

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

นายสุนทร ทองกำเนิด

ผู้อำนวยการฝ่ายสวัสดิการและกิจการสัมพันธ์

การประปานครหลวง

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2560

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** นายสุนทร ทองกำเหนิด  
**เรื่อง** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0  
**วันที่** กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 6,973 **จำนวนหน้า :** 18  
**คำสำคัญ** การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรบุคคล ไทยแลนด์ 4.0 ยุคดิจิทัล  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างมาก โครงสร้างของสิ่งต่างๆ รอบตัว มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยโลกได้เข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 มีการพัฒนาที่รวดเร็ว เกิดความสะดวกรวดเร็วในชีวิตมากขึ้น เป็นโอกาสที่ใครก็ตามที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ย่อมเกิดประโยชน์และได้เปรียบ ในขณะเดียวกัน ก็มีภัยคุกคามใหม่ที่เข้ามาด้วย ประเทศไทยประกาศใช้ยุทธศาสตร์ “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อสนองต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว “มนุษย์” ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสรรคสิ่งต่างๆ ขึ้น เพื่อตอบสนองการพัฒนา พร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยต้องคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างและเมื่อไร แล้วเราจะต้องบริหารจัดการต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร จากการค้นคว้า ข้อมูลความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบกับประสบการณ์ทำงานด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของผู้วิจัย จึงได้คาดการณ์ปัจจัยที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน ประกอบด้วย 1) คน 2) ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 3) การฝึกอบรมพัฒนา 4) การกำกับดูแล 5) เครื่องมือที่ใช้พัฒนา 6) อาชีพหรือตำแหน่งงาน 7) ลักษณะการทำงาน 8) สังคมวัฒนธรรม พร้อมทั้งผู้วิจัยได้ให้ แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในแต่ละปัจจัยดังกล่าวไว้ด้วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลงานนี้จะ ช่วยชี้แนะและกระตุ้นให้ทุกองค์การเห็นภาพอนาคตที่จะเปลี่ยนไป การเตรียมพร้อมรับมือกับ สิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การต่างๆ รวมไปถึงหน่วยงานทหารด้วย

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Mr.Suntorn Thonggumnerd

**TITLE:** The Human Resource Management in Thailand 4.0

**DATE:** September 2017 **WORD COUNT:** 6,973 **PAGES:** 18

**KEY TERMS:** management, human resource, Thailand 4.0, digital age

**CLASSIFICATION:** Unclassified

Nowadays, technology is very advanced. Structure of things surrounding environment has changed dramatically since the adoption of technology. By the time the world entered the Industrial Revolution 4.0, there was a rapid development. More convenience in life. It is an opportunity for anyone who can bring technology into use before will receive benefit and advantage. At the same time there is a new threat coming in. Thailand has adopted a strategy "Thailand 4.0" in response to long-term development in the country. As a result of this change, "human" must be directly involved in this matter. Whether it is to create something to meet the development. Along with the consequences that will follow. Lifestyle changes The pattern of work, the economy, and the relationships of people in society. Therefore, must be planned for human resource management in line with the strategy by forecasting what and when it will happens, and how do we manage them? Based on the research of the opinions of various scholars, and the experience of human resources management of the researcher. It anticipates the factors that will be involved in human resource management in the Thailand 4.0 age. The priority includes: 1) people 2) regulations 3) training and development 4) regulation 5) tools for development 6) occupation or position 7) Lifestyle of works 8) social and culture. With this in mind, the researcher has developed a guideline for improving each of these factors. The researcher expects that this work will guide and encourage all organizations to see the future change. Preparation for what will happen. This will benefit for all organizations. Including military units as well.

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยส่วนบุคคลในฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดี ก็ด้วยการให้ความรู้ในวิชาการนำเสนอเอกสารวิจัยส่วนบุคคลจากคณาจารย์วิทยาลัยการทัพบก พร้อมทั้งคู่มือคำแนะนำการเขียนเอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่ละเอียดเข้าใจได้ง่าย แต่การศึกษาวิจัยเอกสารฉบับนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อนำมาเป็นแนวทางการคิด ซึ่งได้เก็บข้อมูลจากนักวิชาการหลายท่านที่ให้ข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ ไว้พอสมควร ขอขอบคุณ นางสาวฉวีวรรณ อุทัยพิบูลย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ได้ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และให้คำแนะนำในการทำวิจัยมาโดยตลอด อีกท่านคือ พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา ที่ได้กรุณาเป็นที่ปรึกษางานวิจัยให้ นอกจากนี้ขอขอบคุณ เพื่อนๆ วิทยาลัยการทัพบก และครอบครัว ที่ได้ให้กำลังใจ และมีส่วนช่วยเหลือให้งานวิจัยสำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลงานนี้จะบังเกิดประโยชน์แก่ผู้สนใจ และองค์กรต่างๆ นำไปเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ เจริญก้าวหน้าในที่สุด

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0

ในทศวรรษที่ผ่านมาเป็นยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งหมายความว่า การเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งโลก อนุमानว่าเป็นภาวะที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าทั่วถึงกัน ในวันนี้ คำว่า โลกาภิวัตน์ เริ่มจางหายไป ไม่ใช่เราจะข้ามพ้นยุคโลกาภิวัตน์มาแล้ว แต่เรากำลังก้าวสู่ยุคเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุคใหม่ของโลก นั่นคือ "ยุคดิจิทัล" อาจมีความสงสัยว่า คือยุคอะไรกันแน่ ซึ่งคงต้องมาหาความกระจ่างกันให้ชัดเจนขึ้น

“ยุคดิจิทัล” มีนัยว่าเป็นยุคที่เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้าไปมีบทบาทกับมนุษย์ในทุกเรื่อง ถึงขั้นการเปลี่ยนแปลงชีวิตมนุษย์กันเลยทีเดียว ไม่ว่าจะหยิบจับอะไรก็ดูจะเกี่ยวข้องกับดิจิทัลกันไปหมดทุกอย่าง ที่เป็นเช่นนี้เพราะดิจิทัลสามารถทำสิ่งที่ยากให้ง่ายขึ้น สร้างความสะดวกสบายในชีวิตได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างเช่น สมาร์ทโฟนที่เราใช้สื่อสารโทรหากัน ก็เป็นอุปกรณ์ดิจิทัลที่อำนวยความสะดวกให้เราได้มากมาย นอกจากนี้ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในปัจจุบันก็จะมีดิจิทัลเข้าไปเป็นส่วนประกอบ และเพราะเหตุที่ดิจิทัลมีความสำคัญมากจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่เราไม่สามารถตัดขาดได้ ทั่วโลกถึงต้องตื่นตัวและถือให้เป็นก้าวใหม่ของโลกยุคปัจจุบัน และถือว่ายุคนี้เป็นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ขนานนามว่า "Industry 4.0"

