

แนวโน้มการปรับตัวขององค์การธุรกิจและหน้าที่ ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติถัดไป

BUSINESS ORGANIZATIONAL ADJUSTMENT TRENDS AND FUNCTIONS OF HRD DEPARTMENTS IN THE NEXT NORMAL

วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ¹ และ วรณวิชนี ถนอมชาติ²

Watunyoo Suwannaset¹ and Wanvicechanee Tanoamchard²

Received 12 June 2021

Revised 28 June 2021

Accepted 28 June 2021

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิกฤตเศรษฐกิจ การพลิกโฉมรูปแบบพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ตลอดจนผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นทั่วโลกระหว่างพ.ศ. 2563 - 2564 แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลและความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งองค์การธุรกิจที่มีโอกาสได้ศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ย่อมมีโอกาสวิเคราะห์และปรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจตามสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนเตรียมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษา 1) แนวโน้มการปรับรูปแบบการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป 2) แนวโน้มหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการพัฒนางานขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสืบค้นข้อมูลที่น่าเสนอบทวิเคราะห์ทิศทางองค์การธุรกิจในปี 2564 จากสารสนเทศที่มีความทันสมัย น่าเชื่อถือ นำเสนอสถานการณ์ที่องค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปอาจเผชิญ รวม 15 บทความ โดยเป็นสารสนเทศที่เผยแพร่ออนไลน์ระหว่างปี 2563 -2564 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบการเปรียบเทียบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจตั้งแต่ปี 2564 อาจส่งผลให้เกิดการปรับแผนการดำเนินงานในองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป อย่างน้อย 9 แนวโน้ม และพบว่าหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนางานขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในยุคความปกติถัดไปมีอย่างน้อย 13 หน้าที่

คำสำคัญ: การปรับตัวขององค์การธุรกิจ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความปกติถัดไป

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Education, Burapha University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร., คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management and Tourism, Burapha University

Corresponding Author Email: watunyoo@go.buu.ac.th, wanvice@buu.ac.th

Abstract

The dynamic changes in the business environment, economic crises, business competition, the digital and innovative disruptions and even the spread of the Covid-19 pandemic are well exemplified within the uncertainty in worldwide business operations. The Business organizations who read the future trends and changes occurring in the next normal business environment were able to adapt both their strategies and their workforce. This qualitative research aims to study 1) the adaptation of business strategies of organizations in the next normal; 2) prime functions of the HRD Departments in supporting the development of organizations and workforce preparation for the next normal. The data collection technique in this research was a review of 15 online analytical articles investigating both business' trends and directions of HRD work taking place from 2021. The selected articles were well published during 2020 and 2021 from reliable sources. The constant comparative method was the technique used for data analysis. This study reports 9 potential business organizational adjustments within the next normal organizations and found 13 additional functions the HRD Departments may perform to support the development of organizations and workforce preparation in the next normal.

Keywords: Adjustment of Business Organization, HRD Departments, Next Normal

บทนำ

วิกฤตเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในปัจจุบัน ไม่เพียงแต่ส่งผลให้องค์การธุรกิจทั่วโลกต่างเร่งศึกษาทิศทางการปรับแผนการดำเนินธุรกิจของตนเพื่อความอยู่รอดและพัฒนา กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Boitnott, 2020; Entrepreneurs' organization, 2020; Accenture, 2021) หากแต่สถานการณ์ความไม่แน่นอน ที่เกิดขึ้นและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปอย่างเป็นพลวัต ยังส่งผลให้องค์การธุรกิจต้องพิจารณาปรับ รูปแบบการบริหารองค์การ แผนปฏิบัติงาน และงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ อาทิ เช่นการปรับขนาดโครงสร้างองค์การ การปรับรูปแบบการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การปรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนและขับเคลื่อนองค์การ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจใหม่ การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ตามแนวโน้มและความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค (Kubheka, and Naidoo, 2021) และเพื่อให้องค์การธุรกิจสามารถวางแผนกลยุทธ์ ทิศทางการบริหารองค์การ ทรัพยากรและแผนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ธุรกิจในยุคความปกติถัดไป ผู้บริหารองค์การธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณาจารย์ที่สอนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาและผู้สนใจ ควรศึกษางานวิจัยที่นำเสนอการสังเคราะห์แนวโน้มการปรับรูปแบบองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปและหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการสนับสนุนและเตรียมสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในยุคความปกติถัดไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มการปรับรูปแบบการดำเนินงานขององค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป
2. เพื่อศึกษาแนวโน้มหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการพัฒนาองค์การและปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป

คำถามในการวิจัย

1. สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้องค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปมีแนวโน้มต้องปรับรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจอย่างไรบ้าง
2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันส่งผลให้เกิดหน้าที่สำคัญในงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปใดบ้าง

การออกแบบการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาแนวโน้มการปรับการดำเนินงานในองค์การธุรกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ในงานของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติถัดไป ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการทบทวนสารสนเทศที่น่าเสนอบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การธุรกิจตั้งแต่ปี 2564 จากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นงานเขียนและการศึกษาที่ได้รับการเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ระหว่างปี 2563-2564 รวม 15 เรื่อง งานเขียนที่นำมาสังเคราะห์ในการการศึกษานี้ประกอบด้วย บทวิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มขององค์การธุรกิจและงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเผยแพร่โดยองค์การและบริษัทที่ให้บริการปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ บทสัมภาษณ์พิเศษจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์การ บทวิเคราะห์จากนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคนซึ่งนำเสนอบทสัมภาษณ์ที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับทิศทางขององค์การธุรกิจ ผลการสำรวจที่ดำเนินการโดยบริษัทที่เป็นผู้นำวิจัยและที่ปรึกษาองค์การ และผลสำรวจที่ได้ดำเนินการโดยสมาคมจิตวิทยาในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามหลักการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดวิธีการรวบรวมและประเมินคุณภาพของวรรณกรรมที่ทบทวนดังนี้

1. พิจารณาวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อกำหนดคำสำคัญที่จะใช้ในการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและบทวิเคราะห์ที่มีความทันสมัย น่าเชื่อถือของหน่วยงานที่น่าเสนอข้อมูล
2. พิจารณาว่าข้อมูลที่มีสามารถนำมาใช้อภิปรายคำตอบของคำถามการวิจัยโดยการตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

การศึกษานี้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาตามเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบเปรียบเทียบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง (Constant Comparative Analysis) โดยนำชุดข้อมูลที่ได้ไปเทียบกับข้อมูลอื่น และทำการสรุปแนวคิดของชุดข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) จัดชุดทิศทางและแนวโน้มหน้าที่ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญใส่ตาราง 2) เปรียบเทียบข้อมูลที่พบใหม่กับข้อมูลเดิม 3) ประมวลผลข้อมูลแต่ละชุด 4) ขยายวงของการเปรียบเทียบ 5) เรียบเรียงสรุปผลการจัดข้อมูลใหม่เสนอตามวัตถุประสงค์การศึกษา ใช้เทคนิคการถอดความโดยใช้ถ้อยคำที่ต่างออกไป และใส่อ้างอิงที่มาของแต่ละแนวคิดประกอบการนำเสนอ

ผลการวิจัย

การศึกษานี้พบแนวโน้มการปรับรูปแบบขององค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปที่อาจเป็นผลจากทิศทางการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจตั้งแต่ 2564 รวม 9 แนวโน้มดังนี้

ตารางที่ 1 แนวโน้มการปรับรูปแบบองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป

