

การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับฝีมือแรงงานไทยในศตวรรษที่ 21

Human capital development to enhance Thai labor skills in the 21st century

อรุณเดช มาร์ติน (Aroondet Marat)¹

เอนก ดาพา (Anek Dapa)²

วรรณสินธ์ สัตยานุวัตร (Wannasin Suttayanuwat)³

บทคัดย่อ

การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับแรงงานไทยในศตวรรษที่ 21 เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรภาคเอกชนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความชัดเจน สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลการทำงานที่ดี สำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรธุรกิจเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะงาน ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะคิดในการทำงาน และพลังในการขับเคลื่อนงาน ซึ่งสิ่งสำคัญเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้ประกอบการต้องเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และออกแบบกระบวนการการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ขององค์กรธุรกิจที่สำคัญ จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความรู้ของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญที่หลากหลายด้าน 2) ทักษะในการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมในอนาคต 3) การพัฒนาความคิดความเชื่อและเจตคติในการทำงาน และ 4) การสร้างแรงจูงใจและพลังงานในการขับเคลื่อนงาน

คำสำคัญ: การพัฒนาทุนมนุษย์ ยกระดับฝีมือแรงงาน ทุนมนุษย์ ศตวรรษที่ 21

Abstract

Human capital development to enhance the level of Thai labor in the 21st century plays an important role in driving the business of private sector organizations to be successful, resulting from a clear human capital development process that could be operated continuously. So that employees had the ability to work, resulting in work efficiency and good performance.

For the human capital development of each business organization to enhance competitiveness, it must start by developing job-specific knowledge, operational skills, work attitude, and work-driven power. It was important that the first thing that must be done in order to change the workforce in the 21st century was that entrepreneurs must prepare for the change of employees as well as changing work styles and designing human capital development processes to be in line with the changing situation in accordance with the direction of global social trends, and the surrounding society appropriately.

¹ วิทยากรที่ปรึกษา บริษัทพาร์ทเนอร์ชิพ เซอร์วิส เซ็นเตอร์ แอนด์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด E-mail: aroondet@pcmtrainingcenter.com

² วิทยากรที่ปรึกษา บริษัทพาร์ทเนอร์ชิพ เซอร์วิส เซ็นเตอร์ แอนด์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด E-mail: anekt@pcmtrainingcenter.com

³ หัวหน้าศูนย์นโยบายการค้า การลงทุน และการประเมินผล สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง E-mail: wanasin@fispri.org

Human capital development in the 21st century of important business organizations consisted of 4 aspects: 1) creation of knowledge of employees to enhance a variety of expertise, 2) development of operational skills to support future industry changes, 3) development of ideas, beliefs, and attitudes at work, and 4) creation of motivation and energy to drive work.

Keywords: Human Capital Development, Enhancing Labor Skill, Human Capital, The 21st Century.

วันที่รับบทความ : 14 มิถุนายน 2566

วันที่แก้ไขบทความ : 17 สิงหาคม 2566

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 25 สิงหาคม 2566

1. บทนำ

จากรายงานของเวิร์ลด์อีโคโนมิคฟอรัม (World Economic Forum) ในปี 2019 สะท้อนว่าไทยมีสัดส่วนของแรงงานทักษะสูงเพียงร้อยละ 14 ซึ่งอยู่ในอันดับ 86 จาก 141 ประเทศ ส่วนทักษะของบัณฑิตจบใหม่ อยู่ในอันดับ 79 และคุณภาพของสถาบันอาชีวศึกษา อยู่ในอันดับ 74 โดยในภาพรวม คุณภาพของแรงงานไทยเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ถือว่าอยู่ในระดับปานกลางที่อันดับ 64 นอกจากนี้การสำรวจสถิติแรงงานในประเทศ พบว่าร้อยละ 70 ของประชากรวัยแรงงานมีระดับการศึกษาเพียงชั้นประถมศึกษา จึงเป็นภารกิจของภาครัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องเร่งดำเนินการพัฒนาระดับทักษะและการศึกษาของแรงงานไทย เพื่อแก้ปัญหาแรงงานขาดทักษะ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อศักยภาพการผลิตของประเทศ และทำให้ประเทศไทยอาจก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle-income trap) ไปสู่ประเทศที่มีรายได้ระดับสูง (High-Income country) ดังนั้นประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะแรงงาน หากต้องการที่จะก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (สยามรัฐออนไลน์, 2565) สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันนี้ทำให้องค์กรภาคธุรกิจเกิดการปรับตัวให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับพนักงานและระดับหน่วยงานในองค์กร (พสุธิตา ตันตราจินและคณะ, 2559, หน้า 117) เพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างเห็นได้ชัด ยิ่งถ้าองค์กรใดมีการพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานประกอบกิจการจนพนักงานมีความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้แล้วจะทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมและการดำเนินธุรกิจที่ได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าคู่แข่งได้ (นิลาวัลย์ สว่างรัตน์, 2561, หน้า 236) และในศตวรรษที่ 21 ได้ถูกเรียกว่าเป็นยุคแห่งการบูรณาการทางเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะเป็นภาคผลิต ภาคบริการ จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

สำหรับแนวทางการบริหารธุรกิจจะต้องยอมรับสังคมแห่งเทคโนโลยีเต็มรูปแบบ (Information Society) โดยจะต้องเน้นการเรียนรู้ ทักษะการทำงาน ทักษะคิดในการทำงาน และพลังในการขับเคลื่อนงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาแรงงานให้เป็นทุนมนุษย์ ระบบสารสนเทศมีการพัฒนาในระดับสูงขึ้น และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจจะเกิดมิติการดำเนินการแบบใหม่ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 12)

การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับฝีมือแรงงานไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการพัฒนาแรงงานให้เกิดผลิตภาพด้านแรงงาน จนทำให้แรงงานมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รอบรู้ด้านเทคโนโลยี จนช่วยให้องค์กรธุรกิจประสบผลสำเร็จ หรืออาจจะล้มเหลวได้ จนถือว่าแรงงานคือหัวใจสำคัญของการทำงานทุกระบบได้ (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2555)

ความสำคัญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับแรงงานไทยในศตวรรษที่ 21 จึงทำให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และทำให้องค์กรทางธุรกิจจะคิดทำการสิ่งใดยังมีโอกาสพบกับความสำเร็จ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า “คนเก่ง” (Talent) มากขึ้น เพื่อให้มองเห็นประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย

สำหรับผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาหรือเพิ่มจำนวนคนเก่งในฐานข้อมูลขององค์กร มากที่สุด (Talent Pool) ไม่ว่าจะเป็นวิธีการในการสรรหาคนเก่งและการพัฒนาคนภายในองค์กรให้เป็นคนเก่ง (High – Potential Talent) รวมถึงการรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กร (Talent Management) อย่างเป็นระบบ (Michaels, E. Helen Handfield-Jones, H. and Beth Axelrod, B., 2001)

2. การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับฝีมือแรงงานไทยในศตวรรษที่ 21

รูปแบบการพัฒนาแรงงานในปัจจุบันนี้ มีแนวทางที่เปลี่ยนไปจากอดีตเนื่องจากสังคม วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จนทำให้รูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมกลับมาทบทวนใหม่อีกครั้ง รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวคิดการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถบุคลากร ซึ่งมีหลากหลายแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ดังนี้

กิลเลย์ และ อิกก์แลนด์ (Gilley, & Egglund, 1989) ได้อธิบายผลการวิจัยและค้นพบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการวางแผนการพัฒนาคคน การพัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มันดี้ และ โนเอ (Mondy, & Noe, 2005) ได้อธิบายว่าการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่ตีประกอด้วยการฝึกอบรมการวางแผน และพัฒนาอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทาร์ส (Tarus, 2014) ความพึงพอใจในงาน ผู้นำองค์กรมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ จ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพสูงมีความสามารถในการทำกำไรและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เทย์ ลี ชิน และคณะ (Tay Lee Chin et al, 2017) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

จิระ หงส์ดารมภ์ (2555) ได้อธิบายว่าการสร้าง หรือพัฒนาทุนมนุษย์ให้ได้ผลสิ่งที่สำคัญของแต่ละองค์กรนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องเอาจริง และมองการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นการสร้างหรือพัฒนาทุนมนุษย์ของสังคมไทยแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค (Macro) และระดับจุลภาค (Micro)

วาสนา ศรีศรีครุลาและจิราวรรณ คงคล้าย (2559) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรคาดหวัง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่ การมุ่งมั่นเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอมีการทำงานเป็นทีม การเปิดใจยอมรับการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศ และการสนับสนุนจากองค์กรและการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

นิลาวัลย์ สว่างรัตน์ (2561) การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์การมุ่งเน้นการเรียนรู้ความพึงพอใจในงานโดยสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงาน

การพัฒนาทุนมนุษย์ในสถานประกอบการเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไทยได้อย่างยั่งยืน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2564)

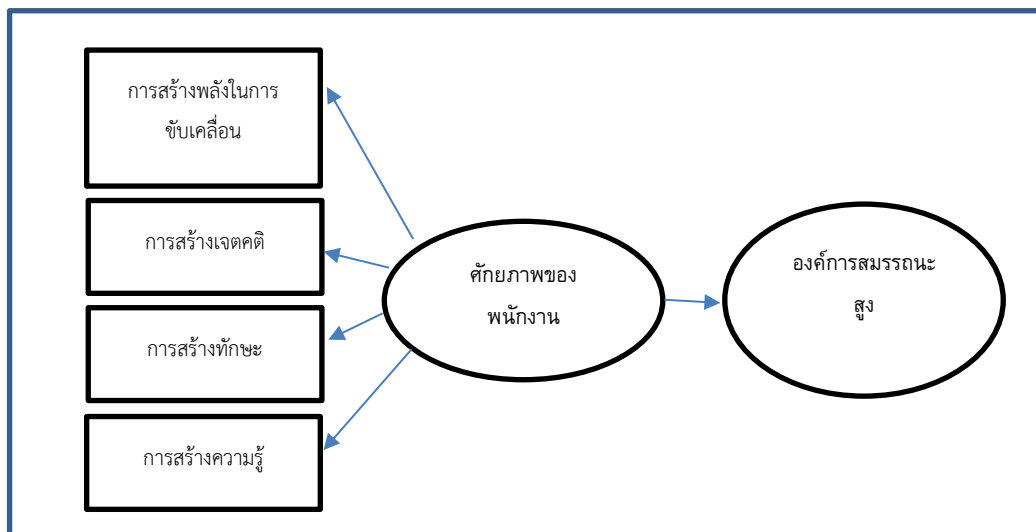
ภาวิณธ์นา เจริญบุญและสุวิดา พฤษภากรณ์ (2565) ได้การพัฒนาทุนมนุษย์ จำแนก 4 องค์ประกอบ คือ ด้านทุนทางกายภาพ (Physical capital) ด้านทุนสินทรัพย์ทางการเงิน (Financial capital) ด้านทุนภูมิปัญญา วัฒนธรรม (Folk wisdom capital) และด้านทุนทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) โดยพบว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) กล่าวคือ ทุนมนุษย์เป็นบุคคลที่มีองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และนำมาใช้เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ชุมชน สังคม

องค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ (2565) ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM) คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร

การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์ มีแรงขับ ความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศขององค์กร

สุจินต์ พูลบุญ (2565) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นการลงทุนที่สะท้อนจากนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและการพัฒนาทักษะทางด้านการบริหารงานในรูปแบบดิจิทัลภายใต้การมีความตระหนักรู้ทางดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อรองรับประเด็นความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกอันจะเป็นการเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติงานของกำลังคนที่จะส่งผลไปยังการยกระดับศักยภาพของประเทศในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

บริษัทพาร์ทเนอร์ชิฟ เซอร์วิส เซ็นเตอร์ แอนด์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด (2566) ได้ทำการศึกษาปรากฏการณ์การพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละองค์กรตั้งแต่ 1 มีนาคม 2564 – 30 เมษายน 2566 โดยการสังเกต สัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร จำนวน 25 องค์กร และผ่านการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยสรุปผลการศึกษาดังกล่าวออกมาว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรธุรกิจต้องเริ่มจากการพัฒนาความสามารถ และความสามารถจะส่งผลต่อการเกิดองค์กรสมรรถนะสูง และได้สรุปเป็นแบบจำลองการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพีซีเอ็ม ไว้ตามกรอบแนวคิดตามภาพที่ 1 นี้



