

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Technology Changes in the Digital Era that Affect Human Resource Development

กาญจนา จินดานิล^{1*} สิริพร พงศ์หิรัญสกุล² และ พัชร ฉลาดธัญญากิต³

Kanchana Jindanil^{1*}, Siriporn Ponghiranskul² and Patcharee Chaladthanyakit³

*Corresponding author, e-mail: kanpnru@hotmail.com

Received: May 30th, 2021; Revised: December 19th, 2021; Accepted: December 24th, 2021

บทคัดย่อ

ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ผู้กำหนดนโยบายในการนำเทคโนโลยีมาใช้จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทและตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดระบบการทำงานที่มีความทันสมัย รวดเร็ว ช่วยลดความเสี่ยง ลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ประหยัดเวลา ส่งผลให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพ จากกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การจรรีกรักษาคนให้อยู่กับองค์กรตลอดไป มีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรภายในเชิงสร้างสรรค์และมีการสรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดี คนเก่ง มาร่วมกันพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล จึงเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในแต่ละองค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุง แก้ไขผลการปฏิบัติงาน เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัล

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
Assistant Professor in Bachelor of Business Administration in Human Resource Management,
Phranakhon Rajabhat University

² อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
Lecturer in Bachelor of Business Administration in Human Resource Management, Phranakhon Rajabhat University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
Assistant Professor in Bachelor of Business Administration in Human Resource Management,
Phranakhon Rajabhat University

Abstract

Nowadays, technology comes with development, competition, and change policymakers in the adoption of technology must have a plan that is appropriate for the context and position of the worker. To accommodate the change to create opportunities for human resource development to make the work system up-to-date and speedy, reducing risks reduce the damage that will occur, save time. As a result, the work system is efficient in every process of human resource development, from planning, recruiting, selection, training, development, and retention of people to stay with the organization. Forever. There is a strategy for creative internal personal development and recruitment of good outsiders. Talented people come together to develop to create new innovations, responding to changes quickly and continuously. Human resource development to support changes in the digital era is to prepare personnel in each organization to be ready to learn and develop in their operations. Learning to apply technology to improve performance in order to drive the organization with various innovation to be internationally accepted and achieve stable and sustainable success.

Keywords: Change, Human resource development, Digital era

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามลำดับอย่างต่อเนื่อง ทำให้โลกก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เทคโนโลยีมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของคนในสังคมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย จึงถือเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของมนุษย์บนโลก นอกจากนี้เทคโนโลยียังเข้ามามีบทบาทในการหลอมรวมกับพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบ และกระบวนการในการดำเนินงานของทั้งองค์กรและบุคคล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เข้ามามีส่วนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดดและในอนาคตจะยิ่งทวีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น ด้วยคุณลักษณะเฉพาะที่สำคัญ คือ ความมีประสิทธิภาพสูงนั่นเอง ตัวอย่างความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่พบเห็นในยุคดิจิทัล ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทางไกล การนำเครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อลดปริมาณคน การค้นคว้าข้อมูล การลดข้อผิดพลาด และลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่แตกต่างจากอดีตโดยสิ้นเชิง

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 -2564) บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ : 2560, สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ : 2560) มุ่งสู่ “การเป็นประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีความรู้และทักษะตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน มุ่งเน้นให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมมาทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ นำไปสู่การสร้างรายได้ระดับสูง

และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดีขึ้น และเพื่อให้ประเทศสามารถแข่งขันได้จึงมุ่งที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (value-based economy) มาเป็นแนวทางหลักในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ 1. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม 2. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 3. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น (โกเมศ แดงทองดี, 2560 : 2-4) การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในโลกดิจิทัล ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (critical thinking/problem-solving) ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ (creativity) ทักษะการสื่อสาร (communication) และทักษะการทำงานเป็นทีม (collaboration) ซึ่งเป็นทักษะในกลุ่มที่ใช้เผชิญกับปัญหาความท้าทายในโลกดิจิทัลเพื่อพัฒนาต่อยอดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมอย่างไม่มีสิ้นสุด (วลัยลักษณ์ คงพระจันทร์, 2566)

จากการที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร และการมุ่งคนให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ด้วยการพัฒนาทางด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ การรู้เท่าทัน การป้องกัน และการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน อีกทั้งคนในองค์กรจะต้องเตรียมตนเองให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเรียนรู้ให้เท่าทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างความท้าทายในการปฏิบัติงาน โดยชวนขยายหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ เลือกใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร ตลอดจนมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม ขับเคลื่อนให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเอง องค์กร และประเทศ