แนวโน้มการปรับรูปแบบองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป
1. แนวโน้มการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่
2. แนวโน้มด้านความหลากหลายและการรวมพลังจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
3. แนวโน้มการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสถานที่ทำงาน
4. แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติและคราวด์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
5. แนวโน้มการปรับโครงสร้างองค์การ แผนกกำลังคน การหมุนเวียนงานและชะลอการจ้างงาน
6. แนวโน้มการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่
7. แนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์
8. แนวโน้มการเรียนรู้ในองค์กรที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนการเรียนรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดเอง
9. แนวโน้มการให้การสนับสนุนด้านคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

1. แนวโน้มการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่

เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะมีผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมขับเคลื่อนองค์กรและสามารถเผชิญต่อแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้นั้น อริยะ พนมยงค์ ให้สัมภาษณ์ในประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2563) ว่าองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางและรูปแบบการทำงานในลักษณะใหม่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่ง Meister (2021) นำเสนอประเด็นด้านการจัดการที่องค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปอาจต้องพิจารณาปรับเปลี่ยน อาทิเช่น การทำงานนอกสำนักงาน รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา การใช้ช่องทางออนไลน์เพื่อสื่อสารภายในองค์กร และการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับ Lowe, and Arora (2020) ที่ได้วิเคราะห์ว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปมีแนวโน้มจะประสานงานผ่านระบบสนับสนุนที่เป็นดิจิทัลแทนการเดินทางมาทำงานที่สำนักงาน ซึ่งองค์กรต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่จะช่วยสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปแต่ยังคงสามารถสร้างความผูกพันและประสบการณ์การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ต่างสถานที่เสมือนว่าทุกคนกำลังปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน นอกจากนี้ Adecco (2020) วิเคราะห์ว่าด้วยเหตุที่องค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปจะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่รวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรจะต้องถูกปรับเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ และกล้าออกจากกรอบการทำงานแบบเดิม

2. แนวโน้มด้านความหลากหลายและการรวมพลังจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กร

การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทั้งด้านความเชื่อ ด้านความคิด และด้านธุรกิจจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนกลายเป็นหนึ่งในแนวโน้มที่องค์การในยุคปกติถัดไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ชุดิมา สีบำรุงสาสน์ ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com , 2020) ซึ่งสอดคล้องกับ Meister (2021) ที่ยืนยันว่ากระแสการต่อสู้เพื่อความยุติธรรมในสังคมได้ผลักดันให้เกิดทิศทางการจัดการด้านความหลากหลายในองค์กร โดยผู้บริหารองค์การในยุคความปกติถัดไปจะพัฒนาองค์การที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ใส่ใจสิทธิและความเท่าเทียมและปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างไม่แบ่งแยก โดย Schooley (2020) อธิบาย

ว่าการเคลื่อนไหวเรื่องความเท่าเทียม การให้ความสำคัญและการเคารพในความแตกต่างและความหลากหลายภายในสถานที่ทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การในยุคความปกติถัดไปจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้องค์การควรจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและให้แนวปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนเคารพในความหลากหลาย นอกจากนี้การใส่ใจด้านความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานยังช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ เพิ่มผลการปฏิบัติงานและรักษาพนักงาน เป็นการสะท้อนว่าองค์การให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน สร้างชื่อเสียงและการยอมรับ ดึงดูดและเพิ่มโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3. แนวโน้มการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสถานที่ทำงาน

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ก่อให้เกิดความท้าทายแก่ผู้บริหารองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไปที่ต้องค้นหารูปแบบการทำงานที่ปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Tulsiani, 2020) ซึ่ง Meister (2021) แสดงให้เห็นว่าการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไม่เพียงส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิตและรูปแบบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มในยุคความปกติถัดไปอาจต้องปฏิบัติงานนอกสำนักงานเพื่อลดการร่วมตัวในสถานที่ทำงาน ที่มากเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานประสานกันผ่านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานระยะไกล การเดินทางเพื่อติดต่อทางธุรกิจจะลดลงและการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะดำเนินการผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับ Kropp (2021) ที่วิเคราะห์ว่าสถานที่ปฏิบัติงานในยุคความปกติถัดไปอาจมีลักษณะแบบไฮบริดกล่าวคือพนักงานอาจจะต้องปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดจะต้องปฏิบัติงานที่ใดนั้นจะพิจารณาทั้งจากความสะดวก ระยะทาง ระยะเวลาในการเดินทางและจากลักษณะกิจกรรมในงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ อาทิเช่น งานที่ต้องใช้สมาธิจดจ่อ งานที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการผ่านระบบเครือข่ายออนไลน์ได้ งานที่ต้องทำร่วมกันเป็นทีม หรืองานที่ต้องสรุปร่วมกันแบบหนึ่งต่อหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Haak (2020) ที่อธิบายว่าผู้ปฏิบัติงานในยุคความปกติถัดไปอาจเลือกสถานที่ทำงานตามลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ พฤติกรรมการทำงานส่วนบุคคล หรือความเป็นไปได้ที่จะปรับที่อยู่ของตนให้เป็นที่พักงาน โดยอาจปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ สาขาย่อย หรือสถานที่นอกองค์การที่ถูกจัดเตรียมไว้ให้ผู้ปฏิบัติงานนั่งทำงานร่วมกันได้

4. แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติและคราวด์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในยุคความปกติถัดไป ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะได้รับการสนับสนุนให้มีมุมมองด้านบวกในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและจะได้รับความช่วยเหลือในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น (ชุตินา สิบารุงสาสน์ ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com, 2020) อย่างไรก็ตาม Lowe, and Arora (2020) อธิบายว่าการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานไม่จำกัดแค่เพียงการมีระบบอัตโนมัติที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานงานระหว่างกันในองค์การได้เท่านั้น แต่การติดต่อกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลเจนเนอเรชันใหม่อาจทำงานผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ อาทิเช่น MS Teams, Zoom, Slack, BlueJeans เป็นต้น และเมื่อผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานจากที่บ้านในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ได้ให้สัมภาษณ์ในกรุงเทพธุรกิจ (2563) ว่าแม้แต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองก็เริ่มปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีลักษณะที่เป็นออนไลน์มากขึ้นเช่นกัน อาทิ การประชุมออนไลน์ หรือการสรรหาและการคัดเลือกผู้สมัครออนไลน์ และมีแนวโน้มว่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะเริ่มถูกนำเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง Bell (2020) มีความคิดสอดคล้องกับแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีออนไลน์ในการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ โดยนำเสนอตัวอย่างความก้าวหน้าที่จะเริ่มพบมากขึ้นเรื่อย ๆ อาทิเช่น จากเดิมที่องค์การใช้ระบบประมวลผลอัตโนมัติในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การในยุคความปกติถัดไปจะเริ่มใช้เทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมต่อระยะไกลเพื่อเข้ามาใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อประมวลผล

และทำงานจากภายนอกได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Parag Patki (อ้างถึงใน Bell, 2020) ที่ระบุว่าทิศทางการเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานจากภายนอกองค์กรแนวโน้มหนึ่งคือ องค์กรจะเริ่มนำโปรแกรมและเทคโนโลยีคลาวด์เพื่อการจัดการและประมวลผลข้อมูลออนไลน์มาใช้ เพิ่มมากขึ้น โดยระบบดังกล่าวจะสามารถรองรับและให้บริการผู้ปฏิบัติงานหลายคนพร้อมกันได้

