

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

Transformational Leadership and Human Resource Management for Organizational Sustainability in the Digital Era

วิทยา จิตนพวงศ์
Wittaya Jitnupong

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Thailand.
E-mail: wittaya.jitnupong@gmail.com

Received September 6, 2025; Revised October 1, 2025; Accepted October 6, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายและสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล โดยเสนอกรอบแนวคิดบูรณาการ 3S Framework ซึ่งประกอบด้วย Synergy (การบูรณาการคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าสู่ HRM), Smartification (การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและ HR Analytics ในการยกระดับประสิทธิภาพและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์) และ Sustainment (การสร้างระบบการพัฒนาทักษะใหม่-เพิ่มพูนทักษะ รวมถึงการดูแลบุคลากรแบบรายบุคคลเพื่อรักษาทุนมนุษย์ระยะยาว) ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็น กลไกเชื่อมโยงที่สำคัญในการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างความคล่องตัว ความยืดหยุ่น และนวัตกรรมขององค์กร อันนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้ บทความมีคุณูปการทั้งเชิงวิชาการ โดยการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ในบริบทไทยและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเชิงปฏิบัติ โดยการเสนอแนวทางให้ผู้นำและผู้บริหาร HR สามารถประยุกต์ใช้โมเดลดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไทยให้พร้อมแข่งขันในระดับสากลและคงไว้ซึ่งความยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง; การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน; การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล; ความยั่งยืนขององค์กร; 3S Framework

Abstract

This article aims to explain and synthesize the role of transformational leadership in supporting human resource management (HRM) for organizational sustainability in the digital era. It introduces an integrative conceptual framework called the 3S Framework, comprising Synergy (integrating economic, social, and environmental values into HRM), Smartification (leveraging digital technologies and HR analytics to enhance efficiency and strategic decision-making), and Sustainment (establishing reskilling and upskilling systems along with individualized consideration

to preserve human capital in the long term). The synthesis highlights transformational leadership as a crucial integrative mechanism that bridges sustainable HRM and digital HRM, thereby fostering organizational agility, resilience, and innovation that lead to long-term sustainability. The article contributes academically by filling a critical knowledge gap in the Thai and Southeast Asian contexts, and practically by providing actionable guidelines for leaders and HR managers to adopt the proposed model in driving Thai organizations toward global competitiveness while ensuring sustainability.

Keywords: Transformational Leadership; Sustainable HRM; Digital HRM; Organizational Sustainability; 3S Framework

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ก่อให้เกิดพลวัตใหม่ที่ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานและการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างคุณค่าขององค์กร (Lou, Hong, & Li, 2024) ปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาทักษะใหม่ (reskilling) การเพิ่มพูนทักษะ (upskilling) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น HR Analytics (Munthe, & Al Ucok, 2025) อีกทั้งยังได้รับแรงกระตุ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและโครงสร้างแรงงานอย่างฉับพลัน

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงนี้ บทบาทของผู้นำจึงกลายเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการปรับตัวภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อเกินกว่าความคาดหวัง (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางการนำที่ช่วยสร้างความยืดหยุ่นและความคล่องตัวขององค์กร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และช่วยขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (Kludacz-Alessandri et al., 2025) นอกจากนี้ การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน (Sustainable HRM) ได้ถูกชี้ให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม (Ehnert, 2009; Asbeetah et al., 2025)

ในบริบทของประเทศไทย นักวิชาการหลายท่านได้สะท้อนประเด็นที่สอดคล้องกับแนวคิดสากล เช่น เฉิน เหลียง และ คณะ (2567) ที่เสนอว่าผู้นำองค์กรไทยจำเป็นต้องเชื่อมโยงคุณค่าทางสังคมเข้ากับการปรับตัวด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืน ขณะที่ มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2566) เน้นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจดิจิทัล ขณะที่ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ อีระวัฒน์ จันทิก (2559) พบว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนโยบายและสร้างความไว้วางใจในองค์การภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ช่องว่างขององค์ความรู้ยังคงอยู่ที่การขาดการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ซึ่งเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เพ็ญพิมล จิตต์เจริญ, 2021)

