

กลยุทธ์การป้องกันภาวะสมองไหลยุคการเปลี่ยนแปลง Thailand 4.0

Drainage Prevention Strategy, Changing Age Thailand 4.0

พระศรีรัตนมณี¹ พระครูปลัดเถรานุวัตร^{2*} และ สมปอง สีชมพู่³
Phrasirattanamunee¹, Phrakrupaladteranuwatra^{2*} and Sompong Seechompoo³

^{1,2*,3}อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

*E-mail : suthepdee55@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเกิดภาวะสมองไหลของฝีมือแรงงานที่เกิดจากการศึกษาในระดับสูง การขาดแคลนแรงงาน การขาดโอกาสที่ดี คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการอพยพแรงงาน การดำเนินชีวิตภายใต้ กระแสทุนนิยมแบบเสรีที่เปิดโอกาสให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงได้แสดงความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับตนเองและ องค์กร และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการป้องกันภาวะสมองไหลในยุคการเปลี่ยนแปลงไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีความ ซับซ้อนและหลากหลาย หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือเตรียมการป้องกันอาจทำให้สูญเสียคลังสมองจากประชากร ที่มีฝีมือไปอย่างน่าเสียดาย ผู้เขียนนำเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการป้องกันภาวะสมองไหลตามยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 ด้วยกลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีคนเก่ง การสร้าง การพัฒนาองค์กรและการ บริหารค่าตอบแทน ให้เป็นทางเลือกหนึ่งกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักในการเตรียมการป้องกันการ เกิดภาวะสมองไหลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : กลยุทธ์การป้องกัน ภาวะสมองไหล การเปลี่ยนแปลง

Abstract

The purposes of this article were to study the drainage of skilled labor caused by high education, labor shortage, lack of good opportunities quality of work, and life and labor migration. Living under the liberal capitalism that allows skilled workers was expressed ability to create value for themselves and the organization and to propose strategies to prevent the occurrence of brain drain in the transition to Thailand 4.0, which was complex and varied. If not corrected or prepared for protection, it may be result in a loss of the brain from the skilled population. The author was presented a strategic approach for preventing the occurrence of brain drainage according to the Thailand 4.0 strategy by recruiting strategies to get good people, talented people, creating organizational development and compensation management to be an alternative to both government and private agencies to realize the preparation of effective prevention of brain drain in order to drive sustainable national development in the transition age.

Keywords : Defense Strategies, Drainage, Changing

บทนำ

สาเหตุของการเกิดภาวะสมองไหลของฝีมือแรงงาน สาเหตุของการศึกษาในระดับสูง การขาดแคลนแรงงาน การขาดโอกาสที่ดี การอพยพแรงงาน สาเหตุสำคัญดังกล่าวนี้ เป็นทั้งสาเหตุเชิงนโยบายและสาเหตุส่วนตน เพื่อแสวงหาโอกาสในการศึกษา การงานและสวัสดิการความมั่งมีมั่งคั่งในการดำเนินชีวิตภายใต้กระแสทุนนิยม

