

วิธีอ้างอิงบทความนี้: มนัญญ์ โกชนจันทร์. (2566). ทักษะทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร. วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, 9(1), 129-144.

Received: August 24, 2022  
Revised: September 06, 2022  
Accepted: February 07, 2023

## ทักษะทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร

มนัญญ์ โกชนจันทร์\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ และ 2) ศึกษาทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารองค์กร ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมประชากรการวิจัย คือบริษัทธุรกิจในพื้นที่กรุงเทพมหานคร แจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 8 กลุ่มอุตสาหกรรม (รวม 28 บริษัท 84 คน) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 28 คน เครื่องมือวิจัยสำหรับวิธีเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และวิธีเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ และสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า แจกแบบสอบถามโดยพิมพ์กระดาษร่วมกับการแจกทางอีเมล วิเคราะห์ข้อมูลวิธีเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และวิธีเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ พบว่า การเปลี่ยนธุรกิจ ที่สำคัญ 7 รูปแบบ โดยที่การเปลี่ยนแปลงลำดับที่ 7 คือเปลี่ยนจากการแข่งขันแบบบริษัทเดียวสู่การแข่งขันเครือข่าย ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดในยุคโซ่อุปทานสมัยใหม่ เพื่อความอยู่รอด และ 2) ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการ พบว่า การนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่จำเป็นต้องใช้ ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ 11 ทักษะ โดยทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล และความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ดังนั้น ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ (1) พนักงานเก่าที่องค์กรมีอยู่ จำเป็นจะต้องเพิ่มทักษะ ปรับปรุงทักษะ ให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทำการตรวจสอบว่าจากทักษะพนักงานเก่า 11 ทักษะ พบว่าทักษะใดยังขาดอยู่บ้าง และ (2) พนักงานที่จะรับเข้ามาใหม่ ควรมีการสอบคัดเลือกเข้าทำงานทั้งการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้มั่นใจได้พนักงานใหม่ที่มีทักษะตรงกับที่องค์กรต้องการ และลดการลาออกหรือให้ออก เพราะจะกลายเป็นข้อมูลที่อาจย้อนกลับมาบั่นทอนชื่อเสียงขององค์กรด้วย

**คำสำคัญ:** ทักษะทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

**ประเภทบทความ:** บทความวิจัย

\* ผู้รับผิดชอบงานหลัก

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, อีเมล: manannat@tni.ac.th

## Human Resource Skills for Business Transformation to Support the Digital Transformation of the Organization

Manannat Phochanajun\*

### Abstract

The objectives of this research are to 1) investigate the digital transformation of business organizations. 2) Study the human resource skills required to provide recommendations for executives of business organizations. This research employs mixed method. The population is a business company in the Bangkok area. The questionnaires sample size is eight industries (28 companies, 84 people), and in-depth interviews with 28 key informants. The qualitative research tool used a semi-structured interview. The quantitative research tool used a questionnaire. Data collected were interviews conducted via telephone and face-to-face, the questionnaire distributed by printout and e-Mail together. Content analysis was used to analyze qualitative data descriptive statistics were used to analyze quantitative. The finding revealed that: there were seven major business transformations discovered, with the seventh change being the shift from single-company competition to network competition. It is the most important thing in the modern supply chain era for survival, and 2) human resource skills that business organizations need to use as they lead to new things, include using human resource skills which required eleven soft skills. The top three most important skills are adaptability, digital literacy, and complex problem solving. As a result, the recommendation for corporate executives is (1) old employees, skills need to be increased, improve skills (Upskill- Reskill) to a higher potential, and recheck the eleven soft skills, and which skills were still lacking, and (2) new employees recruited. There should be a job entrance examination, both written and interviewed. This ensures that new employees have the skills that the organization needs and reduces resignations, because employees are less likely to turn over information that may deteriorate the organization's reputation.

**Keywords:** Developing Human Resource Skills, Business Transformation, Digital Transformation

**Type of Article:** Research Article

\*Corresponding author

Lecturer of Japanese Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology, E-mail: manannat@tni.ac.th

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

## 1. บทนำ

ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโลกส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจอย่างมาก ธุรกิจไทยต้องปรับตัว ซึ่งบริบทการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นภาพใหญ่ ต้องวิเคราะห์สิ่งที่มากระทบเป็นการเปลี่ยนแปลงระยะสั้นหรือระยะยาว โดย 4 เรื่องสำคัญ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงเร็วมากประสิทธิภาพสูงขึ้นมากสามารถตอบโจทย์หลากหลายด้วยต้นทุนที่ถูกลงมาก 2) โซ่อุปทาน (Supply chain) เมื่อระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์สามารถทำงานแทนคนได้เกือบทั้งหมด ทำให้หลายธุรกิจซึ่งเดิมกระจายขั้นตอนการผลิตไปหลายจุดทั่วโลก ย้ายกลับมาผลิตในภูมิภาคมากขึ้นหรือดึงกลับไปผลิตภายในประเทศปลายทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็วขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านนี้สำคัญมากเพราะประเทศไทยเป็นเศรษฐกิจแบบเปิดที่พึ่งพาการส่งออก และภาคอุตสาหกรรมไทยก็เป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานของโลก 3) ภาวะโลกร้อน ซึ่งนำไปสู่สถานการณ์หลายอย่างที่ไม่คาดคิดมาก่อน และ 4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ในปี 2578 ไทยจะเป็นประเทศกำลังพัฒนาประเทศแรกของโลกที่ก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยลำดับที่ 1 มีจำนวนผู้สูงอายุมากขึ้นและคนวัยทำงานน้อยลง (พวงชมพู โจนส์, 2561; ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