ดังนั้น ประเด็นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัลจึงเป็นหัวข้อที่ควรได้รับการพิจารณาเชิงวิชาการอย่างรอบด้าน เนื่องจากเป็นจุดบรรจบระหว่างการนำเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี บทความนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ ทั้งจากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เพื่อชี้ให้เห็นกลไกการบูรณาการที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรในบริบทไทยและสากล การนำเสนอเชิงวิชาการในลักษณะนี้เป็นการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ และยังช่วยสร้างกรอบความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล อันจะนำไปสู่ข้อเสนอเชิงแนวคิดและแนวทางเชิงปฏิบัติที่มีคุณภาพต่อการวางวิชาการและการจัดการองค์กรในอนาคต

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับการนำเสนอครั้งแรกโดย Burns (1978) ผู้แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำเชิงธุรกรรม (Transactional Leadership) ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับผู้ตามตามข้อตกลง และผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการยกระดับแรงจูงใจ คุณค่า และเป้าหมายของผู้ตามให้สูงขึ้นไปกว่าประโยชน์ส่วนตนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ต่อมา Bass (1990) ได้ขยายแนวคิดดังกล่าวให้มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดยเสนอองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ ความสามารถของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับ (Avolio & Bass, 2004) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างความหมายของงาน (Northouse, 2018) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ที่ส่งเสริมให้ผู้ตามคิดนอกกรอบและแสวงหานวัตกรรมใหม่ในการแก้ไขปัญหา (Bass & Riggio, 2006) และ 4) การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะและการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามแต่ละคน

งานวิจัยในระดับสากลจำนวนมากยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เชิงองค์กร เช่น การศึกษาของ AlNuaimi & Singh (2022) พบว่า ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความคล่องตัวขององค์กร (organizational agility) และ ความยืดหยุ่น (resilience) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางตลาดที่ไม่แน่นอน ขณะที่ Kludacz-Alessandri et al. (2025) ศึกษาในบริบทขององค์กรด้านสุขภาพและพบว่า ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่ม digital intensity และความสามารถในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่องค์กรจำเป็นต้องเร่งปรับตัว

อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศจะยืนยันคุณค่าของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาองค์กร แต่ยังมีช่องว่างขององค์ความรู้ในประเด็นที่ว่า ภาวะผู้นำลักษณะนี้จะสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง ความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล (organizational sustainability in the digital era) ได้อย่างไร การขาดการสังเคราะห์ที่เชื่อมโยงทั้งสองมิติเข้าด้วยกันทำให้หัวข้อนี้ยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการอภิปรายเชิงวิชาการอย่างต่อเนื่อง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน (Sustainable Human Resource Management: Sustainable HRM)

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน (Sustainable HRM) เกิดขึ้นจากการบูรณาการระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดย Ehnert (2009) เป็นผู้เสนอแนวคิดนี้

อย่างเป็นระบบ โดยชี้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ระยะสั้น หากแต่ต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขัน ความเป็นธรรมทางสังคม และความมั่นคงของบุคลากรและองค์กรในระยะยาว ต่อมา Kramar (2014) ได้ขยายกรอบความคิดดังกล่าวให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) พร้อมทั้งเน้นย้ำว่าการจัดการเชิงยั่งยืนต้องสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คุณภาพชีวิต และความผูกพันของพนักงาน

