

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR)

Human Resource Management under Transformation toward Digital Age

มนีรัตน์ ชัยยะ¹ และเพ็ญศรี ฉิรินัง²

Maneerat Chaiya¹ and Pensri Chirinang²

¹ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

² อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

¹ Doctor of Public Administration Program, College of Innovation Management,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

² Lecturer of the Doctor of Public Administration Program, College of Innovation Management,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

E-mail: maneerat2738@gmail.com, pensri.chi@rmutr.ac.th

Received: Feb 27, 2023; Revised: Mar 13, 2023; Accepted: Mar 28, 2023

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยชี้แนะและกระตุ้นให้ทุกองค์กรเห็นภาพอนาคตที่จะเปลี่ยนไป การเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากโลกปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือหรือแรงคนมาสู่การใช้เทคโนโลยีแทนนำไปสู่วัฒนธรรม การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินกิจการและบริหารธุรกิจ เพื่อสร้างความพร้อมขององค์กรในการปรับตัว เพื่อตอบสนองวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้โลกเข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการรับเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกระบวนการทศวรรษใหม่ให้บุคลากรทุกระดับสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ควรส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เสริมทักษะใหม่ให้ตอบสนองในยุคดิจิทัล ตลอดจนพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโลกนั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม จึงควรปรับเปลี่ยนจากแนวทางการปฏิบัติแบบเดิมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกสู่ยุคดิจิทัล เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์ตามที่เหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลง ดิจิทัล

Abstract

This article aims to guide and encourage all organizations to see the future that will change and prepare for what will happen. This will be beneficial to various organizations because the current world has entered the digital age, and there has been a shift from manual or manual work to the use of technology instead, leading to a culture of using technology in business operations and management. To create the organization's readiness to adapt in response to the evolution of rapidly changing technology. Due to the advancement of digital technology, the world has entered the digital economy and society era where leaders must use digital technology as a tool to support their work. Giving importance to driving the organization by accepting technology to apply in the work with a new paradigm shift for all personnel compatible with the

technology and effectively lead to changes in the digital age. Human resource management needs to be adjusted according to the changing trends of the world situation. Human resource management should be encouraged to develop new skills to respond in the digital age, as well as develop the management system within the organization as well as Digital technology to help strengthen the organization and be able to stand amid changes in the digital age. The change in the world is considered a factor that affects overall human resource management. Therefore, it should be adapted from traditional practices to align with the world's changes in the digital age. for human resource management to increase work efficiency to keep up with events as appropriate.

Keywords: Human Resource Management, Transformation, Digital

บทนำ

โลกของเราขับเคลื่อนด้วยการเชื่อมต่อแบบไร้สายจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โลกได้เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ผู้คนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน และได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เกิดขึ้นแล้วอย่างรวดเร็ว (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2563) โดยได้เข้ามามีบทบาททั้งในชีวิตประจำวันและในระบบเศรษฐกิจของโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทุกภาคส่วนอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนบนโลกใบนี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเป็นวงกว้าง ในสถานการณ์เช่นนี้ที่ความไม่แน่นอนมีส่วนเป็นแรงผลักดันอันสำคัญที่ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงหลากหลาย องค์การจึงต้องปรับตัวให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเข้ามากระทบต่อองค์กร

ปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น (Digital HR) ศรัณย์ ชูเกียรติ (2559) โดยนักพัฒนาซอฟต์แวร์ และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้พยายามวางโครงสร้างเทคโนโลยีในกระบวนการงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น เทคโนโลยีแบบสวมใส่ (Wearables) แอปพลิเคชันบนมือถือ (Mobile apps) ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platforms) เทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual Reality) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Reality) ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะมาพร้อมกับความสามารถที่มีประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ และความน่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่จะเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกัน หรือ แทนที่ในบางตำแหน่งงานของมนุษย์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีโซเชียลมีเดีย (Social) เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytic) และคลาวด์ (Cloud) หรือ SMAC มาบูรณาการให้เกิดเป็นแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับองค์กร และเพิ่มมูลค่าในงานทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้สามารถดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ด้วยตนเองแบบครบวงจร (End-to-End) โดยนักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสร้างกระบวนการทางความคิด (Mind Set) ที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ทั้งในระดับผู้บริหารให้มีกระบวนการคิดด้านการบริหารงานแบบดิจิทัล และในระดับพนักงานในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทำงานรูปแบบใหม่ ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การทำงานในรูปแบบขององค์กรดิจิทัลได้ นับเป็นความท้าทายของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องออกแบบกระบวนการให้มีความสอดคล้องกับบริบทขององค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีทางธุรกิจ และการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร (วิริยา ลีลาสุวานนท์ 2561)

อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอาจเป็นผลให้ผู้คนโดยทั่วไปมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามอาจเป็นการปิดโอกาสกับอีกหลายชีวิตโดยไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการลดบทบาทของคนลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีผู้คนมองว่าการเข้ามาของเทคโนโลยีอาจมาแทนที่ในงานด้านต่าง ๆ หรือเข้ามาทำงานแทนงานที่ตนเองทำประจำอยู่โดยอาจมีการลดบทบาทตัวเองลงเปิดโอกาสให้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วบทบาทในงานที่ตัวเองรับผิดชอบไม่ได้

ลดลง เพียงแต่เราต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและเพิ่มศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ต้องมีการวางแผน ออกแบบกระบวนการทำงานให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ยอมรับว่าเทคโนโลยีที่เข้ามาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งรู้จักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด (วรวรรษ เทียมสุวรรณ และคณะ, 2562) ซึ่งนอกจากความรู้และความเข้าใจในบทบาทของตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของเทคโนโลยีดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว พลวศิษฐ์ หล้าภาศ (2564) ยังได้กล่าวในบทความ วิจัยโดยสนับสนุนว่า ความรู้ทางด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นการส่งเสริมประสบการณ์เพื่อให้ผู้คนเกิดความคุ้นเคยที่จะต้องใช้เทคโนโลยี (Use) เข้าใจ (Understand) ในบริบทของสารสนเทศดิจิทัล และสามารถเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ โดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Disruptive Technology) รู้จักนำเอาเทคโนโลยีมาใช้อเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์โดยตรงกับองค์กรให้มากที่สุด

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องมีการนำมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการเตรียมคนเพื่อให้พร้อมในความเจริญที่เกิดขึ้นในอนาคต การมองภาพอนาคตที่เป็นเพียง การมองภาพเพียงด้านเดียวคือความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลกนั้นคงไม่เพียงพอ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองภาพอนาคตถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบันและที่ผ่านมา เพื่อวางแผนรับมือจากสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และรวดเร็วจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตระหนักว่าวิธีการบริหารงานองค์กรแบบเดิมไม่สามารถทำได้อีกในยุคนี เนื่องจากยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากนักวิชาการมากมายว่า มนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร เพราะฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปในทิศทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยการใช้ประโยชน์จากมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักเพื่อบรรลุเป้าหมายการขับเคลื่อนนวัตกรรม องค์กรได้อย่างยั่งยืน (ปติมา น้อยกุล, 2563) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กรให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยมีขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา ได้แก่

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้าร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสม

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้าร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสนใจใส่การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ ซึ่งองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังจากออกจากงาน โดยอาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุข (ฐนิชา คงประดิษฐ์ และปรีชา คามาดี, 2563) คนจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การให้ความสำคัญในเรื่องนี้จะทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเหนือองค์กรอื่น ๆ ได้ ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อ

องค์การ เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโต ก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องกับผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหามอบบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน (เกียรติ บุญโพ 2562:167)

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อสังคมไทยและสังคมโลกมากขึ้น การสร้างโอกาสให้ประชาชน สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงนับเป็นการพัฒนาศักยภาพของประชาชนในประเทศให้พร้อมรับกับการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัล การส่งเสริมให้มีการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะสร้างโอกาส และลดช่องว่างของการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ การพัฒนาภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ของกระแสโลกาภิวัตน์ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาททำให้เกิด “ยุคข้อมูลข่าวสาร” ซึ่งส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ สามารถทำผ่านสื่อได้หลายรูปแบบ (แสงโสม อมรรัตนพงศ์, พงศกร ทวันเวช และสิรินาถ งามประเสริฐ, 2560)

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหา บุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร

ยุคการเปลี่ยนแปลง

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดในด้านหนึ่งจะสร้างโอกาสในการทำงาน และช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเราทุกคนให้ดีขึ้น แต่อีกด้านจะมีนัยต่อวิธีการทำงาน และทำให้ตำแหน่งงานจำนวนไม่น้อยต้องหายไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องปรับตัว อย่างเท่าทันทั้งในวันนี้และในอนาคต ดร.วิโรจน์ สันติประภาพร ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวว่า “โลกยุค 4.0” ที่เราพูดถึง คือ “การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4” ในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจโลก ซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่กำลังเกิดขึ้นทั่วโลก และเราเริ่มเห็นผลกระทบที่ชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดจะเปลี่ยนวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะมีอัตราเร่งแบบก้าวกระโดด ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเป็นเส้นตรงเหมือนในอดีต นอกจากนี้โลกที่เราเผชิญอยู่ในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น เชื่อมโยงกันทั้งมิติทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อย่างไร้พรมแดน ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดห่วงโซ่การผลิตรูปแบบใหม่ ๆ ที่กระบวนการผลิตกระจายอยู่ทั่วโลก มีคน บริษัท และประเทศที่เกี่ยวข้องจำนวนมากกว่าที่จะผลิตสินค้าชิ้นเดียวได้หนึ่งชิ้น หรือเทคโนโลยีทางการเงินที่ทำให้ตลาดเงินตลาดทุนซับซ้อนขึ้น

นิติธรรม (2559) รัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” เน้นนอนว่าเมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคธุรกิจต่าง ๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้้องค์การสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นัก HR จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน โดยแนวโน้มสำคัญจะเกิดขึ้น ได้แก่

ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ปรากฏการณ์นี้ ส่งผลกระทบต่อองค์การในการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากร Gen BB ที่ถึงเวลาเกษียณอายุ และส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคเคล็ดลับต่าง ๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่นัก HR ควรต้องหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ รวมทั้งอาจยืดเวลาเกษียณอายุออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องผูกกับตัวเลข 60 ปีเท่านั้น

รูปแบบของเศรษฐกิจยุคการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูก ไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้นนัก HR จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และหาแนวทางสร้างคนให้เป็น “นักคิด” ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีความเข้มข้นทำให้เรามีโอกาสเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable change) มากขึ้น เช่น การออกจากสหภาพยุโรปของประเทศอังกฤษ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่โตมาก นัก HR จึงต้องรู้ปรากฏการณ์ต่างๆ ในโลกและพร้อมรับทุกการเปลี่ยนแปลง

การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต แม้แต่ประเทศไทยก็เตรียมพร้อมที่ปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ดังนั้นในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนแล้วว่า จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology เช่น นโยบายพร้อมเพย์ (Promtpay) หรือ National e-Payment ของรัฐบาล นับจากนี้เรื่องของการทำธุรกรรมหรือการทำงานอื่น ๆ จะสามารถดำเนินการผ่าน Mobile Technology เช่น สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ นัก HR ต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ซึ่งอีกไม่นานทั้งหมดอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เช่นเดียวกัน

วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับ คำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลมีเดียส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชท เมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้นนัก HR จึงต้องเตรียมที่จะปรับวิถีในการดูแลโลกทั้งสองด้านของพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

สังคมของการมีส่วนร่วมมีมากขึ้นเรื่อย ๆ แม้แต่การผลิตสินค้าใด ๆ ก็ตาม หากผู้ซื้อสามารถมีส่วนในการออกแบบ แลกเปลี่ยนความคิด สินค้าชิ้นนั้นจะขายดี นัก HR จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The 'e' decade (ยุค e เช่น e-learning, e-book, e-commerce ฯลฯ) ไปสู่ The 's' decade หรือ ยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social networking, Social media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่ คือ การเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของนัก HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกหาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึก ค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผสมรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ค่านิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ค่านิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่งนัก HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลง ต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจบนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสังคมโดยรวม นอกจากนี้ แต่ละองค์กร

ต้องพิจารณาในส่วนของการสร้างการบริหารให้เหมาะสมตามสถานการณ์ มีการพัฒนาที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์กร ความต้องการของตลาดและสังคมด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HR)

ปัญหาการบริการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และแนวโน้มที่เกิดขึ้นในสังคมอนาคตในสถานการณ์ตลาดแรงงาน ในไทยเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมรับมืออย่างมาก เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Age) มากขึ้นเรื่อย ๆ ประเด็นหนึ่งที่โดดเด่นขึ้นตามคือเรื่องของอาชีพ (Career Disruption) ฝ่ายที่ต้องปรับตัวมากที่สุดหรือเปลี่ยนโฉมหน้าแผนกตลอดจนปรับกลยุทธ์แบบพลิกหน้ามือเป็นหลังมือใหม่หมดคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือ การทำงานต้องอิงอยู่บนเทคโนโลยีเป็นหลัก เพื่อก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงทุกอาชีพหรือทุกหน่วยงานต่างให้ความสำคัญ ตามกระแสนิยมหรือเพื่อแสดงให้เห็นว่าตามทันกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงบริหารจัดการหรือรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและรวดเร็วได้อย่างมืออาชีพ สิ่งหนึ่งที่จะเป็นตัววัดและตัวกรองเพื่อให้ปรับตัวและรับมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมในแต่ละองค์กร คือ บุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรจะเป็นตัวแปรสำคัญและเป็นตัวชี้วัดว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์ได้นำมาเริ่มจัดทำมีผลกระทบหรือผลประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรอย่างไร (ประคอง สุคนธ์จิตต์, 2562)

Digital HR หมายถึง เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจ โดยเป็นการใช้ประโยชน์จากระบบเครือข่ายและวิทยาศาสตร์ยุคใหม่ (นวัตกรรมและเทคโนโลยี) รวมถึงระบบการบริหารจัดการข้อมูล ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานและองค์กร เป็นการผสมผสานระหว่างกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจไปด้วยกัน (พัชรภา โพธิ์อ่อง 2561) Digital HR จึงเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมขององค์กรในอนาคต โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสการแย่งชิงคนเก่งและการตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที โดยอาศัยข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้องและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ตลอดเวลาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่กำลังเข้ามามีบทบาทอย่างมากในทุกภาคส่วนนั้น ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตหรือพฤติกรรมของคนในปัจจุบัน แต่กำลังเปลี่ยนแปลงวิถีคิดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร รวมถึงรูปแบบการทำงานก็กำลังจะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (พัชรภา โพธิ์อ่อง 2561: 2) การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ส่งผลให้บริบททางเศรษฐกิจ และสังคม เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต นำมาซึ่งผลกระทบที่แตกต่างกันภายใต้บริบทแวดล้อมของสังคม และการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน

วิภาวดี ดวงสูงเด่น (2555) ศึกษาการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สรุปว่า การเปรียบเทียบการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ และรายได้ต่อเดือน พบว่า การจำแนกตามตำแหน่งที่ต่างกันมีผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน การจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรในด้านการหาความจำเป็นและการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกัน การจำแนกตามวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและการนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติที่แตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตาม เพศ อายุ วิทยฐานะ และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุนิษา กลิ้งพงษ์ (2556) ได้สรุปการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์สายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ ทำงาน พบว่า บุคลากร

สายปฏิบัติการ ที่มีเพศต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองไม่ต่างกัน บุคลากรสายปฏิบัติการ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองต่างกัน บุคลากรสายปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองไม่ต่างกัน

สร้อยสิน แก้วหนู (2555) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จำแนกตาม เพศ อายุ ประเภทของบุคลากร ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานสถานภาพการสมรส รายได้ ลักษณะงานที่ตรงกับวุฒิ และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาโดยสรุปได้ว่า เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองไม่ต่างกัน ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และรายได้ ลักษณะงานที่ตรงกับคุณวุฒิ ต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองต่างกัน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการพัฒนาตนเอง

เอี่ยมมาภา ประเสริฐวิรัช (2559) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา ประเภทกลุ่มงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองไม่ต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองต่างกัน

