

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุควิถีชีวิตถัดไปสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล Human Resource Management in The Next Normal to Digital HR Era

สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล (Surarak Supattanamongkol)¹

วรปภา มหาสำราญ (Worapapha Mahasumran)²

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุควิถีชีวิตถัดไปสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล นี้ มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวโน้มของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุควิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) นำไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Human Resource หรือ Digital HR) อันเนื่องมาจากความท้าทายจากความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 (Covid-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ภาคอุตสาหกรรมบริการ องค์กรทุกขนาดต่างได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด รวมทั้ง การเตรียมพร้อมสู่การพัฒนาและสร้างอนาคตในระยะยาว จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่สืบค้นจากแหล่งฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ พบว่า ในปัจจุบันหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ทางธุรกิจท่ามกลางความท้าทายจากกระแสความเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของโลกอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกลุ่ม MICS คือ อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile) ข้อมูลจำนวนมากมหาศาล (Information) คลาวด์เทคโนโลยี (Cloud) และเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social) รวมทั้ง เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) มากขึ้น ทำให้เกิดกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 4 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การปรับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace 2) การดูแลทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถทำงานเต็มศักยภาพ (Workforce Utilization) โดยส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานบนเทคโนโลยีดิจิทัล 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Development) ให้มีทักษะและความสามารถรองรับรูปแบบทำงานในอนาคต และ 4) การจํารักรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Retention) โดยการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image Transformation) การยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายของบุคคล (Diversity and Inclusion) และการปรับระบบการจํารักรักษาคนเก่ง (Talent)

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล วิถีชีวิตถัดไป

¹ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา E-mail: surarak.s@aru.ac.th

² สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา E-mail: mworapapha@aru.ac.th

Abstract

This article on Human Resource Management in the Next Life Era to the Digital Technology Era aims to present the trend of human resource management in the Next Normal era, leading to the Digital Era of Human Resource Management. Human Resources or Digital HR) due to the challenges from changes in digital technology in the digital economy era (Digital Economy) and the impact of the epidemic crisis of the Coronavirus 2019 or Covid-19 (Covid-19). 19) which affects the government sector and the industrial business sector, both the manufacturing industry and the service industry. All sizes of the organization are affected and need to adapt to survive as well as prepare for development and live long to the future. From the study of academic papers and research from reliable database sources. It is found that Human Resource Department plays an important role in connecting human resources which is a critical factor in management and business outcomes among the challenges of digital transformation and VUCA world by applying digital technology of MICS technology as Mobile, Information, Cloud, and Social, including Artificial Intelligence (AI) which resulting in activities of human resource management in 4 important areas: 1) Working style of Hybrid Workplace, 2) Workforce Utilization of the organization's human resources to be able to work at their full potential by promoting and supporting work on digital technology, 3) Workforce development to have skills and capabilities to support future work styles, and 4) Workforce retention by corporate image transformation, diversity and inclusion, and adjustment of talent retention systems.

Keywords: Human Resource Management, Digital Technology, Next Normal

วันที่รับบทความ: 14 ตุลาคม 2565

วันที่แก้ไขบทความ: 6 ธันวาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 8 ธันวาคม 2565

1. บทนำ

สภาพสังคมและสถานการณ์ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) คือ ความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม (Digital Technology Disruption) และการเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของของ

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 (COVID-19) ที่ทั่วโลกเผชิญในช่วงระยะเวลา 2-3 ปี (พ.ศ.2562-2565) ที่ผ่านมา เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้ผู้คนเจ็บป่วยและเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก เป็นความสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่ครั้งหนึ่งของมวลมนุษยชาติ ก่อให้เกิดผลกระทบรอบด้านทั้งการเมือง เศรษฐกิจ วิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคม ตลอดจนการดำเนินงานทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งภาคอุตสาหกรรม การผลิตและภาคอุตสาหกรรมบริการ ที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างมาก ส่งผลให้มนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ต่างไปจากวิถีเดิม เช่น มีการเว้นระยะห่าง (Social distancing) การตรวจคัดกรอง (Screening) การบันทึกการเข้าออก (Check in) เป็นต้น เพื่อปกป้องตนเองและการมีชีวิตรอด โดยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นปัจจัยแรงที่ทำให้ทั้งองค์กรทุกภาคส่วน รวมถึงมนุษย์ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานเป็นแบบวิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) ประกอบด้วยวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร วิถีปฏิบัติ วิธีการจัดการแบบใหม่ และการพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีแบบดั้งเดิม (มาลี บุญศิริพันธ์, 2563) ส่งผลทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารจัดการ และวิถีชีวิตประจำวัน เพื่อให้องค์กรและมนุษย์สามารถดำรงอยู่ได้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (วาทัญญู สุวรรณเศรษฐ และวรรณวิชนี วัฒนอมชาติ, 2564) ดังนั้น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีดิจิทัลกระจายไปสู่บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หลายองค์กรได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบงานและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแรงกระตุ้นทำให้เกิดแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อสนับสนุนการทำงานและการดำเนินชีวิต ไปสู่แนวโน้มของรูปแบบการใช้ชีวิตแบบปกติรูปแบบใหม่ (New Normal) โดยคำว่า New Normal เป็นคำศัพท์ที่ถูกใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2008 โดย Bill Gross นักลงทุนและผู้จัดการกองทุนชาวอเมริกัน ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) โดยให้นิยาม "New Normal" ในบริบทเศรษฐกิจโลกเอาไว้ว่า เป็นสภาวะที่เศรษฐกิจโลกมีอัตราการเติบโตชะลอตัวลงจากในอดีต และเข้าสู่

อัตราการเติบโตเฉลี่ยระดับใหม่ที่ต่ำกว่าเดิม ควบคู่ไปกับอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังเกิดวิกฤติทางการเงินในสหรัฐฯ (กรุงเทพมหานครธุรกิจออนไลน์, 2563)

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต้อยังคงดำเนินไปอย่างที่ไม่สามารถคาดการณ์ถึงสถานการณ์ได้อย่างแน่นอน การดำเนินงานขององค์กรและการดำเนินชีวิตของคนในสังคมโลกจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด บรรทัดฐานจะแตกต่างไปจากวิถีความปกติใหม่มากน้อยเพียงใดนั้น องค์กรและมนุษย์ต้องเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้ได้อยู่ตลอดเวลา จากรูปแบบการใช้ชีวิตแบบปกติรูปแบบใหม่ (New Normal) สู่ก้าวต่อไปของวิถีชีวิตความปกติใหม่ถัดไป หรือ Next Normal ที่เริ่มขยายตัวในวงกว้างและมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตและระบบเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการ การประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ และโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งภาครัฐจะต้องปรับทิศทางเพื่อรับมือกับบริบทที่ปรับเปลี่ยนไปในอนาคต โดย “Next Normal” หรือ “วิถีชีวิตรูปแบบใหม่ถัดไป” คือ การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ของมนุษย์ภายหลังการปรับตัวกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อความอยู่รอดจนเกิดความคุ้นชินกับวิธีการสื่อสาร การคิด การเรียนรู้ การปฏิบัติ และการดำรงชีวิต ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ศึกษารูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงไปภายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ได้สะท้อนให้เห็นแนวโน้มสำคัญในอนาคต โดยเฉพาะการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานและชีวิตประจำวัน รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อตอบสนองเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัยและผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้น แนวทางในการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากร

มนุษย์โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตภายใต้พลวัตของโลกโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งครอบคลุมทั้ง Knowledge Economy หรือ เศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้ และ Creative Economy หรือ เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ภายใต้บริบทยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) จึงส่งผลต่อกระบวนการทัศน์หรือแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการ องค์กรจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายด้าน รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือคนอันเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์หรือคน ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนธุรกิจและการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี MICS ของ Gartner กล่าวคือ เทคโนโลยีดิจิทัลกลุ่ม Mobile (M) Information หรือ Big Data (I) Cloud Technology (C) และ Social Network (S) จะเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันและการทำงานของทรัพยากรมนุษย์หรือคนมากขึ้น โดยมีสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตัวเร่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (วรปภา มหาสำราญ, 2563)

2. เนื้อหา

2.1 แนวคิดและนิยามเกี่ยวกับ Next Normal

แนวคิด Next Normal เกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2552 ในช่วงวิกฤตการณ์การเงิน (Financial Crisis) ของสหรัฐอเมริกา โดยบริษัท McKinsey & Company และได้กลับมาเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายอีกครั้งหลังการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี พ.ศ. 2563 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563) โดยมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามคำว่า “Next Normal” ไว้ดังนี้