ในเชิงทฤษฎี Sustainable HRM สามารถอธิบายได้ผ่านสามมิติหลัก (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2015) ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic Dimension) ที่เน้นการลงทุนในทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อิงกับแนวคิด Human Capital Theory ของ Becker (1964) ซึ่งมองว่าการลงทุนในการศึกษาและการฝึกอบรมจะเพิ่มผลิตภาพและมูลค่าองค์กร มิติสังคม (Social Dimension) ที่มุ่งสร้างความเป็นธรรม ความปลอดภัย และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร รวมทั้งส่งเสริมความหลากหลาย และการมีส่วนร่วมในองค์กร (Kramar, 2014) และ มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental Dimension) ที่เน้นการลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ เช่น การลดการใช้กระดาษ การสนับสนุนการทำงานทางไกล และการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน

บทความนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของ Sustainable HRM ต่อการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ เช่น Asbeetah et al. (2025) พบว่าการบูรณาการ Sustainable HRM เข้ากับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลช่วยสร้างนวัตกรรม และเพิ่มผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ—สิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในประเทศไทย อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยหลักการความยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม หรือการจัดการสมดุลระหว่างชีวิต

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (HRM in the Digital Era)

ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HRM) หมายถึงการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ามามีใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารบุคลากรและเพิ่มศักยภาพขององค์กร Lou et al. (2024) แสดงให้เห็นว่า HRM และ HRD ที่ปรับเข้าสู่ระบบดิจิทัลสามารถเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน ขณะที่ Huynh et al. (2025) เน้นว่าการใช้ HR Analytics และระบบข้อมูลเชิงลึกมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความผูกพัน (employee engagement) และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับ Khuzaini et al. (2024) ที่เสนอว่า HRM ในยุคดิจิทัลต้องปรับเปลี่ยนจากบทบาทเชิงธุรการไปสู่พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ AlNuaimi & Singh (2022) ระบุว่าแรงงานกว่า 40% จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลใหม่เพื่อรองรับโครงสร้างเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประเด็นนี้สะท้อนถึงความสำคัญของ reskilling และ upskilling ในการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ของตลาดแรงงาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความพยายามผลักดัน Digital HRM ในหลายภาคส่วน แต่ยังคงขาดการศึกษาที่อธิบายอย่างเป็นระบบว่า Digital HRM สามารถผสานเข้ากับ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างไร

ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ปรากฏอย่างชัดเจน งานของ Brynjolfsson & McAfee (2014) ชี้ว่าเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) สามารถทำงานแทนมนุษย์ได้หลายด้าน ขณะที่ Frey และ Osborne (2017) คาดการณ์ว่าประมาณ 47% ของงานในสหรัฐอเมริกามีความเสี่ยงสูงที่จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีในอนาคต อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ใช่

เพียงการแทนที่งาน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและทักษะที่ต้องการ งานใหม่ที่เกิดขึ้นมักต้องการทักษะที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การจัดการข้อมูลดิจิทัล และการคิดเชิงสร้างสรรค์

ในเชิงทฤษฎี แนวคิด การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) ของ Westerman, Bonnet และ McAfee (2014) ว่าเป็นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติของธุรกิจ องค์ประกอบหลักประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) เช่น AI, Machine Learning, Cloud Computing และ Internet of Things (IoT) ที่ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการทำงาน กระบวนการ (Process) ที่ต้องได้รับการออกแบบใหม่ให้เหมาะสมกับความสามารถของเทคโนโลยี และ คน (People) ที่ต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Kane, 2019)

จากการบูรณาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า Digital HRM เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ และยังเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัลอย่างรอบด้าน อย่างไรก็ตาม ช่องว่างองค์ความรู้ยังคงอยู่ที่การทำความเข้าใจกลไกการบูรณาการ Digital HRM, ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง, และ กลยุทธ์ความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่สมควรถูกอภิปรายและสังเคราะห์เชิงวิชาการเพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ในทั้งบริบทไทยและสากล