นอกจากนี้ ในภาคส่วนต่างๆ ก็ยังได้นำตัวเลข 4.0 นี้ ไปใช้เพื่อให้เห็นถึงยุค ที่มีความก้าวหน้า อย่างเช่นเรื่อง Human Resource Management (HRM) ก็ได้กำหนดใช้ 4.0 และในเมื่อทั่วโลกให้ความสำคัญกันขนาดนี้ ประเทศไทย ก็ต้องให้ความสำคัญเพื่อจะก้าวไปพร้อมกับทั่วโลก โดยนายกรัฐมนตรีนเรนทรไวยุทธ์ จันทร์โอชา ก็ได้ประกาศยุทธศาสตร์ “ประเทศไทย 4.0” หรือ “ไทยแลนด์ 4.0” ขึ้น เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาล ไทยแลนด์ 4.0 ที่กล่าวถึงเป็นภาพใหญ่มากทั้งในสังคมไทย และสังคมโลกที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับทุกแง่มุมในการดำรงชีวิต แต่สำหรับในแง่มุมมองขององค์กรแล้วจะมีอะไรบ้างที่จะต้องปรับเปลี่ยน เป็นคำถามที่ผู้บริหารทุกคนอยากทราบ

เพื่อที่จะได้นำไปปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องสัมพันธ์กันไปด้วย สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมองเป็นอันดับแรก หนีไม่พ้นในเรื่องการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์การว่าจะต้องดำเนินชีวิตอย่างไร มีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยใดที่มีความสำคัญอย่างเร่งด่วน แล้วจะขับเคลื่อนองค์การอย่างไรให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องเตรียมมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น และในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานาน จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบรอบและเป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นการสร้างความร่วมมือก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 และสังคมโลกอนาคตไปด้วยกันอย่างมั่นใจ

### **ไทยแลนด์ 4.0 คืออะไรและมีความเป็นมาอย่างไร <sup>1</sup>**

เพื่อสร้างความเข้าใจว่าไทยแลนด์ 4.0 คืออะไรและมีความเป็นมาอย่างไร ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ ให้คำอธิบายไว้ว่า ตามยุทธศาสตร์สำคัญภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี เน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” ภารกิจประการสำคัญ ก็คือ การขับเคลื่อนการปฏิรูป เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามชุดใหม่ในศตวรรษที่ 21 นี้ เช่นเดียวกับที่หลายประเทศได้กำหนดโมเดลเศรษฐกิจรูปแบบใหม่

ในอดีตประเทศไทยเองก็มีการปรับโมเดลเศรษฐกิจอยู่หลายครั้ง เริ่มจาก “ไทยแลนด์ 1.0” ที่เน้นภาคการเกษตร ไปสู่ “ไทยแลนด์ 2.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และก้าวสู่ “ไทยแลนด์ 3.0” ในปัจจุบันที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก ซึ่งประเทศต้องเผชิญกับ “ก้นดักทรายได้ปานกลาง” “ก้นดักความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง” และ “ก้นดักความไม่สมดุลในการพัฒนา” ก้นดักเหล่านี้เป็นประเด็นที่ท้าทายในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ เพื่อก้าวข้ามไปสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” โดยเป็นความมุ่งมั่นที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ใน 3 มิติสำคัญ คือ

1. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม”
2. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
3. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

เป้าหมายของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ “ไทยแลนด์ 4.0” คือ การขับเคลื่อนเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า เพื่อสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนให้กับประเทศอย่างเป็นรูปธรรม กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศ ภายใต้ “ไทยแลนด์ 4.0” มี 3 ประเด็นที่สำคัญ

1. เป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม
2. เป็น “Reform in Action” ที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมๆ กัน
3. เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิด “ประชารัฐ” โดยเป็นประชารัฐที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรระดับโลก ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของการ “รู้จักเต็ม รู้จักพอ และรู้จักปัน”

### ไทยแลนด์ 4.0 กับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ <sup>2</sup>

ดร.วิโรจน์ สันติประภาพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวว่า “โลกยุค 4.0” ที่เราพูดถึงกัน คือ “การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4” ในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจโลกซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก และเราเริ่มเห็นผลกระทบที่ชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ Professor Klaus Schwab ได้เคยกล่าวไว้ว่า “เรากำลังอยู่ในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดจะเปลี่ยนวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม”

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในด้านหนึ่งจะสร้างโอกาสในการทำงาน และช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเราทุกคนให้ดีขึ้น แต่อีกด้านจะมีนัยต่อวิธีการทำงาน และทำให้ตำแหน่งงานจำนวนไม่น้อยต้องหายไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องปรับตัว อย่างเท่าทันทั้งในวันนี้และในอนาคต นักเศรษฐศาสตร์บางท่านเปรียบเทียบว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีอัตราเร่งแบบก้าวกระโดด ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงใน ลักษณะเป็นเส้นตรงเหมือนในอดีต นอกจากนี้ โลกที่เราเผชิญอยู่ในปัจจุบันมีความซับซ้อน มากขึ้น เชื่อมโยงกันทั้งมิติทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อย่างไรก็ตาม ความ ซับซ้อนที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากพัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดห่วงโซ่การ ผลิตรูปแบบใหม่ๆ ที่กระบวนการผลิตกระจายอยู่ทั่วโลก มีคน บริษัท และประเทศที่ เกี่ยวข้องจำนวนมาก กว่าที่จะผลิตสินค้าชิ้นปลายได้หนึ่งชิ้น หรือเทคโนโลยีทางการเงินที่ ทำให้ตลาดเงินตลาดทุนซับซ้อนขึ้น การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งของท่านประธานาธิบดีทรัมป์ของ สหรัฐอเมริกา ที่ประกาศนโยบาย “อเมริกามาก่อน” ก็ได้ส่งผลกระทบไปทั่วโลกในหลายมิติ แรงงานที่คาดว่าจะย้ายกลับไปสหรัฐอเมริกา ก็ได้นำมาสู่การจ้างงานที่เพิ่มขึ้น แต่ กลับใช้หุ่นยนต์แทนที่จะจ้างคนอเมริกันทำงาน นโยบายเช่นนี้จะทำให้ปัญหาภูมิรัฐศาสตร์ (ซึ่งหมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับกายภาพของพื้นที่ต่างๆ ที่มีผลต่อการเมืองการปกครอง) รุนแรงขึ้นในหลายภูมิภาค โดยทรัพยากรของสหรัฐหรือเงินทุนที่ให้การสนับสนุนประเทศ ต่างๆ ทั่วโลก จะถูกดึงกลับไปใช้พัฒนาประเทศสหรัฐ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ประเทศต่างๆ รวมถึงการจ้างงานที่จะหายไป และทำให้ขาดการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่คนไทย และจะส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อเศรษฐกิจโลก ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกไปสู่ ยุค 4.0 ที่เทคโนโลยีจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพชีวิตของพวกเรา รวมทั้ง สร้างโอกาสใหม่ๆ นั้น จะเกิดขึ้นพร้อมกับโลกที่มีความผันผวนสูง และยากที่จะคาดเดา