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2563) ให้คำนิยามของ “Next Normal” ว่าหมายถึง พฤติกรรม ทัศนคติ

และรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่เปลี่ยนไปหลังวิกฤตสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยเฉพาะการเปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ ที่ตอบโจทย์เรื่องความสะดวกสบาย มุ่งเน้นเรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัย และผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ส่งผลทำให้เกิด (1) รูปแบบเศรษฐกิจที่เรียกว่า Stay-at-home Economy คือ วิธีการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่เปลี่ยนไปในลักษณะที่ “บ้าน” หรือ “ที่อยู่อาศัย” กลายเป็น “สำนักงาน” ที่สามารถดำเนินกิจกรรมการทำงานต่าง ๆ ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ได้อย่างสะดวกสบาย (2) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการลดการสัมผัส ที่เรียกว่า Touchless Society ที่มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัยเป็นสำคัญ เช่น เทคโนโลยีการสั่งงานด้วยเสียง (Voice Recognition) และ (3) มาตรฐานสินค้าเกษตรที่เรียกว่า Regenerative Organic โดยให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงมาตรฐาน คุณภาพดิน การคุ้มครองสัตว์ คุณภาพชีวิตเกษตรกร ความยุติธรรมด้านแรงงาน และระบบฟาร์มที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน

ชัยทวี เสนะวงศ์ (2564) ให้คำนิยามของ “Next Normal” หรือ “วิถีปกติถัดไป” หมายถึง การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่ต้องมองไปข้างหน้า จากการเผชิญผลกระทบของการแพร่ระบาด การจัดทำแผนฟื้นฟูองค์กร ด้วยการสร้างอนาคต (Future scenario) กิจกรรมทางเศรษฐกิจ ซึ่งปรับให้สอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติที่สร้างความยั่งยืนของระบบนิเวศ การปรับแนวคิด ปรับตัว ปรับกระบวนการบริหาร และการปฏิบัติตามแผนฟื้นฟูองค์กรให้สอดคล้องกับอนาคต

เสกสันต์ พันธุ์บุญมี (2564) ให้คำนิยามของ “Next Normal” หรือ “ชีวิตวิถีถัดไป” หมายถึง การใช้ชีวิตรูปแบบใหม่ของประชาชนทุกเพศทุกวัย หลังจาก

การปรับตัวกับสถานการณ์โควิด 19 เพื่อความอยู่รอด จนเกิดความคุ้นชิน ทั้งวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร และวิถีปฏิบัติ โดยเปลี่ยนแปลงไปตามบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

McKinsey & Company (2020) ให้คำนิยามของ “Next Normal” ว่าหมายถึง ความปกติใหม่ (New normal) ที่ธุรกิจต้องปรับตัวในยุคหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Resolve) 2) การปรับธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ (Resilience) 3) การกลับไปดำเนินธุรกิจตามปกติ (Return) 4) การคิดใหม่ (Reimagination) และ 5) การปฏิรูปเพื่อก้าวสู่ออนาคตที่ดีกว่า (Reform)

Deloitte (2021) ให้คำนิยามของ “Next Normal” ว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้คนและการดำเนินงานขององค์กรใน 4 มิติ ภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้แก่ มิติด้านสังคม (Society) มิติด้านธุรกิจ (Business) มิติด้านเศรษฐกิจ (Economy) และมิติด้านการเมือง (Politics)

โดยสรุปคำนิยามของ “Next Normal” หมายถึง วิถีความปกติรูปแบบใหม่ถัดไปของมนุษย์ด้านพฤติกรรม แนวคิด ทักษะ และรูปแบบการดำเนินชีวิต และการปรับตัวทางธุรกิจภายหลังยุคการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 รวมถึงการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กิจกรรมทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกับการจัดทำแผนฟื้นฟูเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต

2.2 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Next Normal

รูปแบบการทำงานในยุค Next Normal ขององค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นลักษณะการทำงานที่มนุษย์ต้องทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (Human-Technology Partnership) มากขึ้น จาก

