การจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0

CHANGE MANAGEMENT FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON RECRUITMENT AND SSELECTION OF ORGANIZATIONS FOR SUCCESS UNDER THAILAND 4.0

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์*
Surasak Chamaram

จิรายุ ทรัพย์สิน**
Jirayu Supsin

วันชัย สุขตาม***
Wanchai Suktam

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนอนาคตประเทศไทยภายใต้โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจในรูปแบบประเทศไทย 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้น การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องตามประเทศไทย 4.0 ในการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้เป็นไปในทิศทางดังกล่าว องค์การต่างๆ จึงควรให้ความสำคัญกับประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือก เนื่องจากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกเปรียบเสมือนเป็นประตูด่านแรกในการค้นหาและการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การเพื่อให้เข้ามาสู่องค์การ บทความชิ้นนี้ จึงมุ่งทำการทบทวนแนวคิดประเทศไทย 4.0 ในฐานะที่เป็นโมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน จากนั้นได้ชี้ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทย 4.0 ตลอดจนเพื่อนำเสนอแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 โดยใช้

* อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

** อาจารย์ ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

*** อาจารย์ ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินงานจัดการความเปลี่ยนแปลง และ 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาและการคัดเลือก, การจัดการความเปลี่ยนแปลง, ประเทศไทย 4.0

ABSTRACT

Human resource is the heart to drive the future of Thailand country under the model of economic development in the form of Thailand 4.0era .To develop Thailand into stability, prosperity and sustainability, therefore, the acquisition of human resource with the knowledge, skills, and capabilities ready for the operation will be beneficial for supporting the organization's change activities to achieve the mission and goals in accordance with Thailand 4.0 era. In order to change organizations in such the direction organizations should focus on issues of human resources management also recruitment and selection, as the recruitment and selection process is the gateway that finding and selecting the best and the most suitable people to enter organization. This article aims to review the concept of Thailand 4.0 era as a model for driving the economy through innovation to develop Thailand into stability, prosperity and sustainability. It then tries to point out the important direction and trend of human resources management on recruitment and selection of organizations in the future aligned with Thailand 4.0 era and enhance, propose the approach efficiency of human resource management on recruitment and selected organizations for success under Thailand 4.0 era by using the change management process, consisting of three major approaches: 1) preparation; 2) change management implementation; and 3) supporting for sustainable change.

Keywords: Human Resource, Human Resource Management, Recruitment and Selection, Change Management, Thailand 4.0 era

บทนำ

ประเทศไทย 4.0 ถือเป็นนโยบายสำคัญที่รัฐบาลใช้ในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีการวิเคราะห์กันว่าในอดีตที่ผ่านมาประเทศไทยมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจมาหลายครั้ง โดยเริ่มจากประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคเกษตรกรรมไปสู่ประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา โดยใช้ประโยชน์จากค่าจ้างแรงงานราคาถูก และทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์มุ่งเน้นการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าเป็นสำคัญ จากนั้นประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 3.0 ในปัจจุบันที่เน้นอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น โดยการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ เพื่อให้มาใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออกไปยังตลาดโลก

อย่างไรก็ดี ภายใต้ประเทศไทย 3.0 นั้น แม้จะทำให้ประเทศไทยมีเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตเพิ่มขึ้น แต่ต้องเผชิญกับกับดักรายได้ประเทศปานกลาง กับกับดักความเหลื่อมล้ำของความมั่นคง และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา ซึ่งกับดักต่างๆ เหล่านี้ได้กลายมาเป็นประเด็นท้าทายประเทศไทยในปัจจุบันนำไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจเพื่อก้าวข้ามประเทศไทย 3.0 ไปสู่ประเทศไทย 4.0[1]

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าเมื่อบริบททางเศรษฐกิจของประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์การทุกองค์การทั้งในส่วนขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ตลอดจนองค์การภาคส่วนอื่นๆ จำเป็นต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาทุนมนุษย์หรือคุณภาพของคนให้มีความพร้อม เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะคนเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนอนาคตประเทศไทย นอกจากองค์การต่างๆ จะมุ่งสนใจการพัฒนาทุนมนุษย์หรือคุณภาพของคนภายในองค์การให้มีความพร้อมแล้วนั้น องค์การต่างๆ ยังต้องให้ความสนใจต่อกระบวนการในการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยดำเนินการผ่านกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับองค์การในระยะยาว โดยการค้นหาและการคัดเลือกคนที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ เพื่อให้เข้ามาสู่องค์การ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นทรัพยากรอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีความมั่นคง และมีความยั่งยืนสอดรับกับประเทศไทย 4.0 ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดไม่ยอมปรับตัวในการค้นหาและการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพใหม่ๆ เข้ามาทำงานให้กับองค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์การไม่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน องค์การนั้นๆ ก็อาจต้องประสบกับปัญหาในการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและอาจประสบความล้มเหลวได้ในที่สุด

ในบทความชิ้นนี้ จึงมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่ออธิบายให้เห็นถึงประเทศไทย 4.0 ในฐานะที่เป็นโมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน 2) เพื่ออธิบายให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทย 4.0 และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 โดยใช้กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง

ประเทศไทย 4.0: โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่เรารู้จักกันว่าไทยแลนด์ 4.0 หรือประเทศไทย 4.0[2] กล่าวได้ว่าประเทศไทยมีพัฒนาการทางเศรษฐกิจอย่าง

---

[1] กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, **พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://bps.moph.go.th/new_bps/sites /default/files/Thailand%204.0model1.pdf [15 สิงหาคม 2560].