ท่ามกลางบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่อายุ 4.0 เศรษฐกิจไทยก็ยังสามารถเติบโตได้ ต่อเนื่อง สะท้อนว่าเศรษฐกิจไทยสามารถทนทานและรองรับความผันผวนได้ดีในระดับหนึ่ง แต่เรายังมีปัญหาโครงสร้างอีกหลายเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความ เหลื่อมล้ำทั้งด้านรายได้และโอกาส การคอร์รัปชัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจในยุค 4.0 ซึ่งจะพบกับ 3 กลุ่มปัญหาสำคัญ ดังนี้



- ปัญหากลุ่มที่ 1 ปัญหาคุณภาพของแรงงานไทย ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในหลายมิติ
- มิติแรก คุณภาพการศึกษาของประเทศที่ไหลลงเรื่อยๆ จากข้อมูลปี 2559 องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ชี้ว่าความสามารถของนักเรียนอายุ 15 ปี ในเรื่องวิทยาศาสตร์และทัศนคติต่อวิทยาศาสตร์ ทักษะการอ่าน และคณิตศาสตร์ พบว่าความสามารถของเด็กไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากในทุกมิติที่ทดสอบ และในภาพรวมอยู่ในอันดับที่ 54 จาก 72 ประเทศ
- มิติที่สอง เราพบว่าในด้านแรงงานธุรกิจเผชิญปัญหาขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณ และทักษะความชำนาญที่ตรงกับความต้องการ กล่าวคือ ตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีทักษะและประสบการณ์ด้านวิชาชีพหรืออาชีพ แต่ผลผลิตแรงงานส่วนใหญ่จะเป็นบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับปริญญาในสาขาวิชาที่ไม่ตรงกับที่ตลาดต้องการ และที่สำคัญ คุณภาพก็ไม่ได้มาตรฐานที่ตลาดแรงงานคาดหวัง
- มิติที่สาม คนไทยขาดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะคนไทยไม่ชอบที่จะติดตามความรู้หรือความก้าวหน้าของโลกเท่าไรนัก หรือขาดทักษะที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งที่ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” หรือการยกระดับศักยภาพของตัวเอง ต่อเนื่องเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้เราประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะในโลกยุค 4.0

ปัญหากลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นปัญหาโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย กฎหมายและกฎเกณฑ์ของภาครัฐส่วนใหญ่ยังเขียนขึ้นในบริบทสังคมแบบดั้งเดิม ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างองค์รวม ปัจจุบันเรามีกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่คนไทยต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก ซึ่งยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวของภาคธุรกิจ นอกจากนี้ก็ยังทำให้ประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายไม่มีประสิทธิผล เกิดปัญหาคอร์รัปชัน

ปัญหากลุ่มที่ 3 คือ ความสามารถในการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ของธุรกิจไทยซึ่งยังค่อนข้างต่ำ พบว่าความสามารถในการใช้และสร้างองค์ความรู้ยังกระจุกตัวอยู่กับธุรกิจขนาดใหญ่ งบด้านวิจัยและพัฒนาของไทยค่อนข้างต่ำ ธุรกิจ SMEs และภาคการเกษตรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่ ต้องผลิตสินค้าที่มีการแข่งขันสูง ผลกำไรต่ำ มักทำการเกษตรแบบเดิมซึ่งมีผลผลิตอยู่ในระดับต่ำและตลาดแรงงานที่ตึงตัว

จากปัญหาทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า แรงงานไทยยังต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถให้อยู่รอดได้ในสังคมใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในอนาคตอันใกล้นี้แรงงานไทยจะได้รับผลกระทบโดยตรง จากอาชีพที่จะสูญสิ้นไป พร้อมกับอาชีพใหม่ที่จะเข้ามาแทนที่ ดังนี้

## 10 อาชีพที่ถูกคุกคามจาก Big Data และ Machine learning <sup>3</sup>

พ.อ.ดร.เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ รองประธาน กสทช. และประธานกรรมการกิจการโทรคมนาคม ได้กล่าวเกี่ยวกับอาชีพที่ใกล้สูญหายไปจากการที่เทคโนโลยีก้าวเข้ามาว่า ในปัจจุบัน งานที่ใช้แรงงานและงานที่ไม่ได้ใช้ความรู้ในระดับเชี่ยวชาญ เริ่มมีแนวโน้มถูกแทนด้วยเทคโนโลยี จากข้อมูลการพัฒนาเทคโนโลยีในสาขาต่างๆ ทำให้เริ่มเห็นได้ชัดว่า เราคงไม่สามารถรู้สึกถึงความมั่นคงของชีวิตได้อีกต่อไปแล้ว เพราะความซับซ้อนและความชาญฉลาดของซอฟต์แวร์ และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เริ่มทำให้เครื่องจักรสามารถเรียนรู้เพื่อที่จะทำงานแบบอัตโนมัติด้วยความชาญฉลาดมากขึ้นทุกขณะ ที่เราเรียกว่า “Machine learning” ซึ่งมันจะทำให้งานที่มนุษย์ทำด้วยความยุ่งยากและใช้เวลานาน สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาทำงานแทนมนุษย์ได้เทียบเท่ากับที่มนุษย์ทำ และมีแนวโน้มที่จะทำได้เร็วกว่าและดีกว่า โดยคาดการณ์ว่าตำแหน่งงานถึง 35% ของตำแหน่งงานทั้งหมด กำลังอยู่ในความเสี่ยงที่ระบบอัตโนมัติจะเข้ามาแทนที่ภายใน 20 ปีนับจากนี้ ซึ่งหมายถึงจะมีคนตกงานจำนวนมาก โดยตำแหน่งงานที่เป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะที่กำลังถูกคุกคามแบ่งออกเป็น 10 อาชีพ ดังนี้