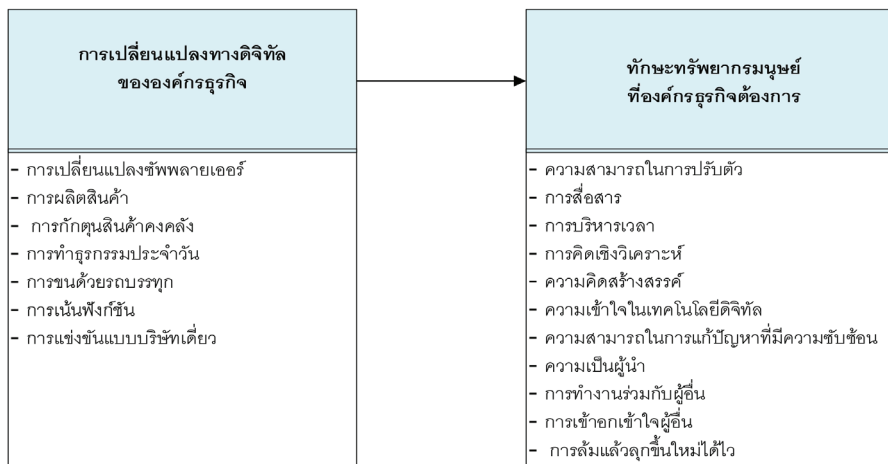
จากการศึกษาปัญหาการเปลี่ยนแปลงธุรกิจที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พบว่าการเปลี่ยนแปลงของโลก การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตประจำวันของผู้คน การเปลี่ยนแปลงโซ่อุปทาน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Lin et al., 2010) ทำให้ธุรกิจไทยต้องสำรวจความสามารถในการแข่งขันของตนเองและเร่งปรับตัวเพื่อไปอยู่ในโซ่อุปทานที่กำลังปรับเปลี่ยน องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง เพราะหากธุรกิจยังคงทำเหมือนเดิมแล้วคงจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในโลกใหม่ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ (ทองน้ำ วรรณัทธนกุล และคณะ., 2564) เช่น การเปลี่ยนจากซัพพลายเออร์เป็นศูนย์กลางสู่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การผลิตสินค้าแบบผลึกสู่การผลิตสินค้าแบบดิ่ง และการกักตุนสินค้าคงคลังสู่การจัดเก็บเป็นสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ (วรรณชัย ชูระแพง และคณะ., 2564) เนื่องจากมีความสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยการเปลี่ยนแปลงธุรกิจสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ต้องทราบว่าการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (Business transformation) แบบใดจะนำไปสู่สิ่งใหม่อย่างไร และทักษะของบุคลากรแบบใดที่องค์กรต้องการ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจนี้ รวมถึงการปรับมุมมองให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านโซ่อุปทาน ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technology transformation) สามารถนำมาซึ่งวิกฤตและโอกาส ที่แฝงไปด้วยความเสี่ยง ขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสของธุรกิจใหม่สู่โลกใหม่ด้วยเช่นกัน เช่น การซื้อสินค้าจากเว็บไซต์ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) การชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) สู่สังคมไร้เงินสด ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การศึกษา “ทักษะทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร” จะช่วยนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ ค้นพบทักษะที่องค์กรต้องการ รวมทั้งทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ นำมาใช้ฝึกอบรมบุคลากรที่ขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดในยุคดิจิทัล

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ
2. ศึกษาทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารองค์กร

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากภาพที่ 1 การวิจัยนี้สร้างบนพื้นฐานแนวคิดของ Lin et al. (2010), Bahuguna et al. (2009), บริษัท แรบพิท แคร่ โบรคเกอร์ จำกัด. (2565), วรณชัย ชูระแพง และคณะ. (2564), มนูญญ์ โภชนจันทร์ (2560)

### 4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### 4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการบุคคล (Personnel management) เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรที่สามารถพัฒนาได้ยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารและการจัดการ จึงได้มีการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Bahuguna et al., 2009) อย่างไรก็ตาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคแรก พบว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปไม่มีผลกระทบต่อองค์การมากนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Personnel management) เน้นการบริหารงานด้านบุคคลโดยทั่วไปและการนำกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ มาใช้ แต่ต่อพบว่าสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงต้องปรับเปลี่ยนการจัดการบุคคล โดยมองว่ามนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่พัฒนาได้สุดยอดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกระบวนการวิเคราะห์ ออกแบบ นำองค์ความรู้ด้านการจัดการเข้า

มาพัฒนาทักษะ สร้างแรงจูงใจ ความผูกพันในองค์กร การสรรหา และการคัดสรร เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายองค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น มีความยืดหยุ่นในการจัดการบุคลากรในองค์กร มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา และในปี 1980 โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการเชื่อมโยงข้อมูลกันได้ทั่วโลกเป็นเครือข่ายจากอินเทอร์เน็ต ส่งผลให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างพลวัต องค์กรไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อมีสิ่งใดเกิดขึ้นที่ใดที่หนึ่งจะส่งผลกระทบไปทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบทางการค้าสูงขึ้นอย่างมาก จึงมีแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เกิดขึ้น (กรรณภัทร กันแก้ว และพงศภัค ตริรัตน์เศรษฐ์, 2563) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย การแข่งขันที่ท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารมุ่งเน้นพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่าง

เป็นระบบ เตรียมคนในการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แต่ละส่วนงานสามารถเลือกสรรได้เองซึ่งเกิดความคล่องตัว แต่ก็อาจได้คนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการ ดังนั้น จึงควรกำหนดภาระงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน ใช้กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีมาตรฐานกลาง เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ ควรให้รางวัลพนักงานจากผลประเมินการปฏิบัติงาน โดยสร้างตัวชี้วัดการประเมินผลงานที่เหมาะสม มีความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม มีแผนในการพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาทักษะตามภาระงาน รวมทั้งส่งเสริมให้มียังค์ความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (ดวงใจ จันทระดาแสง และคณะ., 2561) โดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ท้าทาย ต้องปรับคนให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ เตรียมคนในการปฏิบัติงาน ผนวกความสามารถเข้ากับเทคโนโลยี และกลยุทธ์กลยุทธ์ขององค์กร