ประพหลั สุโข (2556) ได้สรุปการวิจัยที่ถึงสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายประการ ได้แก่ 1) ปัญหาเรื่องงบประมาณที่มีการสนับสนุนไม่เพียงพอ 2) ทรัพยากรมนุษย์ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานขาดผู้สอนงานเฉพาะด้าน 3) ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา เพราะไม่สามารถปลีกตัวออกจากงานประจำได้ 4) ปัญหาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้รับเชิญเข้าร่วมพัฒนาบุคคลไม่มีปัญหาหรือความต้องการพัฒนา และไม่แสดงความคิดเห็น และ 5) ไม่มีหลักสูตรที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

จินสา ช่วยสมบูรณ์ (2556) ได้สรุปผลการวิจัยในด้านปัญหาการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล แบ่งเป็นเรื่อง ๆ ไว้ว่า 1) บุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาเหตุมาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูลจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ตามแผนแบบปีเว้นปี 2) บุคลากรขาดความสามัคคีทำให้เกิดการแข่งขันภายใน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเน้นและให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น 3) บุคลากรบางรายไม่ให้ความสนใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม ในขณะที่บางรายเข้ารับการฝึกอบรมเกินกว่าที่กำหนด 4) มีปัญหาด้านวิทยากร หน่วยงานควรหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบรรยายหัวข้อที่ต้องการ 5) หน่วยงานมีงบประมาณการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ตั้งงบประมาณกับแผนพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับการพัฒนา

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า ที่ผ่านมามีความรับผิดชอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะดูไม่เปลี่ยนแปลงมากนักยังคงวนเวียนกับเรื่องการสรรหาบุคลากร การพัฒนาภาวะผู้นำ การดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งงานพนักงานสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตในการทำงาน แต่เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นได้เปลี่ยนแปลงไปมาก เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปเร็วรวมทั้งความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ก็เปลี่ยนตามไปด้วย นัก HR จึงต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลที่ก้าวไกลในอนาคต

แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HR)

ดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสื่อสังคม (Social Media) อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobility) การวิเคราะห์ (Analytics) และการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) หรือที่เรียกว่า SMAC เพื่อยกระดับการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (ศรัณย์ ชูเกียรติ, 2559)

เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) อาทิเช่น

1. โปรแกรมสำเร็จรูปด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Software) คือ ซอฟต์แวร์ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นใช้เฉพาะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบจัดการฐานข้อมูล

2. การใช้อินเทอร์เน็ต (Intranet) ระบบเครือข่ายที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้งานเฉพาะภายในองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อใช้สื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางอิเล็กทรอนิกส์หรืออินเทอร์เน็ต คือการพัฒนาสารสนเทศ เพื่อรองรับกระบวนการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งแบ่งหัวข้อดังนี้

3.1 การจัดองค์กรเสมือนจริง คือการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต ในการสื่อสารระหว่างกัน เช่น การประชุมทางไกล การประชุมผ่านวิดีโอ

3.2 การสรรหาอิเล็กทรอนิกส์ (E-Recruitment)

3.3 เว็บไซต์รวมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์

จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคปัจจุบันหรือยุคดิจิทัล 4.0 ซึ่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน รูปแบบการทำงาน รวมถึงพฤติกรรมของผู้คนทำให้องค์กรให้ความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ ทั้งระบบ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) การวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) โดยเห็นได้จากการที่หลายองค์กรมีการสร้างอัลกอริทึม (Algorithm) ช่วยค้นหาคนที่เหมาะสมผ่านช่องทางของสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการจัดการฐานข้อมูลผู้สมัครงานที่มีจำนวนมาก ยังช่วยดำเนินขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ใบสมัคร การประเมินทัศนคติ และการนัดหมายผู้สมัครเบื้องต้น เป็นต้น จะเห็นว่าองค์กรธุรกิจชั้นนำต่าง ๆ ได้มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Software) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนาเว็บไซต์ขององค์กร (Career Website) ให้มีความน่าสนใจและสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กร

Kurt Lewin (1951) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การคลายตัว (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลง (changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการกลับคงตัวอย่างเดิม (refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

Larry Greiner (1972) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบ 2 ปัจจัย ที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอกกับการกระตุ้นผลักดันภายใน ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการโดย ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่าทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน

Harold J. Leavitt (1973) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิค วิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบเกี่ยวพันกัน ซึ่งบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิด

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล ต้องคำนึงถึงปัญหาในเชิงเทคนิค เชิงการเมือง เชิงวัฒนธรรมองค์กรและบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในแต่ละช่วงให้เหมาะสม โดยโครงสร้างมีลักษณะเปลี่ยนไปเกิดรูปแบบใหม่ ๆ เป็นองค์การแบบไร้พรมแดน ยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม สร้างจริยธรรมใหม่ของการทำงาน การเรียนรู้และองค์ความรู้ มีเทคโนโลยีทรงประสิทธิภาพเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกันได้รวดเร็วมาก องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้สูง ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (New Roles of HR in Digital Age)

เมื่อโลกก้าวสู่ยุคดิจิทัล (Digital Age) มากขึ้นเรื่อย ๆ ประเด็นหนึ่งที่โดดเด่นขึ้นตามก็คือเรื่องของการปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) แล้วอย่างที่เราเรารู้กันดีแล้วว่าหนึ่งในฝ่ายที่ต้องปรับตัวมากที่สุดหรือเปลี่ยนโฉมหน้าแผนก ตลอดจนปรับกลยุทธ์แบบพลิกหน้ามือเป็นหลังมือใหม่หมดก็คือ นักทรัพยากรมนุษย์ (HR) นั่นเอง แต่หากมองกันจริง ๆ แล้ว แทบทุกอย่างกลับกลายเป็นข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทั้งต่อการทำงานของนัก HR เองไปจนถึงตัวพนักงานในองค์กร ตลอดจนตัวองค์กรเองที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลนั้น ทำให้ นัก HR มีบทบาทที่ปรับเปลี่ยนหลากหลายอย่าง ตั้งแต่โครงสร้างตำแหน่งในแผนก กระบวนการทำงานในเชิงรุก สวัสดิการสร้างสรรค์ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงานบุคคล ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ตั้งแต่ภายในองค์กรไปจนถึงการสรรหาคนภายนอกที่มีฝีมือเข้ามาร่วมงาน นั้นทำให้บทบาทของนัก HR ในยุคนี้เปลี่ยนแปลงไปมากทีเดียว อีกหนึ่งฟังก์ชันสำคัญของนัก HR ก็คืองานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นั่นเอง ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นต้องหมั่นสรรหาวิธีต่าง ๆ มาช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ๆ ทั้งในส่วนของการทักษะในการทำงาน ตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการบริหารทักษะในการนำเสนอ เป็นต้น และยิ่งไปกว่านั้นในยุคใหม่นี้หลายองค์การต่างก็ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคย ไปจนถึงทักษะทางเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้พนักงานได้ก้าวทันโลก และยังสามารถพัฒนาทักษะอื่น ๆ เพื่อต่อยอดการทำงานอื่น ๆ ได้ด้วย รวมถึงสามารถนำไปก่อตั้งธุรกิจตนเองในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพที่ไม่เฉพาะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นประโยชน์ให้กับพนักงานในระยะยาวได้