5. แนวโน้มการปรับโครงสร้างองค์กร แผนกำลังคน การหมุนเวียนงานและชะลอการจ้างงาน

จากสถานการณ์วิกฤติเศรษฐกิจที่เป็นผลจากการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจและตลาดการค้าทั่วโลก องค์กรในยุคความปกติถัดไปจึงต้องหากกลยุทธ์ที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายเพื่อความอยู่รอดและนำพาองค์กรให้สามารถผ่านช่วงวิกฤติเศรษฐกิจนี้ไปได้ ซึ่งกรุงเทพธุรกิจ (2563) ได้นำเสนอบทวิเคราะห์ว่าทั้งการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 วิกฤติเศรษฐกิจและการพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้องค์กรต้องประหยัดและลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ปรับแผนกำลังคนและชะลอการจ้างพนักงานใหม่ ซึ่งตรงกับที่ Tulsiani (2020) พบว่าหลายองค์กรธุรกิจพิจารณาลดค่าใช้จ่ายด้วยการเลิกจ้างพนักงาน การปรับลดเงินเดือน หรือการเลื่อนเวลาการพิจารณาเลื่อนขั้นพนักงาน และจัดให้ผู้ปฏิบัติงานที่เหลืออยู่เข้าสู่โปรแกรมการหมุนเวียนงานในช่วงที่แรงงานถูกลดปริมาณลง และสอดคล้องกับ Adecco (2020) ที่คาดการณ์ว่าตั้งแต่ปี 2021 เป็นต้นไป องค์กรจำนวนมากจะปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบราบเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น ลดการจ้างพนักงานประจำที่อาจไม่มีความจำเป็น แต่จะเพิ่มการจ้างพนักงานจากภายนอก (outsource) เพื่อเสริมกำลังคนในโครงการพิเศษเร่งด่วน เพิ่มการจ้างพนักงานชั่วคราว และพิจารณาใช้บริการจากเอเจนซีเพื่อให้มาดำเนินงานบางส่วนเพื่อลดต้นทุน

6. แนวโน้มการพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่

รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม จะส่งผลต่อแนวโน้มการปรับเปลี่ยนทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยชุดิมา สืบบำรุงสาสน์ (ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com, 2020) ได้นำเสนอว่าจะมีเพียง 1 ใน 3 ของทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่ยังคงนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคตได้ ดังนั้นการพัฒนากำลังคนต่อจากนี้้องค์การจะเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ตามความต้องการในงานที่เปลี่ยนไป ควบคู่กับการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ DeLoatch (2021) ที่ได้แสดงทัศนะว่าลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังดำเนินการอยู่เป็นงานใหม่ที่ไม่ได้เกิดขึ้นในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะเพื่อให้พร้อมต่อรูปแบบการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดย Kropp (2021) ได้เสนอผลการสำรวจของบริษัท Gartner Inc. พบว่าองค์กรหลายองค์กรได้ปรับคุณสมบัติและสมรรถนะของผู้สมัครที่องค์กรต้องการในการประกาศการรับสมัครงานในปี 2020 เพิ่มจากคุณสมบัติและสมรรถนะที่พวกเขาเคยกำหนดในประกาศรับสมัครงานในปี 2020 ถึงร้อยละ 33 ทั้งนี้เพราะว่าองค์กรจำนวนมากไม่สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันให้มีทักษะการทำงานแบบใหม่ได้ทันตามความต้องการของธุรกิจ

7. แนวโน้มการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์

จากความจำเป็นที่องค์กรธุรกิจต้องระมัดระวังการใช้จ่ายขององค์กรในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจจึงดเว้นการดำเนินกิจกรรมที่ต้องรวมตัวกันของคนจำนวนมาก แต่ยังคงต้องพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดทิศทางการปรับแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะแบบออนไลน์เพิ่มสูงขึ้น (Kubhekaand Naidoo, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับ Meister (2021) ที่พบว่าองค์กรในยุคความปกติถัดไปมีแนวโน้มที่จะปรับหลักสูตรการฝึกอบรมที่เคยจัดการเรียนรู้ในห้องอบรมเป็นการอบรมในรูปแบบแบบออนไลน์ และสอดคล้องกับผลสำรวจของฝ่ายวิจัยและการตลาดที่วิเคราะห์ว่าหลักสูตรที่ดำเนินการฝึกอบรมออนไลน์จะมีจำนวน

ขยายตัวถึง 3 เท่าก่อนปี 2025 หรือมีมูลค่าสูงถึง 325 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่ง Parag Patki (อ้างถึงใน Bell, 2020) ที่พบว่า การเร่งพัฒนาทักษะผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะความต้องการใหม่ในงานและการมุ่งเพิ่มระดับทักษะเดิมของผู้ปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการเติบโตของรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ที่เสนอเนื้อหาด้วยวีดีโอแบบจำลองเสมือนจริงและเกมส์จำลอง

8. แนวโน้มการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดการเรียนรู้เอง

การแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในทางธุรกิจที่อาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในยุคความปกติถัดไปส่งผลให้องค์การธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อใช้ถ่ายทอดและแบ่งปันระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเอง หลักสูตรการฝึกอบรมแบบเดิมที่เคยพัฒนาขึ้นจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) พบว่าจะมีประสิทธิภาพน้อยลงหรือไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานที่ใช้ทักษะเดิมและงานรูปแบบเดิมถูกปรับเปลี่ยนไป ดังนั้นการเรียนรู้และพัฒนาของคนในองค์กรธุรกิจในยุคปกติถัดไปจึงต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น กล่าวคือ องค์กรจะปรับบทบาทจากเดิมที่เป็นผู้ออกแบบหลักสูตรให้เป็นผู้สนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างความต้องการในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตั้งจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ ค้นหาหาข้อมูล หรือทดลองใช้หรือบูรณาการเทคโนโลยีแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานด้วยตนเอง ซึ่งการเรียนรู้อาจจะเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมทำงาน จากบริษัทเอ้าท์ซอร์ซ หรือจากการลงมือทดลองทำสิ่งใหม่ด้วยตนเอง (Adeco, 2020)

9. แนวโน้มการให้การสนับสนุนด้านคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน

ในช่วงที่เกิดการระบาดของโรคโควิด-19 หลายองค์การได้หันมาใส่ใจดูแลประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าที่เคยดำเนินการในอดีต (Schooley, 2020) ซึ่ง Fisher (2020) ได้นำเสนอว่าการสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ก่อให้เกิดการเริ่มต้นการดูแลคุณภาพชีวิตผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง โดยหลายองค์การได้ปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานจากที่บ้านได้เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะได้รับความปลอดภัยและมีสุขภาพดี ซึ่ง Meister (2021) ได้นำเสนอผลการสำรวจจากสมาคมจิตวิทยาในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งสำรวจผู้ปฏิบัติงานจำนวน 3,409 คน พบว่าร้อยละ 78 ของผู้ปฏิบัติงานรายงานว่าพวกเขามีความเครียดในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในหลายลักษณะ อาทิเช่น เกิดความรู้สึกหดหู่ เหงื่อ หมดแรง ไม่สามารถจัดการกับปริมาณงานจำนวนมาก ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และไม่สามารถจัดการกับสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานได้ เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในงาน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลสำรวจแนวโน้มสถานที่ทำงานในอนาคตที่พบว่าจำนวน 1 ใน 3 ของผู้ปฏิบัติงานรายงานว่าตนความสุขและคุณภาพชีวิตของพวกเขาลดลงจากการปฏิบัติงานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งหลายองค์การได้พิจารณาเพิ่มเติมสิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น การสนับสนุนด้านการดูแลสุขภาพ การให้ความช่วยเหลือเฉพาะด้านตามที่ร้องขอหากบุตรต้องเรียนที่บ้าน การจัดสรรทรัพยากรสำหรับผู้สูงอายุที่บ้าน และการเข้าถึงสิทธิประโยชน์ในการดูแลสุขภาพจิต เป็นต้น นอกจากนี้พบว่าการดำเนินการในลักษณะโปรแกรมต่าง ๆ ที่แสดงความห่วงใยคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น การสนับสนุนการตรวจสุขภาพ การออกแบบวิธีการติดตามการเดินทางไปยังสถานที่ต่าง ๆ ของผู้ที่ยังต้องมาปฏิบัติงานที่สำนักงาน การอนุมัติการลาป่วยฉุกเฉิน การจัดโปรแกรมการให้ความช่วยเหลือบุตร โปรแกรมการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุที่บ้าน โปรแกรมดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต และโปรแกรมช่วยเหลือด้านการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ Tulsiani (2020) พบว่าหลายองค์การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้บริหารเพื่อมาวางแผนแนวทางการจัดประสบการณ์ทำงานที่ดี ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานและพิจารณาแนวทางช่วยเหลือในช่วงดังกล่าว ในขณะที่เดียวกันพบว่าบางองค์การได้นำเทคโนโลยี

