดีสรัปชันอย่างเต็มตัวทุกประเทศ ต่างเร่งการพัฒนาคนในสายพันธุ์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การบริหารจัดการประเทศหรือองค์กร ต่างเชื่อ

ว่า คนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีพลัง โดยเฉพาะการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา องค์กรและประเทศ จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรหรือคนที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในแต่ละสาขาวิชา

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกของการแข่งขันหรือโลกยุคดิจิทัลดีสรับชั้น อาจแตกต่างจากการบริหารจัดการในอดีต ที่สำคัญวันนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยคนหรือทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต ที่มีความพร้อม มีความสมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นคนที่ตื่นรู้ มีจิตสาธารณะ และทำประโยชน์ต่อส่วนรวม

ขณะนี้ โลกเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ 20 สู่ศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนผ่านจากยุคเกษตรกรรม ผ่านมายังยุคอุตสาหกรรม และเมื่อ ค.ศ. 2000 เราเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคโลกาภิวัตน์ ยุคแห่งโลกไร้พรมแดน ยุคของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ยุคของการแสวงหาและพัฒนาทุนมนุษย์ ยุคของคนมีปัญญาดี ยุคดีสรับชั้น นำพาวงศ์การ ประเทศชาติ หรือสังคมโลกให้รอดพ้นจากความเดือดร้อน อันมีผลกระทบมาจาก การเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้เกิดระเบียบใหม่ของโลก มากมาย เป็นผลทำให้องค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สังคมทุกระดับ ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแสวงหาทิศทางใหม่ ในการดำเนินชีวิต ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ทั่วโลก ต่างมุ่งแสวงหาทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ ในศตวรรษที่ 21

การที่จะนำทุนมนุษย์ ไปขับเคลื่อนองค์กร จะต้องประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหรือการค้นหาผู้นำที่มีภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การบริหารคนเก่ง+คนดี (Talent management)
3. การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development)
4. การบริหารความรู้ (Knowledge management)
5. การบริหารสมรรถนะ (Competency management)
6. การบริหารการทำงาน (Performance management)
7. การบริหารความเชื่อมั่น ความศรัทธา (Trust management)
8. การบริหารความรัก (Love management)

โมเดลการพัฒนาการอบรมและพัฒนาคน รูปแบบการพัฒนา "คนเก่ง" (Talent Development) มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินความรู้และทักษะ เป็นการรวบรวมข้อมูลสะท้อนกลับจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

2. การวิเคราะห์ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาความรู้และทักษะ โอกาสในการใช้ความรู้ และทักษะ เมื่อสรุปได้แล้ว ให้เลือกความรู้ และทักษะที่ต้องการพัฒนาให้คนเก่ง เข้าสู่กระบวนการวางแผนพัฒนา

3. การวางแผนพัฒนา "คนเก่ง" โดยระบุประเด็นที่ต้องการให้มีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ การออกแบบกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาและอบรม การระบุเวลาที่ต้องใช้ และงบประมาณ ผู้สอน วิธีการที่ใช้ เป็นต้น

4. การดำเนินการตามแผน นำแผนที่วางไว้ มาสู่การดำเนินการ และให้มีการตรวจติดตามความก้าวหน้า

5. การประเมินความก้าวหน้า เป็นการประเมินผลและการให้การข้อมูลสะท้อนกลับแก่พนักงาน โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โลกของการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 นี้ คนที่มีสมรรถนะสูง ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร หรือคนที่มีขีดความสามารถสูง มักมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ
2. มีความสามารถในการสื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา
3. มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. ทำงานภายใต้ความกดดัน
5. สามารถทำงานภายใต้ภาวะกดดัน
6. รู้จักบริหารความเครียด
7. มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์
8. มีศักยภาพในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง
9. มีพลังในการทำงาน/มีสมรรถนะสูง
10. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ
11. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
12. มีการทำงานเป็นทีม
13. รู้หลักการจัดการ
14. มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์
15. มีปัญหาตีเทียม