### 1. ด้านการแพทย์บางสาขา

สามารถทำได้โดยคอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์ได้ เช่น การผ่าตัดโดยใช้หุ่นยนต์ ซึ่งมีความแม่นยำสูงกว่าที่มนุษย์จะทำได้ การค้นหามะเร็งในปอดด้วยการใช้การสแกนด้วย MRI

### 2. ด้านประกันภัย (Insurance)

งานของตัวแทนธุรกิจประกันภัย จะมีขั้นตอนที่ชัดเจนตามกฎระเบียบและกฎหมาย จึงทำให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนได้ในเกือบทุกกระบวนการ

### 3. ด้านสถาปัตย์ (Architects)

เราสามารถออกแบบบ้านได้ด้วยตัวเองด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่นำเอาความเชี่ยวชาญของสถาปนิกใส่ลงไป ให้สามารถช่วยเราออกแบบบ้านเกือบเทียบเท่าผู้เชี่ยวชาญ

#### 4. ผู้สื่อข่าว (Journalists)

งานของผู้สื่อข่าววันนี้จะถูกเทคโนโลยีช่วยทำงานได้มากขึ้น แต่ภัยคุกคามที่เคยมีเพียง Social media ที่เข้ามามีผลกระทบนั้นถือว่ายังน้อยมากหากเทียบกับแนวโน้มในอนาคตอันใกล้ที่จะมี Machine learning ที่สามารถรวบรวมข่าวสาร และทำการวิเคราะห์ และผลิตเนื้อหาข่าวได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องแม่นยำกว่าผู้สื่อข่าวที่เป็นมนุษย์

#### 5. ด้านอุตสาหกรรมการเงิน (Financial industry)

Machine learning สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงินและบัญชี เช่น การคำนวณภาษีได้โดยไม่ต้องใช้นักบัญชี ในธุรกิจธนาคาร ATM และ Mobile banking ได้เข้ามาแทนที่งานหลายส่วนของมนุษย์ รัฐบาลได้เริ่มใช้ระบบในการตรวจสอบและคำนวณการคืนภาษีและการหลบเลี่ยงภาษี ผู้คนซื้อขายหุ้นในตลาดได้อย่างรวดเร็วและยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มของตลาดในอนาคตได้แม่นยำกว่านักวิเคราะห์หุ้น

#### 6. ครูและอาจารย์ (Teachers)

เทคโนโลยีได้ทำให้การเรียนการสอนสามารถที่จะสนับสนุนรูปแบบการศึกษาเฉพาะทางและการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนได้มากขึ้น โดยผู้เรียนสามารถที่จะหาข้อมูลด้วย Search engine ที่ชาญฉลาด ซึ่งสามารถส่งความรู้ให้ผู้เรียนได้อย่างรวดเร็ว และมีความรู้บรรจุอยู่ในระบบมากกว่าอยู่ในสมองมนุษย์ จึงทำให้การศึกษาด้วยตนเองจะมีบทบาทมากและได้รับการยอมรับให้เป็นมาตรฐานในระบบการศึกษาในอนาคต

#### 7. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

การสรรหาและการจ้างบุคลากร ได้รับภัยคุกคามแล้วจากเทคโนโลยี Data mining ที่สามารถบริหารจัดการข้อมูลประวัติผู้สมัคร เพื่อทำการวิเคราะห์หาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติสมบูรณ์ที่สุดที่องค์กรต้องการได้โดยไม่ต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ค้นหาและวิเคราะห์เอง

#### 8. การตลาดและการโฆษณา (Marketing and Advertising)

การตลาดในปัจจุบันที่มีข้อมูลมหาศาล และเปลี่ยนแปลงทุกวัน ผู้บริโภคมีอำนาจเหนือผู้ผลิตและผู้ให้บริการ ซึ่งเทคโนโลยี Big Data และ Machine learning สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อติดตามตรวจสอบพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปทุกวันแบบ real time จนทำให้อาชีพนักการตลาดมีบทบาทลดลงเรื่อยๆ

## 9. ทนายความ (Lawyers)

อาชีพทนายความเริ่มถูกภัยคุกคามจากเทคโนโลยีนับตั้งแต่ระบบ Watson-style machine learning สามารถแยกแยะและวิเคราะห์คดีต่างๆ ที่มีในอดีตทั้งหมด รวมไปถึงถึงบทสรุป และข้อวิเคราะห์ต่างๆ นำมาไว้เป็นฐานข้อมูลความรู้ในระบบ Machine learning จนทำให้สามารถมองเห็นถึงผลการตัดสินคดีมาตรฐาน ซึ่งสามารถใส่ Input ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานของคดี และรู้ผลโดยการวิเคราะห์จากระบบ จนสามารถพยากรณ์ผลการตัดสินของคดีต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสมองของทนายความไม่สามารถทำได้

## 10. การบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)

“Predictive policing” เป็นเรื่องที่กำลังได้รับการหยิบยกขึ้นมาพูดกันอย่างมากในประเทศตะวันตก เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งถือว่าการบังคับใช้กฎหมายที่ละเมิดต่อประชาชน สามารถที่จะทำให้ลดลงได้ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Machine learning มาช่วยในการทำงานในกระบวนการยุติธรรมของตำรวจได้

นอกจากนี้ พ.อ.ดร.เศรษฐพงศ์ฯ ยังได้เขียนบทความวิเคราะห์ เรื่อง “ปี 2017 ปีแห่งอนาคตไร้ค่าตัวเรายุคดิจิทัลรูปแบบใหม่”<sup>4</sup> ว่าในปี 2017 มีการสร้าง Business model จากผู้ประกอบการโดยใช้ดิจิทัลรูปแบบใหม่ จนทำให้เกิดธุรกิจที่แปลกใหม่ที่อยู่ในรูปแบบอิสระ โดยไม่มีที่ทำงานแต่อยู่ที่บ้านเพื่อรอเรียกคิวรายการรับงานผ่านอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ ด้วยการบอกตำแหน่งของพนักงานผ่าน application โดยผู้รับบริการจะเรียกบริการโดยเลือกจากคุณสมบัติและตำแหน่งที่อยู่ของพนักงานนั้นด้วยตนเอง