#### 4.2 ทักษะทรัพยากรมนุษย์

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและขีดความสามารถ รวมถึงประสบการณ์จะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และได้เปรียบทางด้านต้นทุน (วรรณชัย ชูระแพง และคณะ., 2564) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์ระหว่างเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน โดยพัฒนาตั้งแต่การคัดสรรคนเข้ามาทำงานว่า คุณลักษณะสอดคล้องกับกับองค์กรเพียงใด สามารถตอบสนองกลยุทธ์ในแต่ละด้านหรือไม่ เมื่อได้บุคคลที่มีสมรรถนะตามต้องการเข้ามาในองค์กรโดยจัดคนให้เหมาะกับงานและดำเนินการอบรมบุคลากรเหล่านั้นให้มีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะความสามารถ ทั้งนี้ ในบริบทของสังคมไทย การนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ อาจประสบกับความ

ล้มเหลวก็เป็นไปได้ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (กรรณภัทร กันแก้ว และ พงศภัค ตริรัตน์เศรษฐ์, 2563) จากการศึกษาของ อติลักษณ์ พุ่มอิม (2564) พบว่า บรรยากาศในองค์กร ความเครียดในการทำงาน และปริมาณงาน มีความสำคัญต่อโดยที่ความเครียด จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หรือแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งในด้านความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานนั้นๆ หรือปริมาณงานที่มอบหมาย กำหนดระยะเวลาในการทำงานให้เหมาะสมและชัดเจน ให้อำนาจในการตัดสินใจตามขอบเขตและหน้าที่ของตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม มีเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการให้ความรู้ในการลดความเครียด หรือการเผชิญกับความเครียด รมณงค์ ให้มีการพูดคุยเชิงสร้างสรรค์ และลดการใช้คำพูดที่เป็นการดูถูก เหยียดหยาม ทำร้ายจิตใจผู้อื่น ควรมีการจัดกิจกรรมสันทนาการ และสร้างบรรยากาศที่มีความผ่อนคลายในการทำงาน และมีโครงการตรวจสุขภาพกาย และสุขภาพจิตประจำปีเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ วรรณชัย ชูระแพง และคณะ. (2564) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ ต้องเริ่มที่การปรับแผนกำลังคน ทำการเปรียบเทียบงาน เมื่อใช้งานระบบอัตโนมัติผู้ควบคุมดูแล (หัวหน้าและฝ่ายบริหาร) ควรพิจารณางานที่ระบบอัตโนมัติสามารถทำงานทดแทนกำลังคนในปัจจุบัน และแก้ไขปรับแผนกำลังคนให้เหมาะสม ควรพิจารณาตำแหน่งงาน งดรับพนักงานในตำแหน่งซ้ำซ้อนกับระบบ เพิ่มตำแหน่งที่มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะที่สำคัญ เช่น การอ่านภาษาอังกฤษ การคิดคำนวณ วิเคราะห์ การใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือ 1) การได้รับฟังคำ

บรรยาย 2) ชมการสาธิต 3) การยกตัวอย่างใกล้ตัว 4) การอบรมขณะปฏิบัติงาน 5) ระดมสมอง และ 6) การสรุปและกำหนดกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ จำเนียร จวงตระกูล (2561) ได้ศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0 พบว่า 1) ประเทศไทย 4.0 เป็นแบบจำลองการพัฒนาประเทศที่จะนำประเทศสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ที่มีรายได้สูงภายใน 3-5 ปี ซึ่งการกำหนดนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ด้วย เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ จะต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมและมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ 2) จำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ฐานนวัตกรรม ซึ่งสิ่งนี้เป็นเรื่องท้าทายสถานภาพปัจจุบันและความกล้าเสี่ยง 3) การสร้างทรัพยากรมนุษย์ฐานนวัตกรรม จะต้องกำหนดคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ฐานนวัตกรรมขึ้นเพื่อใช้เป็นฐาน เช่น ฝ่ายจัดการ ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการ และผู้บริหาร คนกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ฐานนวัตกรรมพอเพียงที่จะสามารถบริหารจัดการงานได้ และ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฐานนวัตกรรม จะต้องทำทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคควบคู่กันไป

นอกจากนี้ บริษัทเรบบิท แคร่ โบรคเกอร์ จำกัด (2565) กล่าวว่า 11 ทักษะ Soft Skills ที่คนทำงานควรมีในปี 2022 ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) การบริหารเวลา (Time management) 4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) 5) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) 7) ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving) 8) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 9) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) 10) การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy) และ 11) การล้มแล้วลุกขึ้นใหม่ได้ไว (Resilience) ดังนั้น ผู้ผลิตบัณฑิตป้อนเข้าสู่ตลาดงานก็จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตร วิธีการ

สอน เนื้อหาการสอน หรือจัดโครงการสนับสนุนการเรียนการสอนให้ยุคสมัยด้วย

#### 4.3 การบริหารจัดการ

**การบริหารจัดการ** มาจากแนวคิดของการบริหาร (Administration) รวมกับ การจัดการ (Management)

การบริหาร (Administration) คือ การใช้ศิลปะให้ผู้ปฏิบัติทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือให้ทำสิ่งต่างๆ ให้ผ่านลุล่วงเป็นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติเอง องค์ประกอบของการบริหาร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมาย 2) ปัจจัยการบริหาร และ 3) รูปแบบการบริหาร โดยบริหารงานอย่างเป็นระบบจะประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน การจัดองค์กร การจัดตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดสรรงบประมาณ ขณะที่ การจัดการ (Management) คือ กระบวนการทำงานหรือการทํากิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยการใช้ทรัพยากร คน เทคโนโลยีทำงานร่วมกันอย่างที่จะเชื่อมั่นได้ว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการจัดการประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การดำเนินงาน และการควบคุม ซึ่งผู้บริหารจะใช้ขั้นตอนเหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญผนวกเข้ากับทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของผู้บริหาร เพื่อขับเคลื่อนงานให้การจัดการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อย่างไรก็ตาม “การบริหาร” และ “การจัดการ” สามารถใช้รวมกันได้เป็น “การบริหารจัดการ”

การบริหารจัดการ มีความหมาย องค์ประกอบ และกระบวนการที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองมีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยขั้นตอน 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดสรรงบประมาณ (Budget allocation) 3) การจัดองค์กร (Organize/ Organization)