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นงานส่วนแรก ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากคลื่น Digital Disruption ส่งผลให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หลายองค์การเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการทำ Transformation สู่ Digital HR เพื่อช่วยนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ และหากสามารถประยุกต์ใช้ Platform Digital เพื่อรองรับความท้าทายคู่ขนานกับการปรับแนวทางการดำเนินงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อธุรกิจและสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อพนักงานได้อย่างมากอย่างใดก็ได้ เมื่อเจาะลึกข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลกและประเทศไทย พบว่า คนส่วนใหญ่เริ่มให้ความสำคัญกับไลฟ์สไตล์การใช้ชีวิตมากกว่าการได้เป็นพนักงานประจำ โดยคนจำนวนมากหันมาเลือกทำงานอิสระ หรือที่เรียกกันว่า “ฟรีแลนซ์” มากกว่าเป็นพนักงานประจำ เนื่องจากสามารถเลือกไลฟ์สไตล์ที่ต้องการได้ โดย 51% ของคนทำงานฟรีแลนซ์ มีแนวโน้มที่จะไม่กลับไปทำงานประจำอีก และกว่า 84% ของฟรีแลนซ์สามารถใช้ชีวิตในไลฟ์สไตล์ที่ตนเองต้องการได้ ในขณะที่พนักงานทำงานประจำสามารถใช้ชีวิตในแบบที่ตนเองต้องการได้เพียง 54% เท่านั้น (ผลสำรวจจาก upwork.com) ซึ่งเมื่อรวมกับการเกิดขึ้นของ Digital platform ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการหางานและทำงาน จึงส่งผลให้การทำงานฟรีแลนซ์ดูน่าสนใจมากขึ้น เพราะปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้ คนจะสามารถทำงานผ่าน Digital Platform ได้ทุกที่ทุกเวลา ทำให้ประหยัดเวลาการเดินทางโดยเฉพาะชั่วโมงเร่งด่วน นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กรน้อยลง มีการย้ายงานถี่ขึ้น และแม้ว่าคนจะมีความผูกพันกับองค์กรหากมีบริษัทอื่นให้ข้อเสนอที่ดีก็พร้อมลาออกทันที นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มผู้เกษียณอายุกลับเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุค Aging Society ส่งผลให้หลายบริษัทยืดอายุงานออก จากเดิม 60 ปีเป็น 65 ปี จากปัจจัยที่กล่าวมาส่งผลให้การทำงานของนัก HR บนกฎเกณฑ์ถูกเปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้้องค์การปรับตัวได้ ทันในยุค Digital HR ควรปรับตัวในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การนำ AI หรือ Social Media มา ปรับใช้ในงาน ตัวอย่าง บริษัทยูนิลีเวอร์ ประเทศไทย มีการนำ Digital Tech เข้ามาเพื่อพิจารณาคัดกรองประวัติ (Resume) ของผู้สมัครงาน หรือ การใช้ Online game เพื่อประเมินทักษะและสมรรถนะที่มีต่องาน ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรในทีม HR ในขั้นตอนการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ซึ่งผู้ที่ผ่านระบบการคัดกรองดังกล่าวจะมีโอกาสได้ทำงานกับองค์กรมากถึง 80%
2. พิจารณาความเสี่ยงในเชิงการแข่งขัน หากไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ HR ในด้าน ต่าง ๆ การสรรหาและพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีศักยภาพของบริษัทคงเกิดขึ้นลำบาก

3. พิจารณานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างการทำงานให้เป็นทีมภายในองค์กร เนื่องจากการทำงานเป็นทีม คือ สูตรความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กร (สืบค้นจาก <https://techsauce.co/pr-news/hr-digital-disruption-transform>, 15 กุมภาพันธ์ 2566)

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นงานส่วนแรก ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากคลื่น Digital Disruption ส่งผลให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หลายองค์กรเริ่มหันมาให้ความสำคัญในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันยุคเพื่อแสวงหาความต้องการของบุคลากรต้องอ่านข้อมูลและแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง และครบสมบูรณ์ เพื่อค้นหาและเข้าถึงข้อมูลเฉพาะบนโลกออนไลน์นับมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนตัวเองเป็นคลังค้นหาข้อมูลที่อัดแน่นด้วยข้อมูลหลากหลายมิติ ต้องทำงานจากข้อมูลจริงของทั้งพนักงานและสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเข้าถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร

ประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน หลายองค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ถ้าองค์กรใดใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดประโยชน์มากมายจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจในการบริหารองค์การธุรกิจได้อย่างถูกต้องและทันเวลาที่
2. องค์กรสามารถปรับตัว เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างรวดเร็ว ข้อมูลไม่ล้าหลัง
3. องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจัดการประมวลผล เพื่อสืบค้นข้อมูลได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น
4. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรได้รับการรวบรวมไว้ ณ ฐานข้อมูลที่เดียวกัน ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถประมวลผลได้ทันที และสามารถนำข้อมูลที่ประมวลผลได้ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งงาน การจ่ายค่าจ้าง – เงินเดือน การจัดสวัสดิการ ได้อย่างทันเวลาที่
5. สามารถลดกำลังคนได้มากในกระบวนการปฏิบัติงาน พนักงานมีเวลามากพอที่จะคิดวิเคราะห์ ทบทวนงาน สะดวกต่อการติดต่อสื่อสารและติดตามงาน

