

การพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตนดิจิทัลและจิตวิญญาณอนาล็อก

Human Capital Development in Digital Identity and Analog Soul

เสาวลักษณ์ นัทธีศรี^{1*} รุ่งแก้ว พุ่มโพธิ์¹ และชิสณพงศ์ ทองพวง¹
Saovaluk Nutteesri^{1*}, Rungkaew Phumpho¹ and Chisanapong Thongpuang¹

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตนดิจิทัลที่จิตวิญญาณและหัวใจยังคงเป็นมนุษย์ ฟันเฟืองสำคัญสู่ความสำเร็จ ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาใช้ ผ่านการใช้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อช่วยให้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ไม่สูญเปล่า โดยบทความนี้ยึดแนวความคิดการจัดการองค์การเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์” ที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์จะกลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้น การพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องร่วมกันวางแผนและพัฒนาให้มีศักยภาพและผลิตภาพให้ได้ โดยบทความนี้ประกอบด้วยการนำเสนอ 4 ส่วน ได้แก่ 1) วิวัฒนาการของแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่แนวคิดสมัยใหม่ที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ตลอดจนความแตกต่างของแนวความคิดการบริหารบุคคลในอดีตและแนวความคิดจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบัน 2) สาระเกี่ยวกับแนวคิดทุนมนุษย์ 3) แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในตัวตนดิจิทัล ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยพัฒนาและเพิ่มมูลค่าทุนมนุษย์และ 4) หัวใจและจิตวิญญาณความเป็นมนุษย์ที่เครื่องมือดิจิทัลไม่สามารถมาเปลี่ยนแปลงได้

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์ ตัวตนดิจิทัล ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

This paper presented the information about human capital development in digital identity and with the same soul and heart. This could be considered an important key to success when modern digital technology is applied to development. However, it would probably be a waste of investment if humans are unable to take advantage of that technology. Besides, human resources management emphasized on “human capital development” is a modern concept claiming that humans are becoming the most vital asset for driving particular organizations through the utilization of personnel’s knowledge, skills, expertise, and personal experiences. Thus, human capital development is what all executives in every organizational level must together plan for and develop human capital to be potential and productive. This paper consists of four parts: 1) the evolution of human resources management to the new concept called “human capital,” as well as the difference between personnel management concepts in the past and the present human capital management, 2) the matter of human capital concept, 3) guidelines for human capital development in digital identity that is a key mechanism to develop and add value to human capital, and 4) the human heart and soul that could not be affected by any modern digital tools.

Keywords: human capital, digital identity, human resources

¹ คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน นครปฐม 73000

¹ Multidisciplinary College, Christian University of Thailand, Nakhonpathom, 73000

*Corresponding author: e-mail: Saovaluknutteesri5@gmail.com

Received: February 23, 2021, Accepted: May 3, 2021, Published: May 23, 2021



บทนำ

เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจหรือแม้แต่องค์กรภาครัฐ รวมถึงการดำรงชีวิตของมนุษย์บนโลกใบนี้ที่เต็มไปด้วยความยากลำบาก ปัญหาต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อนกว่าสมัยก่อนมากมาย ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่ยึดมั่นกับกฎเกณฑ์เดิม ๆ และไม่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนย่อมกลายเป็นผู้ล่าช้า และห่างไกลจากความเป็นอยู่อย่างสมดุล เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าองค์กรต่าง ๆ ที่จะสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างปัจจุบันส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากองค์กรเหล่านั้นมีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ (กิตติ, 2559) ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนมันสมอง ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรให้ทำงานได้อย่างประสานสอดคล้องสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน และสร้างที่ยั่งยืนแก่องค์กร (เดชา, 2559) จากมุมมองดังกล่าวข้างต้น “คน” จึงเปรียบเสมือนเป็น “ทุน” ขององค์กรหรือเรียกว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งหมายถึงทักษะและความรู้รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตนเองที่สามารถนำสิ่งเหล่านี้มาบูรณาการเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรบรรลุเป้าหมายไปสู่แผนที่วางไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแบบเดิม ๆ นั้น มักให้ความสนใจกับความสามารถเพียงบางด้านของมนุษย์ แต่แนวคิดทุนมนุษย์ให้ความสนใจและมุมมองที่กว้างกว่า เพราะตระหนักว่าตัวตนเชื่อมโยงอยู่กับมิติที่หลากหลาย ทั้งครอบครัว ชุมชน สังคม จนถึงประเทศชาติ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์โดยข้ามเขตแดนของเผ่าพันธุ์ รวมถึงการพัฒนาเรื่องจิตวิญญาณและมุมมองต่อภาวะภายในของมนุษย์ แนวคิด 4.0 มีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่ไม่ใช่เพียงแค่ว่าเป็นคนที่ใช้เทคโนโลยีเป็นประการสำคัญ คนต้องมีความคิดแบบดิจิทัล (Digital Mindset) ปฏิบัติแบบดิจิทัล (Digital Operation) ด้วยจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่เป็นเศรษฐกิจแห่งการแบ่งปัน (Sharing Economy)

เศรษฐกิจแห่งการแบ่งปัน (Sharing Economy) เป็นการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค Digital Economy ด้วยการอาศัยการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นตัวนำ ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงาน รูปแบบกระบวนการทำงาน และกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนโครงสร้างองค์กรแตกต่างออกไปจากเดิม (ณัฐวดี, 2560)

1. เป็นคนที่มีทักษะเชิงดิจิทัลทักษะหกด้านที่จำเป็นต้องมี คือ 1) รู้จักใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools & Technologies) 2) ค้นหาและใช้เป็น (Find & Use) 3) สอนและเรียนรู้เป็น (Teach & Learn) 4) สื่อสารและร่วมมือ (Communicate & Collaborate) 5) สร้างสรรค์และนวัตกรรม (Create & Innovate) และ 6) คงอัตลักษณ์และชีวิตที่ดี (Identity & Wellbeing)

2. เป็นคนที่เข้าใจโลกยุคโลกาภิวัตน์ เข้าใจเศรษฐกิจแบบใหม่ที่เข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 และโลกยุคไร้พรมแดนที่มีความเป็นสากล สามารถทำงานกับผู้ร่วมมือที่อาจอยู่ที่ใด ๆ ในโลกนี้แบบทุกที่ ทุกเวลาและทุกอุปกรณ์ได้

3. เป็นคนที่เข้าใจบริบทของสังคมไทย เข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมไทยประวัติศาสตร์ไทย เข้าใจสังคมในชนบทและช่องว่างของสังคมไทยได้

4. เป็นคนที่มีจิตสาธารณะ เกื้อกูล แบ่งปัน มีจริยธรรมคุณธรรมและรับผิดชอบต่อส่วนรวมพร้อมที่จะก้าวสู่การทำงานในยุคเศรษฐกิจแบ่งปัน ไม่ใช่เทคโนโลยีเพื่อเอาเปรียบสังคม สร้างความร่ำรวยให้แก่ตัวเองโดยละเลยช่องว่างทางสังคมไทย

ในทางกลับกันการพัฒนาของเทคโนโลยีเป็นไปแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้โลกใบนี้แคบลง วิถีชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไปจากเดิม เกิดการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมจากสภาวะการณที่ผันผวนและไม่แน่นอน เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรต่างต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว “มนุษย์” ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรคนวัตกรรม เพื่อตอบสนองการพัฒนาพร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตรูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เปิดโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม ที่นำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน รวมถึงผู้คนที่มีความเป็นอยู่และ

คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่ในทางกลับกันก็ปิดโอกาสสำหรับงานบางประเภท ที่อาจไม่มีความจำเป็นหรือลดบทบาทลงไป เพราะการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่ อาจกล่าวได้ว่าเครื่องจักรเริ่มที่จะคิดแทนทรัพยากรมนุษย์ได้มากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์จะลดบทบาทตัวเองลง และเปิดโอกาสให้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาทำงาน แต่ในความเป็นจริงแล้ว บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ลดลง เพียงแต่ต้องมีการปรับใช้ศักยภาพให้สูงขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้วางแผน ออกแบบควบคุม และทำงานร่วมกับเทคโนโลยีเหล่านั้น ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ความสมดุลจึงเป็นเรื่องสำคัญซึ่งต้องอาศัยศิลปะจัดวางให้พอเหมาะพอดีกับแต่ละสถานการณ์ แต่ละข้อจำกัดในเรื่องของการบริหารจัดการ และเบื้องลึกของจิตวิญญาณของแต่ละคนด้วย

แนวคิดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น (อรพันธ์, 2560) เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิมกล่าวคือ การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ ปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์การไปไกลกว่านั้นมากด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่า จึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้นหรือในบางองค์การมองไกลกว่านั้นอีกกล่าวคือ มองเห็นว่าเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์การจึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

ดังนั้นคำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์การ หากต้นทุนมีน้อยก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ หากต้นทุนมีจุดบกพร่องก็ต้องพัฒนาแก้ไขหรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้น ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยนโยกย้ายหรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการปล่อยออกไป

การบริหาร “คน” จากอดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบัน (กันยารัตน์ และสุภาวดี, 2562) มีแนวคิดที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงระยะเวลา ได้แก่

1. ช่วงที่หนึ่ง Personnel Management เป็นการบริหารงานบุคคล ที่เน้นกระบวนการเป็นงานปฏิบัติและงานประจำตามกฎหมาย ระเบียบ เช่น บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน ฯลฯ
2. ช่วงที่สอง Human Resource Management การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยึดคนเป็นทรัพยากรขององค์กร และมีกระบวนการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การวางแผนและพัฒนากำลังคน ฯลฯ

3. ช่วงที่สาม Human Capital Management เป็นแนวคิดสมัยใหม่ ที่มองว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงขององค์กร ไม่ใช่มองเป็นเพียง Cost หรือต้นทุน ที่เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระ (Liability) เช่นในอดีต

สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากรตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งการพัฒนา อนุรักษ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการที่เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับการบริหาร “คน” จากอดีตจนกระทั่งปัจจุบันนั้นมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และไม่ยึดติดกับการบริหารแบบมุ่งเน้นวิธีการ หรือกระบวนการเช่นในอดีตแต่กลับให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากขึ้น

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา (2556) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงานการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ

Malcolm (1969) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกระทำใด ๆ ขององค์การในอันที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนวยต่อการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

Swanson และ Holton (2009) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการของการพัฒนา และปลดปล่อยพลังความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างระบบการทำงานและกระบวนการภายใน เช่น กระบวนการกลุ่ม ระบบงาน และการทำงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมาย 3 ประการ (ศิริภัสสรค์, 2559) คือ

1. Creating the System งานสร้างระบบ เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์การเอง เช่น การ designed, structure, และ implemented กิจกรรมของงาน เช่น Organization and Job design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่น ๆ เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่องค์การจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัว ในหลักความเป็นจริง งาน (job) จะต้องถูกกำหนดให้แก่บุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and staffing มุ่งสู่การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและองค์การ และดึงดูดผู้คนให้สนใจในองค์การ

2. Maintaining the System การบำรุงรักษาระบบ เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมี Staff แล้ว ก้าวต่อไปคือทำให้ระบบดำเนินงานได้ เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ ภายหลังจากที่องค์การได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยส่วนต่าง ๆ ทั้ง 4 Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System, Labor Relation ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มั่งคั่ง และสร้างฐานให้กับ Maintain the System ที่เป็นส่วนสำคัญที่สุด ถ้าหากบริษัทต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

3. Improving the System การปรับปรุงระบบ เป็นการมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคล และองค์การรวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายองค์การและประสิทธิผลขององค์การ โดยต้องไม่ทิ้งเป้าหมายส่วนบุคคล ในส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development ไปสู่เป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ Improving the System โดยเป้าหมายของ Improving the System คือ มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์การ รวมถึงการระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุด เพื่อบรรจุในตำแหน่งและมุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในองค์การ ให้มีทักษะมากขึ้น

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การให้ความรู้ ทักษะและทัศนคติ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลิตภาพภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและองค์การ เพื่อให้ระบบงานดำเนินงานได้ไปสู่เป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน ในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผ่านการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาอาชีพ (CD) และนำไปสู่พัฒนาองค์กร (OD)

แนวคิดทุนมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์

แนวคิดทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (learning) ให้แก่บุคลากรของตนภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรจากความหมายของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาทุนมนุษย์ที่กล่าวถึง สอดคล้องกับนิยามของ Nadler (1986) ซึ่งได้กล่าวไว้ในหนังสือ Developing Human Resources ว่า

Training: Those activities which have been designed to improve human Performance on the job employee is presently doing or is being hired to do.

การฝึกอบรม: กิจกรรมที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของมนุษย์ ในงานที่บุคลากรกำลังทำอยู่หรือกำลังได้รับการว่าจ้างให้ทำ

Education: Activities designed to improve the overall competence of the Employee in a specified direction and beyond the job now held.

การศึกษา: กิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อปรับปรุงความสามารถโดยรวมของบุคลากร ในทิศทางที่กำหนดและนอกเหนือจากงานที่จัดขึ้นในขณะนี้

Development: Deals with preparing the employee to move with the organization as it develops, changes, and grows.

การพัฒนา: เกี่ยวข้องกับการเตรียมบุคลากรที่จะย้ายไปอยู่กับองค์กร เมื่อมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลง และเติบโต

กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (2002) อธิบายว่า ทุมนมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลที่จะมีต่อองค์การ

Williams (1998) นิยามทุมนมนุษย์ว่าหมายถึง ผลตอบแทนที่องค์การได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และผลตอบแทนที่ได้รับนั้นจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าการลงทุนในเครื่องจักรและการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา

องค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (2006) ได้ให้ความหมายของทุมนมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่แฝงในตัวบุคคล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้บุคคล สังคม และเศรษฐกิจมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ทุมนมนุษย์เป็นที่รู้จักครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2512 โดย Leonard Nadler ได้นำเสนอในการประชุม Miami Conference of the American Society of Training and Development : ASTD ใน ประเทศอเมริกา ทุมนมนุษย์เกิดเป็นกระแสครั้งแรกของประเทศไทย เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2535 เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาประเทศ (Nadler, 1986) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ส่วนคำว่า “ทุมนมนุษย์” แผลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital ได้ถูกนำมาใช้ในสองความหมาย ความหมายแรกมองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงาน ส่วน Gilley and Eggland (2002) ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีทุมนมนุษย์ โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถ และทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์การ และ ในความหมายที่สอง Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลได้ให้ไว้ในปี ค.ศ. 1961 ในบทความชื่อ Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review (อ้างศักดิ์, 2550) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุมนมนุษย์” ในบทความของเขาว่า หมายถึง ความสามารถหลาย ๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Innate) หรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมีอันสเฉพาะ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ขีดความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า

ซึ่งคุณค่านี้อาจเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสตาร์ก, 2551) คำว่า “ทุมนมนุษย์” จึงประกอบด้วย

1. ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

2. ทูทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วย เครือข่ายความสัมพันธ์

3. ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

ส่วนสาเหตุที่นักเศรษฐศาสตร์ใช้คำว่า “ทุน” (दनัย, 2551) เนื่องจากต้องมีเรื่องของเวลา ความพยายาม เงินในการเสริมสร้างทุมนมนุษย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเช่นเดียวกับการลงทุนปกติ เพื่อให้ได้คืนมาภายหลัง และการได้คืนมาไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปของเงินเพียงอย่างเดียว แต่การศึกษาเป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดผลกำไร เพราะทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทุมนมนุษย์ถือเป็นมิติใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล (ปราชญา และพอลตา, 2550) ให้ดึงความสามารถของคน (Human Competence) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development) เพราะความสามารถ ทักษะและความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง สามารถ

จะนำสิ่งเหล่านี้มาบูรณาการจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร เป็นทรัพยากรที่ลงทุนแล้วมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบเหนือคู่แข่ง สามารถประดิษฐ์คิดค้นและปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้มีสมรรถนะที่สูงยิ่งขึ้น และใช้ความสามารถในทุก ๆ ด้านอย่างเป็นประโยชน์ ในการผลิตสินค้าและบริการ

จากความหมายของทุนมนุษย์พอสรุปได้ว่า “คน” คือ ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยแรกของการลงทุนที่สามารถสร้างผลกำไรและคุณค่า ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถวัดในรูปของผลตอบแทน เช่นเดียวกับสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ๆ และสามารถทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและแข่งขันได้

แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์

แนวคิดในการวัดและประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรในการบริหารจัดการที่จะให้ “ทุนมนุษย์” เป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถคิดมูลค่าผลตอบแทนได้ ดังสินทรัพย์ประเภทอื่น ๆ ที่องค์กรได้ลงทุน สำหรับ “การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)” มีผู้ที่ได้อธิบายความหมายและนิยามไว้ในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (2002) ได้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ว่า หมายถึง การวิเคราะห์โดยการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ในการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Armstrong (2020) ได้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ว่า หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถของมนุษย์ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานระดับสูง

Lee and Kearns (2005) ได้ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ว่า หมายถึง การพัฒนาศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ ที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร

สรุปได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) คือ มิติใหม่ของความท้าทายที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการดึงความสามารถของคนออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มเป็นการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ในศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์ มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน จนบางครั้งทำให้เกิดความสับสน ผู้เขียนจึงได้นำความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์ จากผู้รู้มาอธิบายถึงความแตกต่าง ดังนี้

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์จะเน้นในหลักการ 2 ประการ ที่เป็นประเด็นสำคัญในสิ่งแวดล้อมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ

1. คน คือ สินทรัพย์ ซึ่งสามารถทำให้เพิ่มค่าขึ้นได้ด้วยการลงทุน และเมื่อคุณค่าของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและผู้พึงพา

2. ทุนมนุษย์ขององค์กร ต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กร โดยจะต้องกำหนดทิศทาง นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ต้องมีการออกแบบนำไปใช้ และกำหนดมาตรฐานการประเมินว่าพวกเขาจะช่วยองค์กรอย่างไร จึงนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (David, 2000)

ทุนมนุษย์จะมีขอบเขตที่กว้างกว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์ เพราะเน้นที่ความรู้เป็นสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะอยู่ในมุมมองระดับบุคคล และส่วนหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ขณะที่ทุนมนุษย์จะก้าวข้ามความเป็นระดับบุคคล มาสู่ความคิดที่ว่า ความรู้สามารถแบ่งปันกันได้ในระหว่างกลุ่มระหว่างหน่วยงานโดยผ่านกระบวนการและการทำงานประจำ (Wright *et al.*, 2001) และการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ยังมีความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ตรงที่เน้นความสำคัญ คุณค่าหรือมูลค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนในองค์กรผลิตขึ้นหรือสร้างขึ้น มา แต่ไม่ได้เน้นที่หน้าที่การบริหารงานบุคคล ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึง

เกี่ยวกับการประเมินผลกระทบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความพยายามทุ่มเทของคนต่อความสำเร็จขององค์กร (สุรพงษ์, 2549)

กล่าวโดยสรุป คำว่าทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์นั้น มีความหมายร่วมกันที่คำว่า “คน” แต่การให้ความหมาย จะดูที่บริบทของเรื่องมากกว่า คำว่าทรัพยากรมนุษย์ใช้ในความหมายที่มองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าควรได้รับการสรรหา คัดเลือก การธำรงรักษา พัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และประเทศชาติ ส่วนคำว่า ทุนมนุษย์เป็นนัยของความหมายทางเศรษฐศาสตร์ เกี่ยวกับการประเมินผลกระทบ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความพยายามทุ่มเทของคนต่อความสำเร็จขององค์กร

หากย้อนกลับไปเมื่อ 10 ปีที่แล้ว ถ้าพูดถึงงานทรัพยากรบุคคล (HR: Human Resource) จะนึกถึงงาน Routine งานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กันในทุก ๆ วัน ดูแลเรื่องสวัสดิการ ฎระเบียบความเรียบร้อยในการทำงาน พนักงานในองค์กรคอยรับคำสั่งจากผู้บริหารแล้วนำมาปฏิบัติ แต่บทบาทที่เปลี่ยนไปในยุคดิจิทัลที่มี Talent เป็นตัวขับเคลื่อน บทบาทของ HR จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) (พันธุ์ทิพา, 2561) “ถ้าเรามัวแต่กอด Routine, AI ก็จะมาฉีกไป” เป็นการเปลี่ยนบทบาทจาก Analog HR ไปสู่บทบาทใหม่ที่เรียกว่า Digital HR

บทบาทใหม่ที่เปลี่ยนไปของงาน Digital HR

สิ่งที่เป็นความท้าทายแรกในการทำงานของ HR ในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร คือ “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เปลี่ยนยาก เป็นสิ่งที่คนทุกคนในองค์กรปฏิบัติจนเคยชิน HR ต้องทำให้พนักงานกล้าผิดพลาด (Fail Fast) กล้าลงมือทำ มนุษย์จะเรียนรู้จากความผิดพลาดไม่ใช่เรียนรู้จากความสำเร็จ เนื่องจากบริษัทที่คงอยู่มานาน บุคลากรที่ทำงานกับองค์กรมาตั้งแต่เริ่มแรก อาจจะตามไม่ทันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของคนรุ่นใหม่ ที่ใช้งานได้อย่างคล่องแคล่วและเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่ายกว่า สิ่งที่ HR ต้องทำ คือ การสร้างวิธีการคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ให้แก่คนรุ่นเก่าในองค์กร ที่พร้อมจะเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว สามารถนำมาปรับใช้กับเทคโนโลยีในการทำงาน และต้องเข้าใจว่าบทบาทใหม่ขององค์กรต้องการอะไร ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถาวร

การทำงานในยุค Digital Disruption ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นอีกงานหนึ่งที่ต้องได้รับการเสริมศักยภาพด้วยเทคโนโลยี ด้วยการมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารผลงาน การประเมินผลพนักงาน การสร้างขวัญกำลังใจและเป้าหมายในการทำงาน จนเกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งฝ่ายผู้บริหาร ตัวพนักงาน และทรัพยากรบุคคล ที่สามารถวางแผน HR Strategy ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชุดิมา, 2563) การใช้ชีวิตในยุคนี้ต้องปรับตัวให้ทันกับยุคสมัย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเร่งปรับตัว เพื่อรองรับจากผลกระทบของคน Generation (Gen) ต่าง ๆ ที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งวิธีการคิด วิธีปฏิบัติและการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา เมื่อคนรุ่นเบบี้บูม (Baby Boomer) กำลังก้าวสู่ช่วงโค้งสุดท้ายของการทำงานในวัยใกล้เกษียณ คนรุ่นเอ็กซ์ (Generation X) เริ่มกลายเป็นผู้อาวุโสในที่ทำงาน และคนรุ่นวาย (Generation Y) ที่เริ่มก้าวมา มีบทบาทในแต่ละองค์กรอย่างเต็มที่ ตามมาด้วยคนรุ่นแซด (Generation Z) ที่กำลังจะเข้ามาเป็นน้องใหม่ในอนาคตอันใกล้ คนรุ่นใหม่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างไปจากคนยุคก่อน ๆ ความเป็นตัวของตัวเองสูง มีทัศนคติและเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกันออกไป คนทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจและสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าสู่องค์กร เพื่อเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป

สิ่งที่จะเป็นแรงดึงดูดใจคนทำงานรุ่นวายและรุ่นแซด มีดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังต่อที่ทำงาน สถานที่ทำงานต้องมีความทันสมัย บรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีห้องสำหรับพักผ่อน มีสวัสดิการด้านอาหาร มีห้องเล่นเกมหรือกีฬาเพื่อการผ่อนคลาย เป็นต้น
2. สวัสดิการที่ดึงดูดใจ องค์กรต้องมีโบนัสที่ปรับให้เหมาะสมแก่การใช้ชีวิต วันสำคัญ เช่น วันเกิดสามารถลางานได้ นอกจากนี้ยังมีโปรแกรมการฝึกอบรมหรือสัมมนาที่น่าสนใจ และองค์กรควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการเติบโตในสายงาน

3. ทักษะคิดและแนวคิดต่ออาชีพ องค์การควรกำหนดคุณค่าและคติพจน์ที่ดึงดูดใจพนักงานรุ่นใหม่ การทำงานต้องมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ช่วงเวลาทำงานควรมีความยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกับแบบแผนเดิม ๆ และลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

4. ดัชนีชี้วัดความสุขในการทำงาน เช่น ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อวิถีชีวิตยุคใหม่ ชื่อเสียงของบริษัท เพื่อนร่วมงาน ช่วงเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อสมดุลชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพ และโอกาสในการพัฒนาตนเองและเติบโตในสายงาน

5. วิธีการทำงานร่วมกัน การบริหารงานทรัพยากรในองค์กรยุคดิจิทัล ต้องมีความเข้าใจคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ทุกรุ่นอย่างลึกซึ้ง ใช้การสื่อสารเพื่อลดช่องว่างระหว่างรุ่น เปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะของกันและกัน เพื่อร่วมกันหาคำตอบและแนวทางแก้ไขปัญหามาจากทุกฝ่าย