ภาพที่ 1 แบบจำลองการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพีซีเอ็ม (PCM HCM Models)
ที่มา: บริษัทพาร์ทเนอร์ชิฟ เซอร์วิส เซ็นเตอร์ แอนด์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด, 2566

จากภาพที่ 1 อธิบายการพัฒนาทุนมนุษย์ ตามแบบจำลองการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพีซีเอ็ม (PCM Human Capital Development Models : PCM HCM Model) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude) และพลังงานในการขับเคลื่อน (Energy) ซึ่งรวมกันแล้วจะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถของพนักงานในการดำเนินกิจกรรมตามที่องค์กรกำหนดขอบเขต หรือ ความคาดหวังไว้ และทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง ดังอธิบายต่อไปนี้

2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge)

การเกิดความรู้ของแนวทางการสร้างความรู้สำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการเรียนรู้โดยตรงจากสถานบันศึกษา ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ฝึกการปฏิบัติงาน จนการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ

ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา และนักวิชาการนักวิจัยได้อธิบายรูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิดการสอนโดยมุ่งเน้นให้ความรู้ที่ลึกซึ้ง ช่วยให้ผู้เรียนรู้สึกว่ามีบทบาทในการเรียน ทำให้ผู้เรียนมีความตั้งใจในการเรียนรู้และช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนการสอน โดยจัดสาระและวิธีการให้ผู้เรียนอย่างดีที่สุดทั้งทางด้านเนื้อหาความรู้ และการให้ผู้เรียนใช้เวลาเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมากที่สุด ผู้เรียนมีใจจดจ่อกับสิ่งที่เรียนและ ช่วยให้ผู้เรียน 80 % ประสบความสำเร็จในการเรียน (ธนวัฒน์ ศรีไพโรจน์, ดุษฎี โยเหลา และ ปิยดา สมบัติจินดา, 2561, หน้า 96 -110) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ของพนักงานในสถานประกอบการมีต่อไป

2.1.1 การฝึกสอนให้ลองปฏิบัติงานจริงก่อนเริ่มงาน (on The Job Training) เป็นการฝึกทดลองทำงานจริงไปพร้อมกับบทเรียนรู้อยู่ ให้มีประสบการณ์การใช้เครื่องมือสำคัญในการทำงาน ทำให้พนักงานรับรู้กรณีผิดพลาดและเกิดความเสียหาย รวมถึงฝึกทักษะการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดข้อผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน

2.1.2 การฝึกอบรม (Training) เป็นการสอน เพื่ออธิบายหลักวิชาพร้อมกับประสบการณ์ของผู้ถ่ายทอดมา เพื่อให้เกิดแนวคิดการพัฒนาทักษะและความรู้หรือสมรรถภาพใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถที่เป็นประโยชน์เฉพาะในตัวพนักงาน หรือผู้อื่น การฝึกอบรมมีเป้าหมายเฉพาะในการปรับปรุงความสามารถ ชีตความสามารถ ผลผลิต และประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยี การใช้เทคนิคปฏิบัติงานให้สำเร็จ เพื่อรักษา ยกระดับ และปรับปรุงทักษะตลอดชีวิตการทำงาน

2.1.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการนำประเด็นที่น่าสนใจทั้งที่เป็นปัญหา และการพัฒนาที่ต้องการเห็นมาจัดทำเป็นรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจะมีข้อดีหลายอย่างทั้งได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ ได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ เมื่อเรียนรู้จบก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติงานจริงได้

2.1.4 การส่งพนักงานไปสัมมนาหรือดูงานนอกจากจะได้ความรู้ใหม่ ๆ แล้วยังช่วยเปิดมุมมองให้พนักงานได้ไอเดียใหม่ ๆ มาพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นโอกาสในการหาเครือข่าย หรือสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเชื่อมโยงในการทำงาน ปัจจุบันงานสัมมนามีหัวข้อหลากหลายให้เลือกเข้าร่วมตามความสนใจทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ โดยหากต้องการประหยัดงบอาจส่งตัวแทนไปเข้าร่วมแล้วมาแชร์ความรู้ที่ได้ให้กับทีมงานเป็นการภายในอีกที

2.1.5 การเสวนาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นการจัดเซสชันแชร์ความรู้ภายในทีมเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายๆ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ใครเก่งเรื่องไหนก็ให้มาสอนเพื่อนร่วมทีม ใครสนใจเรื่องไหนก็ไปศึกษาหาข้อมูลกรณีศึกษา (case study) ต่างๆ แล้วมาสรุปให้เพื่อนร่วมทีมฟัง วิธีนี้นอกจากจะช่วยพัฒนาทักษะพนักงานแล้วยังช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดขึ้นในทีมได้

2.1.6 การกระตุ้นให้พนักงานศึกษา เรียนรู้ หรือค้นคว้าในสิ่งที่อยากรู้ด้วยตัวเอง การทำงานสมัยนี้ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างมาก เพราะความรู้ใหม่ๆ มีการพัฒนาความรู้ตลอดเวลา เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและการทำงานอยู่ตลอดนั้น การกระตุ้นให้พนักงานจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยไม่ติดขัด และองค์กรสามารถทำได้เช่น สนับสนุนค่าสมาชิกเว็บไซต์วารสารและบทความวิชาการ สนับสนุนค่าหนังสือ สร้างห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้ออนไลน์สำหรับพนักงาน เป็นต้น

2.1.7 การเรียนรู้ผ่านงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาทักษะที่ได้ผลที่สุดคือการได้ลงมือทำจริงและฝึกอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหากองค์กรต้องการพัฒนาทักษะพนักงานด้านไหน ก็ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ฝึกฝนจากการทำงานจริงโดยมอบหมายโครงการใหม่ ๆ มอบงานที่ท้าทายมากขึ้น

2.1.8 การเรียนรู้จากงานที่รับผิดชอบหลักไปเรียนรู้งานกับพนักงานคนอื่นในฝ่ายหรือแผนก (job rotation) เป็นการให้พนักงานเข้าไปทดลองการทำงานอื่นในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เทคนิคการทำงานแบบใหม่ การประสานงานที่ไม่สะดวก ทำให้พนักงานเกิดโอกาสใหม่ในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายและแสวงหาทักษะใหม่ ๆ