แบบเสรีที่เปิดโอกาสให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงได้แสดงความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับตน สาเหตุของการเกิดภาวะสมองไหลมีความซับซ้อนและหลากหลาย หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือเตรียมการป้องกันอาจทำให้ประเทศต้นทางของผู้มีทักษะแรงงานสูงต้องสูญเสียคลังสมองไปอย่างน่าเสียดาย การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยกำลังคนที่มีศักยภาพ มีทักษะแรงงานสูง มีประสบการณ์ทางวิชาชีพในขั้นเชี่ยวชาญเพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืน การให้ความสำคัญความสามารถของคนที่มีคุณลักษณะดังกล่าวภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นต้องวางระบบในการสรรหา การคัดเลือก และกำหนดโปรแกรมการฝึกฝนอบรมที่มีประสิทธิภาพและจัดหาสวัสดิการที่เหมาะสมกับสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมการเมืองของประเทศหรือธุรกิจนั้นๆ มิฉะนั้นจะเสียกำลังคนที่มีศักยภาพอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเคลื่อนย้ายแรงงานออกนอกประเทศไทย จากการศึกษารายงานสรุปสถานการณ์การไปทำงานต่างประเทศของแรงงานไทย ของสำนักงานบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ กระทรวงแรงงาน พบว่ามีจำนวนแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในกลุ่ม ประเทศอาเซียนคิดเป็นร้อยละ 43 โดยส่วนมากเป็นแรงงานมีฝีมือ (Skilled Labor) เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวกร ช่างเทคนิค และฝีมือแรงงานที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงาน (กระทรวงแรงงาน, 2557) เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการค้า การลงทุน ตลอดจนเป็นการดึงดูดการลงทุนจากต่างชาติและเพิ่มอำนาจในการเจรจาต่อรองบนเวทีการแข่งขันระดับโลกได้ โดยมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีในด้านสินค้า บริการ การลงทุนและการเคลื่อนย้ายบุคคลที่เป็นแรงงานฝีมืออย่างเสรีซึ่งเป็นประเด็นสำคัญเพราะเมื่อมีการเปิดโอกาสให้มีการเดินทางไปทำงานระหว่างประเทศสมาชิกได้อย่างมีอิสระและง่ายขึ้น จะก่อให้เกิดปัญหาการเคลื่อนย้ายของแรงงานฝีมือจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่งภายใต้แรงจูงใจต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะสมองไหลหรือการไหลออกของประชากรที่เป็นแรงงานมีฝีมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางด้านวิชาชีพและฝีมือแรงงานที่มีคุณภาพตรงตามหน่วยงานองค์กรต่างๆ ต้องการเพื่อป้องกันการเกิดภาวะสมองไหล รักษาแรงงานวิชาชีพผู้มีทักษะแรงงานสูงไหลออกไปยังต่างประเทศ จึงสนใจศึกษาปัญหาของการเกิดภาวะสมองไหล และกลยุทธ์ในการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลยุคการเปลี่ยนแปลง Thailand 4.0

ปัญหาการเกิดภาวะสมองไหล

ปัญหาการเกิดภาวะสมองไหลเป็นปัญหาที่มีเหตุผลมากมาย โดยปกติ พบปัญหาการเกิดภาวะสมองไหลใน 2 ลักษณะ คือ ประการที่ 1 ปัญหาสมองไหลเป็นปัญหาของประเทศ ประการที่ 2 ปัญหาสมองไหลเป็นปัญหาส่วนบุคคล (Raveesh S., 2013) กล่าวถึงสาเหตุของการเกิดภาวะสมองไหลใน 4 สาเหตุ ดังนี้

1. ปัญหาการศึกษาระดับสูง การพัฒนาทักษะทางด้านฝีมือแรงงานในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย เป็นต้น เป็นแรงจูงใจให้นักศึกษาในระดับอุดมศึกษาในประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาใช้โอกาสในการพัฒนาฝีมือแรงงานหรือความเป็นวิชาชีพของตน และแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ยุค 4.0 ว่า ประเทศไทยติดลำดับ 48 จาก 130 ประเทศ โดยในกลุ่มช่วงอายุ 25-54 ปี มีสัดส่วนการจ้างงานทักษะสูง ประเทศไทยติดอันดับ 92 จาก 130 ประเทศ ขณะที่ความหลากหลายทางทักษะ (Skill Diversity) ติดอันดับ 106 จาก 130 ประเทศ ซึ่งหากเทียบกับทักษะแรงงานจากประเทศมาเลเซีย ฮองกง ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และไต้หวัน จะพบว่า ทั้ง 5 ประเทศล้วนแล้วมีผลิตภาพที่สูงกว่าแรงงานไทยตั้งแต่ 1.6 - 3 เท่า ผลสำรวจดัชนีทุนมนุษย์ไทยสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในเอเชีย พบว่า ทุนมนุษย์ที่ประเทศไทยมียังไม่ได้ถูกใช้ไปในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ดีเท่าประเทศมาเลเซีย จีน และสิงคโปร์ และเมื่อเทียบกับดัชนีทุนมนุษย์และรายได้ต่อหัว ก็จะทำให้เห็นว่าประเทศไทยยังติดอยู่ในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจยุค 2.0 - 3.0 (เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝีมือแรงงานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดูเหมือนว่าเป็นสาขาวิชาชีพที่สามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาพัฒนาประเทศอย่างก้าวกระโดด ความคิดเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้ประเทศด้อยพัฒนา หรือกำลังพัฒนาสามารถพัฒนาได้อย่างทัดเทียมประเทศพัฒนาแล้วไม่มากนักน้อย สำหรับประเทศอินเดียการศึกษาระดับสูงค่อยๆ ได้รับการพัฒนาภายหลังมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและสามารถเข้าถึงการศึกษาระดับสูงได้ ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้กับชนทุกชนชั้นวรรณะทำให้นักศึกษาเพิ่มขึ้น