การทำงานกับคนต่าง Gen ให้มีความสุข

ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ต้องพร้อมรับมือกับยุคดิจิทัล ให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสร้างคุณภาพชีวิตได้อย่างมีความสุข คือการทลายช่องว่างระหว่างวัย การทลายช่องว่างระหว่างวัยทำให้คนต่าง Gen สามารถเข้าใจความต่างของแต่ละวัยได้มากขึ้น ด้วยการแสดงความนับถือ ให้เกียรติการตัดสินใจ ชื่นชมพุดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นนอกเหนือจากเรื่องงาน รู้จักวางตัวเอง ใจกว้างและยอมรับความต่าง ผู้เขียนจะอธิบายถึงพฤติกรรม ทักษะดี รูปแบบการทำงาน เป้าหมายในการทำงานและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมของแต่ละ Gen และได้นำเสนอจุดเด่นของการทำงานในแต่ละ Gen รวมทั้งแนวทางทางการพัฒนาทุนมนุษย์ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบจุดเด่นและลักษณะการพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละกลุ่ม Generation (Gen)

| กลุ่ม Gen | จุดเด่น | การพัฒนาทุนมนุษย์ |
|-----------|---|--|
| Gen - B | เป็นคนที่เคารพกฎเกณฑ์ มีความอดทน ทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรมาก ถนัดในการสร้างความสัมพันธ์ เหมาะกับการเป็นที่ปรึกษา | การพัฒนาเหมือนเป็นคนในครอบครัว ช่วยวางแผนการเกษียณให้มีเงินเหลือใช้ การพัฒนาการใช้เทคโนโลยี ปรับตัวให้ใช้เท่าที่จำเป็นได้ |
| Gen - X | มีความคิดเป็นอิสระ ไม่ยึดถือกรอบประเพณีแบบดั้งเดิม ชอบทำงานเป็นทีมความคิดกว้าง ช่วยเหลือตัวเองได้เก่ง มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ใฝ่ศึกษาหาความรู้ ส่งสมบทเรียนประสบการณ์ใส่ตน เหมาะกับงานด้านการบริหาร | การสั่งงานแทนที่จะเป็นการออกคำสั่ง ควรถามคำถามที่เป็นปลายเปิดสนับสนุนทุนทางการศึกษา งานที่ต้องรับผิดชอบเป็นโครงการ มีการจูงใจที่มั่นคง |
| Gen - Y | ดำเนินชีวิตแบบสมดุล ให้ความสำคัญกับงานที่ตัวเองชอบ มากกว่าสิ่งอื่นใด มีความอิสระในการทำงาน การใส่ใจงานแต่ละงานจะเต็มที่เกินร้อย ชอบเทคโนโลยี ทุกคำถามมีคำตอบ มีความคิดสร้างสรรค์ เหมาะกับงานผู้นำทีม | ใช้การมอบหมายงาน มากกว่าการสั่งงาน ต้องการความก้าวหน้าในงานแสดงออกด้วยตัวของเขาเอง เงินเดือนขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความสามารถ |
| Gen - Z | มีการศึกษาดี มีลักษณะนิสัยชอบการแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง รักอิสระ ปรับตัวเก่ง และคล่องแคล่ว เรื่องเทคโนโลยีเหมาะกับงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล | แต่มักจะไม่ค่อยอดทน ไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน มอบหมายงานใหม่ ๆ ต้องการคำตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้าออฟฟิศให้ชุดทำงานใส่ตามใจ |

การทำงานกับกลุ่ม Baby Boom จงแสดงความนับถือ รับฟัง และเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Baby Boom แล้วพยายามปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ ไม่ว่าเราจะเก่งกาจแค่ไหนหรือจะประสบความสำเร็จเพียงใด ก็ยังคงต้องเรียนรู้อยู่เสมอ อย่าแสดงออกว่าการทำงานหนัก คือ การถูกเอาเปรียบ เพราะ Baby Boom ให้ความสำคัญต่อหลักการทำงาน ยึดถือวัฒนธรรมองค์กร และเห็นคุณค่าต่อการทำงานอย่างทุ่มเท หากต้องทำงานในองค์กรใหญ่ ๆ ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ซึ่งบริหารงานโดย Baby Boom ควรพยายามเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเสียก่อนว่ามีการเจริญเติบโตมาอย่างไร ก่อนที่จะเสนอความคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แก่ Baby Boom

การทำงานกับกลุ่ม Gen-X ต้องพูดให้กระชับ ชัดเจน และไม่อ้อมค้อม เพราะ Gen-X ชอบความตรงไปตรงมา เราสามารถใช้ Email กับคนกลุ่มนี้ได้ สามารถสื่อสารได้ใจความและตรงเป้าหมาย หาก

เป็นเรื่องใหญ่จริง ๆ ควรพูดต่อหน้า เพราะ Gen-X ไม่ชอบถูกบงการ ผู้ใหญ่เพียงแต่ให้นโยบายกว้าง ๆ เปิดโอกาสให้เขาได้แก้ปัญหาด้วยตัวเองจะดีที่สุด ส่วนคน Baby Boom ควรลดความคาดหวังต่อ Gen-X ในการทำงานอย่างหนักโดยไม่มีวันหยุด หรือก้าวไปอย่างช้า ๆ อย่างรุ่มตน เพราะ Gen-X ต้องการชีวิตที่สมดุล ไม่ชอบการอยู่ติดที่

การทำงานกับกลุ่ม Gen-Y หรือ Millennium ทำทายพวกเขาด้วยภารกิจใหม่ ๆ Millennium จะชอบความเป็นคนสำคัญ การเพิ่มความรับผิดชอบ เสมือนการให้ค่าชม จึงเปิดโอกาสให้ Millennium ได้แสดงความคิดเห็นของเขา เห็นพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในทีม ผู้ใหญ่ที่ยอมรับความคิดเห็นของพวกเขา ก็จะได้รับ การยอมรับจากพวกเขาเช่นกัน Millennium ชอบให้เราแสดงออกต่อสิ่งที่พวกเขาทำทุกขณะจิต เพราะ ความรู้สึกและความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อพวกเขา

การทำงานกับกลุ่ม Gen-Z จึงให้เกียรติพวกเขาพอสมควร ในฐานะที่พวกเขาน่าจะฉลาดกว่าเรา เพราะพวกเขาเติบโตมากับยุคอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงตั้งแต่เด็ก ส่วนปรัชญาที่เหมาะสมกับการทำงานของ พวกเขาคือ Work-Life Balance ไม่ชอบสไตล์การทำงานแบบคนรุ่นเก่าที่นำเอา และเพื่อป้องกันการสูญเสีย ความคิดและไอเดียของคน Gen Z ดาวรุ่งดวงใหม่ เราควรใช้ระบบการฝึกอบรมพนักงานที่ได้มาตรฐาน ใช้ เทคโนโลยีปรับปรุงให้องค์กรมีความทันสมัย เพื่อดึงดูดพวกเขาให้มาทำงาน สุดท้ายคือ การให้โอกาสพวกเขา ในการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้พวกเขาได้แสดงบทบาทที่สำคัญมากยิ่งขึ้นเสมอ

ในยุคดิจิทัลก่อให้เกิดการปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) (HRNOTE Thailand, 2019) หลายฝ่ายต้องมีการปรับตัว ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการสรรหาคนที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเข้า มาร่วมงานกับองค์กร บุคลากรที่ปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ จะสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ที่ สามารถพัฒนาองค์กรขับเคลื่อนต่อไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนา บุคลากร และถึงเวลาแล้วที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มใช้แนวทางปฏิบัติ เพื่อยกระดับองค์กรไปสู่อนาคตถือเป็นข้อได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสมือนเป็นหัวใจสำคัญ

ข้อได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

1. Digital HR จะมีแพลตฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้พนักงานได้เพิ่มประสบการณ์การทำงานที่ดี ขึ้น เนื่องจากเมื่อพนักงานมีประสบการณ์เชิงบวกในการทำงาน ดังเทคโนโลยีที่เขาใช้ในชีวิตประจำวัน ที่ สะท้อนความเป็นส่วนตัว ด้วยความรวดเร็วและใช้ได้ทุกที่ทุกเวลาแล้ว พวกเขาจะทำงานอย่างมีความสุขและ สร้างประสิทธิผลได้มากขึ้น

หลักการทำงานของ Digital HR จะอยู่บนพื้นฐานของการใช้แอปพลิเคชันคลาวด์ ระบบคลาวด์จะทำ ให้องค์กรต่าง ๆ มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้แก่ พนักงานของตน อีกไม่นานปัญญาประดิษฐ์ (AI) ก็จะมาเข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตประจำวัน รวมถึงเครื่องมือ ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย นอกจากนี้แล้วยังจะมีภาษาที่พัฒนาขึ้นโดยอัตโนมัติ เช่น ภาษาคอมพิวเตอร์ การจดจำเสียง อินเทอร์เน็ตของสิ่ง (IoT) (Techsauce Team, 2018)