ความจำเป็นของการพัฒนาทักษะใหม่

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อรูปแบบการทำงานและความต้องการด้านทักษะในตลาดแรงงานสมัยใหม่ เทคโนโลยีอัจฉริยะ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานของบุคลากร และยังทำให้บางตำแหน่งงานถูกแทนที่หรือปรับเปลี่ยนบทบาทไปโดยสิ้นเชิง (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Frey & Osborne, 2017) ภายใต้บริบทนี้ แนวคิดเรื่อง Reskilling และ Upskilling จึงกลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาของ Autor (2015) และ Kane (2019) ระบุว่าทักษะที่สำคัญที่สุดในอนาคต ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ และนวัตกรรม (analytical thinking and innovation) การเรียนรู้และการปรับตัว (active learning and resilience) การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน (complex problem-solving) ความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่ม (creativity and initiative) และ การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (leadership and social influence) ทักษะเหล่านี้เป็นการตอบสนองต่อความต้องการของเศรษฐกิจดิจิทัล และยังสะท้อนถึงคุณสมบัติของทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว

นอกจากนี้ AlNuaimi & Singh (2022) ชี้ว่าแรงงานกว่า 40% จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะดิจิทัลใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม ข้อมูลนี้ตอกย้ำถึงความเร่งด่วนในการลงทุนด้าน reskilling และ upskilling ขององค์กร ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อสร้างแรงงานที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกและตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ดังนั้น การพัฒนาทักษะใหม่ไม่ใช่เพียงมาตรการชั่วคราว แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลที่เชื่อมโยงกับทั้งประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ความยั่งยืนขององค์กร และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

HR Analytics และการใช้ Big Data

การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ (HR Analytics) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล องค์กรต่างๆ ใช้ข้อมูลเพื่อเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ (Marler & Boudreau, 2017) แนวทางดังกล่าวได้พลิกบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากการทำงานเชิงธุรการไปสู่การเป็น Strategic Partner ขององค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าเชิงนโยบายและเชิงธุรกิจ HR Analytics ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ (Minbaeva, 2018; Bassi, 2011; Bondarouk & Brewster, 2016)

อย่างไรก็ตาม การนำ HR Analytics มาใช้ในองค์กรไม่ได้ปราศจากข้อท้าทาย โดยเฉพาะประเด็นด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Privacy) และ จริยธรรมในการใช้ข้อมูล (Ethical Concerns) ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บการประมวลผล และการใช้ข้อมูลพนักงาน หากไม่มีมาตรการกำกับดูแลที่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ดังนั้น HR Analytics จึงเป็นทั้ง โอกาสและความท้าทาย ที่องค์กรต้องใช้ประโยชน์อย่างสมดุล กล่าวคือ ต้องผสมผสาน การใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ กับ การคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม และการรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของบุคลากร เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างทั้ง ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและความไว้วางใจในสังคมองค์กร ได้อย่างแท้จริง

ความท้าทายด้านจริยธรรมและสมดุลชีวิต

การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลได้สร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ขณะเดียวกันก็นำมาซึ่ง ความท้าทายด้านจริยธรรม (ethical challenges) และ การรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work-life balance) ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ประเด็นสำคัญที่ถูกกล่าวถึงในงานวิชาการและการปฏิบัติจริง ได้แก่ (Van Dijk, 2020)

1. ปัญหาความเป็นส่วนตัวและการเฝ้าระวัง (Privacy and Surveillance) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเฝ้าติดตามการทำงาน เช่น ระบบตรวจสอบการใช้งานคอมพิวเตอร์ กล้องวงจรปิด หรือซอฟต์แวร์ติดตามประสิทธิภาพ อาจช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการบริหาร แต่ในอีกด้านหนึ่งกลับกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับสิทธิความเป็นส่วนตัวและความไว้วางใจในองค์กร หากองค์กรขาดมาตรการที่ชัดเจนและโปร่งใส อาจทำให้เกิดแรงต้านและลด engagement ของบุคลากรลง