2.1.9 การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับแผนกอื่นหรือบุคคลภายนอก การทำงานร่วมกับแผนกอื่นหรือบุคคลภายนอก เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รวมถึงยังเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้

วิธีการทำงานและความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้นักงานสามารถนำประสบการณ์และเทคนิคการทำงานที่ได้มาต่อยอดการทำงานและพัฒนาทักษะต่อไป

2.1.10 การทำงานภาคสนาม การเปิดโอกาสให้นักงานออฟฟิศสัมผัสการทำงานภาคสนามบ้างก็จะช่วยเปลี่ยนบรรยากาศการเรียนรู้ สามารถช่วยให้นักงานเข้าใจการทำงานหนักมากขึ้น เข้าใจพฤติกรรมลูกค้า และนำมาประสบการณ์ที่ได้รับมาคิดต่อยอดพัฒนาสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นได้

2.1.11 การทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ การจะสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จะต้องมีพื้นที่ให้นักงานได้ลองผิดลองถูก การเปิดโอกาสให้นักงานได้ริเริ่มโปรเจกต์ใหม่ ๆ และทดลองทำด้วยตนเองจะช่วยให้พนักงานมีไฟในการหาความรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมเพื่อทำงานให้สำเร็จ ทั้งยังได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาตัวเองและนวัตกรรมในองค์กร

2.1.12 สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การนำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ก็เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ดีในการพัฒนาทักษะพนักงาน โดยจับคู่พนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์มากกว่าให้เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำและสนับสนุนพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า วิธีนี้จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร

2.2 การสร้างทักษะ (Skill)

กล่าวได้ว่าทักษะ เป็นประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ที่จะกระทำด้วยผลลัพธ์ที่กำหนดด้วยการดำเนินการที่ดี ซึ่งมักจะเกิดขึ้นภายในเวลา พลังงาน เพื่อทำให้การจัดการเวลา การทำงานเป็นทีมและความเป็นผู้นำ การจูงใจตนเอง และการดำเนินการอื่นๆ มาทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างไร้รอยต่อ ก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ประกอบด้วย

2.2.1 ทักษะการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management skill) ประกอบด้วย การจัดการตนเองที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือ การทำความเข้าใจความคิด ความรู้สึกของตนเองและจัดการกับความคิดและความรู้สึกดังกล่าวได้อย่างสร้างสรรค์และมีความสุขในการดำเนินชีวิต การรู้จักความฉลาดทางอารมณ์ยังช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ก็เป็นค่านิยมพื้นฐานในการบริหารจัดการตนเอง เพราะจะช่วยบ่มเพาะความคิดและพฤติกรรมของตนเองให้ตระหนักถึงปัญหาของส่วนรวมและทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมในฐานะที่เราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นๆ ไม่ว่าพนักงานจะอยู่ในฐานะเพื่อนพนักงานขององค์กรหรือผู้ประกอบการเองก็ตาม

2.2.2 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Management Skill) เป็นทักษะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและเครือข่ายในสายอาชีพเดียวกันถือว่ามีความสำคัญมากเพราะเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในองค์กรมาก่อนสามารถแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ที่ตรงกับสิ่งที่ต้องทำ สามารถปรึกษา เรียนรู้วิธีการทำงานที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จและขอความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นได้ สิ่งที่เป็นแนวคิดพื้นฐานในการบริหารความสัมพันธ์ ได้แก่ การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ผู้คนมีความหลากหลายในมิติที่แตกต่างกัน เช่น สัญชาติ ภาษา อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ความพิการ ภูมิหลังการศึกษา ค่านิยม ศาสนา และภูมิหลังการทำงาน เป็นต้น การรับรู้ว่ามีหลากหลายในองค์กรที่เราทำงานจะทำให้เราเข้าใจความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นในองค์กรทำให้มีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์อันดีได้ง่ายขึ้นและสิ่งสำคัญสุดๆ ที่อยากฝากไว้ คือคำว่า “ใจเขาใจเรา” หรือ “To put yourself in someone’s shoes” กล่าวคือ เราต้องฝึกมองเหตุการณ์เดียวกันในมุมมองของคนอื่นดูบ้างเพื่อเราจะได้เข้าใจกันมากขึ้น ในมุมมองการเป็นเจ้าของธุรกิจ การประยุกต์ใช้ทักษะการบริหารความสัมพันธ์สามารถเป็นปัจจัยตัดสินความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจได้ เช่น การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน เป็นต้น

2.2.3 ทักษะการแก้ปัญหาเชิงระบบ (Systematic Problem Solving Skill) เป็นการทำงานนั้นเราไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะต้องเผชิญกับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นทักษะการแก้ปัญหาเชิงระบบ จะทำให้เรามองปัญหาออกและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ การฝึกคิดอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ทางออกของปัญหาได้ ซึ่งกระบวนการในการฝึกให้คิดอย่างเป็นระบบ โดยต้อง ระบุปัญหาที่แท้จริง ทำความเข้าใจกับเหตุการณ์และระบุสาเหตุ หาวิธีการ

แก้ปัญหาที่เป็นไปได้มากที่สุด ปฏิบัติตามขั้นตอนตามแผนที่ใช้แก้ปัญหา ประเมินผลการแก้ปัญหา และควบคุมงานให้เกิดความคุ้มค่า

2.2.4 ทักษะการเป็นผู้นำ (Leader) และการมีภาวะผู้นำ (Leadership) ทักษะการเป็นผู้นำคือ การปฏิบัติตนเองที่เป็นแบบอย่างน่าเชื่อถือ คุณนอก บอกคนได้ ใช้คนเป็น และเห็นคนชัด ส่วนภาวะผู้นำเป็นส่วนผสมของทักษะหลายๆ อย่างร่วมกัน รวมถึงประสบการณ์ที่เราได้เรียนรู้จากการทำงานจริง เช่น การทำกิจกรรมในมหาวิทยาลัย การออกค่ายอาสา การร่วมกิจกรรมกับองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น คุณลักษณะของผู้นำที่ดีเริ่มต้นจากการที่เราสามารถจัดการกับตัวเองได้อย่างลงตัว มีความมั่นใจในตนเอง มีทัศนคติที่ดี ตัดสินใจได้ดี กล้ายอมรับทั้งความผิดพลาดและคำชื่นชม มองเห็นคุณค่าในตัวเองและมีวินัยในตนเองจนสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้ มีความยืดหยุ่นเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมทีม สื่อสารกับทีมอยู่เสมอ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง มีศิลปะในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