2. เทรนด์ใหม่ ๆ 3 ประการของ Digital HR

2.1 การหลีกเลี่ยงการสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรแบบเดิม ๆ มาสู่การฝึกอบรมที่เน้น การสร้างประสบการณ์ที่เข้มข้น ที่เอื้อให้พนักงานมีส่วนร่วมและสร้างแรงบันดาลใจได้มากขึ้น

2.2 การใช้ IoT และอุปกรณ์สวมใส่ (Wearable) เพื่อวัดประสิทธิภาพ จะกลายเป็นวิธีการ ที่ใช้กันทั่วไปเป็นมาตรฐาน และเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนผลิตผล และประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานผ่านทางโปรแกรม Work-Life และโครงการด้านสุขภาพต่าง ๆ

2.3 การวิเคราะห์และคาดการณ์แบบเรียลไทม์ จะเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของ องค์กรมากขึ้น การที่องค์กรต้องการวัดประสิทธิภาพและเพิ่มประสบการณ์ให้กับพนักงาน ทำให้องค์กร ต้องการเข้าถึงข้อมูลแบบเรียลไทม์มากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ได้ทันทางที่

3. หน้าที่ของ HR ได้เปลี่ยนจากการเป็นฝ่ายสนับสนุนการทำงาน มาเป็นผู้ให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์แก่ องค์กร จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า HR จะเปลี่ยนแปลงตนเองในด้านใดได้อีกบ้าง และอย่างไรในยุคดิจิทัลนี้

การที่เราเน้นการวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และทีมงานอย่างละเอียดมากขึ้น เก็บข้อมูลมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยี IoT จะยิ่งทำให้เรามีข้อมูลมากขึ้น เรามีข้อมูลมากเพียงใด เราจะสามารถวิเคราะห์และจัดทำแบบแผนในการทำงานต่าง ๆ ได้มากเพียงนั้น การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้น จะช่วยให้เราคาดการณ์อนาคตได้

4. การปรับใช้วิธีการสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากร และการนำกลยุทธ์ที่เป็นประสบการณ์การใช้งาน User Experience (UX/UI) มาประยุกต์ใช้พฤติกรรมกรรมการใช้งานของผู้บริโภค ที่ขับเคลื่อนโดยอุปกรณ์โมบายเซ็นเซอร์ การปกป้องตำแหน่งและอุปกรณ์สวมใส่ที่กำลังเข้ามามีบทบาท ล้วนมีอิทธิพลต่อเทคโนโลยีเราใช้เวลาหลายชั่วโมงในแต่ละวันโต้ตอบกับดิจิทัลแอปพลิเคชัน ต่าง ๆ

ขณะนี้เราไม่ได้เฝ้าติดตามอุปกรณ์ดิจิทัลเหล่านั้นอีกต่อไป แต่พวกมันต่างหากที่ติดตามเรา อุปกรณ์เหล่านั้นจะวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และพฤติกรรมกรรมการใช้งาน แล้วจึงชักจูงเราด้วยข้อเสนอ การกระตุ้นให้สนใจ และการชี้แนะต่าง ๆ กฎแห่งความสำเร็จในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน คือ การเลียนแบบสภาพแวดล้อมของผู้บริโภคมาไว้ในสถานที่ทำงาน ซึ่งทำได้ง่ายเพราะเราคุ้นเคยและรู้วิธีที่จะใช้มันอยู่แล้ว สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานพอใจและมีความสุขในการทำงาน

5. ขั้นตอนในการสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล แบบเน้นประสบการณ์ของพนักงาน อย่างแรกเลยคือ คุณต้องเข้าใจพนักงาน ซึ่งจะต้องใช้แนวคิดการออกแบบที่ใช้คนเป็นศูนย์กลาง ปัจจุบันพนักงานของบริษัทหลายแห่ง มาถึงที่ทำงานตอนเช้าก็นั่งโต๊ะ วางโทรศัพท์ แล้วก็จมอยู่กับงาน 8-10 ชั่วโมง ทำงานกับอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อซ้ำและซอฟต์แวร์ที่ไม่อัปเดต เทคโนโลยีจะไม่ได้เข้ามาเปลี่ยนเพียงวิธีการทำงาน แต่ยังรวมไปถึงการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันด้วย

6. วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ทำงานให้บริษัท และยังคงรับทำงานนอกไปด้วย (Gig Economy) เราคุ้นกับการปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว พ่อแม่ของเราอาจทำงานที่บริษัทเดียวมากกว่า 30 ปี ในขณะที่พนักงานบริษัทปัจจุบันเปลี่ยนงานกว่า 5-10 งานทั้งชีวิตการทำงาน

ปัจจุบันเราได้เห็นว่ามีความทำงาน ที่พยายามสร้างสมดุลระหว่างงานประจำที่ทำเต็มเวลา กับงานที่รับจ้างทำเป็นคราว ๆ มากขึ้น การที่นายจ้างที่เป็นผู้จ้างงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานบอกเล่าเกี่ยวกับความสนใจหรือความเชี่ยวชาญอื่น ๆ นอกเหนืองานประจำ ก็อาจส่งผลดีให้แก่บริษัทเองด้วย

การเปิดกว้างในลักษณะนี้ จะทำให้บริษัทใช้ความสามารถของพนักงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย เช่น หากบริษัทจะจัดงานเลี้ยงภายใน ก็สามารถมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานที่ทำงานพิเศษด้านการจัดเลี้ยง หรือเมื่อจะทำโครงการเพื่อชุมชนด้วยโอกาส ก็สามารถมอบหมายให้พนักงานที่เป็นผู้นำองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรรับผิดชอบงานนี้ ทำให้เกิดผลดีอย่างมากมายทั้งกับตัวพนักงานเองและทางบริษัทด้วย

7. การเพิ่มศักยภาพ และพัฒนาความสามารถของพนักงานใน Gig Economy ด้วยระบบ Cloud HR กับการเรียนรู้ เป็นแรงจูงใจทั้งกับพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว การเรียนรู้ครั้งละสั้น ๆ จะทำให้เข้าใจง่าย ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่าง ๆ ทุกที่ทุกเวลา จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้มากขึ้น

สรุป การทำงานของคนต่าง Gen ที่มีความหลากหลายในองค์กร ไม่ว่าจะมีความหลากหลายทางวัย ความหลากหลายทางความคิดหรือว่าจะเป็นทางลักษณะพื้นฐานต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรยุคใหม่ที่ต้องทำงานเป็นทีม หัวหน้าทีมต้องเป็นผู้เล็งงานให้ถูกกับคน เพื่อช่วยลดอุปสรรคระหว่างการทำงานสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น เมื่อคนที่แตกต่างกันมารวมกัน จะทำให้มีมุมมองที่รอบด้านมากขึ้น อยู่ที่ว่าจะดึงความหลากหลายของคนในองค์กรออกมาให้มาทำงานร่วมกัน รวมถึงนำเครื่องมือดิจิทัลมาบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่

จิตวิญญาณ (Spirituality)

มนุษย์ในฐานะเป็นชีวภาพ จะประกอบด้วยส่วนที่เป็นร่างกาย (body) และส่วนที่เป็นจิตใจ (mind) มนุษย์จะมีร่างกายที่แข็งแรงพอที่จะสู้กับสัตว์ร้าย สู้กับเผ่าพันธุ์ที่ไม่เป็นมิตร และธรรมชาติที่โหดร้าย อย่างไรก็ตาม มนุษย์ก็ได้เปรียบสัตว์อื่น ๆ เพราะมีสมองที่ดีกว่า มีความจำยาวนานกว่าและมีตรรกะการใช้เหตุผลที่สามารถจะคำนวณผลได้ผลเสีย ความสามารถในการคิดเช่นนี้มีเหนือกว่าสัตว์ และนี่คือส่วนที่เป็นร่างกายและความคิด แต่มนุษย์ยังมีสิ่งที่สามนั้น คือ ส่วนของ จิตวิญญาณ (Spirituality) อันประกอบด้วย ความรัก



ความเมตตา ความกรุณา ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความละเอียดและการรู้สึกสำนึกต่อบาป ส่วนที่สามนี้มาจากการเลี้ยงปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม การรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน และการเอื้ออำนวยความพอใจต่อกันและกัน จนสิ่งที่เรียกว่า จิตวิญญาณนี้ ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของศีลธรรมและจริยธรรมของปัจเจกบุคคลและสังคมมนุษย์ (ลิขิต, 2549)