ก่อนการที่มหาวิทยาลัยได้รับความเป็นอิสระทั้งที่เป็นนักศึกษาหญิงก็เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดคำถามเรื่องความพอเพียงของการศึกษาไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร คุณภาพและมาตรฐานของสถาบันการศึกษา อีกทั้งนักศึกษาที่ย้ายไปเรียนยังต่างประเทศก็เพิ่มขึ้น ประเทศปลายทางที่นักศึกษาอินเดียเลือกมากที่สุดคือ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร แคนาดา และออสเตรเลีย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเกิดสมองไหลของนักศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อการศึกษายังต่างประเทศ

2. ปัญหาแรงงาน ประเทศด้อยพัฒนา หรือประเทศกำลังพัฒนามักประสบปัญหาทรัพยากรมนุษย์ ค่าจ้างแรงงานที่ต่ำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดี เป็นปัจจัยที่ทำให้ฝีมือแรงงานที่มีประสิทธิภาพเคลื่อนย้ายไปสู่ประเทศที่มีมาตรฐานการเป็นอยู่ที่ดีและประเทศที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับการเป็นอยู่ที่ดี โลกาวัดนี้ได้เปลี่ยนสังคมในประเทศโลกกำลังพัฒนา ซึ่งก่อนหน้านี้มีการจ้างแรงงานไร้ฝีมือ ราคาถูก สวัสดิการต่ำ เป็นจำนวนมากที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมไปสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรมบริการและสารสนเทศ ที่ต้องการแรงงานมีความรู้และทักษะฝีมือสูง แรงงานเหล่านี้จะเป็นแรงงานที่มีความเป็นปัจเจกในตนเองสูง ทำให้ความต้องการรวมกลุ่มเป็นสหภาพแรงงานมีน้อย ประกอบกับการรุกคืบขยายฐานการผลิตของบริษัทข้ามชาติ อันเป็นผลมาจากการเปิดเสรีทางการเงินและการค้า และการพัฒนารูปแบบการจ้างงานไปสู่การเหมาช่วง และการจ้างแรงงานสัญญาระยะสั้น ยิ่งส่งผลให้แรงงานตกอยู่ภายใต้ความไม่มั่นคง และขาดอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น (ชาญณรงค์ วงศ์ชัย, 2559) บรรดาฝีมือแรงงานที่มีทักษะสูงเมื่อได้รับโอกาสจากประเทศปลายทางที่ดีกว่าแล้วมักจะทำงานในประเทศนั้น และประเทศปลายทางเมื่อได้ประโยชน์จากบรรดาฝีมือแรงงานจากประเทศต้นทางก็จะมอบความเป็นพลเมืองให้ ทำให้รัฐบาลจากประเทศต้นทางต้องเสียคลังสมองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหากไม่มีการปรับแก้ไขหรือป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลกลับกลุ่มแรงงานที่มีทักษะสูงก็ยากจะขับเคลื่อนการพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งรัฐก็ต้องจ้างที่ปรึกษาจากต่างประเทศหรือผู้เชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็น สำหรับสถิติของแรงงานที่มีฝีมือทักษะแรงงานสูงยังไม่มีความเป็นรูปธรรมนักเนื่องจากปัญหาการเกิดภาวะสมองไหลเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนและหลากหลายทำให้การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างขาดระบบ สำหรับประเทศไทย ยังไม่มีกฎหมายการป้องกันภาวะปัญหาสมองไหล ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการพัฒนาประเทศที่ขาดบุคลากรชั้นแนวหน้าหรือบุคลากรประเทศชั้นฝีมืองานที่ไหลไปยังประเทศที่พัฒนาแล้ว เพราะสร้างความมั่นคงและความมั่นคงให้กับบรรดาฝีมือแรงงานที่หายากได้ดีกว่าประเทศต้นทาง การป้องกันภาวะสมองไหลจึงเป็นเรื่องท้าทายกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะทำให้ได้ฝีมือแรงงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัญหาการขาดโอกาส ฝีมือแรงงานในประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาที่ต้องหาจุดหมายหรือเป้าหมายจากประเทศปลายทางเพราะว่า ส่วนหนึ่งประเทศพัฒนาแล้วมีความพร้อมในการส่งเสริมการพัฒนาการวิจัย มีอุปกรณ์เครื่องมือ มีห้องแล็บที่มีศักยภาพ มีระบบป้องกันความปลอดภัยสูง การกระจุกตัว การลงทุนส่วนใหญ่กระจุกตัวไปในภาคบริการโดยเฉพาะสาขาโทรคมนาคม และมีส่วนน้อยไปยังภาคบริการอื่นๆ เราเห็นการกระจุกตัวของการลงทุน R&D ของบริษัทไทยชั้นนำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรูปแบบนำเข้าจากต่างประเทศ แสดงถึงความตื่นตัวในการใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตมากขึ้น แต่ยังไม่กระจายแบบ Broad-Based ไปยังทุกกลุ่มนัก (เสาวณี จันทะพงษ์, 2559) เพราะมองเห็นความก้าวหน้า และโอกาสในการทำงานกับประเทศปลายทาง การขาดข้อมูลนักวิจัยชั้นฝีมือแรงงานทักษะสูงทำให้ประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนาเสียโอกาสอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ควรจะเป็น

4. คุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งทำให้เกิดภาวะสมองไหล คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นความรู้สึกความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสภาวะความเป็นอยู่หรือความสุขของชีวิตโดยรวมซึ่งได้รับจากประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

กล่าวโดยสรุป สาเหตุของการเกิดภาวะสมองไหลของฝีมือแรงงานทักษะสูงประกอบด้วย สาเหตุของการศึกษาในระดับสูง สาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน สาเหตุของการขาดโอกาสที่ดี และสาเหตุของการอพยพแรงงาน สาเหตุสำคัญดังกล่าวนี้ เป็นทั้งสาเหตุเชิงนโยบายและสาเหตุส่วนตนเพื่อแสวงหาโอกาสในการศึกษา การงานและสวัสดิการความมั่งคั่งในการดำเนินชีวิตภายใต้กระแสทุนนิยมแบบเสรีที่เปิดโอกาสให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงได้แสดงความสามารถในการสร้างมูลค่าให้กับตนและประเทศปลายทาง อย่างไรก็ตาม สาเหตุของการเกิดภาวะสมองไหลมีความซับซ้อนและหลากหลาย หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือเตรียมการป้องกันอาจทำให้ประเทศต้นทางของ

ผู้มีทักษะแรงงานสูงต้องสูญเสียคลังสมองไปอย่างน่าเสียดาย เพื่อป้องกันเชิงกลยุทธ์ จึงขอเสนอแนะทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลตามยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0 เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักในการเตรียมการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลง Thailand 4.0

รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” แน่นอนว่า เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่างๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพและเพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค “Thailand 4.0” โดยแนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ดังนี้

1. รูปแบบของเศรษฐกิจยุคการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุค 4.0 รูปแบบเศรษฐกิจจะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

2. การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ด้วยการควบคุมกระบวนการการทำงานโดยระบบอินเทอร์เน็ต จากจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำการวางแผนในการขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล เปลี่ยนแปลงการทำงานผ่านระบบออนไลน์ ช่วงแรกอาจปรับเปลี่ยนเป็นบางหน่วยงานหรือฝ่ายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและยอมเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้

3. ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ในเทคโนโลยีมือถือ (Mobile Technology) สิ่งที่เกิดขึ้น ณ ขณะนี้ เช่น นโยบาย National e-Payment หรือพร้อมเพย์ (Promtpay) ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อยๆ การทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน

4. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน ด้วยวัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอด ทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงาน และติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น การทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิถีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

5. สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนความคิด สินค้านั้นจะขายดี จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กรสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

6. การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The ‘e’ decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book, e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The ‘s’ decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social Networking, Social Media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก

Trainer หรือ Instructor ไปสู่ Facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

7. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นในอนาคต องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิตสิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้ ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งเป็นความท้าทายที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารบุคลากร มี 2 ประการ ดังนี้ (Daft & Marcic, 2013)

7.1 ความเป็นโลกาภิวัตน์ จากสถานการณ์ของโลกที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ ตลอดจนการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะ ด้านการค้าและการเงิน ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้โลกในยุคปัจจุบันพัฒนาเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปิดเสรีมากขึ้นเรื่อยๆ จนพรมแดนระหว่างประเทศค่อยๆ ลดความสำคัญลงจนกลายเป็นโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ที่เสมือนว่าประเทศต่างๆ ในโลกจะประสานเป็นตลาดเดียว ระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันจึงเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบในวงกว้าง ทำให้เกิดผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเมื่อธุรกิจมีการดำเนินงานขยายตัวไปยังตลาดทั่วโลกตลาดมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น มีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังแหล่งที่มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่า รวมทั้งการเกิดลักษณะของการทำงานข้ามประเทศในลักษณะของธุรกิจบริการ (Business Process Outsourcing: BPO) ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานต้องเพิ่มศักยภาพเพื่อรองรับธุรกิจบริการจากภายนอก (Outsourcing) ต่างๆ ทั้งนี้ในส่วนของประเทศไทยนั้น จากการเปิดการค้าเสรีที่ส่งผลให้องค์กรธุรกิจของไทยมีการว่าจ้างชาวต่างชาติเข้ามาทำงานมากขึ้น ตั้งแต่ระดับแรงงานไปจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อความหลากหลายในเรื่องบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

7.2 ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่ทำให้คนในองค์กรมีความแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ กลุ่มชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ความคิด รูปแบบการทำงาน ประสบการณ์ บทบาทหน้าที่การงาน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงความต้องการของพนักงานในโลกของการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคตนั้น ความหลากหลายของบุคลากร เป็นประเด็นสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องพบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความหลากหลายของบุคลากรจะสะท้อนถึงความแตกต่างของบุคลากร ทำให้กลุ่มบุคลากรมีลักษณะเฉพาะของตนเอง และอาจจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน หรือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรด้วยก็ได้ เพราะความแตกต่างนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารบุคลากร การใช้ประโยชน์จากหลากหลายของบุคลากร ควรตระหนักว่าความหลากหลายของบุคลากรจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดที่กว้างมีทักษะในการแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย ต้องออกแบบกลยุทธ์ในด้านบริหารเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่างๆ สามารถทำงานในองค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ ฯลฯ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ต้องทำให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และยอมรับความพึงพอใจในการทำงานที่เหมือนกัน

ดังนั้นแล้วสำหรับประเทศไทย การพัฒนาไปสู่กระบวนการ 4.0 แต่สิ่งที่ไทยต้องพัฒนาเร่งด่วนคือ ศักยภาพของแรงงาน ระบบการศึกษาที่สร้างแรงงาน แรงงานที่พร้อมต่อการปรับตัว พร้อมทั้งแนวทางการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมที่ยกระดับการพัฒนาอย่างชัดเจน จึงจะช่วยนำพาให้ประเทศไทยก้าวออกจากเศรษฐกิจ 2.0 ไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลยุคการเปลี่ยนแปลง Thailand 4.0