4) การจัดตัวบุคคล (HR) 5) การดำเนินงาน (Operation) 6) การอำนวยการ (Director) 7) การประสานงาน (Coordination) 8) การควบคุม (Control) 9) การบังคับบัญชาสั่งการ (Command) และ 10) การรายงานผล (Evaluate and Report) (มนัญญ์ ภัทธรังษี, 2560) ดังนั้น ในการพัฒนาทักษะทรัพยากรบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ขั้นตอนของการบริหารจัดการด้วย

#### 4.4 การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (Business transformation) ส่วนใหญ่จะพบการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเป็นระบบอัตโนมัติ (Business process automation: BPA) เช่น การนำเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ หุ่นยนต์ หรือระบบอัตโนมัติต่างๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน 2) การเปลี่ยนแปลงการขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Business process improvement: BPI) เช่น การปรับเปลี่ยนขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อลดเวลานำ (Lead time) ให้เวลานำสั้นลงและทำงานได้เร็วขึ้น และ 3) การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (Business process reorganization: BPR) เช่น การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ปรับโครงสร้างแผนก ยุบแผนก ควบรวม หรือการเปลี่ยนทีมบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันธุรกิจ ซึ่งองค์กรภาคธุรกิจ อาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) (Eric Frick, 2019) ผูกติดกับการเปลี่ยนแปลง 4 ส่วนที่เรียกว่า SMCI ได้แก่ สังคม Social (S) โทรศัพท์มือถือ Mobile (M) ระบบคลาวด์ Cloud (C) และข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data (I)

#### 4.5 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital transformation) คือ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกด้านของธุรกิจ ซึ่งจะเปลี่ยนวิธีดำเนินการโดยพื้นฐานและมอบคุณค่าให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังเป็นการ

เปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรต้องท้าทายสภาพที่เป็นอยู่ ทดลองและค้นเค้ยกับความล้มเหลวอย่างต่อเนื่อง (Red Hat, Inc., 2022) อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่เฉพาะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมด้วย ตัวอย่างเช่น การทำงานร่วมกันในองค์กรธุรกิจระหว่างพนักงานสองชาติระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น ซึ่งมีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมเป็นรูปแบบกิจกรรมของมนุษย์และพฤติกรรมที่แสดงโครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ที่เด่นชัด มีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิต โดยได้เปรียบเทียบให้เป็นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมญี่ปุ่น (Japanese culture) และวัฒนธรรมไทย (Thai culture) พบว่า วัฒนธรรมญี่ปุ่นจะมีรูปแบบการจัดการ (Management style) ที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากประเทศอื่นในแถบเอเชีย และแตกต่างอย่างมากกับประเทศในแถบตะวันตก คนญี่ปุ่นมีความเป็นผู้นำ (Leadership) รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการของคนญี่ปุ่นมีอิทธิพลต่อแนวโน้มการเป็นผู้นำและส่งผลต่อลักษณะของการจัดการองค์กร ขณะที่ วัฒนธรรมไทยก็มีรูปแบบการจัดการและการปฏิบัติของวัฒนธรรมไทยที่มีความเป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนชาติใดในโลก แตกต่างไปจากวัฒนธรรมญี่ปุ่นรวมถึงชาติตะวันตกด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานในด้าน 1) การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง 2) ความกล้า 3) ความรับผิดชอบ 4) การแก้ปัญหา 5) ระบบพวกพ้อง 6) ความเป็นมืออาชีพ และ 7) ระบบอาวุโส (มนัญญ์ ภัทธรังษี, 2562) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะไม่ได้หมายความว่าเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แต่ยังรวมถึง บริหารความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรมร่วมด้วย

## 5. วิธีดำเนินการวิจัย

### 5.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวนำแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยที่การวิจัยเชิงคุณภาพจะทำการศึกษา 1) ตัวแปรอิสระ คือ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย 7 ตัวแปรย่อย เพื่อหาว่าการเปลี่ยนแปลงแบบเดิมสามารถเปลี่ยนเป็นแบบใหม่อะไรได้บ้าง และการเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่สิ่งใหม่อย่างไร และมีทักษะใดที่องค์กรต้องการ และ 2) ตัวแปรตาม คือ ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการ เมื่อทราบว่าการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่อย่างไรได้บ้าง ผู้วิจัยจะค้นว่าสิ่งใหม่นั้นต้องใช้ทักษะทรัพยากรมนุษย์ใดที่เป็นที่ต้องการ ซึ่งมี 11 ตัวแปรย่อย หลังจากได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยจะนำตัวแปรตามทั้ง 11 ตัว ไปหาค่าเฉลี่ยและจัดลำดับความสำคัญด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

### 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรการวิจัย คือ บริษัทธุรกิจในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนมากแต่ไม่ทราบตัวเลขที่แน่ชัด ขณะที่ กลุ่มตัวอย่างการวิจัยสำหรับแจกแบบสอบถาม เป็นบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 8 กลุ่มอุตสาหกรรม (รวม 28 บริษัทฯ ละ 3 คน รวม 84 คน) (บริษัทเซ็คเทรตดอทคอม จำกัด, 2565) ประกอบด้วย กลุ่มอุตสาหกรรม AGRO (จำนวน 2 บริษัท) CONSUM (จำนวน 3 บริษัท) FINICIAL (จำนวน 3 บริษัท) INDUS (จำนวน 6 บริษัท) PROP CON (จำนวน 4 บริษัท) RESOURC (จำนวน 2 บริษัท) SERVICE (จำนวน 6 บริษัท) และ TECH (จำนวน 2 บริษัท) และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 28 คน (28 บริษัทฯ ละ 1 คน) เลือกโดยวิธีเจาะจง

### 5.3 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัยสำหรับวิธีเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดสร้างให้เนื้อหาหรือบทสัมภาษณ์สอดคล้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ได้ได้ผลประเมินเครื่องมือระดับ “ดี” ขณะที่ เครื่องมือวิจัยสำหรับวิธีเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบผ่านการตรวจสอบคุณภาพได้ค่า IOC=1.0 ทั้งนี้ เครื่องมือวิจัยทั้งสองชนิดได้ผ่านการตรวจจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากหน่วยงานของทำผู้วิจัย