ฯลฯ

คนในอนาคตต้องมีสมรรถนะที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย

1. สมรรถนะในการบริหารคน (HR. Management) กล่าวคือ มีทักษะในการสื่อสาร มีการประสานสัมพันธ์ สร้างความน่าเชื่อถือ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา

2. สมรรถนะในความรอบรู้ทางการบริหาร (General Management Knowledge) กล่าวคือ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีจิตมุ่งบริการ มีการวางแผนกลยุทธ์ ศึกษานวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ไม่หยุดนิ่ง

3. สมรรถนะในการบริหารอย่างมืออาชีพ (working like the Professional Management Level) กล่าวคือ การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ คิดนอกกรอบ

4. สมรรถนะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Result, MBO) กล่าวคือ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารทรัพยากร การบริหารแบบบูรณาการ

การบริหารประเทศเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวัง ผู้นำจำเป็นต้องคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติสามารถตอบโจทย์ประเทศได้ เช่นเดียวกับพลังหรือเครือข่าย ที่จะสนับสนุนพันธกิจของรัฐบาลให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ได้ คือบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชน

เมื่อประเทศและองค์กรจำเป็นต้องก้าวไปสู่ทิศทางอนาคตแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเข้าสู่ 4.0 ประเทศและองค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการคนให้มีคุณภาพ พร้อมจะเดินหน้าและเข้าใจในบริบทของโลก

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกของการแข่งขันหรือโลกยุคดิจิทัลที่ซับซ้อน อาจแตกต่างจากการบริหารจัดการในอดีต ที่สำคัญวันนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยคนหรือทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต ที่มีความพร้อม มีความสมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นคนที่ตื่นรู้ มีจิตสาธารณะ และทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ต้นทางของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือการสร้าง “ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 การเดินหน้าประเทศเพื่อพัฒนาให้ก้าวสู่ 4.0 สิ่งที่ทำนายรัฐบาลหรือผู้นำประเทศ

การสร้างหรือพัฒนาเมล็ดพันธุ์ทุนมนุษย์ให้มีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลที่ซับซ้อนเชื่อว่า คนหรือผู้ที่ผ่านการพัฒนาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมองเห็นถึงโอกาสของการปรับตัวเพื่อให้ทันยุคทันสมัย ดังนั้น การที่ผู้นำหรือผู้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง รวมทั้งวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายและการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพราะนโยบายการสร้างสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกในองค์กร อีกทั้งทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลง คือโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ อาทิ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง, การเป็นนักคิด, การบริหารแบบประชาธิปไตย, การเป็นผู้ประสาน, การประนีประนอม, การประชาสัมพันธ์ และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โมเดลการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนสู่ไทยแลนด์ 4.0 ตามนโยบายรัฐบาลจะสำเร็จได้ ที่สำคัญอีกหนึ่งมิติ คือ การยกระดับคุณค่ามนุษย์ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 ควบคู่ไปกับการเป็นคนไทย 4.0 ในโลกแห่งปัจจุบันและอนาคต อันเป็นยุคที่ซับซ้อน

ผู้บริหาร สามารถให้นิยามตามองค์ประกอบดังนี้

1. เป็นผู้มีตำแหน่งบริหารและมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการตามสายการบังคับบัญชา (Line Authority)
2. ต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้จัดการ (Manager has subordinates)
3. เป็นผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น (Get things done through other people)
4. เป็นผู้ต้องรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผลสำเร็จของหน่วยงาน (Responsibility)
5. เป็นผู้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรอื่น ๆ (Material Resource)

ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่หลักดังนี้

1. การวางแผน (Planning) โดยการตั้งเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อนำการบรรลุเป้าหมาย (Setting performance objectives and deciding how to achieve them) และที่สำคัญแต่ละเป้าหมายของแต่ละแผนกต้องสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละลำดับขั้น (Strategic Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing) โดยการเตรียมการด้านงาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จ (Arranging task, people and other resources to accomplish the work) ซึ่งทำให้เกิด Organization Structure & Organization Chart ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับ HR Manager เพื่อกำหนดประเภทของคนที่ต้องการและช่วงเวลาที่ต้องการ
3. การนำ (Leading) โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุศักยภาพที่สูงขึ้น (Inspiring people to work hard to achieve high performance) ดังนั้นการแสดงออกด้านภาวะความเป็นผู้นำและการจูงใจด้วยทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ (Leadership & Motivation Theory) จึงต้องถูกนำมาปรับใช้ผ่านการสื่อสารเชิงประสิทธิภาพ (Effective Communication)
4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการวัดผล การปฏิบัติงานและดำเนินการปรับแก้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Measuring performance and taking action to ensure desired results) และการควบคุมยังเกี่ยวข้องกับประเด็นอื่น ๆ ที่ต้องถูกควบคุมโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกราบรื่น

โดยสามารถแบ่งบทบาทออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้บริหารควรมีปฏิสัมพันธ์อย่างไรกับคนในองค์กร โดยแสดงออกด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเอง และด้านการประสานงาน (Liaison) เพื่อให้การทำงานภายในองค์กรราบรื่น
2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ผู้บริหารควรจัดการกับข้อมูลอย่างไรเพื่อเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานตนเอง โดยแสดงออกด้านการตรวจสอบ (Monitor) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และด้านการกระจายข่าวสาร (Disseminator) ให้กับสมาชิกภายในองค์กรทราบ
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างไร โดยแสดงออกด้านการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ด้วยการค้นหาโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage), ด้านการแก้ปัญหา (Disturbance Handler) ด้วยการรับผิดชอบต่อการเผชิญหน้ากับปัญหาสำคัญขององค์กร, ด้านการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) และด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiator)

ทักษะสำคัญของผู้บริหารยุค 4.0 ที่ควรมีในศตวรรษที่ 21 โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มความสามารถเพื่อกำหนด 15 ทักษะ ดังนี้

1. ความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) โดยปกติแล้วผู้บริหารระดับต้นต้องมีทักษะด้านนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและสูง และต้องมีความรู้และความสามารถในการทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้สอนและควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคด้านนี้เน้นความสามารถที่จะปฏิบัติงานเฉพาะด้านอันเกี่ยวข้องกับวิธีการหรือกระบวนการใด ๆ เพื่อให้กิจกรรมประจำวันเสร็จสมบูรณ์ ดังนั้นทักษะสำคัญของผู้จัดการยุค 4.0 ในด้านเทคนิคมีดังนี้

1.1 ทักษะในสายวิชาชีพ (Technical or Professional Expertise) ผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารได้ต้องมีความสามารถในสายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองก่อน เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสามารถสอนงาน ควบคุมงาน แก้ปัญหา และให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าทักษะด้านนี้น้อยเกินไป ปัญหาที่ตามมาคือการควบคุมงาน การแก้ปัญหา และการให้คำปรึกษาจะไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้จัดการในด้านภาวะ

1.2 ทักษะการสอนงานและพัฒนาคน (Develops Others) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสอนงาน พัฒนาคนให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (KSA) ทักษะนี้มีความสำคัญอย่างมากในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารด้วยการมอบหมายงาน

1.3 ทักษะการวางแผนงาน (Planning Skill) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนงานกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การวางแผนงานประจำวัน (Daily planning) ต้องเข้าใจถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของงาน เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างงานพัฒนา งานที่ต้องสำเร็จ งานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายองค์กร เป็นต้น เพื่อการใส่กิจกรรมลงในแผนงานเกิดประสิทธิภาพที่สุด