การเปลี่ยนแปลง (change) หมายถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างจากเดิมของบุคลากรในองค์กร โดยขึ้นอยู่กับบริบท นโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรขององค์กรได้มีการปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development : HRD) หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ การศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนา เพื่อเตรียมตนเองให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและอนาคต

ยุคดิจิทัล (digital era) หมายถึง ยุคที่ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างความท้าทายในการใช้ชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ล้นหลามและมีการเชื่อมโยงดิจิทัลมากขึ้น ทำให้ต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งในระบบ กระบวนการ และกลไกในการพัฒนา จึงขอกกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ได้แก่ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีตัวผู้ ทฤษฎีระบบของกระบวนการหรือทฤษฎีระบบ แนวคิดเกี่ยวกับเงื่อนไขเร้ากับวิวัฒนาการเทคโนโลยี และปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ทรัพยากรมนุษย์ (human resources : HR) เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กรและเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาเพิ่มเติม การดูงานนอกสถานที่ รวมถึงการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในยุคการแข่งขันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการอยู่รอดขององค์กร ทำให้ผู้บริหารทั้งของภาครัฐและเอกชนตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) : 2560). มีการจัดทำยุทธศาสตร์ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 -2579) โดยการผลักดันและพัฒนาให้ภาคข้าราชการให้มีคุณธรรม ปลอดทุจริต สร้างและส่งเสริมนวัตกรรม การมีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยกำหนดให้มีการเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎหมาย ระเบียบขั้นตอน หลักเกณฑ์ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีคณดี คนเก่ง และจิตใจต่อการให้บริการอย่างเหมาะสม ซึ่งแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ชัชราวรรณ มีทรัพยากร และคณะ (2559 : 196) พบว่า นอกจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้าน HR อย่างลึกซึ้งแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ประหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอง ในขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเพื่อประโยชน์ในการดึงความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็น สอดคล้องกับโสมวลี ชยามฤต (2564 : 38 - 50) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชนที่สำคัญคือ การพัฒนาค่านิยม การจัดการความรู้ การสร้างและเสริมทักษะที่จำเป็น ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการพัฒนานวัตกรรมในการจัดเก็บองค์ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม โดยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี โดยเป้าหมายการพัฒนาคอนแบบใหม่ คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน ทั้งนี้ พิมพ์ชนก ไชยรัตน์ (2562 : 82) กล่าวว่า สภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นทุนมนุษย์ (human capitals) ที่สำคัญขององค์กร องค์กรต้องมีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่าความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถทำผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพด้านต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การศึกษา การอบรม การฝึกทักษะให้เกิดความชำนาญ จึงจะทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ดังนั้นหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องพัฒนาทางด้าน 1) พฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสร้างค่านิยม (value) กระบวนการบริหารการพัฒนาที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร 2) ทักษะ (skill) ที่จำเป็นในอนาคตในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางด้านภาษา ทักษะการปรับตัว ทักษะในการใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจ และทักษะในการเข้าใจผู้อื่น 3) ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้แก่ ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ 4) การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับงาน คือ การจัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากร การบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรให้เป็นในทิศทางเดียวกัน จัดตั้งโรงเรียนหรือสถาบันขึ้นมาเพื่อเตรียมผลิตบุคลากรให้มีทักษะตรงกับลักษณะงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จัดทำ

โครงการต่าง ๆ เพื่อตักตวงศักยภาพให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ สร้างประสบการณ์ สร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการออกแบบการเรียนรู้ พัฒนาออนไลน์แพลตฟอร์มที่สนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบเรียนด้วยตนเอง (self-learning) และ 5) การพัฒนานวัตกรรมองค์ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน โดยจัดทำฐานข้อมูล หรือบิ๊กดาต้า (big data) เพื่อจัดเก็บข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้หรือประสบการณ์ที่กระจุกกระจายมาพัฒนาเป็นระบบ (โสมวลี ชยามฤต, 2564 : 38 - 50) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เหมาะสมกับยุค 4.0 นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี การเข้าใจการวางแผนกลยุทธ์ การมีความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริต และการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างเป็นระบบ และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การคัดเลือกเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร การนำบุคลากรไปเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจมีทักษะความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดจากความไม่รู้ ไม่เข้าใจ เพื่อปรับปรุงให้เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และเพิ่มโอกาสในการนำองค์กรไปสู่การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ และที่ไม่อาจปฏิเสธได้ คือ จรรยาบรรณที่ต้องปลูกฝังให้เป็นนิสัยด้วยการสร้างค่านิยมในการรักองค์กร เห็นองค์กรเป็นสถานที่สำคัญที่ต้องช่วยกันปรับปรุงรักษาพัฒนาให้มั่นคงด้วยการสร้างองค์กรแห่งความสุขนั่นเอง