ในบทความนี้ได้สะท้อนให้กับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเตรียมการป้องกันฝีมือแรงงานไม่ให้สูญเสียในตลาดแรงงานโดยเฉพาะในภาครัฐบาล การเกิดภาวะสมองไหลในภาครัฐบาลสู่ภาคเอกชนมีหลักฐานค่อนข้างชัดเจน ดังกรณีตัวอย่างข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาครัฐต้องสูญเสียบุคลากรชั้นนำไปอย่างไม่ควรเสียไป การกำหนดกลยุทธ์เพื่อป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีคนเก่ง จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การแย่งชิงคนเก่งเปรียบเสมือนจุดเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้คนเก่ง หรือคนที่มีวุฒิสามารถ กลายเป็นแรงขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นความจำเป็นที่องค์กรทั้งหมดจะต้องพยายามสรรหา คัดเลือก ดึงดูด พัฒนาและรักษา ผู้ที่มีวุฒิสามารถหรือคนเก่งเอาไว้เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันหลักให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การสรรหา คัดเลือก คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

จากการที่โลกได้เคลื่อนตัวไปจากยุคอุตสาหกรรมสู่ยุคข้อมูลข่าวสารจนถึงยุคการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ และมุ่งไปสู่ยุคแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่แตกต่างไม่ได้มีมากกว่าสินทรัพย์ที่เคยมองเห็นและจับต้องได้ในอดีตเช่น เครื่องจักรโรงงาน ทน ทำให้ตลาดแรงงาน และโลกธุรกิจอุตสาหกรรมมีความต้องการคนเก่งหรือคนที่มีความสามารถมากขึ้น ทำให้คนเก่งหายากมากขึ้น และระบบการศึกษาที่ผลิตบุคลากรป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงานไม่สามารถผลิตคนได้ตรง และทันกับความต้องการของตลาด

2. การสรรหาและคัดเลือกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการและกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้กลยุทธ์การสรรหาควรจะเป็นช่องทางที่ทำให้องค์กรคัดเตรียมคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถต่างๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต การสรรหากลับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในเชิงโอกาสที่จะช่วยให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคตและการสรรหานั้นควรมีการบูรณาการอย่างดีกับกลยุทธ์ในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งองค์ประกอบที่คำนึงถึงดังที่ Holbeche (2001) กล่าวโดยสรุป ดังนี้

2.1 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำความเข้าใจกับทิศทางทางธุรกิจขององค์กรว่าการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่ต้องการนั้นต้องมีการปรับตัวและมีการเปลี่ยนแปลงเช่นไร ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะต้องเกิดขึ้นโดยเฉพาะในเรื่องของบุคลากรมีอะไรบ้าง

2.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำการสำรวจปริมาณและคุณภาพที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและความพร้อมของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดอีกทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการสำรวจความเป็นไปได้ต่างๆ เหล่านั้น เมื่อทำการสำรวจก็จะพบกับช่องว่างที่ต้องดำเนินการในการค้นหาคนใหม่มาเติมและมาเตรียมรักษาคนที่ต้องการออกจากองค์กรไป

2.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำแผนพัฒนาทั้งแผนการจ้างคน แผนการบำรุงรักษา รวมทั้งแผนการพัฒนา อีกทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัดและระยะเวลาที่จะบรรลุ

2.4 กำหนดเป็นนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะไปสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ กำหนดเป็นวิธีการและมีการกำกับติดตามนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะมีส่วนอย่างมากในการปลูกฝังวัฒนธรรมระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การคัดเลือก การพัฒนา การจัดการผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทุกขั้นตอนมีส่วนในการปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถที่จะสร้างความสามารถหลักให้แก่องค์กร การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นกระบวนการที่จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ทำให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์งาน องค์กรต้องสามารถระบุถึงบทบาทของพนักงานมากกว่าการระบุงาน ทั้งนี้เพื่อความยืดหยุ่น และให้ความสำคัญแก่งานในอนาคต