และนวัตกรรมสมัยใหม่มาช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีแนวโน้มที่จะกำหนดให้สิทธิประโยชน์เหล่านี้ถูกใช้ต่อเนื่องแม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จะสิ้นสุดลง

นอกจากนี้ในรายงานฉบับนี้พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจในยุคความปกติถัดไปต้องมีหน้าที่สำคัญ 13 หน้าที่ดังนี้

ตารางที่ 2 หน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจในยุคความปกติถัดไป

หน้าที่ใหม่ที่เกี่ยวข้องของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
1) หน้าที่ติดตามวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงและเสนอแนะแนวทางการจัดการความเปลี่ยนแปลง
2) หน้าที่ในการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจดูแลผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
3) หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน
4) หน้าที่ด้านการจัดการองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน
5) หน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินสมรรถนะที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน
6) หน้าที่ในการอำนวยความสะดวกสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7) หน้าที่ในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการงานด้านทรัพยากรมนุษย์
8) หน้าที่ในการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้กำกับการเรียนรู้ของตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่
9) หน้าที่ในการจัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต
10) หน้าที่ในพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์
11) หน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในช่วงการเปลี่ยนแปลง
12) หน้าที่ด้านการดูแลประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน
13) หน้าที่ในการพัฒนาและออกแบบโปรแกรมช่วยเหลือที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1. หน้าที่ติดตามวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงและเสนอแนะแนวทางการจัดการความเปลี่ยนแปลง

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ในช่วงปี 2563 ถือเป็นตัวอย่างที่สำคัญที่ทำให้องค์กรทั่วโลกได้ตระหนักว่าอาจมีสถานการณ์บางอย่างที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนมากระตุ้นหรือพลิกโฉมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเดิม ๆ ที่องค์กรคุ้นเคย และปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินธุรกิจที่องค์กรได้เตรียมการไว้ล่วงหน้าทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารองค์กรธุรกิจในยุคความปกติถัดไปจึงต้องศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร สื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานถึงความจำเป็นและลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น และเป็นผู้ดำเนินการปรับรูปแบบการทำงาน (Kubheka, and Naidoo, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับ DeLoatch (2021) ซึ่งนำเสนอว่าผู้บริหารและผู้จัดการในองค์กรธุรกิจในปัจจุบันต่างกำลังศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และพยายามปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์และรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสม สื่อสารแนวทางการปฏิบัติงานและสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกลไกสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้พวกเขายังคงสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Kropp (2021) และซุติมา สิบารุงสาสน์ (ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com, 2020) ได้เห็นด้วยกับประเด็นดังกล่าวและระบุว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นด่านหน้าขององค์กรที่ต้องสังเกตติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร วิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้น เป็นผู้เล่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้ทีมผู้บริหารทราบ พิจารณาและนำเสนอแนวทางการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่อาจต้องเปลี่ยนไป รวมถึงให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้พวกเขายังคงสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่ง Tulsiani (2020) ได้ยกตัวอย่างสิ่ง

ที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กรได้ดำเนินการในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ว่า องค์กรหลายแห่งปรับรูปแบบการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจากที่บ้าน และให้ทดลองจัดรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด เป็นต้น นอกจากนี้ Adecco (2020) ได้เสนอว่าหลายองค์กรปรับโครงสร้างองค์กรให้มี ลักษณะแบนราบเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าว อาจส่งผลให้เกิดการเลิกจ้างพนักงาน และพึ่งพาแรงงานชั่วคราวจากบริการเอ้าท์ซอร์ซมากขึ้น ซึ่งงานที่ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรได้แก่ การสรรหาพนักงานชั่วคราว การจ้างบริษัทเอ เจนซีให้เข้ามารับผิดชอบงานในบางส่วน การจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น และสร้างทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับงานที่เปลี่ยนไป

2. หน้าที่ในการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจและผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ในยุคความปกติถัดไปอาจจะมีความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดการพลิกโฉม วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมได้ (Tulsiani, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพลิกผันของดิจิทัลและการแพร่ ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในเวลาไล่เลี่ยกันทำให้องค์กรและธุรกิจได้รับผลกระทบในอัตราเร่งที่สูงขึ้น ซึ่งหากองค์กรขาดการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กร ในภาวะเปลี่ยนผ่านนี้ได้แล้ว ก็มีความเป็นไปได้ยากที่องค์กรจะก้าวผ่านช่วงยากลำบากหรือจะประสบ ความสำเร็จตามความต้องการได้ (อริยะ พนมยงค์ ให้สัมภาษณ์ในประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2563) ซึ่ง Adecco (2020) ได้สนับสนุนว่าการปรับวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการสร้างและใช้นวัตกรรมรูปแบบใหม่ ผ่านปรนกฎระเบียบเดิมเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลองผิดลองถูก ถือเป็นความท้าทายของฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ที่ควรดำเนินการเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ Lowe, and Arora (2020) ที่ได้สนับสนุนว่าความท้าทายขององค์กรในยุคความปกติถัดไปคือการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลและผลักดันให้ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดจากการร่วมพัฒนาของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกัน Meister (2021) ได้ระบุว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนคุณค่าและ แสดงความใส่ใจผู้ปฏิบัติงานในช่วงที่รูปแบบการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงจะสามารถช่วยสร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจว่าพวกเขาจะยังคงได้รับการดูแลจากองค์กร

3. หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน

ในยุคของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการปรับแผนธุรกิจด้วยนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อชิง ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ส่งผลให้ผู้ที่มีความสามารถบางตำแหน่งเป็นที่ต้องการมากในตลาดแรงงาน โดยมีคาดการณ์ว่าองค์กรจำนวนมากกำลังจะเผชิญหน้ากับวิกฤติการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยี (DeLoatch, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับ Schooley (2020) ซึ่งได้นำเสนอว่าการสรรหาและ รักษาพนักงานถูกปรับเปลี่ยนไปในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคความปกติถัดไป ผู้ปฏิบัติงานที่มี ความสามารถที่องค์กรต้องการถือเป็นกำลังสำคัญขององค์กรซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบและ วางแผนกลยุทธ์การสรรหาและรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ให้ได้ ชูติมา สืบบำรุงสาสน์ (ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com, 2020) เพิ่มเติมอธิบายว่าสถานการณ์การขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะกลุ่มคนที่มี ความสามารถทางดิจิทัลมีสาเหตุมาจากการที่องค์กรไม่สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของตนได้ทันต่อความ ต้องการในธุรกิจ ดังนั้นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้ยังคงปฏิบัติงานในองค์กรจึงถือเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งควรต้องให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงานโดยเริ่มจากการสร้าง ความรู้สึกผูกพันให้กับคนกลุ่มนี้ตั้งแต่ช่วงต้นที่เขาเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งอาจทำได้โดยการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและการออกแบบประสบการณ์ที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเห็นคุณค่าในการเป็นพนักงานขององค์กร