2.2.5 ทักษะการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management Skill) การเปลี่ยนแปลงอาจนำมาซึ่งปัญหาใหม่ ๆ หรือโอกาสในชีวิตที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง หรือแม้แต่เพื่อนร่วมงานลาออกก็ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงต้องอาศัยวิธีการใช้ความรู้ ทักษะและความเข้าใจที่มีอยู่ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย โดยกระบวนการแก้ปัญหาเริ่มต้นจากการเผชิญกับปัญหาและยุติลงเมื่อได้คำตอบที่บรรลุวัตถุประสงค์ การที่เจอกับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ ๆ แล้วสามารถใช้ความรู้ ความคิดหรือประสบการณ์เดิมที่มีมาประยุกต์ใช้ในการคิดพิจารณาไตร่ตรองเพื่อตัดสินใจหาทางเลือกหรือแนวทางการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมที่สุดอย่างทันท่วงทีจะช่วยลดผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นกับงาน กับครอบครัว หรือกับตนเองได้ ทั้งยังช่วยให้พร้อมรับโอกาสใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาหลังการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างดี อีกทั้ง การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การอ่าน การฟัง การอบรม การฝึกงาน จะทำให้เราเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดพฤติกรรม เพื่อให้ตนเองมีบุคลิก อุปนิสัย อารมณ์ ความรอบรู้ ทักษะ ที่จะช่วยให้เรานั้นใช้ชีวิตและทำงานได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมรับทุกสถานการณ์ที่จะเข้ามาในชีวิต

2.2.6 ทักษะการบริหารดิจิทัล (Digital Management Skill) ประกอบด้วย การบริหารข้อมูล (Information Management) การรู้สารสนเทศ (Information literacy) เป็นทักษะและความรู้ที่ช่วยให้เราค้นหาและประเมินคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในชีวิตประจำวันและในการทำงาน เพื่อให้ใช้ข้อมูลที่เราต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถคัดแยกข้อมูลที่ไม่ต้องการได้เป็นอย่างดี และสุดท้าย การบริหารเทคโนโลยี (Technology Management) เทคโนโลยีได้ก้าวเข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานโดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่เทคโนโลยีต่าง ๆ ถูกพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เราจะต้องสามารถทำความเข้าใจ ปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานและชีวิตประจำวันของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม พร้อมต่อการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่สูงขึ้นไป

2.2.7 ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) เป็นความสามารถที่สำคัญที่ทุก ๆ องค์กรต้องการ ทักษะการสื่อสารที่ยอดเยี่ยมส่งผลให้ความเป็นผู้นำที่น่าเกรงขาม ดังนั้นการสื่อสารที่ดีจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “ศิลปะแห่งการสื่อสารคือภาษาแห่งความเป็นผู้นำ”

2.2.8 ทักษะในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem-Solving) เป็นความคิดสร้างสรรค์สามารถแสดงออกได้หลายวิธีโดยไม่เกี่ยวข้องกับการสร้างงานศิลปะเท่านั้น ความคิดสร้างสรรค์นั้นแฝงอยู่ในความคิด การกระทำ และคำพูดของแต่ละบุคคล ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถในการก้าวข้ามความคิด กฎเกณฑ์ รูปแบบความสัมพันธ์ และสามารถสร้างแนวคิด รูปแบบ วิธีการ การตีความใหม่ ๆ ที่มีความหมาย สามารถสร้างมุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการค้นพบใหม่ หรือการแก้ไขปัญหาได้อย่างดีเยี่ยม ดังนั้นความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ไม่ใช่สิ่งที่ควรมี แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นที่คนทำงานต้องมี

2.2.9 ทักษะในการสังเกต (Observation Skills) เป็นวิธีแก้ไขปัญหาในที่ทำงานให้ประสบความสำเร็จ การทำงานแบบราบรื่นโดยไม่มีอุปสรรค แต่ในความเป็นจริงทุก ๆ องค์กรล้วนเจอกับปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การที่จะมีทักษะในการแก้ปัญหาที่ดี จำเป็นต้องใช้เวลา ความอดทน และมีสมาธิจดจ่อ หากไม่สามารถแก้ปัญหาได้

ในทันที และบางครั้งกระบวนการแก้ไขปัญหอาจใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ ยิ่งปัญหาใหญ่ กระบวนการแก้ไขปัญหาก็จะยิ่งนานขึ้นและยากขึ้น หากมองในแง่ดี ปัญหาเหล่านี้สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน (Workflow) ในองค์กรได้เป็นอย่างดี และการสังเกตปรากฏการณ์ของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์หาแนวทางหรือทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหานั้น เมื่อผ่านไปได้อะไรที่สำเร็จหรือไม่สำเร็จย่อมเกิดประสบการณ์ในการทำงาน

2.3 การสร้างเจตคติในการทำงาน (Attitude)

เจตคติ (Attitude) หมายถึงท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด แต่ทัศนคติ (Viewpoint) เป็นแนวความคิดเห็นหรือมุมมองความคิดเห็น ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์ต้องสร้างท่าทีหรือความรู้สึกของพนักงานต่องานที่ทำ ตามหลักการต่อไปนี้ (อรุณเดช มาร์ตัน, 2565, หน้า 38-60) ประกอบด้วย

2.3.1 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ร่วมงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้การยอมรับนับถือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกรู้ และความยุติธรรมเท่าเทียม

2.3.2 การสร้างแนวคิดเพื่อการพัฒนาตนเอง (Growth Mindset) เป็นการสร้างแนวคิดแบบยืดหยุ่นและเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของตนเอง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดประสิทธิภาพเป็นอย่างดี การคิดเชิงบวก ความล้มเหลวคือการเรียนรู้