1.4 ทักษะการมอบหมายงาน (Delegation Skill) ถ้าผู้บริหารสอนงานเก่ง การมอบหมายงานจะไม่เป็นเรื่องยาก เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการสอนงานคือ การแบ่งเบาภาระงานและการพัฒนาคนในหน่วยงาน ซึ่งการสอนงานจะสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.5 ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนภาคธุรกิจไปสู่ยุค 4.0 เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคตจะไม่ใช้การทำงานระหว่างคนกับคนเป็นหลัก แต่รูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไปสู่คนกับอุปกรณ์ที่ควบคุมด้วยระบบดิจิทัล โดยข้อเท็จจริงผู้บริหารที่อายุมากขึ้น ทักษะด้านดิจิทัลจะลดลง และเราไม่สามารถหนีกระแสดิจิทัลได้อย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บริหารควรเตรียมการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการกำหนดกลยุทธ์รองรับที่เหมาะสม

2. ความสามารถด้านคน (Human Competency) สามารถเรียกอีกอย่างว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งทักษะนี้มีความสำคัญกับผู้บริหารทุกระดับเท่ากัน ในแต่ละทักษะด้านนี้จะอยู่ในลำดับต้น ๆ ของทักษะที่ผู้บริหารยุค 4.0 ควรมีดังนี้

2.1 ทักษะการคัดเลือกทีมงาน (Team Selection) ผู้จัดการมีความรู้ในระบบงาน (System) ร่องค์ประกอบของงานในกระบวนการ จึงรู้ลักษณะงานว่าเป็นอย่างไร (Job Description) ต้องมีงานที่ต้องปฏิบัติอะไรบ้าง (Tasks) ความรับผิดชอบที่ต้องมีในงาน (Responsibilities) และหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของงาน (Duties) และรู้ว่าต้องการคนประเภทไหน (Job Specification) มารองรับงาน โดยการวิเคราะห์ทักษะที่ต้องการในงานด้วยการประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถ (KSA) ทั้งหมดที่กล่าวมาผู้จัดการ (Line

Manager) ต้องรู้เพื่อการคัดเลือกทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการทำงานประสานกับ HR Manager และผลเสียของการคัดเลือกที่ไม่มีประสิทธิภาพคือ เสียเวลา เสียเงิน ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ควรให้เกิดขึ้น

2.2 ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น (Inspire and Motivate Others) ความแตกต่างระหว่างผู้จัดการตามตำแหน่ง (Position Power) กับผู้จัดการแบบผู้นำ (Personal Power) คือแบบแรกเน้นการมีอำนาจเหนือกว่าตามสายบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยความกลัว ไม่มีการสร้างแรงบันดาลใจหรือไม่มีวิธีการกระตุ้นให้อยากทุ่มเททำงาน ส่วนแบบหลังเน้นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำในตัวผู้จัดการ ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกกระตุ้นให้ทำงานด้วยความนิยมชมชอบในตัวผู้จัดการ (Referent Power) ซึ่งหนึ่งในความชื่นชมในตัวผู้จัดการคือ ความสามารถสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดพลังงานเชิงบวก เช่น การให้ข้อคิดในการทำงาน การพัฒนาตนเองในการทำงาน หรือการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

2.3 ทักษะการสื่อสารสร้างพลังงานบวก (Powerful Communication) ผู้จัดการต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อสร้างพลังงานบวก ประเด็นนี้มีความแตกต่างจากการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น โดยการมองไปที่บทบาทของผู้จัดการในด้านการกระจายข่าวสาร (Disseminator) ให้กับสมาชิกภายในองค์กรหรือหน่วยงานทราบ เช่น ผลจากการประชุมพบว่ามีความจำเป็นต้องปรับลดเงินเดือน 5% ด้วยเหตุผลด้านความอยู่รอดขององค์กร ผู้จัดการที่ดีเมื่อนำข่าวสารนี้มาบอกแก่ลูกน้องในทีมต้องสื่อสารด้วยความถูกต้อง สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น บอกกล่าวความจำเป็นที่เกิดขึ้น และข้อดีข้อเสียต่าง ๆ เพื่อให้ทีมงานปรับตัวและมีกำลังใจทำงานต่อไป ไม่ใช่สื่อสารว่าองค์กรเอาเปรียบ ไม่ใช่ความผิดของทีมเรา ทีมขายต่างหากที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าอย่างนี้ความวุ่นวายจะเพิ่มมากขึ้นแน่นอน