มากกว่าประโยชน์ในรูปแบบตัวเงิน นอกจากนี้อาจจะจัดโครงการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาได้เห็นแผนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่ง Meister (2021) ได้เสนอว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจนำเครื่องมือ อาทิเช่นระบบปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยวิเคราะห์จับคู่ระหว่างความต้องการกำลังบุคคลและความต้องการในการเคลื่อนย้ายหมุนเวียนตำแหน่งงานภายในของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อดึงดูด สร้างความผูกพันและรักษานักงานกลุ่มนี้

4. หน้าที่ด้านการจัดการองค์การที่สนับสนุนความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน

ความหลากหลายและการพัฒนาองค์การที่รวมผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายให้ทำงานร่วมกันอย่างให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกันถือเป็นหน้าที่จำเป็นและเป็นสิ่งสำคัญที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การยุคใหม่ต้องทำให้เกิดขึ้น เมื่อการดำเนินทางธุรกิจในปัจจุบันเริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาว่าองค์การจะสามารถนำความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานมาใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบในทางการแข่งขันได้ในลักษณะใดได้บ้าง (ชุดิมา สืบบำรุงสาสน์ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com (2020) ซึ่ง Schooley (2020) ได้แสดงทัศนะว่าองค์การในยุคความปกติถัดไปจะให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าพวกเขาเหล่านั้นจะมีความแตกต่างหลากหลายอย่างไร โดยองค์การที่ใส่ใจผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มไม่เพียงแต่จะได้รับประโยชน์จากการใช้ความสามารถที่ของพวกเขาในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ หากแต่ยังเป็นองค์การที่มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ มีชื่อเสียงได้รับความสนใจจากผู้สมัครที่มีความสามารถ เพื่อสนับสนุนให้องค์การเป็นศูนย์รวมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่จัดการความหลากหลาย ซึ่งตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถควรดำเนินการ อาทิเช่น กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของทุกคนในองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนยอมรับและเห็นประโยชน์ของการมีทีมงานที่มีความหลากหลาย เป็นต้น

5. หน้าที่ในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินสมรรถนะที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน

ในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก หลายองค์การพยายามใช้กลยุทธ์ปรับแผนการเงินเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่สามารถดำเนินการได้ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบราบเพื่อยังสามารถสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานได้ (Adecco, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ของกรุงเทพธุรกิจ (2563) ที่รายงานว่าหลายองค์การในยุคความปกติถัดไปจะพิจารณาความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างรัดกุมมากขึ้น ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Kubheka and Naidoo (2021) ได้สนับสนุนว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานยังถือเป็นงานสำคัญที่ช่วยให้้องค์การกำหนดกิจกรรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้ตรงจุด ซึ่งอริยะ พนมยงค์ ให้สัมภาษณ์ในประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2563) ว่าการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานช่วยให้้องค์การทราบถึงกิจกรรมการพัฒนาทักษะที่จะต้องจัดขึ้นให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมกับการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ๆ และเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น นอกจากนี้ Meister (2021) ได้กล่าวถึงแนวโน้มที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์การนำระบบการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีใช้ในการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและตอบคำถามในงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลายอย่าง อาทิเช่น ใครบ้างที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงและควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น ซึ่งระบบดังกล่าวไม่เพียงจะช่วยประเมินผลผู้ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างยุติธรรมและนำเสนอหลักฐานสนับสนุนประกอบแล้ว แต่จะยังช่วยนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการตอบโจทย์ปัญหาทางธุรกิจอีกด้วย

6. หน้าที่ในการอำนวยความสะดวกสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์พบความเป็นไปได้ว่าแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมีแนวโน้มลดลงในช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติงานนอกองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ปฏิบัติงาน ที่ทำงานและหัวหน้าไม่ได้มีโอกาสพบปะกันและทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงานดังที่เคยเกิดขึ้นในอดีต อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากยังไม่สามารถจัดระเบียบระหว่างการปฏิบัติงานในหน้าที่และการใช้ชีวิตส่วนตัวให้ชัดเจนได้ (Haak, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาโดยสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (อ้างอิงใน Meister, 2021) ที่รายงานผลสำรวจความเครียดในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ว่าผู้ปฏิบัติงานจากที่บ้านมักเกิดภาวะการเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ซึ่งสามารถระบุสาเหตุของความเครียดได้หลายปัจจัย อาทิเช่น การเกิดความรู้สึกหดหู่ เหนื่อย หมดแรง และประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ไม่สามารถในการจัดการกับปริมาณงานจำนวนมาก และไม่สามารถจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน เกิดความวิตกกังวลกับความมั่นคงในงาน ซึ่ง Meister (2021) ได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นนี้ว่าองค์กรจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจสามารถทำได้โดยการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรได้ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและพยายามทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเขาเป็นหนึ่งในเจ้าขององค์กร นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกำหนดนโยบายกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง นำเสนอการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนอกองค์กร รวมทั้งจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่อาจต้องทำงานจากที่บ้าน

7. หน้าที่ในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารแผนกทรัพยากรในหลายองค์กรรายงานว่าพวกเขามีความจำเป็นในการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสำหรับการประมวลผลด้านทรัพยากรมนุษย์แบบอัตโนมัติ และกำลังอยู่ในช่วงที่จะต้องพิจารณาว่าเทคโนโลยีและนวัตกรรมใดบ้างที่สามารถสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าต้องทำงานนอกองค์กร (Schooley, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับ Tulsiani (2020) ที่นำเสนอว่าจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งมีแนวโน้มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในอีกหลายปี ทำให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กรทั่วโลกต่างให้ความสนใจนำนวัตกรรมดิจิทัลและโปรแกรมสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานจากที่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับ Bell (2020) ที่รายงานว่า การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานมีอัตราและแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา โดยมีการนำระบบมาช่วยงานในหลายหน้าที่ ตั้งแต่ โปรแกรมการต้อนรับพนักงานใหม่เสมือนจริง จนถึงโปรแกรมจัดการระบบเงินเดือนอัตโนมัติแบบครบวงจร ในขณะเดียวกัน Jared Rosenthal (ผู้บริหารระดับสูงและผู้ก่อตั้งบริษัท StaffGlass ที่พัฒนาระบบต้อนรับพนักงานใหม่และคัดกรองผู้สมัคร อ้างอิงใน Schooley, 2020) ได้นำเสนอทิศทางเพิ่มเติมว่าที่ผ่านมาระบบสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถประมวลผลแบบอัตโนมัติบนเครือข่ายคลาวด์ คอมพิวเตอร์เป็นระบบที่มีความต้องการมาก นอกจากนี้ศิริยา รุ่งเรืองสุข (ให้สัมภาษณ์ในกรุงเทพธุรกิจ, 2563) เห็นด้วยกับข้อเสนอดังกล่าว แนะนำว่าการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน อาทิเช่น การจัดการประชุมออนไลน์ การสัมภาษณ์ผู้สมัครงานออนไลน์ การให้คำปรึกษาแก่พนักงานผ่านช่องทางดิจิทัลถูกพบใช้แพร่หลายในช่วงที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานที่บ้าน อย่างไรก็ตามแนวโน้มของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะอื่น ๆ อาทิเช่นการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์คนเก่ง การสรรหาคนและอีกในหลาย ๆ หน้าที่ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม Meister (2021) พบว่าผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันไม่เพียงแต่ต้องการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อใช้อำนวย

ความสะดวกในงานประจำแต่สนใจจะนำเทคโนโลยีที่มีความอัจฉริยะมาใช้เพื่อวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานรายคน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนงานด้านกลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิเช่น ช่วยคัดกรองและระบุผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูง ช่วยวิเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจบางประการได้