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในกิจกรรมของมนุษย์ เช่น พฤติกรรม ความเป็นอยู่ที่เปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดหรือกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ตลอดจนคุณภาพในการดำรงชีวิต บุญอนันต์ พิสิษฐ์ทรัพย์ (2562 : 103 – 104) กล่าวว่า เมื่อองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลจึงต้องมีการปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการใช้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ได้รับผลดีและผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง โดยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin's Change Model มีขั้นตอนการขับเคลื่อนหลักๆ 3 ระยะ ประกอบด้วย 1. ระยะการยอมรับถึงความจำเป็น (unfreezing) รูปแบบและวิธีการปัจจุบันที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติตาม 2. ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลง (moving) องค์กรกำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปทางสู่ทิศทางที่คาดหวัง และ 3. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน (Refreezing) เป็นขั้นตอนการนำสภาพแวดล้อมใหม่รวมทั้งพฤติกรรมองค์กรแบบใหม่เข้าสู่กิจวัตรหรือ routine ขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายปัจจุบัน (Reder, 2565) การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องจึงถูกหล่อหลอมให้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยขับเคลื่อน ประกอบด้วยผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง วรรณวิภากรค์ มานะโชติพงศ์ และคณะ (2563 : 135) ได้กล่าวถึง การแพร่ขยายอิทธิพลของโลกออนไลน์และการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม ก่อให้เกิดรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ อาทิเช่น การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ การเพิ่มการแข่งขันระหว่างหน่วยธุรกิจและแรงงาน รวมถึงการขยายขนาดและเปิดตลาดของสินค้าและบริการใหม่ ๆ แล้วเศรษฐกิจแพลตฟอร์มยังนำมาซึ่งผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ โดยในส่วนของหน่วยธุรกิจอาจจะมีผู้ประกอบการรายเดิมที่ถูกแทนที่หรือถูกช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดโดยธุรกิจแพลตฟอร์มใหม่ๆ ซึ่งเนื่องจากธรรมชาติของธุรกิจแพลตฟอร์มส่วนใหญ่จะได้รับผลเคลื่อนจากพลังเครือข่าย (network effects) จึงทำให้การแพร่ขยายของธุรกิจแพลตฟอร์มราย

ใหญ่ ๆ นั้นยิ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นทวีคูณ ความได้เปรียบอย่างยั่งยืนของผู้เล่นรายใหญ่นี้เองเป็นที่มาของความเหลื่อมล้ำระหว่างหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรมที่มีแพลตฟอร์มเข้ามามีบทบาท และการมีอำนาจเหนือแรงงานที่เข้ามาทำงานในแพลตฟอร์มของตน