2.3.3 การออกแบบระบบความคิด (Thinking System) เป็นการคิดในภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบที่สัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ เป็นการคิดอย่างมีเหตุมีผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็วในองค์กรรวม และการพัฒนาบุคลากรให้มีระบบการคิดเชิงระบบ จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ การทำงานต่าง ๆ ในภาพใหญ่ขององค์กรสอดคล้อง สัมพันธ์กันด้วยระบบที่มีส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์กันรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดเชิงระบบจะไม่มองเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่จะมองภาพใหญ่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นปัญหาระดับองค์กร แล้วแก้ปัญหาทั้งในภาพใหญ่และภาพย่อย เชื่อมโยง สร้างสรรค์และทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ โดยการจะสร้างองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) นั้น จุดเริ่มต้นเริ่มจากตัวบุคคล ทีมงาน และองค์กร ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในความคิดเชิงระบบ ความสามารถที่เป็นเลิศส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม และการมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำสามารถเริ่มต้นได้จากการส่งเสริมให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตามแนวคิดของแซงเก้ (Senge, 1990) ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเพื่อความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบความคิดและจิตใจ (Mental Models) การคิดแบบมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการคิดแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2.4 การสร้างพลังในการขับเคลื่อนงาน (Energy)

พลังในการขับเคลื่อนงานเป็นพลังความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อสร้างแนวทางให้เกิดความสำเร็จและการกระตุ้นความสำเร็จในการทำงานด้วยกำลังใจตนเอง ซึ่งประกอบด้วย

2.4.1 การสร้างแรงผลักดันจากภายใน (Inner) เป็นการสร้างพลังความคิดในมีส่วนร่วมในงานที่ทำโดยการกระตุ้นจากภายในให้พนักงานอยากทำอยากสำเร็จโดยการกำหนดความสำเร็จออกเป็นจุดย่อย ๆ

2.4.2 การทำให้เกิดความหลงใหลในงานที่ทำ (Passion) เป็นตัวขับเคลื่อนให้มีความพยายาม และค้นพบความสำเร็จของชีวิตในแบบที่ตัวเองต้องการไม่ว่าจะเรื่องความรัก การงาน การเรียน ฯลฯ

2.4.3 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานที่สำเร็จ (inspiration) คือพลังที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่คอยผลักดันให้คนมีพฤติกรรมบางอย่าง และยังเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย

2.4.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motive) คือ ภาวะภายในตัวบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีจุดหมาย ซึ่งได้แก่ ความต้องการ ความปรารถนา และความอยาก ซึ่งมี 2 แบบคือ จูงใจให้ทำคือการสร้างกลไกเพื่อให้เข้า และจูงใจไม่ให้ทำ

2.4.5 การออกแบบค่าตอบแทนพิเศษที่ยุติธรรม และเหมาะสมต่อภาระงาน (Incentive) ซึ่งค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ค่าจ้าง อาทิ ค่ารางวัลจูงใจตอบแทนให้แก่พนักงาน โดยสอดคล้องกับผลงานของพนักงาน เพื่อกระตุ้น แรงจูงใจให้พนักงานทำผลงานให้ได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และได้รับรางวัลตอบแทนในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ไม่ใช่วิธีนี้เพียงวิธีเดียว ยังมีอีกหลายวิธีที่ใช้จูงใจพนักงานได้อย่างน่าสนใจ และเหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร เช่น จูงใจด้วยสวัสดิการที่พนักงานอยากได้ จูงใจด้วยการยอมรับ ชื่นชม เป็นต้น โดยการออกแบบค่าตอบแทนพิเศษมีอยู่ 2 ลักษณะคือ

2.4.5.1 เฉพาะบุคคล เป็นรูปแบบการจ่ายเงินรางวัลให้พนักงาน เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยสอดคล้องกับผลงานที่ทำ เช่น พนักงานจะได้รับเงินจูงใจนี้ เมื่อพนักงานขายสินค้าได้ตามจำนวนที่กำหนด หรือถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษนี้เป็นแบบทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย ขึ้นอยู่กับผลงานของแต่ละคน ทั้งยังเป็นการเก็บข้อมูล สถิติของพนักงาน สะสมไว้ประเมินผลระยะยาวได้อีกด้วย

2.4.5.2 แบบรายกลุ่ม ซึ่งบางองค์กรอาจไม่สามารถมอบเงินจูงใจให้กับพนักงานทุกคนได้ จึงพยายามจัดรูปแบบการจ่ายเงินรางวัลเป็นแบบรายกลุ่ม หรือแบบภาพรวม พนักงานแผนกเดียวกันจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษในระดับเดียวกัน ซึ่งจะได้ช่วยกระตุ้นความสามัคคีและการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กรเพื่อผลักดันเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายโดยค่าตอบแทนพิเศษแบบรายกลุ่มจึงอิงจากความสำเร็จของโครงการหรือธุรกิจร่วมค้าของแต่ละกลุ่ม แต่ละแผนกเป็นตัววัด การจ่ายเงินจูงใจแบบกลุ่มนี้มักจะแบ่งให้เท่า ๆ กันในหมู่สมาชิกทุกคน แต่บางองค์กรหรือบางโครงการก็อาจแบ่งให้มากน้อยตามผลได้จากงานของพนักงานแต่ละคนร่วมด้วยก็ได้

2.4.6 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) แรงงานในศตวรรษที่ 21 จะมีอัตราความต้องการของตลาดแรงงานที่เพิ่มขึ้น พอๆ กับอัตราการลาออกที่เพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีวิธีการในการดึงดูดพนักงานขึ้นดีให้ยังทำงานอยู่กับองค์กร อย่างการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต ดังนั้นองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2 แบบต่อไปนี้

2.4.6.1 การจูงใจเชิงบวก (Reword) คือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่น่าทำงาน มีการสร้างสวัสดิการที่มากกว่ากฎหมายกำหนด มีการสร้างและปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ห้องทำงานให้ผ่อนคลาย และการมอบของขวัญเนื่องในโอกาสสำคัญของพนักงาน หรือให้การช่วยเหลือที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน

2.4.6.2 การจูงใจเชิงลบ (Enforcement) คือการควบคุมไม่ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลงโทษเมื่อฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ และความจริงจังต่อการลงโทษอย่างเป็นธรรมเมื่อฝ่าฝืนกฎระเบียบ

2.4.6.3 การสร้างความปรารถนาระดับบุคคลของพนักงาน (Aspiration) เป็นนการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง ก่อนที่จะไปสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพราะจะเกิดความมุ่งมั่นที่จะกล้าเผชิญกับความท้าทายในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ออกมาจากข้างในไม่ว่าบุคคลใดก็ไม่สามารถบังคับให้พนักงานเอาออกมาได้ รูปแบบการกระตุ้นให้พนักงานมีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) และการพัฒนานตนเอง (Advancement) รวมทั้งการที่พนักงานต้องการได้รับการยอมรับ (Recognition) จึงเกิดจากความไว้วางใจต่อองค์กร เพื่อนร่วมงาน ซึ่งต้องสร้างขึ้น (Human Trust)