8. หน้าที่ในการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้กำกับการเรียนรู้ของตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่

เนื่องจากองค์การธุรกิจในปัจจุบันต่างช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันกันด้วยวิธีการผลิตสินค้าและบริการใหม่ด้วยนวัตกรรมที่เหนือกว่า ส่งผลให้ลักษณะงานและวิธีการปฏิบัติงานที่เคยทำในอดีตอาจถูกปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว Haak (2020) นำเสนอว่ารูปแบบการเรียนรู้แบบเดิมที่ความรู้และวิธีการปฏิบัติงานถูกถ่ายทอดมาจากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศอาจไม่ใช่แหล่งความรู้เดียวที่องค์กรในยุคความปกติถัดไปจะใช้เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสวงหาและสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ขึ้นมาเองจากการเรียนรู้ในโอกาสต่าง ๆ หรือจากแหล่งข้อมูลที่ค้นคว้าหาได้รอบตัว หรือจากการทดลองทำสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะและโอกาสในการแสวงหาความรู้ใหม่จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย โดย DeLoatch (2021) ได้ให้ข้อสังเกตที่สอดคล้องกันว่าการพัฒนาความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจในอนาคตจะให้ความสำคัญจำเพาะเป็นรายบุคคล เนื่องจากการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแบบสำเร็จรูปที่ออกแบบมาเพื่อใช้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ได้ ซึ่งกรุงเทพธุรกิจ (2563) เสนอว่าทิศทางการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานต่อจากนี้ องค์กรจะปรับบทบาทจากการเป็นผู้ป้อนความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นการสนับสนุนให้พวกเขาหาวิธีเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพด้วยตัวเอง โดยเฉพาะการพัฒนาให้ตนเองมีทักษะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการหรือลักษณะงานแบบใหม่ หรือยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Adecco (2020) ที่ได้แนะนำว่าการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองอาจทำได้โดยปรับหรือสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปัน ขยายพื้นที่และโอกาสการเรียนรู้ สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนางานจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ลองผิดลองถูกเพื่อสร้างนวัตกรรมในงานเรียนรู้จากโอกาสรอบตัว เช่นจากเพื่อนร่วมงานคนละสายงาน หรือจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมแก้ปัญหาโจทย์ทางธุรกิจที่ยากและซับซ้อนกับผู้ปฏิบัติงานแผนกอื่น เป็นต้น

9. หน้าที่ในการจัดกิจกรรมพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

Kubheka and Naidoo (2021) วิเคราะห์ว่าสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ที่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษามานั้นได้สอนความรู้พื้นฐานและทฤษฎีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการทำงานในยุคความปกติถัดไป องค์ความรู้และทักษะเหล่านั้นอาจไม่สามารถปรับใช้ในการทำงานที่องค์การธุรกิจต่างแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบจากการคิดค้นและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการได้ ซึ่งซูติมา สีสารุง (ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com , 2020) ได้แสดงทัศนะว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานจากภายใน เพราะองค์การมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในปัจจุบันหลาย ซึ่งการรอการผลิตคนจากสถาบันการศึกษาเพียงอย่างเดียวอาจไม่ทันต่อความต้องการทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ DeLoatch (2021) ที่ได้ระบุว่า องค์การกำลังจะเผชิญกับความไม่สมดุลอย่างมากระหว่างความต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงานในปัจจุบันกับความสามารถในการผลิตแรงงานเหล่านี้ Kropp (2021) ได้ยืนยันแนวโน้มการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน โดยนำเสนอผลสำรวจของบริษัท Gartner Inc. ที่พบว่าร้อยละ 33 ของทักษะที่พบในการประกาศรับสมัครงานในปี 2020 เป็นทักษะซึ่งไม่พบในการประกาศรับสมัครงานในปี 2017 ซึ่ง Amy

Borsetti ผู้อำนวยการอาวุโสด้านการแก้ปัญหาการเรียนรู้ระยะยาวของบริษัท LinkedIn (อ้างถึงใน DeLoatch, 2021) ได้สนับสนุนประเด็นดังกล่าวว่าลักษณะการฝึกอบรมที่องค์การในยุคความปกติถัดไปจะดำเนินการคือการจัดการกิจกรรมการพัฒนาที่มุ่งยกระดับทักษะเดิมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและช่วยให้พวกเขาสามารถทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการใหม่ในงานได้ นอกจากนี้ Tulsiani (2020) ได้วิเคราะห์ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การยุคความปกติถัดไปจะให้ความสำคัญกับการขยายเครือข่ายมากขึ้น โดยพวกเขาจะลงทุนร่วมกับพันธมิตรเพื่อร่วมกันจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยปรับปรุงทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้ปฏิบัติงาน

10. หน้าที่ในพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมออนไลน์

หนึ่งในความท้าทายที่องค์การในยุคความปกติถัดไปต้องเผชิญเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานจากที่บ้านคือการจัดการการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน (Hibob ผู้บริหารด้านการตลาดของบริษัท Rhiannon Staples, อ้างถึงใน DeLoatch, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับ Kubheka, and Naidoo (2021) ที่ระบุว่าหลายองค์การเลือกวิธีการจัดการกิจกรรมการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแบบออนไลน์จากข้อจำกัดที่องค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบด้านแนวทางการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคล การงดการร่วมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมของกลุ่มคนในองค์การธุรกิจรวมถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณการฝึกอบรมและพัฒนาที่ โดย Meister (2021) ได้วิเคราะห์ว่าทิศทางการเติบโตของการฝึกอบรมออนไลน์ในหลักสูตรที่เดิมเคยจัดในห้องเรียนจะมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้น และยังพบว่าได้มีจำนวนหลักสูตรที่อบรมแนวทางการออกแบบการเรียนรู้และการจัดการกิจกรรมการฝึกอบรมออนไลน์ให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นทั่วโลกด้วยเช่นกัน

11. หน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในช่วงการเปลี่ยนแปลง

ในยุคดิจิทัลพลิกผันที่การแข่งขันและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีหน้าที่ศึกษาและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ระบุถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ พิจารณาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมที่ช่วยสนับสนุนการทำงานและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นผู้นำเสนอเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และนำพาผู้ปฏิบัติงานและองค์การไปสู่อนาคต (ชุดิมา สืบบำรุงสาสน์ให้สัมภาษณ์ใน K2appstore.com, 2020) ซึ่ง DeLoatch (2021) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวว่า ผู้บริหารองค์การธุรกิจจำนวนมากต่างให้ความสำคัญกับการค้นหาแนวทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานยังคงสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าจะต้องปฏิบัติงานนอกสำนักงานในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 โดย Parag Patki (อ้างถึงใน Bell, 2020) ได้นำเสนอผลสำรวจความคาดหวังด้านการสนับสนุนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าหลายองค์การประสงค์ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ช่วยจัดหาระบบทำงานที่ช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ในหลายลักษณะ อาทิเช่น จัดให้มีระบบการพัฒนาแผนดำเนินงานร่วมกัน ระบบการจัดการแบ่งปันเอกสารร่วมกัน ระบบการสื่อสาร ประสานงานและจัดการประชุมออนไลน์ เป็นต้น

12. หน้าที่ด้านการดูแลประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน

ความเครียดของผู้ปฏิบัติงานในช่วงวิกฤติสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อทั้งทางสุขภาพกาย สุขภาพจิตและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การในยุคความปกติถัดไปต้องใส่ใจสนับสนุนและดูแลพนักงานของตน (กรุงเทพธุรกิจ, 2563) ซึ่งสอดคล้องกับ Schooley (2020) ที่พบว่าระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานมีแนวโน้มที่ลดต่ำลง ในช่วงสถานการณ์ความไม่แน่นอนและความตึงเครียดอย่างเช่นการแพร่ระบาดของโรค โควิด-19 ซึ่งผู้บริหารองค์การและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเร่งฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานพร้อม ๆ กับช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานในยุคความปกติถัดไปได้ นอกจากนี้ Fisher (2020) และ Meister (2021) ได้ร่วมยืนยันว่าวิกฤต

จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ประเด็นเรื่องการดูแลประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานกลายเป็นความท้าทายที่สำคัญขององค์การและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การธุรกิจถูกคาดหวังให้ดูแลสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่อาจเปลี่ยนไปและองค์การยังถูกคาดหวังให้เพิ่มขอบเขตการดูแลครอบคลุมไปถึงสุขภาพความเป็นอยู่ของครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่ง Kropp (2021) ได้อ้างอิงผลการศึกษาของ บริษัท Gartner, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทผู้นำได้การวิจัยและการให้คำปรึกษาองค์การ ที่ยืนยันว่าองค์การที่นายจ้างได้สนับสนุนประสบการณ์ในการใช้ชีวิตของพนักงานส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้นถึง 20% และได้รับการรายงานว่าผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการดูแลคุณภาพชีวิตส่วนตัวมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้องค์การยังสามารถเพิ่มจำนวนปริมาณผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงได้สูงขึ้นร้อยละ 21 เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การที่ไม่ได้ให้การสนับสนุนหรือจัดประสบการณ์ในการดูแลคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน การสำรวจดังกล่าวพบว่าตั้งแต่ปี 2021 เป็นต้นไป นอกจากนี้ Kropp (2021) วิเคราะห์ว่าจากนี้ไปการดูแลประสบการณ์และคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานจะเริ่มกลายเป็นส่วนหนึ่งที่จะเพิ่มเข้ามาในการพิจารณาสิทธิประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานในที่ประชุมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจในยุคความปกติถัดไป และเขาได้สนับสนุนแนวคิดของ Meister (2021) ว่าบทบาทของนายจ้างและผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตจะถูกปรับเพิ่มเติมจากเดิมที่ดูแลเพียงประสบการณ์การทำงานของพนักงานเท่านั้น แต่ต่อไปต้องเพิ่มการดูแลประสบการณ์ในการใช้ชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ Tulsiani (2020) วิเคราะห์ว่าการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ได้หันมาให้ความสนใจดูแลพนักงานของพวกเขา ยังช่วยสร้างชื่อเสียงการยอมรับและสามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถให้มาร่วมงานกับองค์การได้มากขึ้นอีกด้วย และพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่เป็นแรงงานระดับสูงและเป็นดาวเด่นขององค์การมีความคาดหวังให้องค์การที่พวกเขาปฏิบัติงานอยู่พิจารณาเพิ่มการสนับสนุนในโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน

13. หน้าที่ในการพัฒนาและออกแบบโปรแกรมช่วยเหลือที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้องค์การหลายแห่งพบว่าความเครียดด้านจิตใจ สังคมในการทำงาน สุขภาพ และความสุขในการปฏิบัติงานของพนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ลดลง ทำให้องค์การในยุคความปกติถัดไปต้องพิจารณาโปรแกรมในการดูแลคุณภาพชีวิตและจัดสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหลายด้าน อาทิเช่น การพัฒนาวัฒนธรรมการสื่อสารที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แสดงความเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือกันทั้งนี้รวมถึงการจัดให้มีหน่วยงานให้คำปรึกษาเพื่อรับฟังความเครียดและเสนอแนะแนวทางการลดคลายความกังวลของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Meister (2021) พบว่าหลายองค์การได้แต่งตั้งตำแหน่งผู้อำนวยการงานดูแลด้านคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน (Director of Wellbeing) ขึ้นโดยมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาพจิต สุขภาพกาย การเงิน และความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนขยายขอบเขตการดูแลการอยู่ดีมีสุขให้ครอบคลุมไปยังครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย Fisher (2020) ได้วิเคราะห์ว่าหน้าที่หนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติถัดไปคือการต้องสังเกตและเชื่อมโยงความต้องการความช่วยเหลือของผู้ปฏิบัติงาน และออกแบบโปรแกรมได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการที่แท้จริง ซึ่งจากนี้ต่อไปเราจะเห็นว่าองค์การหลายองค์การจะเพิ่มการดำเนินการหลายอย่างและทุ่มเททรัพยากรต่างๆ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความปลอดภัย อาทิเช่นการจัดการฆ่าเชื้อโรคและการให้บริการด้านสุขภาพในการทำงาน การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานจากที่บ้านได้ หรือการพัฒนาโปรแกรมช่วยเหลือต่างๆ อาทิเช่นการส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต สุขภาพการเงิน การอนุญาตให้ลาป่วยฉุกเฉิน การตรวจสุขภาพและตรวจเชื้อ การออกแบบกลยุทธ์ในการ

ติดตามและบันทึกสถานที่เดินทางของผู้ปฏิบัติงานที่เดินทางมาทำงานที่ทำงาน ตลอดจนโปรแกรมที่ช่วยดูแลบุตรหลายและผู้สูงอายุของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

สรุปผลและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้พบว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจส่งผลต่อแนวโน้มการปรับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในยุคความปกติถัดไปอย่างน้อย 9 แนวโน้ม ได้แก่ การปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานลักษณะใหม่ สนับสนุนความหลากหลายและรวมพลังจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งส่งผลเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Lowe, and Arora (2020) และ Adecco (2020) ที่ระบุว่าองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวด้านวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และแนวคิดของ Schooley (2020) ที่ยืนยันว่าความแตกต่างและความหลากหลายของคนในองค์กรควรมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและผลักดันให้เกิดการรวมพลังกัน นอกจากนี้องค์กรยังมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและสถานที่ทำงานอันเนื่องมาจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ซึ่งพบว่าจะมีการนำเอาเทคโนโลยีอัตโนมัติและระบบคราวด์มาใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานที่ทำงานจากภายนอกองค์กร และอาจปรับแผนกำลังคน ชะลอการจ้างงาน และจัดให้มีการหมุนเวียนงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kropp (2021) ที่เสนอว่าสถานที่ปฏิบัติงานยุคหลังนี้อาจมีลักษณะแบบไฮบริด ซึ่งพนักงานสามารถทำงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้ และยังสอดคล้องกับ Lowe, and Arora (2020) และชุดิมา สืบรุ่งสาสน์ (อ้างถึงใน K2appstore.com , 2020) ที่กล่าวว่าปัญญาประดิษฐ์และระบบอัตโนมัติจะถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นประเด็นเรื่องการหมุนเวียนงานและการชะลอการจ้างงาน ก็พบตรงกันกับบทวิเคราะห์ของ Tulsiani (2020) สำหรับทิศทางการพัฒนากำลังคนพบว่าองค์กรมีแนวโน้มมุ่งพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต โดยการฝึกอบรมจะเน้นการดำเนินการแบบแบบออนไลน์มากขึ้น การเรียนรู้ในองค์กรจะมีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการเรียนรู้ที่ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดเอง ซึ่งเป็นข้อสรุปในทิศทางเดียวกันกับ แนวคิดของ Meister (2021) ที่ระบุว่าต่อจากนี้ไปองค์กรจำนวนมากจะสนับสนุนการจัดฝึกอบรมออนไลน์มากยิ่งขึ้น และ DeLoatch (2021) ที่ระบุว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องศึกษาและพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานใหม่ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Adeco (2020) ที่กล่าวว่าหลักสูตรการฝึกอบรมที่เคยพัฒนาขึ้นจากแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจจะไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป ดังนั้นการเรียนรู้ของคนในองค์กรยุคใหม่จะต้องยืดหยุ่นและเน้นการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเอง เมื่อวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใส่ใจคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าองค์กรจะให้การสนับสนุนด้านคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อสรุปนี้ถูกยืนยันด้วยแนวคิดของ Fisher (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ก่อให้เกิดการจุดประกายทิศทางการดูแลและใส่ใจคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