กระบวนการทำงานแบบเดิมที่อาศัยทักษะ ความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์หรือคน จะเริ่มถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) เช่น หุ่นยนต์ผู้ช่วยในการทำงาน เป็นต้น Machine Learning ต่าง ๆ ที่สามารถช่วยมนุษย์ทำงาน ช่วยลดเวลาและภาระในการทำงานของมนุษย์ให้ง่าย รวดเร็ว และสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ทำให้มนุษย์มีเวลาเพิ่มขึ้นใน การใช้ความคิด วิเคราะห์ วางแผน พัฒนางาน สร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยปรับ Mindset การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการควบคุมคนให้ทำงานเป็น การสร้างบรรยากาศ อำนวยความสะดวก และสนับสนุน ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุควิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) ในประเด็นสำคัญ (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2564) ดังต่อไปนี้

2.2.1 การปรับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace

คือ รูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น เป็นลักษณะการทำงานแบบผสมผสานกันระหว่างการทำงานที่สำนักงาน และการทำงานนอกสำนักงาน (Work From Anywhere) ทั้งลักษณะการทำงานประจำ การทำงานแบบครั้งคราว และการทำงานลักษณะ Freelance มาทำงานเป็นการชั่วคราว ดังนั้น องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมเรื่องกระบวนการจ้างงานที่ต้องหลากหลาย และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการทำงานและตอบสนองความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการทำงานในลักษณะการทำงานแบบ Hybrid ให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2.2.2 การดูแลทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานเต็มศักยภาพ (Workforce Utilization)

จากผลการศึกษา พบว่า การทำงานอย่างมีความสุขสามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงานเพิ่มขึ้นได้ร้อยละ 10-25 จึงเป็นเหตุผลและแนวคิดของการปรับเปลี่ยนและส่งเสริมให้คนทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ลดการสละกฎกติกา ระเบียบ เพื่อมาควบคุมทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ทำงาน ซึ่งส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสุขในการทำงาน อันจะทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร ควรปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการดูแล อำนาจความสะดวกให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเรียกว่า “ความอยู่ดี มีสุข (Employee Wellbeing)” โดยในยุค Next Normal และการทำงานในโลกยุคเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับรูปแบบของการทำงานอย่างมีความสุข เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Development)

ในยุคหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 (Post Covid-19) ทุกสิ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่ใช้ประกอบอาชีพในปัจจุบันกำลังจะถูกทดแทนด้วยองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ (Knowledge Disruption) จากผลการสำรวจของ สภาเศรษฐกิจโลก (WEF) ในปี ค.ศ.2020 พบว่า คนรุ่นใหม่ในอาเซียน ที่มีอายุระหว่าง 15-35 ปี จำนวนกว่า 56,000 คน มีความเห็นว่า ทักษะที่ตัวเองจะมีอายุการใช้งานได้ประมาณ 9 ปี หลังจากนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะชุดใหม่ทั้งในรูปแบบของ Upskill และ Reskill เพื่อที่จะสามารถทำงานต่อไปในอนาคตได้ และจะต้องมีลักษณะทักษะการทำงานที่เรียกว่า “Multipotential” ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของคนที่มีความสนใจและความสามารถหลายอย่าง แต่อาจไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายไปสู่การแก้ไขสิ่งเดิม พร้อมกับการสร้างสิ่ง

ใหม่ เพื่อรับมือกับอนาคตที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน (VUCA) โดยควรจะต้องมี Core Skills คือ Hard Skills และ Soft Skills จึงสามารถทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สรवारณั เรื่องกัลปวงค์ และอรรณพ เรื่องกัลปวงค์, 2565) ดังนี้คือ

(1) Hard Skills หรือ Technical Skills คือ ความรู้หรือทักษะของบุคคลด้านวิชาชีพ เพื่อการประกอบสัมมาอาชีพ (Learnability) โดยบุคคลควรต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารงานองค์กร สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากเพื่อสร้างทางเลือกให้ตนเองและการตัดสินใจ (Big Data Literacy) เพราะข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมหาศาล คือ สิ่งที่สามารถสร้างการความได้เปรียบและความเปลี่ยนแปลงให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ ต้องมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) โดยองค์กรควรต้องสนับสนุนการทำงานด้วยซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม โดย Hard Skills จะสามารถเป็นตัวกำหนดโอกาสและความสำเร็จในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรได้ และเพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การทำงานแบบ Hybrid Workplace ที่กลายเป็นรูปแบบการทำงานในยุค Next Normal และคงอยู่ต่อไปในระบบการทำงานทั่วโลก