ภาครัฐและภาคเอกชนจะพบกับภัยคุกคามด้านไซเบอร์อย่างมาก และจะเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพราะความแตกต่างทางความคิดของผู้ออกกฎและผู้ปฏิบัติตามกฎ จะเป็นกลุ่มคนที่เกิดคนละยุคสมัย ซึ่งจะมีความแตกต่างทางพฤติกรรมและความคิดอย่างสุดขั้ว ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต่อสู้กันบนโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งโลกกายภาพและโลกเสมือนไปอีกระยะเวลานานพอสมควร องค์การกำกับดูแล(regulators) ทุกองค์การจะต้องประสบกับปัญหารูปแบบใหม่ ที่ไม่สามารถกำกับดูแลธุรกิจภายใต้การกำกับดูแลแบบเดิมอีกต่อไป โดยทุกองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบ ประกาศ และกฎหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจรูปแบบใหม่ที่ใช้

mobile digital platform เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจเกือบทั้งหมด การผลิตทรัพยากรมนุษย์ จะเริ่มมีปัญหาตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป เนื่องจากผลผลิตที่ได้อาจจะไล่ตามคุณสมบัติของ ตำแหน่งงานในอนาคตไม่ทัน จนอาจจะต้องมีการปรับรูปแบบของระบบการศึกษาให้ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่งของโลก

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การทำงานหนักไม่ได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่การทำงานด้วย วิทยาศาสตร์ที่เฉียบแหลม ใช้ความรู้และปัญญา และยอมรับการทำงานโดยไม่ขึ้นกับสถานที่ และเวลา จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของทุกองค์การและของประเทศ โดยสรุปในปี 2017 จะเป็นปีที่เกิดโอกาสใหม่ของธุรกิจดิจิทัลรูปแบบใหม่และจะเป็นโอกาสสำหรับ คนรุ่นใหม่ที่จะเต็มเปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ และมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ ดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตาม เราจะพบกับการเสื่อมถอยของธุรกิจรูปแบบดั้งเดิมที่มีพนักงาน จำนวนมาก จนผู้นำองค์กรต้องเข้าแก้ปัญหาและต้องยอมรับในการปรับตัวอย่างมาก

### สาขาวิชาที่มีความต้องการสูงในยุคไทยแลนด์ 4.0 <sup>5</sup>

ในยุค Digital Economy ความรู้ และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่าง ก้าวกระโดดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้ หรือทุนทาง ปัญญาให้แก่ประชากรของประเทศเสียก่อน สาขาวิชาที่มีแนวโน้มเป็นที่ต้องการของ ทุกประเทศภายใน 10 ปีนี้ และมีอิทธิพลสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 คือ

1. ด้าน Healthcare
2. ด้านการพัฒนา software
3. ด้านวิศวกรรมและการจัดการเครือข่ายดิจิทัล
4. ด้านวิศวกรรมและการจัดการด้านการเงิน
5. ด้านวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นสูงด้วย AI
6. ด้านวิศวกรรมชีวภาพ (Biotech)
7. ด้านวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม
8. ด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์
9. ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมเฉพาะด้าน

## ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 <sup>6</sup>

ผศ.ดร.สมบัติ กุสุมาวดี ผู้อำนวยการศูนย์บริการฝ่ายวิชาการ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ได้กล่าวถึงทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 นอกจากการที่ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์การของตน โดยมี 10 แนวโน้มสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น ได้แก่

1. **ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว (Aging Society)** ปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อองค์การต่างๆ ในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องเริ่มเคลื่อนไหวแล้วในตอนนี้ คือการหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจต้องทบทวนในการยืดเวลาการเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม
2. **Millennials in the Workplace** จากเดิมที่เรามักตั้งคำถามว่า “จะทำงานอย่างไรกับคน Gen Y ที่เข้ามาในองค์กร” แต่ในไม่ช้าคำถามนี้จะหมดไป เนื่องจากคน Gen Y จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร สิ่งที่นัก HR ควรรับผิดชอบต่อตัวเองให้ได้ก็คือ “จะปรับองค์การอย่างไรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่” ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ นัก HR จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย เพราะการใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมแบบเหมาเข่งอาจไม่ได้ผลกับคนรุ่นใหม่อีกต่อไป แต่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคนด้วย
3. **รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป** จากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมาก และใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้น นัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนา

ศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

4. **โลกาภิวัตน์ (Globalization) จะเข้มข้นมากขึ้น** การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึงได้มากขึ้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบางพื้นที่ของโลก อาจสร้างผลกระทบต่อองค์กรได้มากมาย นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง
5. **การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace** คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะขับเคลื่อนคนให้พร้อมไปกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร
6. **ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology** ตัวอย่างสำคัญที่เกิดขึ้นขณะนี้ เช่น นโยบาย National e-Payment หรือ Prompt pay ของรัฐบาล ต่อไปนับจากนี้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่นๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่นๆ ได้มากขึ้นเรื่อยๆ นัก HR จึงต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน
7. **วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป** โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้น HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

8. **สังคมของการมีส่วนร่วม** ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใดๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนร่วมในการออกแบบ แลกเปลี่ยนไอเดีย สินค้าชิ้นนั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน สามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา
9. **การเรียนรู้ผ่าน Social** 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 สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เราสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง
10. **องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น** องค์กรต่างๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่ องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ ทุนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

### **คนไทยจะต้องทำอย่างไรเพื่อเตรียมพร้อมรับยุคไทยแลนด์ 4.0<sup>7</sup>**

สำหรับยุคของโลก 4.0 การที่เราจะประสบความสำเร็จในอีก 10-15 ปีข้างหน้า คนไทยจะต้องปรับตัวและเพิ่มทักษะในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. **ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง** ในยุคดิจิทัลการค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัวเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก เพราะเทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและไร้พรมแดน พบว่ามีการแพร่กระจายของข่าวปลอมเป็นผลจาก (1) การขาด



การประเมินข่าวก่อนส่ง (2) เมื่อข่าวสารนั้นตรงกับอคติที่เรามี เราจึงปักใจเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ดังนั้น การเรียนรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และความสามารถในการแยกแยะว่าเป็นจริงหรือเท็จเป็นทักษะที่สำคัญ

2. คนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน และเป็นการขยายมุมมองให้ก้าวทันต่อโลก และเพิ่มโอกาสในการทำงานให้หลากหลายมากขึ้น
3. คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญคือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้วิธีสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ทัศนคติของการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องจะช่วยให้แก้ปัญหาและสร้างความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะเป็ การรู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้จักใช้ประโยชน์จากความแตกต่างและความหลากหลายทางความคิด รวมถึงการมีคุณธรรมที่จะช่วยสร้างความผาสุกในชีวิต
4. คนไทยต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี การนิ่งดูตายหรือคิดว่าธุระไม่ใช่ แล้วปล่อยให้ปัญหาต่างๆ ใหญ่โตขึ้น สุดท้ายปัญหาเหล่านั้นก็จะส่งผลกระทบต่อเราในที่สุด การทำหน้าที่พลเมืองอย่างหนึ่งก็คือ การพร้อมเข้าแก้ปัญหาตามศักยภาพและในทุกโอกาสที่มีพลังเล็กน้อยที่ทุกคนร่วมกันจะสะสมเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ได้ เทคโนโลยีและการสื่อสารจะช่วยทำให้เราทำหน้าที่พลเมืองได้ง่ายขึ้นและมีพลังมากขึ้นอย่างที่เราอาจจะคิดไม่ถึง

การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่โลกยุค 4.0 เป็นปรากฏการณ์สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก เราถอยกลับไม่ได้ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศในทุกด้านให้พร้อมรับความท้าทายใหม่นี้เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ร่างกายที่แข็งแรงจะต้องประกอบด้วยอวัยวะที่สมบูรณ์ ไทยในยุค 4.0 ก็เช่นเดียวกัน ต้องมีความทนทาน มีภูมิคุ้มกัน สามารถรองรับความผันผวนที่มีแต่จะเพิ่มมากขึ้น ต้องมีกรอบกฎเกณฑ์กติกาที่จะเอื้อและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถปรับตัวได้เร็วในทุกระดับ ต้องมีผลิตภาพที่สูงขึ้นบนฐานของเทคโนโลยี การสร้างองค์ความรู้ และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในทุกระดับของสังคม และที่สำคัญคนไทยต้องมีทักษะและวินัยที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อปรับตัวรองรับการเข้าสู่โลกยุค 4.0

นายสุวิทย์ สุมาลา<sup>8</sup> อธิบดีรองปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กล่าวในเรื่องการบริหารแรงงานสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ไว้ว่า คนไทยต้องปรับตัวด้านการศึกษาที่จำเป็นและเปลี่ยนวิธี

คิดในสังคม เพื่อต่อสู้กับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น กิจกรรมอาจต้องปิดตัวลงหากไม่สามารถทำให้ต้นทุนต่ำกว่าได้ การจ้างคนทีน้อยลงแต่ทำได้หลายอย่างกว่า การบริหารแรงงานสัมพันธ์ต้องเป็นไปแบบร่วมด้วยช่วยกัน เรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน” ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างร่วมมือกันทำงานเพื่อต่อสู้กับศัตรูร่วมคือความอยู่รอดของกิจการ และใช้หลักการเจรจาโดยสุจริตใจในการแก้ปัญหากรณีเกิดข้อพิพาทแรงงาน

## การวิเคราะห์

จากการที่ได้นำเสนอความเป็นมาของไทยแลนด์ 4.0 การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ อาชีพที่ถูกคุกคาม อาชีพที่มีอิทธิพล ทิศทางการบริหารจัดการ และการเตรียมพร้อมรับมือตามความเห็นของนักวิชาการท่านต่างๆ มาเป็นลำดับแล้วนั้น ทำให้มองเห็นภาพที่เชื่อมโยงต่อกันถึงความเกี่ยวพันของปัจจัยต่างๆ ซึ่งพอจะสรุปให้เห็นถึง**ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามลำดับปัจจัยที่มีความสำคัญเร่งด่วน และแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา** โดยจำแนกเป็นแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. **คน** เป็นส่วนสำคัญเร่งด่วนที่จะต้องปรับปรุง เพราะคนจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง สัมผัส และนำหรือไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร ประกอบด้วย
  - 1.1 **ผู้นำ หรือ ผู้บริหาร** จะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นทิศทางของอนาคตองค์กรก่อนผู้อื่น หรือต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆ ที่จะนำองค์กรไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยี ซึ่งถือได้ว่าเป็นคนแรกในองค์กรที่จะต้องนำพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
  - 1.2 **ผู้ปฏิบัติงาน** ยังต้องจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ
    - 1.2.1 **ผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่า** ซึ่งอยู่ใน Gen BB และ Gen X บางส่วนมีความใกล้ชิดกับเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่แล้ว และมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ขององค์กรได้ โดยองค์กรต้องให้ความรู้ความเข้าใจและจูงใจให้เห็นความสำคัญก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง อีกส่วนหนึ่งเรียกได้ว่าเป็นคนไม่เข้าใกล้เทคโนโลยีเลย ต้องให้คนอื่นช่วยเวลาจำเป็นต้องใช้งาน ซึ่งมีอยู่ไม่มากและจะเกษียณในเวลาอันใกล้ ซึ่งเราต้องทำความเข้าใจหรือไม่ก็ต้องทำใจปล่อยให้เวลาเป็นเครื่องพิสูจน์

- 1.2.2 **ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่** ซึ่งอยู่ใน Gen Y และผู้ปฏิบัติงานที่จะรับเข้ามาในอนาคต Gen Z หรือ Gen M กลุ่มนี้คลุกคลีกับเทคโนโลยีมาอยู่แล้ว มีความเข้าใจและสามารถนำหน้าในเรื่องเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ไม่จำเป็นต้องชักจูงอะไรมากก็พร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีได้ทันที โดยองค์การต้องเปิดโอกาสให้คนกลุ่มนี้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การตามแนวทางของเขาด้วย
- 1.2.3 **ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ด้านไอที** คือพนักงานทั้ง 2 กลุ่มข้างต้นแต่เป็นผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญด้านไอที หรือเรียนจบมาทางไอที ที่ต้องแยกออกมาเป็นอีกกลุ่มเนื่องจากว่า ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้จะต้องเป็นตัวจักรสำคัญที่จะต้องนำหรือสร้างเทคโนโลยีใหม่ๆมาวางรากฐานการปรับปรุงองค์การ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากเป็นผู้ที่มีความรู้แล้ว องค์การจะต้องสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ให้ยิ่งขึ้นไป มีการสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมอย่างเร่งด่วน อาจเป็นการให้ทุนการศึกษาในสาขาวิชาที่จำเป็น หรือทำการคัดเลือกผู้ที่กำลังศึกษาในสาขาวิชาที่ต้องการและจองตัวไว้ก่อนที่จะจบการศึกษา
- 1.3 **ผู้มีส่วนได้เสีย** คือ ผู้เป็นเจ้าของ หุ้นส่วน คณะกรรมการ ผู้รับบริการ ผู้ปฏิบัติงานร่วม ผู้รับจ้าง ที่ปรึกษา ทั้งหมดที่กล่าวมาได้ว่าจะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งองค์การต้องการการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ให้องค์การคงอยู่ได้ และก้าวไปข้างหน้าตามแผนงานที่วางไว้ อย่างน้อยต้องสร้างความเข้าใจการยอมรับในทิศทางขององค์การ การเป็นส่วนหนึ่งของความคิดเห็นที่จะนำมาปรับใช้ หรือเป็นผู้ใช้งานระบบใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น
2. **ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง** มีความสำคัญที่จะต้องเดินควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ก็ต้องให้เกิดความสอดคล้องกัน เช่น ถ้าการปฏิบัติงานไม่ต้องเข้ามาที่สำนักงาน องค์การก็ไม่ต้องการลงเวลาทำงาน ไม่ต้องมีโต๊ะทำงาน ไม่ต้องมีบริการรถรับส่ง แต่จะต้องกำหนดวัดค่าการทำงานในรูปแบบอื่นแทน สิทธิสวัสดิการต่างๆ อาจต้องปรับให้เกิดความเหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ ความรัดกุมในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลมีความสำคัญสูงต้องกำหนดและวางมาตรการให้แน่นหนาเพียงพอ