### 5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่วิจัยได้จัดทำหนังสืออนุความเคราะห์ให้ข้อมูลเพื่อจากบริษัทที่ได้เลือกไว้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหาร จาก 28 บริษัท (บริษัทละ 1 คน รวม 28 คน) ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมทั้งสัมภาษณ์เดี่ยว สัมภาษณ์คู่ และสัมภาษณ์กลุ่ม และใช้วิธีสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ และสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า ตามที่ผู้บริหารแต่ละบริษัทจะสะดวก หลังสัมภาษณ์เสร็จได้ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารตอบแบบสอบถามการวิจัย ไปร่วมด้วยแบบคู่ขนานสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีเชิงปริมาณ ซึ่งแจกแบบสอบถามทั้งแบบ Print Out และแบบส่งเป็นไฟล์ให้ตอบทาง e-Mail จำนวน จาก 28 บริษัท (บริษัทละ 3 คน รวม 84 คน) ใช้เกณฑ์การแปลผลของ Best and Kahn. (1993) โดยเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

| ค่าเฉลี่ย | ระดับ | แปลผล      |
|-----------|-------|------------|
| 4.50-5.00 | 5     | มากที่สุด  |
| 3.50-4.49 | 4     | มาก        |
| 2.50-3.49 | 3     | ปานกลาง    |
| 1.50-2.49 | 2     | น้อย       |
| 0.00-1.49 | 1     | น้อยที่สุด |

## 5.5 การวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วสังเคราะห์เนื้อหา ทำการสรุปในรูปแบบของตาราง ขณะที่ การวิเคราะห์ข้อมูลวิธีเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ

## 6. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

### 6.1 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า เจ้าของธุรกิจ และผู้บริหารธุรกิจ จะมีการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ หรือ การเปลี่ยนธุรกิจ (Business transformation) โดยมีการเปลี่ยนแปลง 7 ลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. เปลี่ยนจากซัพพลายเออร์เป็นศูนย์กลางสู่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ การออกแบบโซ่อุปทานที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ (1) ความเข้าใจตลาด และ (2) ความเข้าใจลูกค้า และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (2) การสื่อสาร (Communication) (3) การบริหารเวลา (Time management) (5) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) (9) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) และ (10) การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

2. เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าแบบผลึกสู่การผลิตสินค้าแบบดิ่ง นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในระดับที่สูงขึ้น ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ การจัดการความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital

literacy) (7) ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving) และ (11) การล้มแล้วลุกขึ้นใหม่ได้ (Resilience)

3. เปลี่ยนจากการกักตุนสินค้าคงคลังสู่การจัดเก็บเป็นสารสนเทศ นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ การรวบรวมข้อมูลศูนย์กลางและใช้สารสนเทศร่วมกันบนอุปกรณ์ที่แท้จริง ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ระบบสารสนเทศและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) (9) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)

4. เปลี่ยนจากการทำธุรกรรมประจำวันสู่การเน้นการสร้างความสัมพันธ์ นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ เน้นการบริการและการตอบสนองบนพื้นฐานเพื่อการรักษาลูกค้า ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ระบุความสามารถวิธีวัดประเมินผลความสำเร็จ จัดการความต้องการบริการตามการแบ่งส่วนตลาด (แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยๆ และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (8) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และ (9) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)

5. เปลี่ยนจากการขนด้วยรถบรรทุกไปโรงเก็บในคลังสินค้าสู่การให้บริการ-จัดเก็บข้อมูล-จัดการครบวงจรนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ ต้นทุนโซ่อุปทานที่กว้างขึ้น (มากขึ้น) ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ (1) ความเข้าใจเกี่ยวกับ 'ต้นทุนต่อการให้บริการ' (2) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพตามเวลา และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (3) การบริหารเวลา (Time management) (4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และ (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)

6. เปลี่ยนจากเน้นฟังก์ชันสู่เน้นกระบวนการ

นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ การสร้างทีมงานข้ามสายงาน เน้นการสร้างมูลค่า ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ (1) ความเป็นเลิศด้านการดำเนินงานเฉพาะด้วยความเข้าใจข้ามสายงาน (2) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (2) การสื่อสาร (Communication) (3) การบริหารเวลา (Time management) (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) (7) ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving) (8) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และ (9) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)

7. เปลี่ยนจากการแข่งขันแบบบริษัทเดียวสู่การแข่งขันเครือข่าย นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ การทำงานร่วมกันมากขึ้นกับคู่ค้าในโซ่อุปทาน ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ (1) การจัดการความสัมพันธ์ (2) การใช้กลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ และทักษะทรัพยากร

มนุษย์ที่ต้องการ คือ ทักษะลำดับที่ (1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) (2) การสื่อสาร (Communication) (3) การบริหารเวลา (Time management) (4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) (5) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) (9) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) และ (10) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy)

## 6.2 ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้อง

ผลการสัมภาษณ์เจ้าของธุรกิจและผู้บริหารธุรกิจ พบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการนั้น ตรงกับ 11 ทักษะ Soft skills จากนั้นผู้วิจัยได้นำ 11 ทักษะ Soft Skills วิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และลำดับความสำคัญ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้อง (11 ทักษะ Soft skills)

| 11 ทักษะ Soft Skills |                                                                   | ระดับความคิดเห็น |      |           |          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|----------|
|                      |                                                                   | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
| 1.                   | ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)                             | 4.72             | 0.50 | มากที่สุด | 1        |
| 2.                   | การสื่อสาร (Communication)                                        | 4.58             | 0.60 | มากที่สุด | 5        |
| 3.                   | การบริหารเวลา (Time Management)                                   | 4.42             | 0.69 | มาก       | 9        |
| 4.                   | การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking)                           | 4.65             | 0.66 | มากที่สุด | 4        |
| 5.                   | ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)                                    | 4.48             | 0.77 | มาก       | 7        |
| 6.                   | ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)                   | 4.70             | 0.85 | มากที่สุด | 2        |
| 7.                   | ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex Problem Solving) | 4.68             | 0.71 | มากที่สุด | 3        |
| 8.                   | ความเป็นผู้นำ (Leadership)                                        | 4.45             | 0.71 | มาก       | 8        |
| 9.                   | การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)                            | 4.52             | 0.58 | มากที่สุด | 6        |
| 10.                  | การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy)                                  | 4.38             | 0.77 | มาก       | 10       |
| 11.                  | การล้มแล้วลุกขึ้นใหม่ได้ (Resilience)                             | 4.26             | 0.68 | มาก       | 11       |
| รวม                  |                                                                   | 4.51             | 0.68 | มากที่สุด | -        |