จิตวิญญาณ (Spirituality) หมายถึง มิติหรือภาวะของการมีจิตใจสูง เป็นจิตที่เห็นแก่ตัวน้อย จิตที่สามารถเข้าถึงสิ่งสูงสุด โดยเฉพาะในทางพุทธศาสนา จิตวิญญาณ คือ ปัญญา เป็นมิติที่มีความดีประกอบอยู่ซึ่งทำให้มนุษย์ต่างจากสัตว์เป็นมนุษย์ที่มีจิตสูงปราศจากความคับแคบ และเห็นแก่ตัว (ประเวศ, 2553)

จิตวิญญาณ (Spirituality) หมายถึง ภาวะของการรู้สึกถึงพลังของชีวิตที่เพิ่มสูงขึ้น ที่สมบูรณ์และอยู่ในภาวะที่ดีกว่าภาวะโดยทั่วไป และการตระหนักถึงความเชื่อมโยงของตนเองต่อผู้อื่น และสภาพแวดล้อมภายนอก (Twigg and Parayitam, 2006)

นอกจากนั้นแล้วยังมีงานวิจัยรองรับในเรื่อง วิญญาณในการทำงาน (Spiritual work) กับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า วิญญาณในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความรู้สึกมีความสุขทางจิตวิทยา (Psychological well-being) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออกจากงาน และอัตราการขาดงาน (Tevichapong et al., 2010)

Kinjerski and Skrypnek (2008) ได้ค้นคว้าและอธิบายถึงการพัฒนามิติด้านจิตวิญญาณในการทำงาน สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย

1. สามารถเกิดขึ้นได้เองเนื่องจากการมีและดำรงอยู่แล้วของจิตวิญญาณซึ่งมักเป็นผลมาจากความสามารถในการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล และการเชื่อมโยงเรื่องของจิตวิญญาณ เข้ามาอยู่ในวิถีปกติของการดำรงชีวิตเช่น การดำรงชีวิตอย่างมีสติและตระหนักรู้ตัว ที่พร้อมความสามารถในการระบุถึงคุณค่าของการกระทำต่าง ๆ ของตนเองได้

2. การมาบรรจบกันของปัจจัยต่าง ๆ โดยมักจะเกิดในช่วงกลางของชีวิต ที่คุณค่าส่วนตัว ความสามารถแรงบันดาลใจ และประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดถูกลอมรวมเข้าด้วยกันทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องดังกล่าวขึ้น หรือมักเกิดจากการตั้งคำถามกับการใช้ชีวิต หรือการตรวจสอบความหมายของเป้าหมายชีวิต ทำให้เกิดการตระหนักถึงคุณค่าสูงสุดที่ตนเองยึดถือไว้ได้

3. พบเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้คนเกิดความสนใจและหันมาให้ความสำคัญกับตนเองมากขึ้น จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจถึงความสำคัญของจิตวิญญาณต่อการดำรงชีวิตมากขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ มีได้หลายลักษณะและขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละคนที่จะมีการสร้างความเข้าใจ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในท้ายที่สุดโดยมักเกิดจากการคิดทบทวน และใคร่ครวญถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ประสบมาในชีวิต แล้วเชื่อมโยงกลับมาที่คุณค่าที่ตนเองยึดถือไว้ ซึ่งเป็นอีกวิธีในการเข้าถึงหรือตระหนักถึงจิตวิญญาณ

4. บรรยากาศภายในองค์กร เช่น ปัจจัยหรือบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ก็สามารถทำให้คนเข้าใจและเห็นคุณค่าของจิตวิญญาณได้ (Kinjerski and Skrypnek, 2008) ซึ่งบรรยากาศและปัจจัยในองค์กรนี้ได้รับความสนใจและสนับสนุนจากนักวิชาการจำนวนมาก ที่จะพยายามค้นหาความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร เพื่ออธิบายการเกิดขึ้นและการพัฒนาของจิตวิญญาณในการทำงาน (Duchon and Plowman, 2005)

สรุปเรื่องจิตวิญญาณในการทำงานนั้น ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการบริหารงาน ที่เน้นคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง การจะนำเรื่องนี้มาใช้ต้องมีความเข้าใจถึงมิติด้านจิตจิตใจของความเป็นมนุษย์ การให้คุณค่าและความหมายต่องานที่ทำ การมีสำนึกถึงการเป็นชุมชนในสถานที่ทำงาน และการหลอมรวมตัวตนและคุณค่าเข้ากับงานและองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ไม่เฉพาะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่รวมถึงผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนในองค์กร ที่จะทำความเข้าใจและปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงานสิ่งเหล่านี้ถือเป็นก้าวแรกที่จะต้องเริ่มต้น และเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจด้วยตนเอง

การพัฒนาทุนมนุษย์ ในตัวตน Digital จิตวิญญาณ Analog

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นของแต่ละคนล้วนไม่ใช่เรื่องบังเอิญ หากแต่มีรากฐานมาจากการพัฒนาและเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ หลอมรวมสิ่งเหล่านี้แล้ว นำมาใช้กับตนเองให้ยืนหยัดสู้กับคลื่นลมแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ (จิระ, 2555) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่ดัดแปลงมาจากแนวคิดของ Prof.Gary Becker คือ มนุษย์เริ่มมาเท่ากันจะพัฒนาหรือลงทุนให้เขาเหล่านั้นมีคุณค่า หรือแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างไร ต้องลงทุน การลงทุนคือการเสียสละทรัพยากรวันนี้เพื่อประโยชน์ในวันหน้า

2. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) คือ ความสามารถของมนุษย์ในการคิด/วิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาและหาทางออก เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์หรือการมองอนาคต

3. ทุนทางคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical Capital) คือ การเป็นคนดี คิดดี ทำดีเพื่อส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป เพราะถ้าไม่ยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมแล้ว ต่อให้เก่งในเรื่องจินตนาการหรือนวัตกรรมก็ไม่มีมีความสำคัญ

4. ทุนแห่งความสุข (Happiness Capital) คือ พฤติกรรมที่ตัวบุคคลพึงมี เพื่อให้ชีวิตมีคุณค่าและสอดคล้องกับงานที่ทำ เพราะเมื่อมีความสุขผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพดี

5. ทุนทางสังคม (Social Capital-Networking) คือ การที่เรารู้จักบุคคลจากหลายวงการที่เราจะต้องทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อลดต้นทุนในการหาข้อมูลข่าวสารและการเจรจาต่อรอง

6. ทุนแห่งความยั่งยืน (Sustainable Capital) คือ การที่ตัวเราจะมีศักยภาพในการมองอนาคตว่าจะอยู่รอดหรือไม่ เพราะคุณสมบัติของความยั่งยืน คือ ต้องมองให้ออกว่าสิ่งที่จะทำในระยะสั้นคืออะไร และที่สำคัญต้องไม่ขัดแย้งหรือสร้างปัญหาในระยะยาว เพื่อที่เราจะได้อยู่ได้ในระยะยาว

7. ทุนดิจิทัล (Digital Capital) คือ ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดการพัฒนา ทั้งการเรียนรู้ การค้นคว้าวิจัย การแสวงหาข้อมูลที่เป็น Real Time ทันสมัย รวมถึงการแบ่งปันความรู้สู่สังคมด้วย

8. ทุนอัจฉริยะ (Talented Capital) คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ของตนเองตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวก มองโอกาส ความเสี่ยง เตรียมพร้อมเชิงรุกและรับ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

การเปลี่ยนจากโลกใบเก่าไปสู่โลกใบใหม่ เป็นไปอย่างรวดเร็วและเหลือเชื่อ เห็นได้ชัดในมิติของ “Analog สู่ Digital” ซึ่งทุกคนสัมผัสได้ในชีวิตประจำวัน เช่น การนัดประชุมงานกับลูกทีม ซึ่งเป็นการนัดพบทางกายภาพ เปลี่ยนไปเป็นการนัดพบผ่านอุปกรณ์ IoT พูดคุยกันทาง Conference Call กับทีมที่อยู่ประเทศอื่นได้ โดยมีโครงข่ายระบบและอุปกรณ์ดิจิทัลเชื่อมโยงและหลอมรวมอยู่ในการสื่อสาร การคมนาคม การศึกษา การทำงาน การจัดการคุณภาพชีวิต การอยู่ร่วมกันในสังคม ไปจนถึงระบบเศรษฐกิจของโลกนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านการเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Salika, 2019) อันได้แก่

ประเด็นที่ 1 การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 และยุคอุตสาหกรรม 4.0 เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ก่อให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม 2 ทิศทาง นั่นคือ ทิศทางแรก “โอกาสใหม่” ส่วนอีกทิศทางหนึ่งคือ “การถูก disruption”

