

รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์  
ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## Human Resources in Asia

# ทำไมต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในความเปลี่ยนแปลงในบริบทของโลกเราทุกวันนี้ จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลกระทบบางอย่างใหญ่หลวง โดยเฉพาะผลกระทบจากโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยี ซึ่ง Michael Hitt และเพื่อนเห็นว่า จะส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน มีการใช้เทคโนโลยีใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาโครงสร้างองค์กรใหม่ และสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ความคิดเห็นเหล่านี้จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว มีสิ่งท้าทายต่อองค์กรอีก 5 ประการที่สำคัญอันส่งผลต่อองค์กร ได้แก่

**1. การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน (Changing Workforce Demographics)** ประเทศต่างๆ โดยทั่วไปเป็นประเทศเปิดและมีพรมแดนติดต่อกับประเทศต่างๆ ที่อยู่รอบนอกทำให้แรงงานมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐาน สำหรับประเทศไทยก็มีลักษณะดังกล่าวที่มีแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานมากมาย ทั้งจากประเทศที่อยู่ห่างไกลและประเทศเพื่อนบ้าน ที่สำคัญคือ แรงงานจากพม่าและกัมพูชา นอกจากนี้แล้วสตรีก็มีบทบาทมากขึ้นในสังคมไทย สตรีไทยมีการทำงานนอกบ้านมากขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรจะต้องปรับตัวเพราะมีความหลากหลายทั้งด้านเชื้อชาติและเพศ อันจะทำให้่องค์กรจะต้องจัดการกับ 3 เรื่องสำคัญคือ ด้านวัฒนธรรมและภาษาด้านการเปิดโอกาสให้สตรีมีความก้าวหน้ามากขึ้นและการกีดกันทางเพศต่อสตรี และประการสุดท้ายก็คือ การจัดการการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่

**2. การแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ (Competing in a Global Economy)** ในประเทศสหรัฐอเมริกาบริษัทต่างมีการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่การแข่งขันในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์โดยการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโทกับพนักงาน ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการจ้างงานกับบุคคลที่มีการศึกษาเพื่อรองรับกับการเพิ่มขึ้นของตลาดที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

นอกจากที่กล่าวมาในข้างต้นแล้ว ธุรกิจยังต้องมีการศึกษาและการฝึกอบรมที่มากขึ้น รวมถึงการฝึกอบรมใหม่ (Retrain) กับพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพงานและรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อันเป็นผลให้องค์กรมีความเสี่ยงเกิดขึ้น จึงต้องจัดการให้พนักงานมีความสามารถในการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมและในประเทศอื่นๆ การพัฒนาผู้นำให้สามารถจัดการความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษนี้ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้พนักงานได้เรียนรู้การนำสิ่งใหม่มาใช้ในธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นและไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

**3. ขจัดช่องว่างทักษะ (Eliminating the Skill Gap)** ถึงแม้ว่า ในระบบการศึกษาจะผลิตบุคลากรออกมาป้อนตลาดแรงงานอย่างหลากหลายและมีจำนวนมาก แต่ก็พบว่ามีปัญหาประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ บุคลากรที่จบการศึกษาดังกล่าวไม่มีทักษะในงานหรือมีก็ไม่เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งมักจะให้การศึกษา ในเชิงกว้างและทฤษฎี บางแห่งไม่มีการฝึกปฏิบัติหรือบางแห่งก็มีการฝึกปฏิบัติก็มีเพียงส่วนน้อย

การขาดบุคลากรที่มีทักษะอย่างเพียงพอจะทำให้เกิดปัญหา มากมาย สถาบันการศึกษาต่างๆ ไม่สามารถผลิตบุคลากรได้ ตรงความต้องการของตลาดแรงงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ในอนาคตแล้วการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก อันเป็นผลมาจาก เทคโนโลยีที่จะทำให้โลกเป็นหนึ่งเดียวกัน เทคโนโลยีก็มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นทุกองค์การจึงต้องการ บุคลากรที่มีทักษะในงาน ไม่ว่าจะเป็นด้าน การสื่อสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อวิถีชีวิตของบุคลากร และผลงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**4. ความต้องการการเรียนรู้ในระยะยาว (The Need for Lifelong Learning)** การเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์การ มีความเสี่ยงและทำให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหาร ที่จะจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอด ภายใต้กระแสการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันและอนาคต นับวันจะเพิ่มมากขึ้นอย่างแน่นอน การให้ความรู้กับบุคลากร เป็นวิถีทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจจัดการความเสี่ยงได้อย่าง มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ในระยะยาวจะเท่ากับองค์การ ได้มีการเตรียมความพร้อมและจัดการความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างดียิ่ง

การเรียนรู้ในระยะยาวจำเป็นที่จะต้องอาศัยการลงทุน หรืองบประมาณ การลงทุนดังกล่าวถือว่าเป็นการลงทุนที่ ถูกต้อง จะทำให้บุคลากรเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความ พร้อมด้านต่างๆ การเรียนรู้ในระยะยาวควรจะต้องถือว่าเป็น นโยบายขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ นอกจากนี้แล้วควรที่จะเปิดโอกาสให้กับพนักงานทุกระดับได้ มีการเรียนรู้ร่วมกันและช่วยกันจัดการความรู้ (Knowledge Management) อันถือว่าเป็นภูมิปัญญาขององค์การนั้นๆ

**5. ช่วยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Facilitating Organizational Learning)** นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้าน การพัฒนาองค์การ เช่น Chris Argyris, Richard Beckhard และคนล่าสุดก็คือ Peter Senge ซึ่ง Peter Senge ได้เขียน หนังสือที่ขายดีอย่างมากคือ The Fifth Discipline ซึ่งได้เสนอ ให้องค์การต่างๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านด้วยกัน จึงทำให้ต้องมีการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

เมื่อท่านพิจารณาถึงตรงนี้ ท่านคงพอจะเข้าใจแล้วว่า “ทำไมถึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” **A**