2. ความไม่เท่าเทียมทางดิจิทัล (Digital Divide) พนักงานที่ขาดทักษะดิจิทัลหรือไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรเทคโนโลยีได้อย่างเท่าเทียม อาจถูกกีดกันจากโอกาสในการพัฒนา ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำภายในองค์กร และกระทบต่อความเป็นธรรมเชิงโครงสร้างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา reskilling และ upskilling อย่างทั่วถึงจึงมีความจำเป็นเพื่อปิดช่องว่างนี้

3. การทำงานไร้ขอบเขต (Always-on Culture) เทคโนโลยีที่ทำให้สามารถติดต่อและทำงานได้ตลอดเวลา แม้ในช่วงเวลาส่วนตัว ส่งผลกระทบต่อการพักผ่อน สุขภาพจิต และคุณภาพชีวิตของพนักงาน ปรากฏการณ์นี้ยังนำไปสู่ปัญหา “digital burnout” ที่เป็นความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ องค์กรจำเป็นต้องอาศัย ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กับการคำนึงถึงสวัสดิภาพและคุณค่าของบุคลากร (Bass & Riggio, 2006) การกำหนดนโยบายด้านจริยธรรม ข้อกำกับเรื่องเวลาการทำงาน และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น human-centric จึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสมดุลระหว่าง เทคโนโลยี-ประสิทธิภาพ-และชีวิตของบุคลากร ได้อย่างยั่งยืน

บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Role of Transformational Leadership)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ในยุคดิจิทัล การสร้างแรงบันดาลใจถือเป็นกลไกสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสามารถช่วยบุคลากรยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Judge & Piccolo, 2004) ผู้นำในลักษณะนี้จะใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีพลัง และน่าสนใจเพื่อสร้างความหมายให้กับการทำงาน สร้าง

แรงจูงใจในเชิงบวก และกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าของตนเองภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร งานวิจัยของ Li & Zhang (2018) พบว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตของการทำงานในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความวิตกกังวลและความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พร้อมทั้งช่วยให้บุคลากรเห็นโอกาสใหม่ๆ ในการเติบโตและพัฒนาศักยภาพ มากกว่าการมองการเปลี่ยนแปลงเป็นภัยคุกคามต่อความมั่นคงในการทำงาน สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าบทบาทของการสร้างแรงบันดาลใจไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพูดหรือการสื่อสารเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการกำหนดทิศทางและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และนวัตกรรมด้วย

ดังนั้น การสร้างแรงบันดาลใจในยุคดิจิทัลจึงไม่ได้เป็นเพียงองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง แต่ยังเป็น ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืนท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นทางปัญญาเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่เน้นการส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ ตั้งคำถามต่อสมมติฐานเดิม และแสวงหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาแทนที่หรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Avolio et al., 2009) บทบาทของผู้นำจึงไม่ใช่เพียงการแนะนำเทคโนโลยี แต่คือการกระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้และนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงการสร้างสรรคนวัตกรรมในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งงานวิจัยของ Wang et al. (2019) พบว่าการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ นวัตกรรม (innovation) และ ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ของพนักงาน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการออกแบบวิธีการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปิดโอกาสเช่นนี้ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) และความผูกพัน (engagement) กับองค์กร ได้แก่

1. การตั้งคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions): เช่น “เราจะใช้ AI เพื่อปรับปรุงการบริการลูกค้าได้อย่างไร?” คำถามลักษณะนี้กระตุ้นให้บุคลากรคิดเชิงวิพากษ์และมองหาคำตอบที่หลากหลาย
2. การส่งเสริมการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from Failure): การสร้างวัฒนธรรมที่มองว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการทดลองและการพัฒนา จะช่วยลดความกลัวในการใช้เทคโนโลยีใหม่และเพิ่มความกล้าในการสร้างนวัตกรรม
3. การสร้างพื้นที่แห่งการแบ่งปันไอเดีย (Knowledge-sharing Spaces): เช่น การจัด workshop, hackathon หรือ platform ดิจิทัลเพื่อระดมสมองร่วมกัน ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายความรู้ที่เชื่อมโยงคนกับเทคโนโลยี
4. การเปิดโอกาสในการริเริ่ม (Opportunity for Initiative): การมอบหมายให้พนักงานมีสิทธิ์นำเสนอแนวทางใหม่ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานประจำวัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