3. การฝึกอบรม การพัฒนาเป็นกระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรในอนาคต ซึ่งในการฝึกอบรมและการพัฒนานี้จะรวมไปถึงการขัดเกลาทางสังคม เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยกระบวนการขัดเกลานี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องโดยบุคคลที่มีบทบาทในการขัดเกลามาก คือ หัวหน้างาน ซึ่งอาจใช้หลากหลายวิธี เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษา นอกจากนั้นในกรณีของพนักงานใหม่การขัดเกลาทางสังคมกล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญสำหรับการพัฒนาและรักษาวัฒนธรรมองค์กร

4. การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกกระบวนการหนึ่งเพื่อวัด ประเมินทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการจูงใจให้พนักงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยกระบวนการนี้ต้องทำให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

5. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ก็ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กรด้วย โดยต้องมองถึงความ เป็นธรรมภายใน และภายนอกองค์กร โดยการจัดทำเป็นนโยบายค่าตอบแทนที่ชัดเจน องค์กรต้องเชื่อมโยง คำนิยมขององค์กรเข้ากับระบบการจัดสรรรางวัลให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ว่าการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการลงโทษ ล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น พนักงานที่ต้องการได้รางวัลจากองค์กรต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเป็นสำคัญ

6. กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน ค่าตอบแทนถือเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรขณะที่อีกด้านหนึ่งค่าตอบแทน กลับเป็นรายรับของพนักงานและเมื่อพิจารณาค่าตอบแทนในมุมกว้างจะพบว่า ค่าตอบแทนจะหมายถึงเงินและหรือ สิ่งที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ รวมทั้งสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้เกียรติยกย่อง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในระยะสั้นและหรือเป้าหมายในระยะยาว นอกจากนี้ ค่าตอบแทนยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมและผลลัพธ์อันพึงประสงค์จากพนักงาน ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

โดยสรุปกลยุทธ์สำหรับการรักษาป้องกันภาวะสมองไหลองค์กรควรกำหนดให้สอดคล้องกับสภาวะ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการแข่งขันโลกเพื่อให้รักษาป้องกันมิให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงลาออก การกำหนดกล ยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงมีภาวะผูกพันในองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของความภาคภูมิใจในการ พัฒนางค์การ เช่น กลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีคนเก่ง กลยุทธ์การสร้างและการพัฒนางค์การ กล ยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนถึงจะสามารถช่วยให้ฝีมือแรงงานทักษะสูงอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและสร้างมูลค่า ให้กับองค์กรได้อย่างไร้ขีดสุด

บทสรุป

ภาวะสมองไหลเป็นภาวะที่องค์กรภาครัฐและเอกชนไม่ยากให้เกิดขึ้นแต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้หากพนักงานที่มี ฝีมือแรงงานทักษะสูงไม่ได้รับความพึงพอใจในองค์กรแล้ว ทำให้เป้าหมายขาดความผูกพันกับองค์กรต้องเปลี่ยน สถานที่ทำงานหรือทำงานในสภาพแวดล้อมที่ต่ำกว่า หากไม่มีมาตรการปกป้องคนเหล่านี้เอาไว้ ในภายภาคหน้าอาจ ทำให้เกิดการสูญเสียฝีมือแรงงานทักษะสูงอย่างน่าเสียดาย ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยสร้างความ พึงพอใจต่อฝีมือแรงงานทักษะสูงให้อยู่ในองค์กรเพื่อพัฒนางค์การและเพิ่มมูลค่าให้องค์การสามารถแข่งขันกับ นานาอารยะในตลาดโลกเสรีหรือในระบบทุนนิยมได้อย่างเข้มแข็ง แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ป้องกันควรสอดคล้อง กับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างสมดุล และการสร้างค่านิยมที่ดีมีระบบกลไกในการเสริมพลังให้กับพนักงานแล้วจะช่วย ทำให้พวกเขาเหล่านั้นปลดปล่อยศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ทำให้องค์การพัฒนาไปได้อย่างไร้ขีดสุด เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาวะการณ์โลกโลกาภิวัตน์ องค์กรจึงจำเป็นต้องป้องกันฝีมือแรงงานทักษะสูงเอาไว้ในองค์กรให้ได้ ราบรื่นนานเท่านาน เพราะการสูญเสียแรงงานที่มีทักษะสูงแล้วก็เท่ากับการสูญเสียมูลค่าองค์กร สรุปกลยุทธ์ป้องกัน สมองไหลดังนี้

1. การสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีคนเก่ง การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจาก พนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งเกิดจากพนักงานที่มีความรู้

ความสามารถซึ่งองค์กรอื่นไม่มี การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน เนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงมักเป็นที่ต้องการขององค์กรและยากยิ่งนักที่องค์กรใดจะยอมปล่อยให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงของตนลาออกไปอยู่กับองค์กรอื่นได้ ถ้าสามารถสร้างแรงดึงดูดใจผู้สมัครที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กรได้จะมีโอกาสคัดเลือกมากขึ้น ปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย รวมทั้งสร้างโอกาสและทำสิ่งที่แตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การสร้างและการพัฒนาองค์กร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นนวัตกรรมสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร เพราะทำให้มีงานและอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้นด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสารทำให้การจัดการธุรกิจรูปแบบใหม่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรสามารถทำงานที่อื่นได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท เพราะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การบริหารค่าตอบแทน การดูแลใส่ใจและรักษามูลค่าบุคลากร เนื่องจากมีการแข่งขันกันในการว่าจ้างบุคลากรมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต้องการคนเก่งที่มีศักยภาพสูงเข้ามาทำงานด้วย และไม่ต้องการที่จะเสียคนเก่งเหล่านี้ไปแนวทางในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรอาจมองทางเลือกอื่นนอกจากผลตอบแทนในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้มากขึ้น เช่น การให้โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การทำงานที่มีความสำคัญการฝึกอบรม การให้คำชื่นชม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา เพื่อจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดศักยภาพของบุคลากรออกมาได้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ จะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยน ทักษะคิด ค่านิยม ทักษะ ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เพื่อให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน และการใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนในระยะยาวและกระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และเตรียมการสำหรับบุคลากรขององค์กรในทุกระดับให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ปรับตัวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน. (2557). รายงานสรุปสถานการณ์การไปทำงานงานต่างประเทศของแรงงานไทย ประจำปี 2557. กรุงเทพฯ : กรมการจัดหางาน.
- เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. (2559). เอกสารประกอบการบรรยายสถานการณ์ความต้องการแรงงานรุ่นใหม่ในประเทศไทยกับช่องว่างทางทักษะ. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. 9 ธันวาคม 2559.
- ชาญณรงค์ วงศ์ชัย. (2559). เอกสารประกอบการบรรยายคุณภาพชีวิตแรงงาน การเปลี่ยนแปลงยุค และเปรียบกับมรณะแรงงานใน 4.0. สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน. 9 ธันวาคม 2559.
- เสาวณี จันทะพงษ์. (2559). เอกสารประกอบการบรรยายความท้าทายใหม่ของแรงงานไทยในทศวรรษหน้า. สำนักเศรษฐกิจมหภาค ธนาคารแห่งประเทศไทย. 30 มีนาคม 2559.

- Daft, R. & Marcic, D. (2013). **Management : The new workplace**. 8th ed. Canada : South-Western Cengage Learning.
- L. Holbeche. (2001). **Aligning Human Resources and Business strategy**. Oxford : Butterworth Butterworth-Heinemann.
- Raveesh S. Brain. (2013). **Drain : Socio-Economic Impact on Indian Society**. International Journal of Humanities and Social Science Invention. V.2 (5) May 2013. pp.12-17.