ประเด็นที่ 2 พื้นฐานสำคัญของสังคมเศรษฐกิจศตวรรษที่ 21 คือ การเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเศรษฐกิจฐานทรัพยากรและแรงงานมาสู่ เศรษฐกิจฐานความรู้และนวัตกรรม ดังนั้น ทรัพยากรและแรงงานจึงถูกลดความสำคัญลง ส่วนนวัตกรรม ความรู้ เทคโนโลยี เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ส่งผลให้ชีวิตของผู้คนดีขึ้น ทั้งยังช่วยนำพาผู้คนก้าวข้ามขีดจำกัดทางกายภาพ จากการประสานและผสาน กายภาพ – ชีวภาพ – ดิจิทัล เข้าด้วยกันในกระบวนการระบบของเทคโนโลยีต่าง ๆ

ประเด็นที่ 3 ในกระแสความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ต้องการความร่วมมือและการมีส่วนร่วม จากผู้คนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เพื่อเอาชนะความท้าทายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) จะต้องพิจารณา – จัดสรรประโยชน์ จากการพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดขึ้น และเป็นไปอย่างยุติธรรม 2) ต้องเปิดพื้นที่และสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อช่วยควบคุมผลกระทบที่อาจเกิดจากเทคโนโลยี ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ 3) ต้องช่วยกัน

ผลักดันให้เทคโนโลยีมีบทบาทมากขึ้น โดยใช้เสริมพลังความก้าวหน้า และการพัฒนา ไม่ใช่ให้เทคโนโลยีมาเป็นตัวกำหนด “ชะตาชีวิต”

ประเด็นที่ 4 เทคโนโลยีในยุคอุตสาหกรรม 4.0 มีศักยภาพเชื่อมโยงถึงกันได้หลายทิศทาง โดยมีทั้งที่สามารถขยายขีดความสามารถทางดิจิทัลเองได้ จนถึงการฝังอยู่ในตัวเรา ซึ่งต้องช่วยกันปกป้องไม่ให้เกิดสิทธิพิเศษ ด้วยการติดตามและกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 5 การดูแลผลประโยชน์จากความเปลี่ยนแปลงยุค 4.0 จะต้องไม่มองว่า “ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี” เป็นเพียงเครื่องมือที่เราสามารถควบคุมได้แบบเบ็ดเสร็จ ขณะเดียวกันจะต้องไม่มองว่า มันเป็นพลังภายนอกที่เราไม่อาจทำอะไรได้ โดยแนวปฏิบัติที่พึงกระทำคือ ร่วมกันปลูกฝัง “คุณค่าความเป็นมนุษย์” ลงในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อก่อเกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม สิ่งแวดล้อม รวมถึงตอกย้ำศักดิ์ศรีและความสำคัญของการเป็นมนุษย์

ประเด็นที่ 6 ต้องไม่ลืมว่าศักยภาพในยุค 4.0 นั้น มีหุ่นยนต์ขึ้นมาแทนแรงงานมนุษย์ และนับวันหุ่นยนต์ก็มีความคล้ายคลึงกับมนุษย์มากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันมนุษย์ก็ผลิตหุ่นยนต์เพื่อจำหน่ายในตลาดกิจกรรมที่เกิดขึ้นนี้จึงส่งผลต่อภาคการผลิตสินค้าและบริการ โดยต้องมีประสิทธิภาพและศักยภาพมากกว่าการผลิตในยุคที่ผ่านมาอย่างมาก

ประเด็นที่ 7 ระบบการศึกษาไทย ที่ไม่ได้จัดปรับให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ นำมาสู่การวางแผนสร้างงาน พัฒนาบุคลากรและการศึกษาเพื่อก้าวผ่านช่วง Digital Transformation ไปสู่ความก้าวหน้าใหม่ ก่อเกิดการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรอย่างมีคุณภาพในทิศทางใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับโลกและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ชีวิตในยุคออนไลน์นั้นต่อเนื่อง สิ้นไหล เป็นเหตุเป็นผล ไม่ก้าวกระโดด คำว่ารีบเร่งในยุคออนไลน์นั้นเทียบความเร็วไม่ได้เลยกับความเร่งรีบในยุคดิจิทัล เพราะชีวิตออนไลน์นั้นต่อให้รีบก็รีบไม่ได้ เนื่องจากต้องรออะไรบางอย่างให้ผ่านพ้นไปเสียก่อน การรู้จักรออย่างอดทน อาจถูกมองว่าโง่และเสียเวลาในยุคดิจิทัล แต่การรออย่างรู้ความเป็นไปของสิ่งที่รอด้วยความอดทน ย่อมให้ผลของการรอ กำเนิดเกิดความสุขได้มากกว่าจิตใจที่ผ่องแผ้วด้วยความสุขนั้นอยู่กับคน ๆ นั้น ได้ยาวนานในความทรงจำ (Money HUB, 2016) เช่น การหาข้อมูลซื้ออาหารจานโปรดผ่านออนไลน์ ด้วยการค้นข้อมูลในกูเกิ้ล และหาคำตอบได้ภายในเวลาไม่ถึงหนึ่งนาที เทียบอะไรไม่ได้เลยกับการแต่งตัวเดินออกจากบ้านไปตลาด ทหาอาหารหลากหลายชนิดที่ชื่นชอบและรสชาติที่ถูกปาก ความสุขของการได้ข้อมูลนั้นย่อมแตกต่างกัน เพราะการเสิร์ชกูเกิ้ลนั้นง่าย ไม่มีมิติ ส่วนการแต่งตัวเดินออกจากบ้านไปตลาด ขากลับอาจถูกหมาไล่กัดไม่เห็นจะเป็นเรื่องดีตรงไหนเลย ไหนจะเสียเวลาเป็นชั่วโมงออกจากบ้าน แถมยังต้องวิ่งหนีหมาอีก ตรงนั้นมันไม่ดี แต่ที่ดี คือ ชีวิตมันมีมิติ ทุกครั้งที่นึกถึงก็จะมีเรื่องให้เล่าของความโชคร้ายในวันนั้น สามารถนำมาเป็นเรื่องขบขันในบางแง่มุมที่กูเกิ้ลไม่สามารถมอบประสบการณ์นี้แก่เราได้

มีลักษณะแบบอื่นอีกมากมายที่ไม่สามารถเปลี่ยนจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ได้ ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง เช่น ความเมตตา มนุษย์ทุกคนแม้จะมีความเห็นแก่ตัว แต่ความเมตตาที่เป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งของเราเกิดขึ้นเพราะเราสามารถรับรู้ความทุกข์ของผู้อื่นได้ เมื่อเห็นใครเป็นทุกข์ เราจึงพลอยทุกข์ไปด้วย และอยากช่วยเหลือให้เขาได้รับความสุข ความรัก ความรักของพ่อแม่ต่อลูกเป็นความรักแบบที่อยากเห็นลูกมีความสุข แล้วก็พยายามทำอะไรต่าง ๆ ให้ลูกมีความสุข เมื่อเห็นลูกมีความสุขพ่อแม่ก็มีความสุขด้วย ดิจิทัลก็ไม่สามารถมาเปลี่ยนแปลงได้

สรุป ในขณะกระแส Digital Transformation ที่กำลังมาแรงและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายความว่าต่อไปในอนาคต ตู้เย็นของเราจะเชื่อมต่อ Internet of thing คอยตรวจสิ่งที่พร้อมในตัวตู้เย็น และสั่งซื้อผ่าน Artificial Intelligence โดยที่เราไม่ต้องทำอะไร ถึงเวลาเพียงรับของแล้วจ่ายเงินผ่าน Mobile Banking หากแต่อินเทอร์เน็ตไม่ได้เปลี่ยนทุกสิ่งได้ ทุกอย่างก็มีจิตวิญญาณของมันอยู่ ชีวิตยุคอินเทอร์เน็ตนั้นรวดเร็วไร้พรหมแดน ชีวิตแบบออนไลน์นั้นช้ากว่ามาก ทั้งสองสิ่งเกิดขึ้นมาบนโลกแล้วย่อมไม่ตายไปได้ง่าย ๆ เพราะทั้งออนไลน์และดิจิทัลต่างก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน การเลือกใช้ชีวิตในบางช่วงบางจังหวะอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะออนไลน์หรือดิจิทัล สามารถทำให้ชีวิตเราดำเนินไปได้อย่างเป็นสุข และมีฮาร์โมนีมากกว่าการเถียงกันอย่างเอาเป็นเอาตาย ว่าอะไรดีกว่าอะไร