2.4 ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ผู้จัดการต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงานด้วยการอาศัยลูกน้อง ดังนั้นการสร้างทีมงานให้ทำงานร่วมมือกันอย่างลงตัวจึงจำเป็น ความสามารถและความสำเร็จของทีมตั้งต้นจากตัวผู้จัดการ ผู้จัดการต้องรับผิดชอบการสร้างระบบและผลักดันให้คนปฏิบัติตามระบบ พัฒนาคอนให้มีความสามารถเข้ากันได้กับความต้องการของระบบ เป็นผู้นำที่ดีในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดจากระบบ และสื่อสารให้ทุกคนทราบถึงความต้องการหรือเป้าหมายที่ต้องการทีม ทั้งหมดเป็นหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ

2.5 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relation Building) ผู้จัดการต้องรับผิดชอบความสำเร็จของงานด้วยการอาศัยลูกน้องในทีม แต่อย่าลืมว่าทีมของเราไม่ได้โดดเดี่ยวหรือมีทีมเดียวในองค์กร องค์กรประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายทีมงาน เช่น ทีมผลิต, ทีมขาย, ทีมซ่อมบำรุง เป็นต้น ดังนั้นแต่ละทีมหลักต้องประสานงานร่วมกันให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้นในฐานะเจ้าบ้าน (ผู้จัดการของทีม) ต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม ให้เกิดภาวะหรือบรรยากาศของการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3. ความสามารถด้านการคิดและตัดสินใจ (Conceptual and Decision Competency) ผู้จัดการยุค 4.0 ทุกระดับต้องมีความสามารถด้านนี้ และจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในสายการบริหารที่สูงขึ้น

3.1 ทักษะความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ผู้จัดการต้องสามารถมองเห็นองค์ประกอบในภาพรวม โดยไม่แยกส่วน และเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ การมองลักษณะนี้เป็นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ อันนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อส่วนต่าง ๆ จากการตัดสินใจแก้ปัญหาในประเด็นสำคัญ ซึ่งการใช้ทักษะความคิดเชิงระบบให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ผู้จัดการต้องรู้จักเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการคิดต่าง ๆ ด้วย

3.2 ทักษะด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีคำกล่าวที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำรวจตนเองและคู่แข่ง โดยมีเครื่องมือสนับสนุนคือ SWOT Analysis ผู้จัดการยุค 4.0 ต้องมีทักษะด้านนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากเราไม่ได้อยู่ในยุคที่ไร้คู่แข่งหรือเป็นผู้ผลิตแต่เพียงผู้เดียว (Monopoly) ซึ่งผลิตอะไรก็ขายได้ แต่เราอยู่ในยุคที่องค์กรต้องแข่งขันทางด้านต้นทุน สินค้าต้องมีคุณภาพ การมีนวัตกรรมใหม่ การเงินที่มั่นคง บุคลากรต้องมีความสามารถ และอื่น ๆ ซึ่งทั้งหมดเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรอันมีจำกัดในองค์กร นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น กำไร (เป้าหมายสูงสุด), ภาพลักษณ์ต่อความรับผิดชอบต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม, การตอบแทนสังคม เป็นต้น

3.3 ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ในแต่ละส่วนของกระบวนการก่อเกิดระบบ แต่ละส่วนที่ปฏิบัติงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นได้ ผู้จัดการต้องมีทักษะการแก้ปัญหา และก่อนการแก้ปัญหาต้องเข้าใจและมีความชัดเจนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น (Frame the Issue Properly) ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด เพราะมีผลสืบเนื่องต่อไปถึงการพัฒนาทางเลือกแก้ปัญหา ส่วนการตัดสินใจเกิดขึ้นหลังจากได้ผ่านการประเมินแต่ละทางเลือก แล้วจึงทำการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