(2) Soft Skills หรือ Power Skills คือ ความรู้หรือทักษะของบุคคลทางสังคมที่ใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อุปนิสัย บุคลิกภาพ ทัศนคติ และ Mindset ต่าง ๆ ที่จำเป็นให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ (1) การสื่อสาร (Communication) หมายรวมถึง ความรู้ ความสามารถด้านภาษา เพราะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (2) การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ (Critical Thinking and Decision-Making) เพราะทักษะการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเหมาะกับยุคที่มีข้อมูลจำนวนมากมหาศาล (Big

Data) โดยการตั้งคำถาม ตีความ ประเมินทางเลือก และตัดสินใจ เพื่อองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด (3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพราะเป็นทักษะที่มีคุณค่า เป็นการนำองค์ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ เทคโนโลยี และอื่นๆ ที่จำเป็นมาสร้างสรรค์แนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ เกิดเป็นนวัตกรรมได้ (4) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration) เพื่อความสามารถในการทำงานเป็นทีม และการทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ EQ คือ ความสามารถในการรับรู้ตนเอง การประเมินและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ของผู้อื่น และของกลุ่ม ช่วยให้การทำงานอย่างมีความสุข ราบรื่น และประสบความสำเร็จ (6) การบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Time Management) คือ ทักษะหรือเทคนิคในการจัดการงาน โครงการ หรือเป้าหมายให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ รวมถึง การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และการจัดลำดับความสำคัญ (7) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานการณ์ หรือลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันออกไปได้อย่างเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (8) การเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Lifelong Learning) คือ ความไม่หยุดนิ่งในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การศึกษาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ครอบคลุม และองค์กร พร้อมการเปิดกว้างทางด้านความคิด การรับฟังผู้อื่น ความตื่นตัวพร้อมรับและปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเชื่อมโยงกับการมี Mindset ที่มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและความสามารถของตนเองจนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ การยอมรับการให้เกียรติในการทำงาน และต้องปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันใน

การสร้างสรค์นวัตกรรมและการร่วมกันสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม

2.2.4 การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Retention)

แนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจโดยอาศัยเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ในอนาคตจะมีการแข่งขันสูงขึ้น รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งแวดล้อม ภัยธรรมชาติ และภัยพิบัติต่าง ๆ เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง ซึ่งอาจสร้างผลกระทบทางธุรกิจให้หยุดชะงักไปทั่วโลกเหมือนการแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมา เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรและการดำเนินชีวิตของผู้คน แต่ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อที่องค์กรจะสามารถอยู่รอดจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือเป็นคนเก่ง (Talent) ที่มีทั้ง Hard Skills และ Soft Skills อยู่ในองค์กร การมีคนเก่ง (Talent) เป็นความคาดหวังขององค์กรในด้านการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้น ในยุค Next Normal องค์กรควรให้ความสนใจในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Retention) โดยมีแนวคิดดังนี้คือ

(1) การปรับภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image Transformation) ให้มีความน่าสนใจและสามารถดึงดูด จูงใจคนเก่ง (Talent) โดยจากการวิจัยในประเทศที่ประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจ พบว่า คนอยากทำงานกับองค์กรที่มีคุณลักษณะดังนี้คือ (1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนั้นควรเป็นการกระจายความมั่งคั่ง (Wealth Distribution) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม กัน (2) มีวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในลักษณะ Work Smart (3) มีผู้นำที่มีลักษณะ Agile Leader มีความน่าเชื่อถือ มีความ

ยุติธรรมและความโปร่งใสในการทำงาน (4) มีเพื่อนร่วมงานที่พร้อมให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน (Collaborative Mindset) และ (5) ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้สึกถึงคุณค่าและความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

(2) ยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่าง หลากหลายของบุคคล (Diversity and Inclusion) โดย ความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในเชิงอายุ เพศ นิสัย การศึกษา ศาสนา ชาติพันธุ์ ความคิดเห็น ประสบการณ์การทำงาน ฯลฯ นำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาไปสู่นวัตกรรม