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้สำรวจลำดับความสำคัญของทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการ พบว่า ทักษะที่สำคัญอันดับที่ 1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) รองลงมาคือความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) และความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving) ตามลำดับ ซึ่งข้อค้นพบนี้สามารถวัดวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 (ศึกษา

ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการ)

## 7. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ และ 2) ศึกษาทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารองค์กร ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** สรุปผลการวิจัยการเปลี่ยนธุรกิจ นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ ทักษะที่องค์กรต้องการ และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ

| การเปลี่ยนธุรกิจ<br>Business Transformation                          | นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่<br>Leading Organization to                 | ทักษะที่องค์กรต้องการ<br>Organization Skills Require                                                             | ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ<br>Human Resource Skills Require                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.แบบเดิม: ชัฟฟลายเออร์เป็นศูนย์กลาง<br>แบบใหม่: ลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง | การออกแบบโซลูชันที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า                           | 1. ความเข้าใจตลาด<br>2. ความเข้าใจลูกค้า                                                                         | 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>2. การสื่อสาร (Communication)<br>3. การบริหารเวลา (Time management)<br>5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)<br>9. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)<br>10. การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy) |
| 2. แบบเดิม: การผลิตสินค้าแบบผลึก<br>แบบใหม่: การผลิตสินค้าแบบดิ่ง    | ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในระดับที่สูงขึ้น                     | การจัดการความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง                                                                            | 4. การคิดเชิงวิเคราะห (Critical Thinking)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)<br>7. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex Problem Solving)<br>11. การล้มแล้วลุกขึ้นใหม่ได้ไว (Resilience)                                                                          |
| 3. แบบเดิม: กักตุนสินค้าคงคลัง<br>แบบใหม่: เก็บเป็นสารสนเทศ          | การรวบรวมข้อมูลศูนย์กลางและใช้สารสนเทศร่วมกันบนอุปกรณ์ที่แท้จริง | ระบบสารสนเทศและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                | 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)<br>9. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)<br>1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>8. ความเป็นผู้นำ (Leadership)<br>9. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)                           |
| 4. แบบเดิม: การทำธุรกรรมประจำวัน แบบใหม่: เน้นการสร้างความสัมพันธ์   | เน้นการบริการและการตอบสนองบนพื้นฐานเพื่อการรักษาลูกค้า           | ระบุความสามารถวิธีวัดประเมินผลความสำเร็จจัดการความต้องการบริการตามการแบ่งส่วนตลาด (แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ) | 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>3. การบริหารเวลา (Time management)<br>4. การคิดเชิงวิเคราะห (Critical thinking)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)                                                                                                               |
| 5. แบบเดิม: ขนด้วยรถบรรทุกไปโรงเก็บในคลังสินค้า                      | ต้นทุนโซลูชันที่กว้างขึ้น (มากขึ้น)                              | 1. ความเข้าใจเกี่ยวกับ 'ต้นทุนต่อการให้บริการ'                                                                   | 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>2. การสื่อสาร (Communication)                                                                                                                                                                                                                       |

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

**ตารางที่ 2** สรุปผลการวิจัยการเปลี่ยนธุรกิจ นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ ทักษะที่องค์กรต้องการ และทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ (ต่อ)

| การเปลี่ยนธุรกิจ<br>Business Transformation                          | นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่<br>Leading Organization to | ทักษะที่องค์กรต้องการ<br>Organization Skills Require                                     | ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ<br>Human Resource Skills Require                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แบบใหม่: ให้บริการ-จัดเก็บข้อมูล-จัดการครบวงจร                       |                                                  | 2. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพตามเวลา                                                           | 3. การบริหารเวลา (Time management)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)<br>7. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving)<br>8. ความเป็นผู้นำ (Leadership)<br>9. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)                                                                                                |
| 6. แบบเดิม: เน้นฟังก์ชัน<br>แบบใหม่: เน้นกระบวนการ                   | การสร้างทีมงานข้ามสายงาน เน้นการสร้างมูลค่า      | 1. ความเป็นเลิศด้านการงานเฉพาะด้วยความเข้าใจข้ามสายงาน<br>2. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม | 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>2. การสื่อสาร (Communication)<br>3. การบริหารเวลา (Time management)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)<br>7. ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving)<br>8. ความเป็นผู้นำ (Leadership)<br>9. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)                   |
| 7. แบบเดิม: การแข่งขันแบบบริษัทเดียว<br>แบบใหม่: การแข่งขันเครือข่าย | การทำงานร่วมกันมากขึ้นกับคู่ค้าในโซ่อุปทาน       | 1. การจัดการความสัมพันธ์<br>2. การใช้กลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ                                   | 1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)<br>2. การสื่อสาร (Communication)<br>3. การบริหารเวลา (Time management)<br>4. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking)<br>5. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)<br>6. ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)<br>9. การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)<br>10. การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (Empathy) |

**อภิปรายผล**

**1. การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ** พบว่า การเปลี่ยนธุรกิจ (Business transformation) ที่สำคัญ 7 รูปแบบ จะนำมาองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่ต่างจากเดิมที่เคยทำมา โดยที่ การเปลี่ยนแปลงลำดับที่ (1) เปลี่ยนจาก ซัพพลายเออร์เป็นศูนย์กลางสู่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (2) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าแบบผลักสู่การผลิตสินค้าแบบดึง (3) เปลี่ยนจากการกักตุนสินค้าคงคลังสู่การจัดเก็บเป็นสารสนเทศ (4) เปลี่ยนจากการทำธุรกรรมประจำวันสู่การเน้นการสร้างความสัมพันธ์ (5) เปลี่ยนจากการขน