2.5 ศักยภาพของทุนมนุษย์ (Human Capital Ability)

ศักยภาพของทุนมนุษย์ ซึ่งแยกออกเป็น ศักยภาพ(Ability) คือการแสดงออกของพนักงานที่จะทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จได้ประกอบด้วยศักยภาพในการทำงานด้านต่าง ๆ ส่วนทุนมนุษย์ คือเป็นการผสมผสานเฉพาะบุคคล ประกอบด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมเอาไว้ ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ ที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience) ที่แตกต่างออกไปจากนักคิดอื่น ๆ (Gratton, & Ghoshal, 2003, pp. 1-10) ดังนั้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) มากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่แบบเดิม การให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรนั้นมีคุณค่าต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารบุคลากรที่ดึงความสามารถหรือสมรรถนะภายในคน (Human Competency) ออกมาเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่ปราศจากตัวตน แต่เป็นบ่อแห่งความรู้ความสามารถ ที่สร้างคุณค่าและก่อมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ (Bateman, & Snell, 2014) ดังนี้

2.5.1 ความสามารถในการเข้าอกเข้าใจเพื่อนร่วมงาน (Empathy) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะของทุนมนุษย์ที่สำคัญที่ทำให้ทุนมนุษย์การทำงานร่วมกันเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งของแผนองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การมีความเห็นอกเห็นใจในหรือการรับฟังความคิดในการประชุมแสดงให้เห็นว่าคุณกำลังสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานแบ่งปันมุมมองและความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตนเอง ความเห็นอกเห็นใจนั้นจะนำไปสู่การเปิดกว้างของความคิดใหม่ ๆ และแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น

2.5.2 ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน (Ability to Influence Peers) เน้นการพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้แข็งแกร่ง การมีทีมที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยังช่วยวิเคราะห์ว่าทีมของคุณทำงานร่วมกันได้ดีเพียงใด ตั้งแต่การสนทนาในทุก ๆ วัน ไปจนถึงอีเมลที่คุณส่งถึงเพื่อนร่วมงาน หากขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อาจส่งผลเสียต่อทีมของคุณได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยคำพูด การสื่อสารด้วยท่าทาง ทักษะการฟัง การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ เป็นต้น

2.5.3 ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นความสามารถในการรับรู้ ควบคุม และแสดงอารมณ์ของตนเอง เพื่อที่จะรับมือกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้อย่างรอบคอบและมีความเห็นอกเห็นใจ ในแต่ละวันมีแรงจูงใจหลายๆ อย่างที่ทำให้เราต้องมีการตัดสินใจ ซึ่งการมีความฉลาดทางอารมณ์ที่ดีจะช่วยให้คุณเข้าใจการตัดสินใจและรับรู้ผลที่จะตามมาของการตัดสินใจเหล่านั้นได้

2.5.4 ความสามารถระดับบุคคลของพนักงานที่มีความอยากรู้อยากเห็น และมีความคิดเชิงบวกมองโลกในแง่ดี (Curiosity and Positivity) เป็นการสร้างพลังแห่งความอยากรู้อยากเห็นในการทำงาน การกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นนั้นเป็นการจุดประกายความคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะขับเคลื่อนแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรธุรกิจได้ สำหรับคนทำงานยุคใหม่ ที่มีประสบการณ์การทำงานที่ไม่มากนัก อาจเกิดคำถามหรือข้อสงสัยในการทำงานบ้าง และอาจคิดอะไรใหม่ๆ ได้ แต่ก็เขินอายเกินกว่าที่จะถามหรือพูดออกไป ซึ่งนี้อาจสร้างผลเสียต่อการทำงานได้ ผลการวิจัยยืนยันว่า การใฝ่รู้ ที่กล้าที่จะตั้งคำถามและถามออกไปนั้นมีประโยชน์สำหรับองค์กร ผู้นำ และพนักงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็น ความผิดพลาดในการตัดสินใจน้อยลง มีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกมากขึ้นทั้งในงานสร้างสรรค์และงานที่ไม่สร้างสรรค์ ลดความขัดแย้งในกลุ่ม การสื่อสารที่เปิดกว้างมากขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น

2.5.5 การรับฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening) เป็นศิลปะแห่งการฟังเพื่อนร่วมงาน และการมีสมาธิ การมีส่วนร่วม และการซึมซับกับสิ่งที่คนอื่นกำลังพูดกับคุณ การเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ฟังที่ดีขึ้นเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญที่ผู้นำและคนทำงานยุคใหม่ต้องมี

2.5.6 ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) เป็นการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีภายในองค์กร สมาชิกในทีมแต่ละคนได้รับการสนับสนุน และมีแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างเต็มที่ พวกเขาจะรู้สึกเหมือนมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับกับคนทำงานยุคใหม่ หากคุณยอมรับกับตัวเองว่าคุณไม่ได้เพอร์เฟกต์ไปเสียทุกอย่าง แต่คุณพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ รวมถึงรับฟังคำติชมอย่างเต็มที่ นั่นคือคุณลักษณะที่ดีต่อการทำงาน ผู้นำสามารถนำทักษะนี้ไปใช้จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานได้ เพราะเมื่อไหร่ที่ไม่ยกตนข่มใคร และชื่นชมการทำงานของพนักงานอยู่เสมอ ซึ่งนี่คือสิ่งสำคัญในการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน

2.5.7 ความยืดหยุ่น (Resilience) เป็นการสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นทักษะการทำงาน (Soft Skill) ที่สามารถจัดการกับความเครียดได้ดี การที่พนักงานไม่มีความยืดหยุ่นในตนเองจะเกิดภาวะหมดไฟ (burnout) เพิ่มสูงขึ้น และเมื่อพนักงานมีความยืดหยุ่นหรือไม่กดดันตัวเองเกินไป นั้นทำให้พนักงานสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นกับลูกค้า ผู้จัดการ และเพื่อนร่วมงาน จัดการความเครียดได้ง่ายขึ้น มีแรง