3. **การฝึกอบรมพัฒนา** เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนาคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของผูปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็จะต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ผูปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วย การพัฒนาเรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย
4. **การกำกับดูแล (Regulator)** เป็นอีกภารกิจหนึ่งที่สำคัญเร่งด่วนที่จะต้องก้าวนำหน้าการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เนื่องจากรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ผู้กำกับดูแลก็ต้องมีการเรียนรู้และสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบให้ทันกับการใช้งาน
5. **เครื่องมือที่ใช้พัฒนา** จำเป็นต้องจัดหาโดยการซื้อ หรือสร้างขึ้นเอง หากเป็นการซื้อก็ต้องมองให้รอบครอบถึงเงินทุน การใช้งาน การดูแลบำรุงรักษา หากเป็นการสร้างขึ้นเองก็จำเป็นต้องหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาดำเนินการ ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรเองหรือมีการศึกษาร่วมกับองค์กรอื่นหรือสถาบันการศึกษา
6. **อาชีพ หรือ ตำแหน่งงาน** จะการศึกษาจะเห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยอาจเป็นการใช้หุ่นยนต์ เครื่องจักร หรือ ซอฟแวร์ เข้ามาทำงานแทนมนุษย์ จะทำให้การว่าจ้างงานในบางตำแหน่งสูญหายไป ดังนั้น กระบวนการที่ต้องวิเคราะห์เบื้องต้นในระยะเปลี่ยนผ่าน จำเป็นต้องศึกษาข้อดีข้อเสียในการเปลี่ยนจากคนเป็นเครื่องจักร ความคุ้มค่า การรับมือหากต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องนำคนที่เคยทำอยู่เดิมไปปฏิบัติหน้าที่อื่น หรือเป็นผู้ควบคุมเครื่องจักรแทน แต่อย่างไรก็ตามในอนาคตแล้วอย่างไรรู้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ดี หากยังไม่ทำในวันนี้ก็ต้องมีการศึกษาเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการทำงานโดยเครื่องจักรที่จะเกิดขึ้นไวล่วงหน้า
7. **ลักษณะการทำงาน** เป็นไปได้อย่างมากที่ในอนาคตการทำงาน จะไม่จำเป็นต้องมาปฏิบัติงานที่สำนักงาน ไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะประจำ ถึงขนาดอาจไม่ต้องมาสมัครเป็นผู้ปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเลยก็ได้ หรือแม้แต่คนคนเดียวก็อาจเป็นลูกจ้างในหลายหน่วยงานในเวลาเดียวกัน เพราะเหตุที่เทคโนโลยีสามารถควบคุมในเรื่องผลผลิตที่ต้องการต่อผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารที่ติดต่อถึงกันได้ตลอดเวลา การรับส่งงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการจ้างงานในรูปแบบอื่นๆ ไปด้วย รูปแบบการจัดสำนักงานที่เหมาะสม

8. **สังคมวัฒนธรรม** รูปแบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจากการที่ต้องมาทำงานทุกวัน เจอผู้ร่วมงานทุกวัน เปลี่ยนเป็นการทำงานโดยสื่อสารทางเน็ตเวิร์ค มีผลทำให้ขาดการมีส่วนร่วม ดังนั้น องค์กรอาจหาแนวทางทดแทนในรูปแบบอื่น เช่น การกำหนดวันที่จะต้องเข้ามาสำนักงานบ้างเป็นครั้งคราว หรือมีการจัดกลุ่มปฏิบัติงานแยกตามโซนที่อยู่อาศัย หรือตามลักษณะงาน ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์กันต่อไปว่าสมควรเป็นไปในรูปแบบใด

### แนวทางของหน่วยงานการประปานครหลวง

ด้วยผู้วิจัยปฏิบัติงานอยู่ที่การประปานครหลวงซึ่งเป็นผู้สนับสนุนการศึกษาในวิทยาลัยการทัพบกในครั้งนี้ จึงขอเสนอแนวทางการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของการประปานครหลวง ดังนี้ เห็นควรให้มีการจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีวิสัยทัศน์ด้านไอที มาวางแผนไอทีขององค์กรทั้งระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อให้มาตรฐานการดำเนินงานเป็นไปอย่างสากลและรวดเร็ว มีการลงทุนด้านไอทีให้มากขึ้น สนับสนุนพนักงานที่มีศักยภาพให้ได้รับทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นทางด้านไอทีเป็นพิเศษ จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ไอทีเฉพาะทางแก่พนักงานสายอาชีพต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนางานตนเอง การจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับมาให้ถ่ายทอดไปยังบุคคลคนอื่นให้มากที่สุด ไม่รู้ยู่เฉพาะคนที่ไปเรียน สนับสนุนให้มีการนำการพัฒนากระบวนการทั้งที่คิดขึ้นเองหรือซื้อเทคโนโลยีมาใช้อย่างจริงจังและมีการวิจัย พัฒนานวัตกรรม โดยองค์กรให้งบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ เร่งรัดการจัดทำซอฟต์แวร์มาใช้งานในหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้น โดยการผลิตเองในระบบงานด้านบริการเนื่องจากมีความสำคัญ และต้องดูแลใกล้ชิดกรณีระบบขัดข้อง และจ้างจากภายนอกในระบบงานทั่วไป จัดตั้งทีมงานจากทุกสายงานร่วมปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงไป โดยดำเนินการควบคู่ไปพร้อมกันกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นใหม่ สำนักตรวจสอบผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลและฝ่ายบริหารความเสี่ยงต้องเรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อปิดช่องโหว่ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลหาวิธีการที่ดึงดูดคนที่มีความรู้ประสบการณ์สูงให้เข้ามาสมัครงาน เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้และลดคนได้ให้นำกำลังคนมาเพิ่มให้ทางด้านไอทีเป็นเวลา 5 ปี กำหนดวิธีการมาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบใหม่ สนับสนุนภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี พนักงานเป็นผู้ทันสมัย เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกคนอยากเปลี่ยนแปลง