ด้วยรถบรรทุกไปโรงเก็บในคลังสินค้าสู่การให้บริการจัดเก็บข้อมูล-จัดการครบวงจร (6) เปลี่ยนจากเน้นฟังก์ชันสู่เน้นกระบวนการ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรธุรกิจควรกระทำ สอดคล้องกับ ธนากรแห่งประเทศไทย (2565) ที่กล่าวว่า องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง เพราะหากธุรกิจยังคงทำเหมือนเดิมแล้วคงจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในโลกใหม่ ขณะที่ การเปลี่ยนแปลงลำดับที่ “(7) เปลี่ยนจากการแข่งขันแบบบริษัทเดียวสู่การแข่งขันเครือข่าย” ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดในยุคโซ่อุปทานสมัยใหม่ (Modern supply chain) เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถ

ผ่านการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI.) อยู่ในกลุ่ม 1 สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ที่จะแข่งขันและอยู่รอดได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง หากปราศจากพันธมิตร คู่ค้า และเครือข่ายทางธุรกิจที่คอยเชื่อเหลือกัน ร่วมมือและเติบโตไปด้วยกัน สอดคล้องกับ Natpatsaya Setthachotsombut and Gritsada Sua-iam (2020) ที่กล่าวว่า การแข่งขันปัจจุบันไม่ใช่การแข่งขันระหว่างบริษัทกับบริษัทแต่เป็นการแข่งขันระหว่างเครือข่ายโซ่อุปทานกับโซ่อุปทาน และ Natpatsaya Setthachotsombut (2020) ที่พบว่าผู้ประกอบการขนส่งสินค้าชายแดนรายเล็กของไทยไม่สามารถจะอยู่รอดได้ ต้องปรับและเข้าร่วมเป็นเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการขนส่งรายใหญ่และร่วมกันแข่งขันต่อสู้กับผู้ประกอบการขนส่งจากประเทศเพื่อนบ้านเพื่อให้อยู่รอด อย่างไรก็ตามการวิจัยนี้ค้นพบสิ่งที่สำคัญคือ จะต้อง “เปลี่ยนจากการทำธุรกรรมประจำวันสู่การเน้นการสร้างความสัมพันธ์” นั่นหมายความว่า องค์กรและพนักงานจะปฏิบัติงานประจำวัน (Routine) ให้ผ่านพ้นไปในแต่ละวันแบบเดิมไม่ได้อีกต่อไป แต่จะต้องใช้กลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวให้มากขึ้น ซึ่งไม่เฉพาะความสัมพันธ์กับลูกค้าเท่านั้น แต่รวมถึงความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้จัดการจำหน่าย ผู้ขนส่งสินค้า และทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในธุรกิจซัพพลายเชน

**2. ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้องการ** พบว่า การนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ ได้แก่ 1) การออกแบบโซ่อุปทานที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า ทักษะที่องค์กรต้องการ คือความเข้าใจตลาด และ ความเข้าใจลูกค้า 2) ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในระดับที่สูงขึ้น ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ การจัดการความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง 3) การรวบรวมข้อมูลศูนย์กลางและใช้สารสนเทศร่วมกันบนอุปสงค์ที่แท้จริง ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ระบบสารสนเทศและความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) เน้นการบริการและการตอบสนองบนพื้นฐานเพื่อการรักษาลูกค้า ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ระบุความสามารถวิธีวัดประเมินผลความสำเร็จ จัดการความต้องการ

บริการตามการแบ่งส่วนตลาด (แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยๆ) 5) ต้นทุนโซ่อุปทานที่กว้างขึ้น (มากขึ้น) ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนต่อการให้บริการ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพตามเวลา 6) การสร้างทีมงานข้ามสายงานเน้นการสร้างมูลค่า ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ความเป็นเลิศด้านการทำงานเฉพาะด้วยความเข้าใจข้ามสายงาน ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และ 7) การทำงานร่วมกันมากขึ้นกับคู่ค้าในโซ่อุปทาน ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ การจัดการความสัมพันธ์ การใช้กลยุทธ์แบบชนะ-ชนะ อย่างไรก็ตามทั้ง 7 สิ่งใหม่จำเป็นต้องใช้ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการของบริษัทแบบบีทแคร์ โบรมเกอร์ จำกัด (2565) ดังนั้น ผู้ผลิตบัณฑิตป้อนเข้าสู่ตลาดงานก็จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตร วิธีการสอน เนื้อหาการสอน หรือจัดโครงการสนับสนุนการเรียนการสอนให้ยุคสมัยด้วย

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กรธุรกิจ และพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจต้อง นำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารองค์กร คือ

1. องค์กรควรให้ความสำคัญเรื่องความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ก่อนเป็นลำดับแรก และทำการการเปลี่ยนธุรกิจจากแบบเดิมที่เน้นซัพพลายเออร์เป็นศูนย์กลาง เป็นการเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ คือ การออกแบบโซ่อุปทานที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า ดังนั้น ทักษะที่องค์กรต้องการ คือ ความเข้าใจตลาด และความเข้าใจลูกค้า

2. องค์กรควรสำรวจตนเองว่าจากการเปลี่ยนธุรกิจ (Business transformation) 7 ลักษณะนั้น องค์กรเปลี่ยนแปลงครบหรือไม่อย่างไร และได้ใช้ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการตามระบุไว้หรือไม่ หากไม่ ให้ตรวจสอบว่ามีสิ่งใดที่บริษัทจะทำได้

ตามนั้นหรือไม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น 2) องค์กรจะต้องประเมินความพร้อมทรัพยากรโดยเฉพาะด้านบุคคล คือ (1) พนักงานเก่าที่องค์กรมีอยู่ จำเป็นจะต้องเพิ่มทักษะ ปรับปรุงทักษะ (Upskill- Reskill) ให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทำการตรวจสอบว่าจากทักษะพนักงานเก่า 11 ทักษะ Soft skills พบว่าทักษะใดยังขาดอยู่บ้าง แล้วจัดให้มีการอบรมภายในองค์กร หรือเข้าอบรมตามที่มหาวิทยาลัยต่างๆ ได้จัดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อ Upskill- Reskill ให้แก่คนทำงาน ซึ่งจะมีทั้งหลักสูตรที่เสียเงินและหลักสูตรฟรี