[2] สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ., **ระบบราชการในบริบทไทยแลนด์ 4.0**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., 2560), หน้า 1.

ต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจมาหลายครั้งในอดีตที่ผ่านมา โดยเริ่มจากประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคเกษตรกรรมไปสู่ประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา เน้นการทดแทนการนำเข้า เน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และแรงงานราคาถูกจากนั้นประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 3.0 ในปัจจุบันที่เน้นเน้นอุตสาหกรรมหนักที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมถึงเน้นการส่งเสริมการส่งออก เน้นการลงทุนและการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ถึงแม้ว่าจะทำให้ประเทศไทยมีเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตเพิ่มขึ้น แต่ประเทศยังต้องเผชิญกับกับดักรายได้ประเทศปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำของความมั่นคง และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา จนทำให้ต้องนำไปสู่การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศใหม่เพื่อก้าวข้ามประเทศไทย 3.0 ไปสู่ประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 จึงถือได้ว่าเป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำของความมั่นคง และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนาพร้อมๆ ไปกับการเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในบริบทของโลกยุค The Fourth Industrial Revolution อย่างเป็นรูปธรรมตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้วางเอาไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลกตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ”[3] ทั้งนี้ ประเทศไทย 4.0 มีการกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติ ดังนี้[4]

1. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เป็น “ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า” ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์

2. ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม เป็น “สังคมที่เดินหน้าไปด้วยกัน ไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง” ด้วยการเติมเต็มศักยภาพของผู้คนสังคม เพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคมและฟื้นความสมานฉันท์และความเป็นปึกแผ่นให้กลับคืนมาอีกครั้งหนึ่ง

3. การยกระดับคุณค่ามนุษย์ ด้วยการพัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง”

4. การรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็น “สังคมที่น่าอยู่” มี “ระบบเศรษฐกิจที่สามารถปรับสภาพตามภูมิอากาศ” ควบคู่ไปกับการเป็น “สังคมคาร์บอนต่ำ”อย่างเต็มรูปแบบ

นอกจากประเทศไทย 4.0 จะมีการกำหนดเป้าหมายครอบคลุมใน 4 มิติแล้วนั้น ประเทศไทย 4.0 ยังประกอบด้วย 5 วาระขับเคลื่อนสำคัญดังนี้[5]

วาระที่ 1 การเตรียมคนไทย 4.0 เพื่อก้าวสู่โลกที่หนึ่ง การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการเตรียมคนไทย 4.0 สู่โลกที่หนึ่ง จะครอบคลุมการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติดังต่อไปนี้คือ 1) เปลี่ยนจากคนไทยที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำกัด เป็นคนไทยที่มีความรู้ และทักษะสูง มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม 2) เปลี่ยนจากคนไทยที่มองเน้นประโยชน์ส่วนตน เป็นคนไทยที่มีจิตสาธารณะ และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 3) เปลี่ยนจากคนไทยแบบ Thai-Thai เป็นคนไทยแบบ Global Thai มีความ

---

[3] สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล, **พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf [15 สิงหาคม 2560].

[4] สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.), **“**Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน”, **จดหมายข่าว**, ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (มกราคม): 7.

[5] สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล, **พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf [15 สิงหาคม 2560].

ภาคภูมิใจในความเป็นไทยและสามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีสากล และ 4) เปลี่ยนจากคนไทยที่เป็น Analog Thai เป็นคนไทยที่เป็น Digital Thai สามารถดำรงชีวิต เรียนรู้ทำงาน และประกอบธุรกิจ ได้อย่างเป็นปกติสุขในโลกยุคดิจิตอล

วาระที่ 2 การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยีและอุตสาหกรรมแห่งอนาคต เป้าหมายหลักของประเทศไทย 4.0 คือการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างจากการ “ปักชำ” สู่การมี “รากแก้ว” ของตนเอง ดังนั้นภายใต้ 10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต รัฐบาลมีนโยบายสำคัญในการปรับเปลี่ยนจาก “ระบบเศรษฐกิจที่พึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่” สู่“ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองในระดับที่เหมาะสม” จึงได้กำหนด 5 กลุ่มเทคโนโลยี/อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาขึ้นในประเทศดังนี้คือ 1) กลุ่มเกษตรและอาหาร ใช้เทคโนโลยีชีวภาพ (Food & Agriculture Biotech) 2) กลุ่มสุขภาพ ใช้เทคโนโลยีชีวการแพทย์ (Health & Wellness–Biomedical) 3) กลุ่มเครื่องมืออัจฉริยะและหุ่นยนต์ ใช้เทคโนโลยีเมคาทรอนิกส์ (Smart Devices & Robotics–Mechatronics) 4) กลุ่มดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตออฟติง ใช้เทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital & IOT-Embedded Technology) และ 5) กลุ่มสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ใช้ Service Design ในการสร้างมูลค่า (Creative & Culture-High Value Services)

วาระที่ 3 การบ่มเพาะผู้ประกอบการและพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม อันประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนเกษตรกรแบบดั้งเดิมเป็นเกษตรกรที่ทันสมัย (Smart Farmers) 2) การเปลี่ยนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แบบดั้งเดิมเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทันสมัย (Smart SMEs) 3) การเปลี่ยนธุรกิจบริการแบบดั้งเดิม เป็นธุรกิจที่ให้บริการที่มีมูลค่าสูง (High Value Services) และ 4) การส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจเกิดใหม่ (Startups)