ดังนั้น การกระตุ้นทางปัญญาจึงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมดิจิทัลที่การปรับตัวอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการสร้างสรรค์เป็นปัจจัยกำหนดความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร

การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration)

การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) ถือเป็นองค์ประกอบหลักหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่ Bass (1990) Avolio & Bass (2004) ได้ชี้ให้เห็นว่าเป็นหัวใจของการเสริมสร้างความผูกพันและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในยุคดิจิทัล แนวคิดนี้ได้ถูกยกระดับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ของเทคโนโลยี โดยผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านแรงจูงใจและศักยภาพ และยังสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลและข้อมูลเชิงลึก (HR Analytics, AI, Big Data) เพื่อสร้างประสบการณ์การทำงานและการเรียนรู้ที่ปรับให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

ความสำคัญของการพิจารณาเป็นรายบุคคลในยุคดิจิทัลสะท้อนให้เห็นในหลายมิติ ได้แก่ (Northouse, 2018, Ryan, & Deci 2017; Kim & Beehr, 2020)

1. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากบุคลากรได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถของตน
2. สร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับการดูแลเป็นพิเศษ จะเพิ่มระดับความจงรักภักดีและลดความเสี่ยงในการลาออก
3. พัฒนาศักยภาพตามจุดแข็งส่วนบุคคล ส่งผลให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรมและคุณค่าที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
4. ลดอัตราการลาออก การตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลช่วยสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความไว้วางใจในองค์กร

กลยุทธ์การพิจารณาเป็นรายบุคคลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ (Marler & Boudreau, 2017; Bondarouk, & Brewster, 2016)

1. การใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data-driven Insights) ผู้นำสามารถใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อติดตามพฤติกรรมการทำงาน ประเมินประสิทธิภาพ และออกแบบการสนับสนุนที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
2. แพลตฟอร์มการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning Platforms) ใช้ระบบ e-learning และ AI เพื่อปรับเส้นทางการเรียนรู้ให้ตรงกับศักยภาพและเป้าหมายของพนักงาน
3. การสื่อสารที่ปรับเปลี่ยนได้ (Adaptive Communication): ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสร้างช่องทางสื่อสารที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
4. การจัดการงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Work Design) การออกแบบงานที่คำนึงถึงความสามารถ ความสนใจ และความสมดุลชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่สำคัญคือ ประเด็นด้านจริยธรรมและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล การใช้ HR Analytics และ AI แม้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ แต่หากขาดการกำกับดูแลที่โปร่งใส อาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและไม่เป็นธรรม ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องผสมผสาน ความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ เข้ากับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม กล่าวโดยสรุป การพิจารณาเป็นรายบุคคลในยุคดิจิทัลเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในระยะสั้น และยังเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการดูแลบุคลากรอย่างเอาใจใส่และมีมนุษยธรรม ผู้นำจึงสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น แข็งแกร่ง และพร้อมเผชิญความท้าทายของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์และอภิปราย

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงต่อการปรับตัวขององค์กรในยุคดิจิทัล จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมิได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งการหรือการกำหนดนโยบาย แต่คือการเป็น “ผู้นำทางความคิด” ที่สามารถสร้างพลังใจและแรงบันดาลใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และวิธีการทำงานใหม่ๆ ภาวะผู้นำลักษณะนี้ยังเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรในการปรับตัวให้อยู่รอด และสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้สร้างทิศทางใหม่ในตลาดได้ ความแตกต่างที่พบคือ ในโลกตะวันตกภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมักถูกเน้นว่าเป็นพลังในการสร้าง “agility และ resilience” ขององค์กร ขณะที่ในประเทศไทยนั้น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงยังต้องผนวก