บทสรุป

จากบทความข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าภายใต้บริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีแนวโน้มไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับมนุษย์ในการสร้างคุณค่าองค์กรจะต้องมีแนวคิดและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนทิศทางและนโยบายขององค์กร การเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นเสมือนตัวเร่งให้เกิดการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล เปลี่ยนรูปแบบความแตกต่างทางแนวคิดของคนในแต่ละช่วงวัย ภาพอนาคตของทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการผสมผสานระหว่างความแตกต่างที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างด้านช่วงวัยทัศนคติค่านิยมรูปแบบของทรัพยากรมนุษย์ ต้องปรับตัวทั้งโอกาสและความท้าทายไปพร้อม ๆ กันนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ดังนี้

1. Artificial & Robots Co-workers การพัฒนาทุนมนุษย์ในรูปแบบใหม่ จะมีการนำระบบหุ่นยนต์ที่ใช้ AI มาเปลี่ยนวิชาชีพที่เน้นด้านความรู้อย่างมาก เช่น การเงิน การแพทย์ การบริหารและกฎหมายโดย AI จะช่วยเสริมการทำงานของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการให้ความช่วยเหลือที่ตอบโต้ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้แม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. การทำงานที่ออกแบบเองได้ การเลือกทำงานที่มนุษย์ต้องการได้ทั้งทางด้านระยะเวลา สถานที่ จำนวนตามการออกแบบแทนกฎระเบียบ และค่านิยมเดิมของการทำงานส่งผลให้มนุษย์สามารถใช้ชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล ทั้งสุขภาวะที่ดีทั้งทางกายจิตใจทำให้มนุษย์มีมุมมองต่อการทำงานในแง่ดีสามารถเลือกทำสิ่งที่ตนเองรู้สึกมีความสุขและมีความหมายได้

3. การทำงานที่เน้นทักษะต่อความสำเร็จของงาน การทำงานที่สนใจทักษะความรู้ความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน มากกว่าสนใจระดับการศึกษาที่ผ่านมา ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกวัย ทุกกลุ่มสามารถพัฒนาทักษะ ที่เหมาะสมต่อรูปแบบงานได้ ทำให้สามารถปรับตัวต่องานรูปแบบใหม่ในอนาคต

ความเป็นดิจิทัลผสมผสานและปรับเปลี่ยนความเป็นมนุษย์ให้มีความทันสมัย มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน นั่นคือ จิตใจที่ต่างฝ่ายต่างต้องการ ห้ององค์กรเจริญเติบโตองกวม เรื่องนี้ไม่ใช่ขนาบกับลูกน้อง แต่เป็นสุนทรียสนทนาระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์ในตัวตนดิจิทัลและความรู้สึกที่มีจิตวิญญาณ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม. 2002. Research & Consulting Project Reference, as of Dec. 2015. [Online]. Available: <https://e-journal.sru.ac.th/index.php/jhsc/article/view/385>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564).
- กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. 2562. ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.วารสารวิทยาการจัดการ. 6(2): 209-222.
- กิตติ มีลาเอียง. 2559. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐยุคใหม่. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 8(1): 131-152.
- จิตติมา อัครจิตพิงค์. 2556. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. อยุธยา. 202 หน้า.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. 2555. 8K's+5K's ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน. Chira Academy. กรุงเทพมหานคร. 244 หน้า.
- ชุตินา สีนางุสาสน์. 2563. Digital Disruption กับ 3 Strategy ในการปรับตัวของ HR. [Online]. Available: <https://k2appstore.com/th/2020/03/10/hr-strategy-in-digital-disruption/>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564).
- ณัฐฉา พิณศิริ. 2560. การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. วารสาร HR Society Magazine. 37(1): 47-51.
- ดนัย เทียนพูน. 2551. บริหารคนในทศวรรษหน้า. เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด. กรุงเทพมหานคร. 266 หน้า.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2559. การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร. 314 หน้า.
- ธนาชาติ นุ่มนนท์. 2560. ไทยรัฐออนไลน์2560 ไชรทัส “ประเทศไทย 4.0” สร้างเศรษฐกิจใหม่ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง. [Online]. Available: <https://thanachart.org/2016/10/09/>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564).
- อัครศักดิ์ คงศาวิสต์. 2550. การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). กรุงเทพมหานคร. 167 หน้า.
- นิสดารัก เวชยานนท์. 2551. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. 168 หน้า.
- ประเวศ วะสี. 2553. ธรรมชาติของสรรพสิ่ง: การเข้าถึงความจริงทั้งหมด. กรีน-ปัญญาญาณ. นนทบุรี. 472 หน้า.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุขอิวงค์. 2550. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด. กรุงเทพมหานคร. 336 หน้า.
- พันธุ์ทิพา สุขสิริสรณ์. 2561. บทบาทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของ HR ในยุค Digital techsauce.co > tech-and-biz > hr-digital. [Online]. Available: <https://techsauce.co/tech-and-biz/hr-digital>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564).

- ลิขิต ธีรเวคิน. 2549. วัฒนธรรมการเมืองการปกครองไทย. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร. 380 หน้า.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. 2559. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร. 240 หน้า.
- สุรพงษ์ มาลี. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. วารสารข้าราชการ. 51(2): 22-25.
- องค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ. 2006. ความเป็นมา. [Online]. Available: <https://www.ryt9.com/s/nescd/42724>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564).
- อรพันธ์ อันติมานนท์. 2560. ภาวะทางสุขภาพจากการบาดเจ็บในผู้ประกอบอาชีพ. วารสารควบคุมโรค. 43(2): 139-150.
- Armstrong, M. 2020. Handbook of Strategic Human Resource Management. Kogan Page Publishers. London. 312 p.
- David, M.W. 2000. Managing Human Capital in the 21st Century. United States Government Printing Office. Washington. 77 p.
- Duchon, D. and D.A. Plowman. 2005. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. The Leadership Quarterly. 16(5): 807-833.
- Gilley, J.W. and S.A. Eggland. 2002. Principles of Human Resource Development. Addison Wesley. New York. 386 p.
- HRNOTE Thailand. 2019. บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (New Roles of HR in Digital Age) ข้อได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR). [Online]. Available: <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190902-hr-roles-digital-age/>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564).
- Kinjerski, V. and B.J. Skypnek. 2008. The promise of spirit at work. Journal of Gerontological Nursing. 34(10): 17-27.
- Lee, M. and S. Kearns. 2005. Improving work life quality. Longwoods publishing. Ontario. 11 p.
- Malcolm, W.W. 1969. Training for Results. Mass. Addison-Wesley Educational Publishers Inc. Lincoln. 269 p.
- Money HUB. 2016. ถ้าโลกนี้ไม่มีอินเทอร์เน็ต มารู้จักชีวิตย้อน ยุคออนไลน์กันเถอะ. [Online]. Available: <https://moneyhub.in.th/article/analog-life/>. (สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2564).
- Nadler, L. 1986. Developing Human Resources. Jossey-Bass Inc Wiley. San Francisco. 298 p.
- Posttoday. 2564. เข้าใจความต่างคน 4 เจเนอเรชัน ทลายช่องว่างเพื่อการทำงานที่แฮปปี้. [Online]. Available: <https://www.posttoday.com/life/healthy/587633>. (สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2564).
- Salika. 2564. Analog vs Digital ยุคของความพลิกผันที่กระทบการทำงาน – การศึกษา' นำมาสู่แผนพัฒนา. [Online]. Available: https://www.salika.co/category/analysis/page/13/?filter_by=popular. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564)
- Swanson, R.A. and E.F. Holton. 2009. Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler. San Francisco. 384 p.
- Techsauce Team. 2018. บทบาทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของ HR ในยุค Digital. [Online]. Available: <https://techsauce.co/tech-and-biz/hr-digital/>. (สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2564).
- Tevichapong, P., Davis, A. and Y. Guillaume. 2010. Individual spirit at work and its outcomes: An empirical examination in corporate Thailand. [Online]. Available: <https://research.aston.ac.uk/en/publications/individual-spirit-at-work-and-its-outcomes-an-empirical-examinati/fingerprints/>. (สืบค้นเมื่อ มกราคม 2564)
- Twigg, N.W. and S. Parayitam. 2006. Spirit at work: Spiritual typologies as theory builders. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict. 10(2): 117-133.
- Williams, R.S. 1998. Performance Management: Perspectives on Employee Performance. International Thomson Business Press. London. 263 p.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and S.A. Snell. 2001. Human resource and the resource-based view of the firm. Journal of Management. 27(6): 701-721.