## บทสรุป

จากการนำเสนอของผู้วิจัยทั้งหมดตั้งแต่ต้นมา แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมในปัจจุบัน แต่ก็ เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จนตั้งรับไม่ทัน องค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่านำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ก็มีโอกาที่จะ ก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องนำเทคโนโลยี มาเปลี่ยนแปลงคนที่มีความชีวิตจิตใจให้กลายเป็นเครื่องจักรทำงานให้ได้ผลผลิต แต่เป็นการนำ ความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนที่ให้ผลผลิตออกมาอย่างมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ถึงแม้เทคโนโลยีสร้างมาโดยคนก็จริง แต่ก็ไม่ใช่ว่าทุกคนที่จะหยิบจับมา ช่วยงานได้ในทันที ยังมีขั้นตอนอีกมากที่จะต้องดำเนินการ โดยเฉพาะคนที่ไม่ประสีประสา กับสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางองค์กรเพื่อมุ่งสู่ ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีให้ได้อย่างเร่งด่วน โดยจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรให้ได้ด้วย สิ่งที่ยากจะขอฝากไว้ ก็คือการ วิเคราะห์ปัจจัยในข้อที่ 8 คือ สังคมวัฒนธรรมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป มนุษย์เป็นสัตว์ สังคม จำเป็นต้องใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน หากเทคโนโลยีสร้างอะไรขึ้นมาให้ชาติพันธุ์มนุษย์ เปลี่ยนแปลงไปจากธรรมชาติที่เคยเป็น เราอาจต้องพบกับสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่นเดียวกับการ ดัดแปลงพันธุกรรมพืชสัตว์ที่ถูกต่อต้านอยู่ในทุกวันนี้ ขอให้ช่วยกันสร้างสังคมในอนาคตที่ดี ด้วยความรอบคอบ เพื่อให้มนุษย์ได้สืบสายพันธุ์ดำรงชีพ และอยู่กันอย่างมีความสุขสืบไป ในอนาคต

---

## เอกสารอ้างอิง

<sup>1</sup> สุวิทย์ เมษินทรีย์. ไชรทัศน์ประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: ไทยรัฐฉบับพิมพ์; 2 พ.ค.2559 [เข้าถึงเมื่อ 1 ก.พ. 2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thairath.co.th/content/613903>

<sup>2</sup> วีรไท สันติประภพ. นิยาม Thailand 4.0 คืออะไร-ไทยอยู่ตรงไหน จะสร้าง "คนที่ครบคน" รับโลกใหม่อย่างไร [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: ไทยพับลิก้า; 8 ก.พ.2560 [เข้าถึงเมื่อ 12 ก.พ.2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://thaipublica.org/2017/02/veerathai-thailand-4-0/>

<sup>3</sup> เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. 10 อาชีพที่ถูกคุกคามจาก Big Data และ Machine learning [อินเทอร์เน็ต]. ไอที 24 ชั่วโมง; 31 ม.ค.2560 [เข้าถึงเมื่อ 12 ก.พ.2560]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.it24hrs.com/2017/carieer-big-data-machine-learning/>

<sup>4</sup> เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. รองปธ.กสทช. ชี้ ปี 2017 'ปีแห่งอนาคตไล่ล่าตัวเรา' ยุคดิจิทัลรูปแบบใหม่ [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: ไทยรัฐออนไลน์; 25 ธ.ค.2559 [เข้าถึงเมื่อ 13 ก.พ.2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.thairath.co.th/content/820778>

<sup>5</sup> เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. แร้งงานเป็รื่องปัญญาที่ประเทศและโลกต้องการ [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการออนไลน์; 31 ธ.ค.2559 [เข้าถึงเมื่อ 19 ก.พ.2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.manager.co.th/Cyberbiz/ViewNews.aspx?NewsID=9590000129948>

<sup>6</sup> สมบัติ กุสุมาวสี. จับประเด็นร้อน! HR 4.0 TRENDS AND MOVE ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ @ THAILAND 4.0. วารสาร HR Society magazine ฉบับเดือนสิงหาคม 2559 [อินเทอร์เน็ต]. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ; 7 ธ.ค.2559 [เข้าถึงเมื่อ 19 ก.พ.2560]. เข้าถึงได้จาก: <http://dir.co.th/th/ข่าวสาร/ข่าวสารทั่วไป/item/96-hr-4-0-trends-and-move.html>

<sup>7</sup> เศรษฐพงศ์ มะลิสวรรณ. 10 อาชีพที่ถูกคุกคามจาก Big Data และ Machine learning [อินเทอร์เน็ต]. ไอที 24 ชั่วโมง; 31 ม.ค.2560 [เข้าถึงเมื่อ 12 ก.พ.2560]. เข้าถึงได้จาก: <https://www.it24hrs.com/2017/carieer-big-data-machine-learning/>

<sup>8</sup> สุวิทย์ สุมาลา. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในยุคไทยแลนด์ 4.0; วันที่ 16 มิถุนายน 2560; ณ โรงแรมอมารี อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. การประปานครหลวง; 2560.



## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ นายสุนทร ทองกำเหนิด

วัน เดือน ปี เกิด 28 กันยายน 2507

### ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ.2527 ประกาศนียบัตรวิชาเวชสถิติ  
พ.ศ.2531 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
พ.ศ.2551 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2527-2532 เจ้าหน้าที่เวชสถิติ กระทรวงสาธารณสุข  
พ.ศ.2532-2545 ตำแหน่งบุคลากร การประปานครหลวง (กปน.)  
พ.ศ.2545-2553 ตำแหน่งหัวหน้าส่วน กปน.  
พ.ศ.2553-2555 ผู้อำนวยการกองสารสนเทศงานบุคคล กปน.  
พ.ศ.2555-2555 ผู้อำนวยการกองแผนและสารสนเทศด้านฝึกอบรม กปน.  
พ.ศ.2555-2557 ผู้อำนวยการกองนโยบายและวางแผนพัฒนางานบุคคล กปน.  
พ.ศ.2557-2558 ผู้อำนวยการกองระบบงานบุคคล กปน.  
พ.ศ.2558-2559 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กปน.

### ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ.2559-2560 ผู้อำนวยการฝ่ายสวัสดิการและกิจการสัมพันธ์ กปน.