ทฤษฎีตัวดู

เป็นแนวคิดที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างการคิดเชิงระบบ การสร้างนวัตกรรมและการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีมุมมองพื้นฐานที่วิวัฒนาการจิตสำนึกของมนุษย์และการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ วนิดา ผาระนัต (2558 : 30) กล่าวถึง ทฤษฎีตัวดูของ Scharmer ว่าเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นทฤษฎีที่จะช่วยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพราะพบว่ามนุษย์มักจะใช้ประสบการณ์และความรู้เดิม ๆ มาแก้ปัญหาจนเกิดจุดบอดต่อความเคยชิน ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงในความคิดและความเชื่อ ทั้งยังจดจำความรู้แบบลอกเลียนแบบ ไม่เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ทฤษฎีตัวดู ประกอบด้วย ทางออก 3 ทาง คือ เปิดจิต (open mind) เปิดใจ (open heart) และเปิดเจตน์จำนง (open will) โดยมี 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ขั้นการเรียนรู้ข้อมูลแบบเก่า (downloading) เป็นการทำให้แบบเดิมและซ้ำจนกลายเป็นกิจวัตรประจำวันและมีความคิดแบบเดิม
2. ขั้นการมองเห็น (seeing) เป็นการเปิดจิต (open mind) เปิดความคิดและเปิดตาที่กว้างขึ้นเพื่อไม่รับในการตัดสินใจทันที คือ ต้องพิจารณาโดยค่อย ๆ ฟัง คิด พิจารณา เชื่อมโยงประเด็น
3. ขั้นการรับรู้ (sensing) เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงจากการกระทำแบบเดิม ๆ โดยมีการเปิดใจรับรู้ความรู้สึก แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแสดงความคิดเห็น
4. ขั้นการปรากฏ (presencing) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่เดิมเคยคิดหรือเคยปฏิบัติแบบเดิมเปลี่ยนมาเป็นทางเลือกที่มีความหลากหลาย สามารถสร้างจินตนาการและทำสิ่งใหม่เกิดนวัตกรรมขึ้น
5. ขั้นการตกผลึก (crystallizing) เป็นการมองเห็นสิ่งใหม่ตกผลึกในความคิดที่ชัดเจนขึ้น
6. ขั้นการออกแบบ (prototyping) เป็นการนำความคิดมาปรับเปลี่ยนเป็นต้นแบบให้ฝังในตัวของตนเอง
7. ขั้นการแสดงออก (preforming) เป็นการคิด ลงมือกระทำ สู่ผลสำเร็จ

นอกจากชาร์เมอร์จะพูดถึงขั้นตอนในการเรียนรู้ในอนาคตตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังได้กล่าวถึงทฤษฎีตัวดูกับการฟัง โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. กลุ่มฟังแบบน้ำเต็มแก้ว (listening is downloading) เป็นการฟังแต่ยังใช้ความรู้ดั้งเดิมมาตัดสินใจโดยไม่เปิดใจในสิ่งใหม่
2. กลุ่มฟังแบบเอะใจ (object-focused) สนใจและรังฟังเฉพาะประเด็นที่มีความแตกต่างจากที่เคยรู้
3. กลุ่มรับฟังด้วยความเข้าใจ (empathic listening) เป็นการรับรู้และรับฟังความจริงที่ไม่เคยรู้มาก่อน ทั้งยังเปิดใจเพื่อรับเอาความรู้สึกของคนอื่นมาเชื่อมโยงกับความรู้สึกของตน
4. กลุ่มฟังด้วยปัญญา (generative listening) เป็นการฟังและพิจารณาโดยใช้ปัญญาเป็นหลัก

สรุป ทฤษฎีตัวดูของชาร์เมอร์ เป็นการเรียนรู้การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของการเรียนรู้โดยการลงมือทำและการฟัง สำหรับการเรียนรู้ถือว่าทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ สามารถแก้ไขปัญหาจากการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ สำหรับการฟังเป็นการพัฒนาการใช้ความคิด ผูกฝนจดจ่อกับสิ่งหรือเรื่องที่ฟังโดยมีความเป็นกลางต่อผู้พูด

ควรเป็นผู้ฟังที่ดีและควรมีสมาธิในการฟัง เพราะทั้งการพูดและการฟังจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของคนในองค์กร รวมทั้งการทำงานในระบบเครือข่ายระหว่างองค์กรด้วย

ทฤษฎีระบบของกระบวนการหรือทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (system theory) ใช้อธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมและการบริหาร แสดงถึงความสัมพันธ์เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงตามเหตุและผล เป็นการคิดบนพื้นฐานของระบบที่มีความซับซ้อน (complex system) โดยการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กับกระบวนการนั้นอย่างไร (Churchman, 1968) ทุกกระบวนการจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ชนิด คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งที่ป้อนเข้า (input) ซึ่งได้แก่ จุดมุ่งหมาย ทรัพยากร ปัญหา สภาพและสิ่งแวดล้อม เกี่ยวข้องกับการรับเมื่อได้มีการผสมเข้ากับองค์ประกอบเบื้องต้นที่ผ่านระบบจะนำไปสู่กระบวนการต่อไป

2. กระบวนการ (process) เป็นวิธีการหรือองค์ประกอบของระบบที่จะนำไปสู่ผลผลิตโดยทำให้มีการเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้าเป็นผลงาน กระบวนการได้แก่ วิธีการเรียนรู้ กระบวนการผลิต กระบวนการคิด กระบวนการหรือวิธีการสอน