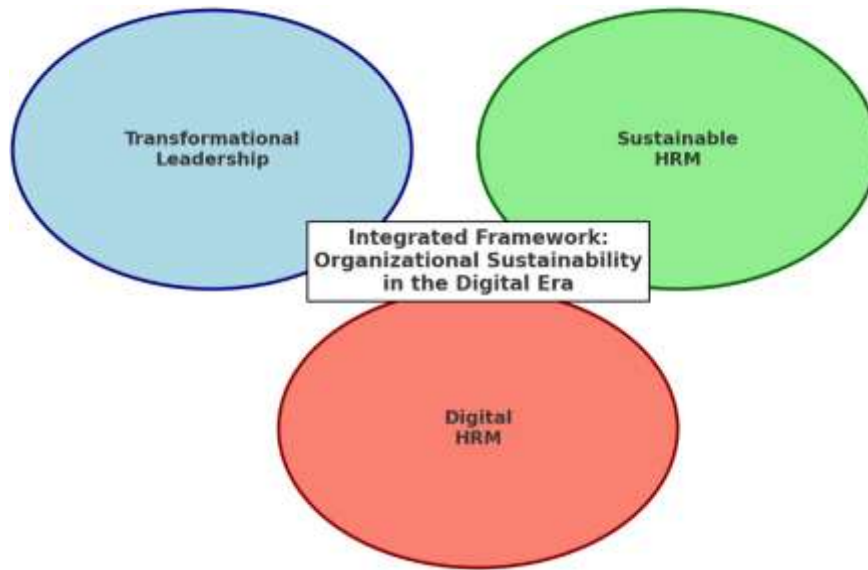
เข้ากับ “ทุนทางวัฒนธรรมและคุณค่าทางสังคม” จึงจะสามารถสร้างความชอบธรรมและความไว้วางใจในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน การปรับใช้แนวคิดนี้ในสังคมไทยจึงต้องไม่ละเลยรากเหง้าทางวัฒนธรรมที่เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ในองค์กร สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล สิ่งที่เห็นชัดเจนคือองค์กรไม่สามารถใช้วิธีการแบบเดิมได้อีกต่อไป การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์เชิงลึก (HR Analytics) ได้เข้ามาเป็นหัวใจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก การรักษาพนักงาน หรือการพัฒนาทักษะ ผลที่ได้คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แม่นยำและเชิงรุกมากยิ่งขึ้น แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความท้าทายใหม่ เช่น ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล และแรงกดดันจากการทำงานไร้ขอบเขต ในจุดนี้เองที่ผู้นำจะต้องเข้ามาสร้างสมดุล ด้วยการออกแบบนโยบายและวัฒนธรรมองค์กรที่ “human-centric” หรือเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีไม่ละเมิดศักดิ์ศรีและคุณค่าของบุคลากร

การพัฒนา reskilling และ upskilling เป็นมาตรการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่กำหนดศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว โดยผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นว่า “การเรียนรู้คือการลงทุนในอนาคตของตนเองและองค์กร” องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้จะเป็นองค์กรที่พร้อมเผชิญกับความผันผวนและความไม่แน่นอนมากกว่าองค์กรที่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิมๆ เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน จะเห็นว่าการสร้างสมดุลระหว่าง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไม่สามารถทำได้เพียงด้วยมาตรการเชิงนโยบาย แต่ต้องเกิดจากภาวะผู้นำที่มีพลังในการบูรณาการ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงเปลี่ยนแปลงจะสามารถใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างทั้งประสิทธิภาพทางธุรกิจ ความเป็นธรรมทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างพร้อมกันได้ การพิจารณาเป็นรายบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาล้วนเป็นกลไกที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความยั่งยืน ไม่ใช่เพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง

กล่าวโดยสรุป ความท้าทายในยุคดิจิทัลไม่ได้อยู่ที่การมีเทคโนโลยีหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่าองค์กรจะสามารถใช้เทคโนโลยีควบคู่กับ “ศิลปะการนำ” ได้อย่างไร ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และยังสามารถกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นไปในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของความยั่งยืน องค์กรที่มีผู้นำในลักษณะนี้จึงอยู่รอด และสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้จากการศึกษา

บทความนี้เสนอ “กรอบบูรณาการ” ที่ประกอบด้วยสามเสาหลักซึ่งต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง พลังขับเคลื่อนในการกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจ 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงยั่งยืน (Sustainable HRM) กลไกในการรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมทางสังคม และคุณภาพชีวิต และ 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HRM) เครื่องมือในการใช้เทคโนโลยีข้อมูล และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าใหม่ การบูรณาการสามองค์ประกอบนี้ทำให้เห็นเส้นทางการขับเคลื่อนองค์กรไทยที่มุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขัน และตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม-เทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 แสดงถึงกรอบบูรณาการสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรไทย

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็น “กลไกเชื่อมโยง” ที่หลอมรวมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมเข้ากับความต้องการด้าน ความยั่งยืน (Sustainability) และ การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล (Digital Transformation) ผ่าน 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เพื่อเสริมสร้างพลังบวกและความหมายของการทำงาน (2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เพื่อปลดล็อกความคิดสร้างสรรค์และการใช้เทคโนโลยีใหม่ และ (3) การพิจารณาเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เพื่อดูแลและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับความแตกต่าง เมื่อผู้นำสามารถใช้กลไกเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยเสริมสร้างความคล่องตัว (agility) ความยืดหยุ่น (resilience) และความผูกพัน (engagement) ของบุคลากร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญสู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ฉิน เหลียง, นภวรรณ เนตรประดิษฐ์ และ พิชาย พันธ์แพ. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. *Journal of Buddhist Education and Research*, 10(3), 208-221.
- มณีรัตน์ ชัยยะ และ เพ็ญศรี นิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *Journal of Administrative and Management Innovation*, 11(1), 104-115.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ อีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-860.
- AlNuaimi, B., & Singh, S. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.

- Asbeetah, Z., Alzubi, A., Khadem, A., & Iyiola, K. (2025). Harnessing Digital Transformation for Sustainable Performance: Exploring the Mediating Roles of Green Knowledge Acquisition and Innovation Performance Under Digital Transformational Leadership. *Sustainability*, 17(5), 2285.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. (3rd ed.). California: Mindgarden.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bassi, L. (2011). Raging Debates in HR Analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14-17.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, G. (1964). *Human Capital a Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from A Paradox Perspective. Germany: Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on Sustainability And HRM: A Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by The World's Largest Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Frey, C. and Osborne, M. (2017) The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254-280.
- Huynh Thi Thu, S., Pham, M. & Luc, HN. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 802.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44-49.
- Khuzaini, K., Muttaqin, I., Setiadi, B., Irpan, M., & Shaddiq, S. (2024). Human Resource Management in the Transformative Digital Era. *International Journal of Religion*, 5(11), 4006-4021.

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). The Long Reach of The Leader: Can Empowering Leadership at Work Result in Enriched Home Lives? *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 203–213.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Li, L., Su, F., Zhang, W. et al. (2018). Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
- Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies. *Sustainability*, 16(12), 5162.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Minbaeva, D. (2018) Building a Credible Human Capital Analytics for Organizational Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713.
- Munthe, R. A., & Al Ucok, I. (2025). Digital Transformation of Human Resource Management in Facing the Impact of AI And Automation on Its Role. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, 12(3), 2142-2159.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. (4th ed.). California: Jassey Bass.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Van Dijk, J. A. G. M. (2020). *The Digital Divide*. Cambridge: Polity Press.
- Wang, W., Cao, Q., Qin, L., Zhang, Y., Feng, T. & Feng, L. (2019). Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360. *Computers in Human Behavior*, 95, 284-294.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Press.