บันดาลใจมากขึ้น มีจิตใจที่แข็งแกร่งและมีความยืดหยุ่น สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและล้มเหลวได้ดีขึ้น (Rao, 2010:255)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จในการทำงานและจะสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ต้องเริ่มต้นจากการสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติ และพลังในการทำงาน จึงจะทำให้เกิดศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรได้ และนี่คือแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

3. บทสรุป

การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 นั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา โดยเน้นการกระตุ้นระดับตัวพนักงานให้เกิดความสามารถ (Ability) ไม่ว่าจะเป็นการทำให้พนักงานมีความรู้ เพราะงานที่ทำ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) ทศคติ (Attitude) พลังในการขับเคลื่อนงาน (Energy) ซึ่งผลจากการพัฒนาทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรย่อมทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High Potential) ขององค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะที่สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท (Berger and Berger, 2004) ดังนี้ 1) Super Keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly Exceed Expectations) 2) Keepers หมายถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed Organization Expectations) 3) Solid Citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความคาดหวังขององค์กร (Meet Organization Expectations) และ 4) Misfits หมายถึงพนักงานที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร (Below Organization Expectations) ประโยชน์ของการจัดแบ่งกลุ่มพนักงานดังกล่าว เพื่อจัดสรรการจ่ายผลตอบแทน การฝึกอบรม ตลอดจนโปรแกรมการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม เพราะถ้าองค์กรไม่สามารถบริหารกลุ่มพนักงานเหล่านี้อย่างเหมาะสม ย่อมมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานระดับ Super Keepers และ Keepers ไปและเช่นเดียวกัน ถ้าจะพัฒนาพนักงานย่อมเลือกพัฒนาพนักงานระดับ Solid Citizens, Keepers และ Super Keepers หากผู้ที่ความสามารถโดดเด่น มีศักยภาพสูง ย่อมมีโอกาสจะอยู่ในกลุ่มที่เป็น “Cream of the Cream” นั้นหมายถึงการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นผู้นำในองค์กรต่อไป

การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อยกระดับแรงงานไทยในศตวรรษที่ 21 ที่หลายองค์กรจะต้องเผชิญอย่างแน่นอนคือ สงครามแย่งชิงคนเก่ง(The War of Talents) ในการรับมือการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานต้องพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ตามต้นแบบการพัฒนาทุนมนุษย์พีซีเอ็ม (PCM Human Capital Development Model) ประกอบด้วย การสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติ และพลังในการขับเคลื่อนงาน อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจที่สำคัญ จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างความรู้ของพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญที่หลากหลายด้าน ทักษะในการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมในอนาคต การพัฒนาความคิดความเชื่อและเจตคติในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจและพลังงานในการขับเคลื่อนงาน

4. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2564). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574. ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2566, จาก <http://www.oie.go.th>.
- จิระ หงส์ดารมภ์. (2555). ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: เอเชียแปซิฟิกคอนซัลแตนท์ ธนวัฒน์ ศรีไพโรจน์, ดุษฎี โยเหลา และ ปิยะดา สมบัติจินดา. (2561). อิทธิพลของโปรแกรมการโค้ชการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเป็นฐานที่มีต่อสมรรถนะของผู้สอน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 96-110.
- นิลาวัลย์ สว่างรัตน์. (2561). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ในประเทศไทย เพื่อมุ่งสู่อุตสาหกรรมสร้าง สรรค์ที่สมดุลและยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(2), 2136-2152.

- บริษัทพาร์ทเนอร์ชิพ เซอร์วิส เซ็นเตอร์ แอนด์ แมนเนจเม้นท์ จำกัด. (2566). เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง **รูปแบบสร้างทุนมนุษย์เพื่อยกระดับฝีมือแรงงานสถานประกอบการ**. (เอกสารอัดสำเนา).
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์.
- พสุธิดา ตันตราจิน และคณะ. (2559). ทุนมนุษย์: การจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 30 (พิเศษ), 117-123.
- ภวรินทร์นา เจริญบุญและสุวิดา พฤษขอาภรณ์. (2565). การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชน ด้วยทุนวัฒนธรรมหลังวิถีใหม่ของจังหวัดสมุทรสงคราม. **วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ**, 7(5), 398 -415.
- วาสนา ศรีอัครลาภ และจิราวรรณ คงคล้าย. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งยุคสารสนเทศสู่องค์กรยุคใหม่ในอนาคต. **Veridian E-Journal**, 9(2), 328-338.
- สยามรัฐออนไลน์. (2565). กสศ.ขับเคลื่อน “ทุนมนุษย์ไทย” พร้อมก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 พัฒนาทักษะ-การเรียนรู้ตลอดชีวิต ประชากรวัยแรงงานด้อยโอกาส. ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2566, จาก <https://siamrath.co.th/n/336426>.
- สุจินต์ พูลบุญ. (2565). การพัฒนาการพัฒนาทุนมนุษย์ภาครัฐเพื่อการบริหารงานในรูปแบบดิจิทัลของประเทศไทยกับความปกติใหม่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. **วารสารพัฒนศาสตร์**, 5(1), 141 – 174.
- องค์การพิพิธภัณฑิทยาาสตร์แห่งชาติ. (2565). **แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ประจำปี2565 – 2569**. ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2566, จาก <https://www.nsm.or.th/ita/report/2023-04>.
- อรุณเดช มาร์ตัน. (2565). **การจัดการทุนมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญกรุงเทพฯ.
- Berger, A.L. & Berger, R.D. (2004). **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2014). **Management: Leading and Collaborating in a Competitive World** (11th Ed). Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Higher Education.
- Gilley, J. W. & Eggland, S. A. (1989). **Principles of Human Resource Development**. New York: Addison-Wesley.
- Gratton, L. & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital New ethos for the Volunteer employee. **European Management Journal**, 21, 1-10.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). **Human Resource Management**. (9th ed). N.J.: Prentice Hall.
- Michaels, E., Helen Handfield-Jones, H. & Beth Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Rao, M.S. (2010). **Soft Skills - Enhancing Employability: Connecting Campus with Corporate**. New Delhi: I. K. International.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. London : Century Press.
- Tarus, B. K. (2014). Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace. **International Journal of Business and Management**, 9(11), 139.

Tay Lee Chin. (2017). Ability, Motivation, Opportunity Enhancing Human Resource Management and Corporate Environmental Citizenship: What's the Connection?. **Global Business and Management Research**, 9(1). 299-312