3. ผลงาน (output) หรือผลผลิต (product) เป็นผลสำเร็จในองค์รวมของความรู้แต่ละด้าน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์เป็นสินค้า (inventory) หรือการบริการ (service)

สรุป ทฤษฎีระบบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ต้องมีความสัมพันธ์กันจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ โดยมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร หากขาดองค์ประกอบใดไปจะส่งผลให้ระบบไม่ทำงาน (ทิสนา แคมณี, 2554 : 199) ทฤษฎีระบบได้มีการคิดและดัดแปลงเป็นการคิดเชิงระบบอย่างมีเหตุผล เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาได้และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หากมีการนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รู้ แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับเจนเนอเรชันกับวิวัฒนาการเทคโนโลยี

เจนเนอเรชัน (generation) คือ การแบ่งคนออกเป็นกลุ่มย่อยโดยพิจารณาจากช่วงปีเกิด อยู่ในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน มีประสบการณ์จากเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงชีวิตร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกัน กลุ่มย่อยในแต่ละช่วงชีวิตจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยม ลักษณะนิสัย รวมถึงรูปแบบในการดำเนินชีวิต (ชนิดา รัตนชล, 2562 : 8)

โดยทั่วไปกลุ่มเจนเนอเรชันจะแบ่งตามหลักเกณฑ์ช่วงอายุเป็นส่วนสำคัญในการจัดกลุ่ม ซึ่งคุณลักษณะที่แตกต่างของคนในแต่ละช่วงเวลา มีดังนี้ (นุช สัทธาฉัตรมงคล, 2562 : 4 - 5)

1. กลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (baby boomer) คือ คนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946 - 1964 คนกลุ่มนี้เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเริ่มเข้าสู่ความสงบ จึงได้ส่งเสริมให้มีการเพิ่มจำนวนประชากร เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศ จึงนับได้ว่ามีประชากรเกิดใหม่เป็นจำนวนมากและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของโลก คนยุคนี้นี้ต้องทำงานหนักเนื่องจากเติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน จึงมีความทุ่มเทให้กับการทำงาน เคารพกฎระเบียบ และจงรักภักดีต่อองค์กร จนถูกมองว่าเป็นพวกอนุรักษนิยม

2. กลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ (extraordinary generation) คือ คนที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 – 1976 เป็นยุคที่ควบคุมอัตราการเกิดของจำนวนประชากร เนื่องจากเกิดความตระหนักถึงจำนวนทรัพยากรในโลกที่มีอยู่อย่างจำกัดหากยังไม่มีมาตรการควบคุมปริมาณประชากร อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมวลมนุษย์ คนในยุคนี้มีพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการมากนัก ให้ความสำคัญต่อสัมพันธภาพทั้งเพื่อนร่วมงานและครอบครัว มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป มีทัศนคติทางด้านการงานที่แตกต่างไปจากคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานได้ตามสมัยและทำทุกอย่างได้โดยไม่พึ่งพาใคร มีความพร้อมในการรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงตนเอง การเติบโตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นยุครอยต่อของ analog กับ digital ส่งผลให้สถาบันครอบครัวสั่นคลอน และความจงรักภักดีต่อองค์กรเริ่มลดลง

3. กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (why generation) คือ คนที่เกิดในระหว่างปี ค.ศ. 1977 - 1999 คนกลุ่มนี้เติบโตขึ้นมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สังคมและค่านิยมที่แตกต่างระหว่างคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์กับกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ มีความต้องการชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งใดทำแล้วจะมีผลตอบแทนหรือตนเองอย่างไร ชอบทำงานเป็นทีมซึ่งแตกต่างจากคน gen-X ที่ชอบทำงานคนเดียว อีกทั้งยังมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี ชอบงานด้านไอที มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน มักจะไม่ค่อยอดทน แต่มีความคาดหวังในการทำงานสูงและต้องการได้รับผลตอบแทนสูงเช่นเดียวกัน

4. เจนเอเรชั่นแซด (generation Z) คือ คนที่เกิดในปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นไป คนกลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ การสื่อสารระหว่างคนของกลุ่มเจนเอเรชั่น Z ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารผ่านข้อความบนหน้าจอมือถือหรือคอมพิวเตอร์แทนการพูด มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวค่อนข้างมาก ต้องการความอิสระ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับ social networks และถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีในที่ทำงาน คนกลุ่มนี้กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคตอันใกล้

ปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะองค์กร อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนใหญ่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในระดับผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนด นโยบายในการปฏิบัติงาน การกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว พร้อมกับเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรซึ่งเป็นผู้วางนโยบายเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการวางกลยุทธ์ กลไกในการดำเนินการ เพื่อนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำองค์การเชิงปฏิบัติ เพื่อสร้างแนวคิดด้านนวัตกรรมด้วยองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงทฤษฎี สอดคล้องกับ แพรลภา พจนารถ และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2563) นอกจากนี้จากสภาพสังคมดิจิทัล ซึ่งเป็นสังคมที่มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมในการใช้ป็นเครื่องมือปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรด้วยการรับเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในทุกระดับให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยีได้ดี ตลอดจนออกแบบวัฒนธรรมนวัตกรรม และระบบสารสนเทศให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงผู้นำต้องรู้จักวิธีการปรับตัว ปรับโครงสร้างองค์กร และปรับระบบการใช้เทคโนโลยีให้ได้รับข่าวสาร นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อรณพ เรืองกัลปวงศ์ และสรวรรณ เรืองกัลปวงศ์, 2564)

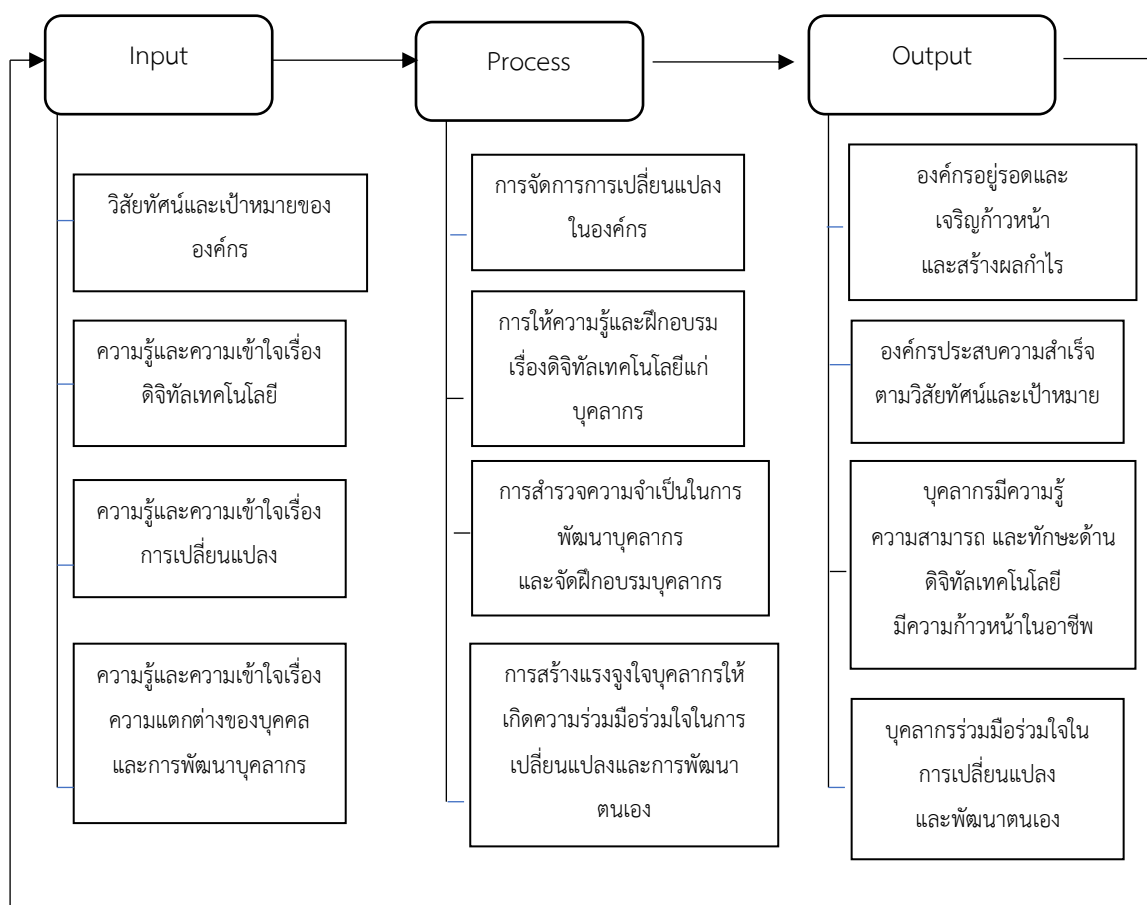
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างทักษะและทัศนคติให้แก่บุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจในขีดความสามารถของเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้ องค์กรส่วนใหญ่ใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ด้วยการจัดฝึกอบรม หรือการบรรยายพิเศษเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล แต่อย่างไรก็ตามความมีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีขึ้นอยู่กับผู้ใช้ซึ่งก็คือบุคลากรในองค์กรนั่นเอง ที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งเหล่านี้ได้มากน้อยเพียงใด การสร้างค่านิยมและทัศนคติแนวใหม่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือองค์กรต้องกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาแนวคิดทางค่านิยมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการมีทักษะการใช้เทคโนโลยีจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวทัศนคติยอมรับการเปลี่ยนแปลง และตระหนักถึงคุณค่าจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน ฝึเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อปรับตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอสซีพีเท็นเอกซ์ ได้แก่ การนำเอา Darwinbox ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่นำเทคโนโลยีระบบคลาวด์เบส (cloud-based) ในรูปแบบ HR SaaS (software as a service) มาใช้ในการให้บริการจัดการทรัพยากรบุคคลแก่องค์กร โดยให้บริการจัดการพนักงานขององค์กรในทุกขั้นตอนอย่างครบวงจร ครอบคลุมทุกความต้องการของ HR เช่น recruitment, onboarding, core transactions (leaves, attendance, directory), travel and expenses, employee engagement, performance management, rewards & recognition และ people analytics เป็นต้น (ไทยพาณิชย์, 2566)