วาระที่ 4 การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศผ่านกลไกของ 18 กลุ่มจังหวัดและ 76 จังหวัด ประกอบไปด้วย

กลุ่ม 1 ภาคเหนือตอนบน 1 เป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เมืองนวัตกรรมเกษตรและอาหารสุขภาพ

กลุ่ม 2 ภาคเหนือตอนบน 2 เป็นประตูสู่อนุภาคลุ่มน้ำโขงและ ASEAN+3 ศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลุ่ม 3 ภาคเหนือตอนล่าง 1 เป็นศูนย์กลางการค้าและการบริการสี่แยกอินโดจีนและประตูสู่เมียนมา

กลุ่ม 4 ภาคเหนือตอนล่าง 2 เป็นศูนย์กลางธุรกิจข้าวและท่องเที่ยวมรดกโลก

กลุ่ม 5 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 เป็นศูนย์กลางการค้าของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและประตูสู่อาเซียนตะวันออกและจีน

กลุ่ม 6 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 เป็นศูนย์กลางสินค้าเกษตรและปศุสัตว์ และการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่ม 7 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง เป็นเมืองนวัตกรรมเกษตรและอาหาร และโลจิสติกส์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่ม 8 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 เป็นเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์อารยธรรมขอมและกีฬาและศูนย์กลางการค้าสินค้าเกษตร

กลุ่ม 9 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เป็นศูนย์กลางข้าวหอมมะลิโลกและประตูสู่อาเซียนตะวันออก

กลุ่ม 10 ภาคกลางตอนบน 1 เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมมรดกโลก และเมืองนวัตกรรมทางด้านอาหาร

กลุ่ม 11 ภาคกลางตอนบน 2 เป็นฐานการผลิตอาหารเพื่อสุขภาพ

กลุ่ม 12 ภาคกลางตอนกลาง เป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมสีเขียว การท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและประตูสู่อาเซียนและโลก

กลุ่ม 13 ภาคกลางตอนล่าง 1 เป็นศูนย์กลางการค้าและการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์แห่งภาคตะวันตก

กลุ่ม 14 ภาคกลางตอนล่าง 2 เป็นศูนย์กลางการค้าประมงแปรรูป สินค้าเกษตรและการท่องเที่ยวนานาชาติ

กลุ่ม 15 ภาคตะวันออก เป็นศูนย์กลางผลไม้ออแกนิค อุตสาหกรรมสะอาด และการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ

กลุ่ม 16 ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย เป็นศูนย์กลางการค้าสินค้าเกษตรภาคใต้ (ยางพารา ปาล์มน้ำมัน ผลไม้)

กลุ่ม 17 ภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพระดับโลก และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้านวิทยาการอาหาร

และกลุ่ม 18 ใต้ชายแดน เป็นเมืองนวัตกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร (ยางพารา ประมง อาหารฮาลาล) ประตูสู่อาเซียนตอนใต้

วาระที่ 5 บูรณาอาเซียนเชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก โดยยุทธศาสตร์การค้า และการลงทุนภายใต้ประเทศไทย 4.0 จะเน้นให้ส่วนของการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Trading & Service Nation ซึ่งมาตรการผลักดันการเป็น Trading & Service Nation จะประกอบไปด้วย (1) การดึงดูดให้บรรษัทข้ามชาติใช้ประเทศไทยเป็น Regional Head Quarter (2) การพัฒนาคลัสเตอร์อุตสาหกรรม (3) การพัฒนาระเบียบเศรษฐกิจตะวันออก (4) การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษในบริเวณชายแดน (5) การพัฒนาให้ประเทศไทยเป็น Logistic Hub และ (6) การพัฒนาให้ประเทศไทยเป็น Digital Economy อย่างสมบูรณ์

เพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นหนึ่งในตัวหลักในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลไกดังต่อไปนี้

1. การสร้างรัฐที่น่าเชื่อถือ หัวใจสำคัญของการบริหารราชการแผ่นดินคือการมี “รัฐที่น่าเชื่อถือ” คุณลักษณะของรัฐที่น่าเชื่อถือประกอบไปด้วย (1) การมีนักการเมืองที่มีคุณภาพภายใต้ระบบการเมืองที่มีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพ (2) การมีผู้นำทางการเมืองที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่ง (3) การมียุทธศาสตร์ชาติที่ชัดเจนสอดรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากภายนอกและภายในประเทศอย่างเป็นรูปธรรม และ (4) การมีระบบราชการ สถาบัน และกลไกที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์รวมทั้งกรอบยุทธศาสตร์ชาติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

2. แหล่งที่มาของนโยบายสาธารณะ การกำหนดนโยบายสาธารณะจะต้องมีที่มาจาก 3 ส่วนสำคัญประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์และกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ในฐานะเป็นกรอบหลักที่กำหนดทิศทางและสร้างความต่อเนื่องเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมของคนในชาติ ส่วนที่ 2 นโยบายของพรรคการเมืองในฐานะที่สามารถสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และส่วนที่ 3 ระบบราชการในฐานะที่เป็นภาคส่วนที่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานตามนโยบายสาธารณะ

3. การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ และรูปแบบการปฏิบัติราชการ โดยภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และบทบาทภารกิจใหม่ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคส่วนอื่นๆ โดยเฉพาะภาคเอกชนและภาคประชาสังคม มีความเข้มแข็งและสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบริหารจัดการมากขึ้น ควบคู่ไปกับการทบทวนบทบาทภารกิจ กฎระเบียบต่างๆ ของภาครัฐจำเป็นจะต้องถูกนำมาทบทวน โดย (1) การยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น (Deregulation) เนื่องจากกฎระเบียบดังกล่าวอาจจะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามปกติของภาคส่วนอื่นๆ และ (2) การแก้ไขเพิ่มเติมกฎระเบียบ (Reregulation) เนื่องจากกฎระเบียบที่มีผลใช้บังคับอยู่แล้ว แต่ขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้หรือไม่สนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศได้ดีเท่าที่ควรให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ดียิ่งขึ้น

4. การสร้างภาคีความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคส่วนต่าง ๆ โดยดำเนินการผ่านแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า “การร่วมบริหารจัดการ” ซึ่งจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ครั้งใหญ่ (1) จากการเน้นความมั่นคงมาสู่การเน้นความมั่งคั่งในอดีตที่ผ่านมา ภาครัฐจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับ “ความมั่นคง” ของชาติเป็นสำคัญ แต่ในปัจจุบันสถานการณ์โลกได้เปลี่ยนไป “ความมั่งคั่ง” ได้เข้ามามีบทบาทแทนที่ ซึ่งหากมีความมั่งคั่งเกิดขึ้นอย่างแท้จริง และกระจายตัวอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม ครอบคลุม และทั่วถึง ความมั่นคงในชาติก็จะเกิดตามขึ้นมา (2) ปรับเปลี่ยนจากการใช้ “อำนาจในแนวตั้ง” ไปสู่การใช้ “อำนาจในแนวนอน” มากขึ้น นั่นหมายถึง การปรับเปลี่ยนการทำงานที่เบ็ดเสร็จเด็ดขาดโดยภาครัฐไปสู่การทำงานแบบสานพลัง “ประชารัฐ” โดยมีภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชนเข้ามาบูรณาการการทำงานร่วมกัน และ (3) เป็นการเปลี่ยนจากอำนาจนิยมเป็นการปลูกฝังระบอบประชาธิปไตย เพราะ “การร่วมบริหารจัดการ” นั้น เป็นฐานความความคิดหลักในระบอบประชาธิปไตยอยู่แล้ว

5. การยกระดับขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้คือ (1) การบริหารจัดการความเสี่ยงประเทศ (Country Risk Management) (2) การบริหารจัดการภัยคุกคามนอกรูปแบบ (Non-Conventional Threats Management) (3) การบริหารจัดการในสถานการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Management) และ (4) การบริหารจัดการสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่สามารถคาดการณ์ได้ (Predictable Surprises)

6. การบริหารจัดการการเงินและทรัพยากร ในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ รัฐจึงต้องพิจารณาจัดหาแหล่งเงินทุนให้สอดรับกับแหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน โดยการจัดทำงบประมาณตามโครงการ (Program Based Budgeting) ที่สอดรับกับวิสัยทัศน์และกรอบยุทธศาสตร์ชาติ และการบริหารจัดการงบประมาณในองค์รวม การจัดทำงบประมาณแบบองค์รวมจะต้องยึดตามวิสัยทัศน์และกรอบยุทธศาสตร์ชาติเป็นสำคัญ โดยงบประมาณแผ่นดินจะต้องก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยต้องมีข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement)

7. การสร้างระบบราชการแบบไร้รอยต่อ เป็นการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศของภาครัฐ โดยการสร้าง ฐานข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ (Big Data) ที่เป็นเอกภาพ บูรณาการ และประสานเชื่อมโยงบนดิจิตอล แพลตฟอร์ม การบูรณาการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศของภาครัฐ จะทำให้ภาครัฐและภาคส่วนต่างๆ สามารถประสานเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศซึ่งกันและกันใน 3 ระดับด้วยกัน กล่าวคือ (1) การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Government to Government–G to G) (2) การเชื่อมโยง

ข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคธุรกิจ (Government to Business–G to B) และ (3) การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและประชาชน (Government to People–G to P)

ทั้งนี้ สิ่งที่คนไทยคาดว่าจะได้รับจากประเทศไทย 4.0 มีอยู่ 5 ประการคือ 1) อยู่ใน “สังคมไทย 4.0” 2) เป็น “คนไทย 4.0” 3) เป็น “เกษตรกร 4.0” 4) เป็น “SME 4.0” และ 5) เกิด “จังหวัด 4.0” แต่ละด้านมีสาระดังนี้[6]

1. อยู่ใน **“สังคมไทย 4.0”** ที่เป็นสังคมที่มีความหวัง (Hope) เป็นสังคมที่เปี่ยมสุข (Happiness) และเป็นสังคมที่มีความสมานฉันท์ (Harmony) เป็นสังคมที่มีความพอเพียง โดยมีคนชนชั้นกลางเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ เกิดความเท่าเทียมในสังคม ความเหลื่อมล้ำอยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนมีสิ่งแวดล้อมและสุขภาพที่ดี

2. เป็น **“คนไทย 4.0”** ที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพดีและได้รับสวัสดิการทางสังคมที่เหมาะสมตลอดทุกช่วงชีวิต เป็นคนทันโลก ทันเทคโนโลยีสามารถอยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติ เพื่อทำให้โลกดีขึ้น และน่าอยู่ขึ้น