3.4 ทักษะการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดหลักวิชาการที่ถูกต้องมีผลเสียหลายด้าน เช่น การตัดสินใจขึ้นเงินเดือนผิด, ขาดแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง ๆ ที่ควรจะมี, การจัดการแก้ปัญหาพนักงานไม่ตรงประเด็น เป็นต้น ผลที่ตามมาอาจเสียพนักงานที่มีความสามารถไปโดยไม่ตั้งใจ ดังนั้นผู้จัดการยุค 4.0 ต้องมีความรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เพื่อนำผลจากการประเมินนั้นมาบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ให้เกิดประสิทธิภาพใน 3 ประเด็นหลักคือ 1) การตัดสินใจทางการบริหารด้านเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง 2) การพัฒนาแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) การจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน

3.5 ทักษะการวัดผลปฏิบัติงานองค์กร (Performance Measurement) ผู้จัดการต้องรู้สถานะองค์กรตามความเป็นจริง โดยการทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการออกแบบที่เหมาะสม และการนำผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นหน้าที่ของผู้จัดการว่าจะนำไปใช้อย่างไรให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการต่อมา เช่น ถ้าผลการดำเนินงานในแผนกบริการแจ้งว่ามีการร้องเรียนเกิดขึ้นจากความไม่พอใจพนักงานบริการเป็นจำนวนมาก ถือว่าสัญญาณเตือนภัยเกิดขึ้นแล้ว ผู้จัดการต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินการแก้ไข หรือผลการดำเนินงานออกมาแล้วเป็นเลิศ ผู้จัดการต้องพิจารณาเรื่องการให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสม เป็นต้น

ดังนั้นผู้จัดการยุค 4.0 ต้องออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรได้ และสามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไปใช้บริหารงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ในยุคที่สี่ระดับนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ คือการเสริมสร้างให้บุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้ และสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติของบุคลากร

ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ ในยุคที่สี่ระดับ มีรูปแบบการพัฒนาคนให้เก่ง 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การประเมินความรู้และทักษะ การวิเคราะห์ การวางแผนพัฒนา การดำเนินการตามแผน และการประเมินความก้าวหน้า

สมรรถนะหลักของผู้นำในยุคปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ สมรรถนะในการบริหารคน สมรรถนะในการรอบรู้ทางการบริหาร สมรรถนะในการบริหารอย่างมีอาชีพ และสมรรถนะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาคนให้เก่งเป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า ประกอบด้วย การสอนงาน การโยกย้ายงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรือพิเศษให้ทำ การมอบหมายให้เป็นหนึ่งในทีมงานหรือคณะกรรมการ การอบรมหรือพัฒนาด้วยการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การส่งไปรับการอบรมพัฒนาภายนอกหน่วยงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมอบหมายให้คนเก่งกว่าเป็นผู้สอน การทำกิจกรรมพิเศษ การเรียนรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์กรต่างๆ ถ้ามีการสูญเสียคนเก่ง-ดี จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่ง-ดีในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากคนเก่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และสามารถรักษาคคนเก่ง-ดี เหล่านี้อยู่กับองค์กร รวมถึงสามารถดึงดูดคนเก่ง-ดี จากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับองค์กรได้ การบริหารจัดการคนเก่ง จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการในเรื่องนี้

ไม่มีองค์กรใดจะประสบความสำเร็จได้โดยไม่ใส่ใจเรื่องคน

ทุนมนุษย์

การพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคที่สี่ระดับ

จะพัฒนางานต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องพัฒนาที่จิตใจ

งานที่อ้างอิง

- ชัคทพล ใจน้อม. (2549). บทบาทของทฤษฎีสรีรปรัชญาในงานโฆษณาสื่อสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาการออกแบบนิเทศศิลป์ ภาควิชาการออกแบบนิเทศศิลป์.
- ชมพูนุช สุวรรณบุบผา. (2554). การใช้แนวคิดตีสรุปลำดับกับการรายงานข่าวของรายการข่าวสามมิติ ทางสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน.
- ดำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). ทฤษฎีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3) ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกล บุญสิน. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.