กล่าวได้ว่าองค์กรจะก้าวทันต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลไปในทิศทางใดนั้น ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของผู้บริหารองค์กรในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถสร้างกรอบปรับเปลี่ยนแนวความคิดได้อย่างเป็นระบบ ทั้งการเตรียมกำลังคนและการจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคนให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัล นอกจากจะสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ แล้ว องค์กรจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทันอีกด้วย ดังนั้น จะพบว่าในปัจจุบันผู้นำองค์กรในระดับมีความสำคัญในการเป็นผู้นำเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติ ที่จะต้องทำให้บุคคลในองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องตัดสินใจในการเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม เนื่องจากจะมีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นตามเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เริ่มตั้งแต่การจัดหา การบำรุง การเปลี่ยนแปลง และการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานเพื่อเข้าสู่สังคมดิจิทัลนั่นเอง

องค์ความรู้ใหม่

จากแนวคิดและทฤษฎี และปัจจัยความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในยุคดิจิทัลนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

กระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล



รูปที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ที่มา: กาญจนา จินดานิล และคณะ

จากรูปที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถแข่งขันในการทำธุรกิจตลอดจนความก้าวหน้าขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร (ทรัพยากรมนุษย์) ขององค์กร ซึ่งจัดเป็นพลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (vision) และเป้าหมาย (goal) ที่ตั้งไว้และสร้างผลกำไร (profit) ต่อองค์กร แนวคิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอในบทความนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มต้นจากการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่ระบบ (input) อันได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลง เรื่องความแตกต่างของบุคคล และการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาเข้าสู่กระบวนการ (process) ประกอบด้วย กระบวนการในการจัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้ความรู้และการฝึกอบรมด้านดิจิทัล เทคโนโลยีแก่บุคลากร โดยบุคลากรควรฟังด้วยความเข้าใจ ใช้ปัญหาโดยใช้การเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะ ซึ่งองค์กรต้องมีกระบวนการในการสำรวจความจำเป็นใน

การพัฒนาบุคลากรและการจัดฝึกอบรม รวมทั้งกระบวนการสร้างแรงจูงใจ (motivation) ให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความร่วมมือและร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล จากการดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (output) ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรขององค์กรเกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
 2. บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการทำงานในยุคดิจิทัล รวมทั้งพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอาชีพ
 3. เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายได้สำเร็จและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดปลอดภัยจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันได้
 4. องค์กรสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันด้านธุรกิจ ความเจริญก้าวหน้าและผลกำไรให้กับองค์กร
- อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามระบบที่นำเสนอนี้ อาจมีอุปสรรคหรือความท้าทายเกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่งของระบบได้ สามารถนำข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ที่ได้จากการประเมินผลลัพธ์มาปรับปรุงและแก้ไขอุปสรรคหรือความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ ได้

บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลเสมือนเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรในองค์กรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ในการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีการวางแผน จัดกิจกรรม และจัดฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ สิ่งสำคัญคือองค์กรจะต้องสร้างค่านิยมร่วมให้บุคลากรทุกกลุ่มอายุได้ตระหนักถึงความจำเป็นของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องอาศัยความรู้และพัฒนาให้เกิดทักษะเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของทั้งตนเองของกลุ่ม และองค์กร

บุคลากรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่มีทักษะทางเทคโนโลยีก็ต่อเมื่อองค์กรได้เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และกระตุ้นให้บุคลากรได้เห็นถึงคุณค่าของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะตามมาเป็นลำดับ และในที่สุดก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ด้วยการกำหนดนโยบายที่ครอบคลุมทั้งองค์กร จัดเตรียมงบประมาณสำหรับการจัดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้ความรู้และการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ รวมถึงจัดกำลังคนเข้ารับการพัฒนาทักษะอย่างทั่วถึง การดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีศักยภาพตรงกับความต้องการ

นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กรมีความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีมากขึ้น นั่นคือการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีอย่างทั่วถึงทั้งโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบมากขึ้น จะทำให้อุบัติการณ์เกิดการเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และมีประสบการณ์ตรงพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- โกเมศ แดงทองดี. (2560). การศึกษาในยุค Thailand 4.0. *วารสารวิชาการอาชีวศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 1(1), 1-6.
- ชนิดา รัตนชล. (2562). *ความต้องการสวัสดิการตามเงื่อนไขของบุคลากรสายสนับสนุน*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 183-197.
- ทิตนา แคมณี. (2554). *ศาสตร์การสอน:องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 512 หน้า.
- ไทยพาณิชย์. (2564). *Drawinbox แพลตฟอร์มช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสำหรับองค์กร* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2565, จาก : <https://www.scb.co.th/th/about-us/news/apr-2564/scb-10x-darwinbox.html>.
- นุช สัทธาดิตรมงคล. (2562). การปรับองค์การเพื่อรับมือคนเจนเนอเรชั่นวาย. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 11(2), 1-9.
- บุญอนันต์ พิสิษฐ์ทรัพย์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล*. นนทบุรี : โรงพิมพ์รัตนไตร. 241 หน้า.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- แพรวภา พจนารถ และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 22 (1), 241-257.
- วนิดา ผาเรนัด. (2558). ทฤษฎีตัวดู. *วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและชุมชน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 2(4), 29-35.
- วรรณวิภาค์ มานะโชติพงศ์, ธร ปิตติล, พงศ์พลิน ยิ่งชนม์เจริญ, กันตพงษ์ วิสารทวารกุล, กัลป์ กรุยรุ่งโรจน์, ไตรสรณ์ ธีรชีวานนท์, และคณะ. (2563). *นัยของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีกับความเหลื่อมล้ำ : บทเรียนจาก เศรษฐกิจแพลตฟอร์ม*. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า. 158 หน้า.
- วลัยลักษณ์ คงพระจันทร์. (2562). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 : อยู่รอดแม้จุดยืนมนุษย์สั่นคลอน ในโลกดิจิทัลที่ไม่ย้อนกลับหลัง* [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 19 มกราคม 2566, จาก : <https://www.nectec.or.th/news/news-pr-news/21st-centuryskills.html>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2560). *ยุทธศาสตร์ระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ. 12 หน้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ. 215 หน้า.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2560). *แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)*. กรุงเทพฯ. 124 หน้า.
- โสมวลี ขยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 38 - 50.
- อรณพ เรืองกัลปวงศ์ และสรารวรรณ เรืองกัลปวงศ์. (2564). บทบาทใหม่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร. วิทยาเขตอีสาน*, 2(3), 64 - 77.

Churchman, C. W. (1968). *The system approach*. New York : Deli. 243 pages.

Reder. (2565). *Lewin's Change Model.. โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเลวิน#ExtremeChange* [ออนไลน์].

ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2565, จาก : <https://reder.red/lewins-change-model-13-12-2022/>.