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จ ต้องอาศัยการพิจารณา ตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีการคิดพิจารณาอย่างเป็นระบบรอบครอบ ซึ่งใช้แต่ระเบียบกฎเกณฑ์ และประสบการณ์ที่เคยใช้ในอดีตอีกต่อไปไม่ได้ ต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุดของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งเกี่ยวกับการวางแผนและการตัดสินใจ โดยข้อมูลและสารสนเทศต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการ มีความถูกต้อง และมีความทันต่อเหตุการณ์

สรุป

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการตื่นตัวของผู้นำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงาน และ

การพัฒนาคุณภาพบุคลากร โดยมีหลักคิดเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตของทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม ด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูง มาร่วมงานนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และความอยู่รอดของบุคลากรในองค์กร ความสามารถเชิงนวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างโอกาสให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น การปรับตัวขนาดใหญ่จะทำการผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในโลกยุคดิจิทัล สอดรับกับกระบวนการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ออกแบบสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และระบบนิเวศนวัตกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR) ควรบริหารงานด้วยการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (Digital Refinement) เปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ กระบวนการทางความคิด (Mindset) และรูปแบบการบริหารงานให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติ บุญโย. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 21(1), 165-170.
- จินสา ช่วยสมบูรณ์. (2556). *แนวทางการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง (จังหวัด สงขลา).
- ฐนิชา คงประดิษฐ์, ปรีชา คำมาติ. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 7(3), 45-60.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2563). HR การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. *วารสารการบริหารคน*.
- สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www.khonatwork.com/post/digital-economy-digital-hr>,
- นิติธรรม. (2559). *HR Society Magazine*. วารสารฉบับ เดือนสิงหาคม 2559.
- ปติมา น้อยกุด. (2562). บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร. *วารสาร HR Intelligence*, 15(1), 101-117.
- ประคอง สุนทรจิตต์. (2562). *ทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0. คณะศิลปศาสตร์*. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประพจน์ สุชัย. (2556). *กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 เพื่อรองรับประชาชนอาเซียน*. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.), สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- พัชรภา โพธิ์อ่อง. (2561). *เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พลวิชฐ์ หล้ากาศ. (2564). ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), 251-260.
- วิภาวดี ดวงสูงเด่น. (2555). *การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาครูและ บุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ภาคกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- วรารักษ์ เทียมสุวรรณ, วัชรพล วิบูลย์ศรี, ศิโรจน์ ผลพันธิน และเหม ทองชัย. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 15 (2), 219-231.
- วิโรจน์ สันติประภพ. (2560). นิยาม Thailand 4.0 คืออะไร-ไทยอยู่ตรงไหน จะสร้าง “คนที่ครบคน” รับโลกใหม่อย่างไร. สืบค้น 15 กุมภาพันธ์ 2566. จาก: <http://thaipublica.org/2017/02/veerathaitailand-4-0/>
- วิริยา ลีลาสุวานนท์. (2561). การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0กรณีศึกษา: สถาบันการเงิน ประเทษนาคาร. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ. (2559). SMAC: กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ (ตอนที่ 1). สืบค้น 15 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://account.cbs.chula.ac.th/2016/10/19/smac>
- สร้อยสิน แก้วหนู. (2555). ความต้องการพัฒนาตนเอง กระบวนการบริหารบุคลากร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุนิษา กลิ้งพงษ์. (2556). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- แสงโสม อมรัตน์พงศ์, พงศกร ทวันเวช และสิรินาถ งามประเสริฐ. (2560). รูปแบบของ APEC Digital Opportunity Center : ADOC เพื่อพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในประชาชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 7(พิเศษ), 302-312.
- เอื้อมมาภา ประเสริฐวิรัช. (2559). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร: กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการเกษตร จังหวัดกาญจนบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*, 5(3), 721 - 733.
- Harold J. Leavitt. (1973). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. In *Handbook of Organizations*, Ed James G. March, Chicago: Rand McNally and Company.
- Kurt Lewin. (1951). Field Theory and Learning. In *Cartwright Field theory in Social Science: Selected Theoretical*. NY: Harper and Row.
- Larry Greiner. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *President and Fellows of Harvard College*, 50(4).



RCIM
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

เปิดรับสมัคร
ปริญญาโท
M.B.A. / M.P.A.

สาขา
หัวหิน

092-442-8000 | @rcim.rmutr | @rcim_rmutr_rcim