3. พนักงานที่จะรับเข้ามาใหม่ในกรณีรับสมัครพนักงานใหม่อาจได้ทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ซึ่งส่วนใหญ่อายุไม่เกิน 45 ปี ซึ่งอาจเป็นคน Gen X ส่วนใหญ่ปรับตัวและเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ช้า และอีกกลุ่มอาจเป็นคน Gen Y หรือ Z ซึ่งคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและเรียนรู้ได้เร็ว (กรมสุขภาพจิต, 2559) แต่อาจจะอ่อนในทักษะที่ (3) การบริหารเวลา (Time management) (4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) (5) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (6) ความเข้าใจในเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) (7) ความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Complex problem solving) และ (8) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ดังนั้น จึงควรมีการ

สอบคัดเลือกเข้าทำงานทั้งการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้มั่นใจได้พนักงานใหม่ที่มีทักษะตรงกับที่องค์กรต้องการ และลดการลาออก หรือให้ออกหรือไม่ผ่านทดลองงานของพนักงาน และกลายเป็นข้อมูล Turn over ที่อาจย้อนกลับมาบั่นทอนชื่อเสียงขององค์กรด้วย

## 8.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ ทำให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแต่ละรูปแบบ จะใช้ทักษะทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ซึ่งยังมีช่องว่างของการวิจัยว่า “จะมีวิธีการพัฒนาทักษะได้อย่างไร กับบัณฑิตที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดงาน และพนักงานเก่าที่อายุมากจะพัฒนาอย่างไร จึงจะได้ผลลัพธ์ที่ดี” ดังนั้น สิ่งนี้ยังเป็นประเด็นที่น่าศึกษา นอกจากนี้งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการปรับในการทำงานภายใต้เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ระหว่างพนักงานเก่ากับพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ และเปรียบเทียบประสิทธิภาพของงานระหว่างคนสองกลุ่ม จากนั้นสะท้อนผลการศึกษาวิจัยจากผู้ประกอบการที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตไปยังหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตอย่างเช่นสถาบันการศึกษา เพื่อร่วมพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ของชาติร่วมกัน

## เอกสารอ้างอิง

- กรรณภัทร กันแก้ว และพงศศักดิ์ ตรีรัตน์เศรษฐ์. (2563). วิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 15(2), 92-116.
- กรมสุขภาพจิต. (2559). *Gen Y/Gen Me กลุ่มผู้กุมชะตาโลก*. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2564. จาก: <https://dmh.go.th/news/view.asp?id=1251>.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(1), 1-19.
- ดวงใจ จันทร์ตาแสง, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวี และนลินธันฐ์ ดีสวัสดิ์. (2561). แนวทางการพัฒนาองค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อการรับการเป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จังหวัดนครปฐม. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 38(4), 179-201.
- ทองน้ำ วรรณหัตถกุล, กานต์จิรา ลิ้มศิริธง และบุรินทร์ สันติสาสน์. (2564). การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจธนาคารในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 16(2), 147-157.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). *ธุรกิจไทยปรับตัวอย่างไร ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก*. ค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2565, จาก: <https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256301Conversation.aspx>.
- บริษัท แรบบิท แคร์ โบรคเกอร์ จำกัด. (2565). *11 Soft Skills ที่คนทำงานควรมีในปี 2022*. ค้นเมื่อ 16 มกราคม 2565. จาก: <https://rabbitcare.com/blog/others-category/partner/11-soft-skills>.
- บริษัท เซ็ทเทรด ดอทคอม จำกัด. (2565). *กลุ่ม/หมวดอุตสาหกรรม*. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2565, จาก: [https://classic.settrade.com/C13\\_MarketSummary.jsp?detail=INDUSTRY](https://classic.settrade.com/C13_MarketSummary.jsp?detail=INDUSTRY).
- พวงชมพู โจนส์. (2561). สังคมผู้สูงอายุ : โอกาสและความท้าทายทางธุรกิจ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 10(1), 1-6.
- มนัญญ์ ภูพานจันทร์. (2562). การทำงานร่วมกับผู้จัดการชาวญี่ปุ่น: บทการบริหารความขัดแย้งและความแตกต่างทางวัฒนธรรมในประเทศไทย. *วารสารเซนต์จอห์น*, 22(31), 175-191.
- มนัญญ์ ภูพานจันทร์. (2560). ปรับแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ SMEs ของไทย: เสริมทัพกำลังสร้างความพร้อมก่อนแจ้งเกิดและคงอยู่ในตลาด. *วารสารวิชาการเซนต์จอห์น*, 20(26), 156-172.
- วรรณชัย ธีระแพง, พัทธกษ ศิริวงศ์ และวรรณศิริ ธีระแพง. (2564). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการใช้ระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบด้านต้นทุน: กรณีศึกษาธุรกิจแปรรูปอาหารในจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 7(2), 81-96.
- อดิศักดิ์ พุ่มอิม. (2564). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านงาน ความเครียดในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้. *วารสารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, 7(2), 122-135.
- Bahuguna, P.C., Kumari, P., & Srivastava. (2009). Changing face of human resource management: A strategic partner in business. *Management Insight*. 5(2), 96-109.

- Best, J., & Kahn, J. V. (1993). *Research in Education (7th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Eric Frick. (2019). *Information Technology Essentials Volume 1: Introduction to Information Systems*. USA: Eric Frick 2017.
- Lin, Y., Wang, Y. & Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective. *Int. J. Production Economics*, 127, 320–332.
- Natpatsaya Setthachotsombut. (2020). Road Transportation Management Potentiality Enhancement for Linking Special Economic Zones and Border Trade Activities in Mukdahan Province, Thailand. *International Journal of Supply Chain Management (IJSCM)*, 9(6), 1425-1432.
- Natpatsaya Setthachotsombut & Gritsada Sua-iam. (2020). The Resilience Development for the Entrepreneurs Tourism Sector (RDETS) from the 2019 Coronavirus crisis in Thailand, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-14.
- Red Hat, Inc. (2022). *What is digital transformation*. Retrieved 15 January 2022, From: <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>.