3. เป็น “**เกษตรกร 4.0”** ที่หลุดพ้นจากกับดักความยากจน โดยผันตัวเองจากเกษตรกรผู้ผลิตมาเป็นผู้ประกอบการทางการเกษตรสมัยใหม่ (Smart Farmers) มีการบริหารจัดการที่ดี มีต้นทุนการผลิตต่ำ รวมทั้งสามารถเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรจากการแปรรูป

4. เป็น **“SME 4.0”** ที่สามารถสร้างหรือใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างมูลค่าในสินค้าและบริการ มีความสามารถทางการค้าขาย สามารถเข้าถึงตลาดในประเทศ ตลาดอาเซียน และตลาดโลก ทำให้มีรายได้สูงขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น และมีอนาคตที่สดใส

5. เกิด **“จังหวัด 4.0”** ที่มีการกระจายความเจริญทั่วประเทศ เศรษฐกิจขยายตัวสามารถทำงานในถิ่นฐานบ้านเกิดได้โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในกรุงเทพฯ หรือเมืองใหญ่ เนื่องจากมีลู่ทางโอกาสและงานที่ดีกระจายอยู่ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ

ทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทย 4.0

หากพิจารณาถึงทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จะเห็นได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์การไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ และไม่เกิดค่าเสื่อมราคาเมื่อใช้ไปนานๆ หากแต่ทรัพยากรมนุษย์ยิ่งได้รับการฝึกฝน ก็จะทำให้ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนั้น การที่องค์การใดถือครองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง ในการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพอันประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานดังกล่าวย่อมอาศัยกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับองค์การทุกองค์การ เนื่องจากกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกเปรียบเสมือนเป็นประตูด่านแรกในการค้นหาและการคัดเลือก

---

[6] สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล, **พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf [15 สิงหาคม 2560].

คนที่ดีที่สุด อีกทั้งมีความเหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การในการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection) ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญของวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดลักษณะงาน ขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่พึงประสงค์ขององค์การ จากนั้นนำมาจัดทำสารสนเทศที่แสดงรายละเอียดของคุณสมบัติและลักษณะงานของตำแหน่งต่างๆ เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาเป็นพนักงานขององค์การ[7] โดยการสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยองค์การ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักในการค้นหาและดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพและมีความสนใจในงานเพื่อให้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งงานตามที่องค์กรต้องการ[8,9] ขณะที่การคัดเลือก (Selection) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหา โดยเป็นกระบวนการที่องค์การพยายามใช้เครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ สมรรถนะ คุณภาพ ตลอดจนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่มาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานตามที่องค์การต้องการ โดยทั่วไปการสรรหาและการคัดเลือกประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ ได้แก่ การกำหนดคุณวุฒิการศึกษา และคุณสมบัติอื่นๆ ตามลักษณะงาน 2) การสรรหาคนที่มีลักษณะที่ต้องการ โดยการประกาศรับสมัครบุคคลผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และ 3) การดำเนินการคัดเลือกโดยการสอบวัดคุณสมบัติด้วยแบบทดสอบหรือข้อเขียนตามแนวทางของแต่ละองค์การเพื่อวัดคุณสมบัติว่าจะได้บุคคลตามที่ต้องการหรือไม่[10] ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์การสามารถดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาสู่องค์การได้นั้นก็ต่อเมื่อมีตำแหน่งงานในองค์การว่างลง ทั้งนี้องค์การจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมสอดคล้องตามกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

แต่เนื่องจากสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและดูเหมือนว่ามีแนวโน้มที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันนั้น ทำให้องค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนา และการปรับตัวเพื่อให้เกิดความพร้อมสำหรับรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นโมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือประเทศไทย 4.0 ที่อยู่ในกระแสความสนใจของสังคมในขณะนี้ก็มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนอนาคตประเทศไทยภายใต้โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจดังกล่าว ดังนั้น การดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาสู่องค์การย่อมต้องมีการพัฒนาและการปรับตัว เพื่อทำให้วิธีการหรือกระบวนการในการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นไปอย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น สำหรับทิศทางและ

---

[7] วนิดา วาดีเจริญ และคณะ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), หน้า 61.

[8] Armstrong, Michael, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13th Edition (London: Ashford Colour press Ltd, 2014), p. 226.

[9] Barber, a, **Recruiting Employees: Individual and Organisational Perspectives**, (London: Sage, 1998), p. 5.

[10] สุภาวดี ขุนทองจันทร์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), หน้า 89.

แนวโน้มที่สำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทย 4.0 มีอย่างน้อย 7 ประการดังนี้[11]

1. การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากเชิงรับสู่เชิงรุก (From reactive to proactive) การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่สุดมักจะค่อยๆ เกิดขึ้นกล่าวคือการเปลี่ยนแปลงของการสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากเชิงรับมาสู่เชิงรุก ซึ่งจำเป็นจะต้องมีระดับของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันระดับของการวิเคราะห์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์มักค่อนข้างง่ายที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้มีประเด็นคำถามต่างๆที่เกิดขึ้น เป็นต้นว่าใครคือคนที่มีแนวโน้มที่จะออกในปีที่จะมาถึง อะไรคือความสามารถที่องค์การต้องการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ดังนั้น การรับสมัครตำแหน่งงานที่ว่างลงแบบทันทีอาจไม่มีอีกต่อไป แต่ทั้งนี้การรับสมัครจะเป็นไปเพื่อเสริมสร้างความสามารถที่จำเป็นในอนาคต

2. การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการสรรหางานมาสู่การสรรหาการมอบหมายงาน (From recruiting for jobs to recruiting for assignments) องค์การจะมีความสร้างสรรค์มากขึ้นโดยการใช้โอกาสของแรงงานที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้คิดในแง่ของงานและอื่นๆ ในแง่ของการที่ได้รับมอบหมายงานน้อยลง โดยมีงานที่จะต้องทำ และสามารถหาคนที่ดีที่สุดในตลาดที่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างรวดเร็วขึ้น ตัวกลางที่มีความรู้ที่ดีเกี่ยวกับตลาดมืออาชีพสามารถช่วยได้ นอกจากนี้ ยังมีเวทีออนไลน์ที่ให้บริการในโดเมนนี้มากขึ้น

3. การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการเลือกทักษะมาสู่การเลือกคุณค่าและบุคลิกภาพ (From selecting on skills to selecting on values and personality) องค์การโดยส่วนใหญ่จะมองหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมและสอดคล้องตามค่านิยมและบุคลิกภาพขององค์การ

4. การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ผ่านเกมในการสรรหา (Gamification in recruitment) การใช้การเรียนรู้ผ่านเกมในการการสรรหาอาจเกิดขึ้นได้ในบางครั้ง ซึ่งจะทำให้การสรรหามีความสนุก และมีส่วนช่วยทำให้คนต้องการที่จะทำงานให้กับองค์การ ซึ่งทำให้ได้ทั้งทำงานและมีความสนุกสนานอย่างเชื่อมต่อกันอย่างใกล้ชิด

5. การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ผ่านเกมในการคัดเลือก (Gamification in selection) การเรียนรู้ผ่านเกมได้ถูกนำมาใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกเช่นเดียวกัน โดยผู้สมัครทุกคนจะถูกขอให้เล่นเกม (เช่น พนักงานเสิร์ฟวาซาบิ) และองค์การจะเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังเกม โดยการกำหนดรายละเอียดของผู้สมัครที่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและผลของการเล่นเกม การเล่นเกมจำนวนมากจะให้ความสนุกมากขึ้นกว่าการสัมภาษณ์ โดยคนที่สัมภาษณ์ทุกคนมักจะถามคำถามเดียวกันมากหรือน้อยบ้าง เช่น สิ่งที่เป็นจุดแข็งของคุณเป็นต้น

6. จุดจบของการฝึกงาน (The end of traineeships) การฝึกงานจะเริ่มค่อยๆ จางหายไป การวางแผนอาชีพของผู้คนในอีกหลายปีข้างหน้าจะไม่มีความเหมาะสมพอดีกับช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เพิ่มขึ้น องค์การจึงต้องให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้ในการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าและตลาด

---

[11] HR Trend Institute , **7 trends in recruitment and selection**, [Online], Source: https://hrtrendinstitute.com /2015/03/07/7-trends-in-recruitment-and-selection, [15 August 2017].

7. ใช้การจัดการชุมชนเป็นเครื่องมือในการสรรหา (Community management as a recruitment tool) การปฏิบัติในการสร้างชุมชนทั่วองค์การ หรือในรูปแบบของ "*แฟนคลับ*" กำลังเติบโตขึ้นเรื่อยๆ โดยชุมชนจะมีการเชื่อมต่อไปยังองค์การ และผ่านคนในชุมชนจะทำให้ได้รับประสบการณ์ที่แท้จริงของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เมื่อมีโอกาส ผู้สมัครจากชุมชนก็สามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

แนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 โดยใช้กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง

โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 จะเห็นได้ว่ามีผลกระทบต่อประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ อยู่มากมายหลายประการ จึงทำให้ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้สามารถสอดรับประเทศไทย 4.0 ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงควรจะต้องให้ความสำคัญต่อทางการจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เนื่องจากว่ากิจกรรมการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Change Activities) ในประเด็นที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ มิใช่กิจกรรมที่องค์การพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะหากหน่วยงานไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมการจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการออกจากสภาวะเดิม (Status Quo) เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และมีการเคลื่อนจากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อหรือทัศนคติ[12] โดยเทคนิคการจัดการความเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การดำเนินภารกิจปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อ 1) มุ่งสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และ 2) ลดแรงต้าน และเพิ่มแรงสนับสนุนจากบุคลากรภายในองค์การ เพื่อประโยชน์ทั้งต่อองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้น การจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์การให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์การ องค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนประสบผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการจัดการความเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การ มิใช่การเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยไร้ประโยชน์[13]

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควรจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแนวทางในการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกอย่างชัดเจน โดยมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การเป็นหลัก ในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยความจำเป็นในระดับบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์การสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งเพื่อรักษา

---

[12] Rothwell, William j. and Others, **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**, (San Diego: Pfeiffer + Company), p. 5.

[13] สำนักงาน ก.พ.ร, **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550), หน้า 1-2.

ระดับผลงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปเมื่อเข้าสู่วิถีใหม่แล้ว สำหรับแนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 โดยใช้กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง คณะผู้เขียนมีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐตามมุมมองของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้คือ 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินงานจัดการความเปลี่ยนแปลง และ 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน แต่ละแนวทางมีสาระสำคัญดังนี้[14]

1. **การเตรียมการ** ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ ขั้นตอนนี้จึงประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1.1 การจัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบด้านการสรรหาและการคัดเลือก โดยบุคคลที่ควรเข้ามาเป็นคณะทำงานดังกล่าว ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรส่วนใหญ่ภายในองค์การ รวมถึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนมีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนั้นเป็นอย่างดี

1.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอน และวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐานในการประสานงาน และบรรลุผลร่วมกัน

1.3 กำหนดแผนกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือก พร้อมระยะเวลา ดำเนินการรายกิจกรรมตามความคืบหน้าของกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน เช่น สำรวจระดับความพร้อมของบุคลากรภายในองค์การต่อการปรับเปลี่ยนองค์การในประเด็นการสรรหาและการคัดเลือก กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าว และกลุ่มบุคคลที่ภารกิจการจัดการความเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

ผลที่ได้ในขั้นตอนนี้คือ แผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ และแผนกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือก

2. การดำเนินงานจัดการความเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่าในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ และแผนกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือกที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้างความยอมรับในองค์การตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนคือ 1) รับรู้ (Awareness) 2) ศรัทธา (Passion) 3) ศึกษาวิธี (Education) และ 4) มีความสามารถ (Competence) แต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 รับรู้ (Awareness) คือ การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสี่ยงหรือผลเสียทั้งในระดับองค์การและบุคคลหากองค์การไม่สามารถดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือก เช่น การจัดกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่างๆ อาทิเช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Email Intranet โปสเตอร์ เป็นต้น

---

[14] สำนักงาน ก.พ.ร, **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550), หน้า 8-25.

2.2 ศรัทธา (Passion) การสร้างความศรัทธาเป็นกระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนหลังจากที่ สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การแล้ว การสร้างศรัทธาอาจกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามีสวนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือก ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อระดับความ “ศรัทธา” อยากเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ (ทั้งต่อองค์การโดยรวมและต่อบุคคลนั้นเป็นการเฉพาะ) 2) ประวัติและบริบทขององค์การ 3) สภาวการณ์ส่วนบุคคลของผู้นั้น เช่น สถานภาพทางการเงิน อายุ สุขภาพ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และ 4) แรงบันดาลใจส่วนบุคคลของผู้นั้น เช่น การแสวงหาความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงานอาชีพ ตลอดจนความประสงค์จะช่วยเหลือผู้อื่น

2.3 ศึกษาวิธี (Education) ขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การในเรื่องกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือก รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กิจกรรมงานในขั้นตอนการ “ศึกษาวิธี” นี้ จึงได้แก่ การประเมินระดับความรู้/ทักษะ/สมรรถนะปัจจุบันของบุคลากรภายในองค์การในเรื่องกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือก การจัดกิจกรรมเสริมความรู้และทักษะรายการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง แต่บุคลากรในองค์การยังอ่อนด้อยอยู่ เป็นต้น

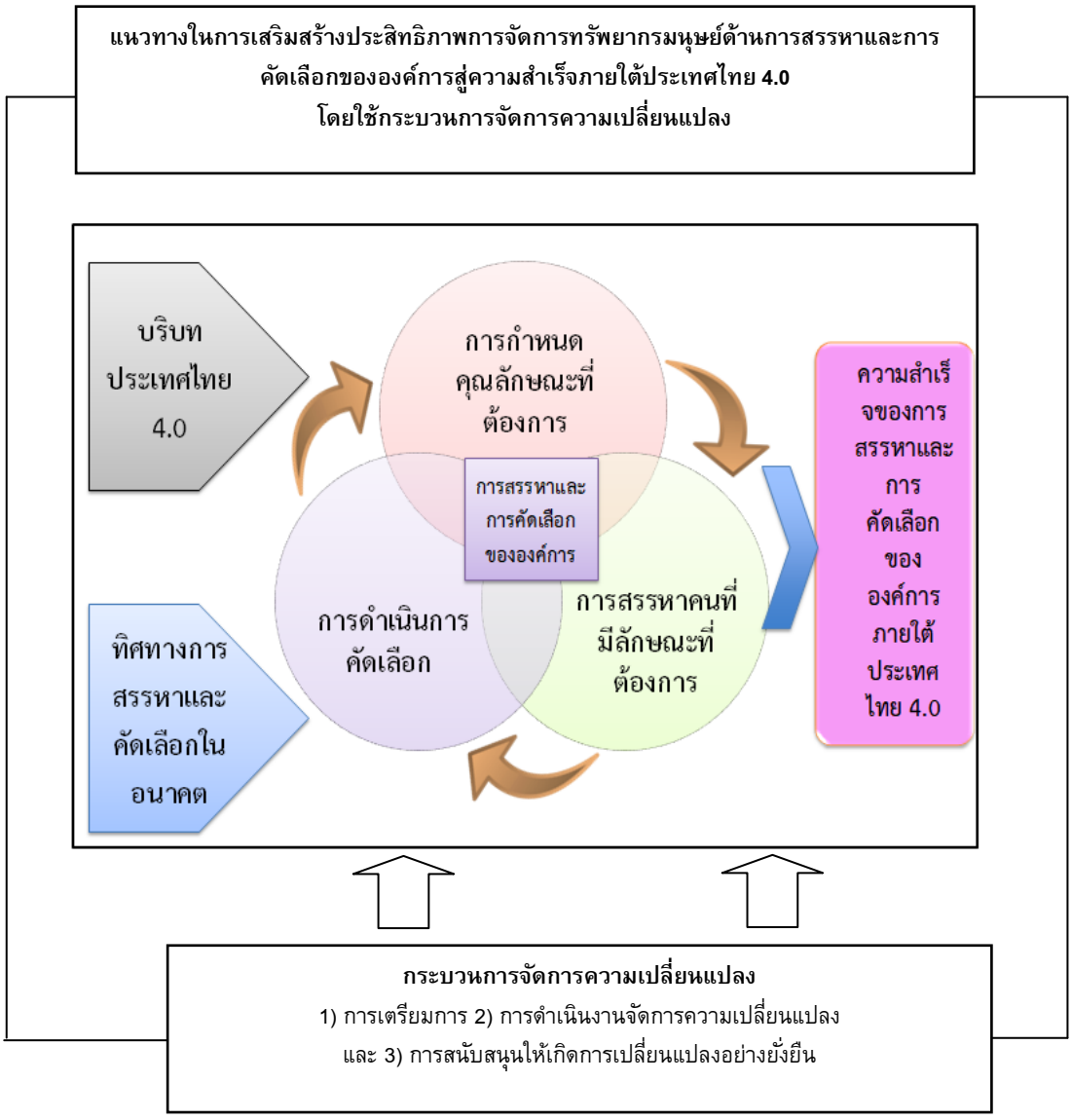
2.4 มีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง อันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องกิจกรรมการสรรหาและการคัดเลือกไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ เช่น การจัดโอกาส on-the-job training แก่กลุ่มเป้าหมาย การจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว (knowledge and experience sharing forum)

3. การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ขั้นตอนนี้มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมและที่เป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์การ อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว การจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกภายใต้ประเทศไทย 4.0 ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นจะต้องอาศัยการปรับปรุงพัฒนาองค์การและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้ แนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 โดยใช้กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง สามารถแสดงได้ตามภาพประกอบที่ 1

ภาพประกอบที่ 1 แนวทางในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 โดยใช้กระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สังเคราะห์โดยคณะผู้เขียน



สรุป

ภายใต้ประเทศไทย 4.0 อันเป็นนโยบายสำคัญในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) เพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของรัฐบาลด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลกตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยขับเคลื่อนผ่านกลไกที่สำคัญคือ กลไกประชารัฐ ทั้งนี้ ประเทศไทย 4.0 มีเป้าหมายที่ครอบคลุมใน 4 มิติคือ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขทางสังคม การยกระดับคุณค่า

มนุษย์ และการรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทย 4.0 ได้กลายมาเป็นประเด็นท้าทายที่สำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ โดยที่องค์การต่างๆ ต่างคาดหวังให้พนักงานแสดงออกซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานอย่างบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายขององค์การและสอดรับกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในรูปแบบประเทศไทย 4.0 ทรัพยากรมนุษย์จึงกลายมาเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จทางการบริหารที่สำคัญที่สุดของการขับเคลื่อนอนาคตประเทศไทยภายใต้รูปแบบดังกล่าว กล่าวได้ว่านอกจากองค์การจะต้องเร่งรีบพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานแล้ว องค์การยังจำเป็นต้องแสวงหาทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง เพื่อมาเสริมศักยภาพขององค์การ การสรรหาและการคัดเลือกจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการทำให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพสูง โดยองค์การสามารถดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกโดยการกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ การสรรหาคนที่มีลักษณะที่ต้องการรวมถึงการดำเนินการคัดเลือกตามลำดับ ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทย 4.0 เหล่านี้ด้วย อันได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากเชิงรับสู่เชิงรุก (From reactive to proactive) การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการสรรหางานมาสู่การสรรหาการมอบหมายงาน (From recruiting for jobs to recruiting for assignments) การสรรหาและการคัดเลือกจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากการเลือกทักษะมาสู่การเลือกคุณค่าและบุคลิกภาพ (From selecting on skills to selecting on values and personality) การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ผ่านเกมในการสรรหา (Gamification in recruitment) การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ผ่านเกมในการคัดเลือก (Gamification in selection) จุดจบของการฝึกงาน (The end of traineeships) และการใช้การจัดการชุมชนเป็นเครื่องมือในการสรรหา (Community management as a recruitment tool)

ดังนั้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จภายใต้ประเทศไทย 4.0 องค์การต่างๆ จำเป็นต้องใช้กิจกรรมการจัดการความเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแนวทางในการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกอย่างชัดเจน อันเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการสรรหาและการคัดเลือกให้เป็นไปตามทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทย 4.0 โดยมีแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดการจัดการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมนั้นมีอยู่ 3 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ องค์การจะต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาองค์การและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกขององค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. **พิมพ์เขียวและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://bps.moph.go.th/new_bps/sites /default/files/Thailand%204.0model1.pdf [15 สิงหาคม 2560].

วนิดา วาดีเจริญ และคณะ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556.

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.). “Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่งมั่นคง และยั่งยืน”. **จดหมายข่าว**, ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 (มกราคม): 7.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559.

สำนักงาน ก.พ.ร. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.. **ระบบราชการในบริบทไทยแลนด์ 4.0.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., 2560.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล. **พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf [15 สิงหาคม 2560].

Armstrong, Michael. Armstrong’s handbook of human resource management practice. 13th Edition London: Ashford Colour press Ltd, 2014.

Barber, a. **Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives**. London: Sage, 1998.

HR Trend Institute. **7 trends in recruitment and selection**. [Online]. Source: https://hrtrendinstitute.com /2015/03/07/7-trends-in-recruitment-and-selection. [15 August 2017].

Rothwell, William j. and Others. **Practicing Organization Development: A Guide for Consultants**. San Diego: Pfeiffer + Company.