นอกจากนี้การศึกษานี้ได้นำเสนอหน้าที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจในยุคความปกติถัดไปรวม 13 หน้าที่ ได้แก่หน้าที่ติดตามและวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจและเสนอแนวทางการจัดการความเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน การปรับวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มความใส่ใจดูแลผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังต้องวางแผนกลยุทธ์ในการรักษาพนักงาน และการจัดการความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งข้อสรุปจากการวิจัยเหล่านี้พบว่าสอดคล้องกับ Kubheka, and Naidoo (2021) ที่วิเคราะห์ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19 ทำให้องค์กรต้องติดตามสถานการณ์ ทำความเข้าใจและสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่อาจ

เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางปรับปรุงแบบการปฏิบัติงานใหม่ และ Tulsiani (2020) ที่นำเสนอว่าอาจจะมี ความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการพลิกโฉมการทำงานแบบเดิมได้ ประกอบกับแนวคิดของ Meister (2021) ที่วิเคราะห์ว่าการสร้างวัฒนธรรมที่สะท้อนคุณค่าและแสดงความใส่ใจกับผู้ปฏิบัติงานจะช่วยรักษา ความผูกพันและทำให้พวกเขามั่นใจได้ว่าจะยังได้รับการดูแลจากองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schooley (2020) ที่ระบุว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความหลากหลายของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการจัดการความหลากหลายที่เกิดขึ้น สำหรับหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผล การปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติถัดไปจะมีหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินสมรรถนะ ที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน อำนาจความสะดวกและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมมาใช้ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kubheka and Naidoo (2021) ที่ระบุว่า การทราบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดกิจกรรมและรูปแบบการ ทำงานได้ตรงจุด และตรงกับผลการวิเคราะห์ของกรุงเทพธุรกิจ (2563) ที่เปิดเผยว่าการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานยังช่วยนำเสนอข้อมูลเพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และ สอดคล้องกับแนวคิดของ Haak (2020) ที่วิเคราะห์ว่ามีความเป็นไปได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ ปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มลดลงเมื่อคนปฏิบัติงานจากที่บ้านเนื่องจากไม่ได้มีโอกาสพบปะทีมงาน ดังนั้นหน้าที่ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องรวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคน สำหรับรูปแบบ การเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานการศึกษานี้พบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ส่งเสริม ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้กำกับการเรียนรู้ของตนเองเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ จัดกิจกรรมพัฒนา สมรรถนะงานในอนาคต และพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมออนไลน์ ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Adecco (2020) ที่ได้นำเสนอว่าองค์กรธุรกิจยุคใหม่จะเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ป้อนความรู้เป็นการ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองเพื่อสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ กับงานของตน สำหรับงานที่เกี่ยวข้องกับการใส่ใจคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นพบว่าฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในช่วงการเปลี่ยนแปลง ดูแลคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาโปรแกรมช่วยเหลือที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schooley (2020) ที่ พบว่าผู้บริหารองค์กรต้องเร่งฟื้นฟูคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้เขาสามารถปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Fisher (2020) ที่ระบุว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบโปรแกรม ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตามความต้องการที่แท้จริง

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ผลการศึกษาข้างต้นสามารถนำมาสู่การสรุปข้อเสนอแนะต่อองค์กรธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1. ผู้บริหารองค์กรธุรกิจสามารถนำทิศทางการปรับองค์กร 9 แนวโน้มมาทบทวนเพื่อวางแผน ปรับรูปแบบการจัดการองค์กรในยุคความปกติถัดไป 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการองค์กร การจัดการผลการ ปฏิบัติงาน การเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และการใส่ใจคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน
2. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารองค์กรธุรกิจสามารถนำผลการศึกษาไปประกอบการ วิเคราะห์การปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายใน พร้อมรับมือกับสถานการณ์ความไม่ แน่แน่นอนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรม

3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับทราบแนวทางการวางแผนกำลังคน ทิศทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรักษาพนักงาน ประโยชน์ของประเมินสมรรถนะที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และแนวทางการวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติกลับไป

4. คณาจารย์ในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์การสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัย กำหนดสาระการเรียนรู้ รายวิชาสอน เพื่อสร้างนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถตามทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์การในยุคความปกติกลับไป

เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพธุรกิจ. (2563). **4 เทรนด์เด่น HR ปี 2021**. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/910105>

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2563). **HR Day รวมมุมมองอนาคตองค์การปี 2021**. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-579536>

Adecco (2020). **HR Trends: 5 เทรนด์เปลี่ยนโลกการทำงานปี2021**. เข้าถึงได้จาก <https://adecco.co.th/th/knowledge-center/detail/hr-trends-5-2021>

K2appstore.com (2020). **5 Digital Trends ที่ HR ต้องเจอในโลกของ Digital Disruption**. เข้าถึงได้จาก <https://k2appstore.com/th/2020/03/02/5-hr-digital-trends-in-digital-disruption/>

Accenture. (2021). **COVID-19 impacts on business strategyCreating resilience in uncertain times**. Retrieved from <https://www.accenture.com/gr-en/services/strategy/coronavirus-business-impact-strategy>.

Bell, J. (2020). **HR tech trends of 2021: Four key areas to watch**. Retrieved from <https://www.hcamag.com/au/specialisation/hr-technology/hr-tech-trends-of-2021-four-key-areas-to-watch/241925>

Boitnott, J. (2020). **How to build your 2021 business strategy in the face of uncertainty**. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/358862>

DeLoatch, P. (2021). **2021 will accelerate learning trends driven by the pandemic**. Retrieved from <https://www.nippon.com/en/in-depth/d00586/>

Entrepreneurs' organization. (2020). **6 actions to take now that will empower strategic growth in 2021**. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/358862>

Fisher, J. (2020). **Diving deeper: Five workforce trends to watch in 2021**. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html/#designing-work-well-being>

Haak, T. (2020). **11 HR Trends to take into account for 2021**. Retrieved from <https://hrtrendinstitute.com/2020/11/23/11-hr-trends-to-take-into-account-for-2021/>

- Lowe, R., & Arora, K. (2020). **Top 5 digital HR trends to watch out for in 2021.** Retrieved from <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/trends/top-5-digital-hrtrends-to-watch-out-for-in-2021/78793613>
- Meister, J. (2021). **10 HR Trends for The Next Normal of Work.** Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=66d432cf5fc4>
- Kubheka, S., & Naidoo D. (2021). **BizTrends2 021: 4 trends in employee skills development and training you need to know for 2021.** Retrieved from <https://www.bizcommunity.com/Article/196/722/212233.html>
- Kropp, (2021). **9 Work Trends That HR Leaders Can't Ignore in 2021: Expert Viewon Human Resource.** Retrieved from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-work-trends-that-hr-leaders-cant-ignore-in-2021/>
- Rowan, J. (2020). **Transforming Training Programs with Soft Skills.** Retrieved from <https://www.dashe.com/blog/transforming-training-programs-with-soft-skills>
- Schooley, S. (2020). **10 Ways Human Resources Will Change in 2021.** Retrieved from <https://www.businessnewsdaily.com/9383-future-of-hr.html>
- Tulsiani Y. (2020). **HR trends to look out for 2021.** Retrieved from <https://www.indiatoday.in/education-today/featurephilia/story/hr-trends-to-look-out-for-2021-1751649-2020-12-21>