(3) การปรับระบบการดำรงรักษาคคนเก่ง (Talent) โดยคนรุ่นใหม่ที่เป็นคนเก่ง (Talent) และเป็นกำลังสำคัญในการทำงานขององค์กรต้องการปัจจัยการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จากองค์กร ดังนี้ (1) การประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว (2) โอกาสในการสร้างผลงานที่เป็นที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร (3) การได้รับการยอมรับ (4) การเติบโตในสายอาชีพอย่างรวดเร็ว (5) ความมีอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน และ (6) โอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ ในการทำงาน (ปิยะ วิทยาวโรจน์กิจ, 2564)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR)

เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หรือ เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เป็นแนวคิดที่ถูกบัญญัติขึ้นโดย Don Tapscott ผู้เขียนหนังสือชื่อ “The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence” ในปี ค.ศ. 1995 โดยใช้ให้เห็นว่าอินเทอร์เน็ตจะเปลี่ยนวิถีของการค้าขายและการดำเนินธุรกิจอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และจำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี และกฎหมายด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการปรับตัวและเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Tapscott, 1996) และเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของ

รัฐบาลด้านเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หรือ เศรษฐกิจดิจิทัล ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมในการบริหารจัดการในทุกระดับ

กฤติน กุลเพ็ง (2555) ได้ให้คำนิยามของ Digital HR คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยโปรแกรมที่ทันสมัยต่าง ๆ รวมไปถึงหุ่นยนต์เริ่มเข้ามาทดแทนการทำงานบางอย่างของมนุษย์

ณัฐวดี พงศ์ศิริ (2559) ได้ให้คำนิยามของ Digital HR คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสื่อสังคม (Social Media) อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobility) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytics) และการประมวลผลบนคลาวด์ (Cloud Computing) หรือที่เรียกว่า SMAC เพื่อยกระดับการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เยเชต์ ดาลลอล (2559) ได้ให้คำนิยามของ Digital HR คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน การใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ยุคใหม่เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจผ่านข้อมูลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการบูรณาการกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไปกับธุรกิจในพื้นที่แบบเรียลไทม์ (Real time) และผลลัพธ์อันแท้จริง

Deloitte (2017) ได้ให้คำนิยามของ Digital HR คือ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ทำงานด้วยวิธีดิจิทัล โดยอาศัยเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือแอปพลิเคชัน (Applications) เพื่อแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป คำนิยาม ของ Digital Human Resource หรือ Digital HR หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นกลไกเสริมสร้างกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก

การจ้างงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การธำรงรักษา การบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัล เป็นต้น เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เที่ยงตรง และสามารถวัดผลด้านประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้จริง

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) สามารถเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขององค์กร ด้านการสื่อสาร การทำงานแบบร่วมสมัย โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรในการมอบประสบการณ์ใหม่ให้กับพนักงานและการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองการทำงานได้แบบทุกที่และทุกเวลา (Every Where, Every Time) ซึ่งผลสำรวจและรายงานเกี่ยวกับการสร้างความพร้อมด้านแรงงานแบบดิจิทัล (Digital Workforce Enablement) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถจูงใจและสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานสูงขึ้นถึงร้อยละ 64 (วโรปภา มหาสำราญ, 2563) และผลลัพธ์สำหรับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่ Digital HR (Digital Human Resource Transformation) สามารถนำไปสู่

1. การสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่สามารถตอบสนองการใช้งานได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา
2. สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรแบบร่วมสมัย
3. เป็นกลไกในการเสริมสร้างอำนาจกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มากขึ้น
4. การสร้างความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
5. การบูรณาการและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เชิงลึกอย่างมีนัยสำคัญ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

6. เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.4 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัลหรือ Digital HR เป็นแนวโน้มสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรยอมรับและปรับเปลี่ยน สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยสอดคล้องและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรและการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ (วโรปภา มหาสำราญ, 2563) ได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ (Digital HRD and Learning) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Digital Performance Management System) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Digital Recruitment and Selection) การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัล (Digital Compensation and Rewarding) การสัมภาษณ์งานผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ (Job Interview on Mobile Application) การวิเคราะห์วางแผนอัตราากำลังคน (Workforce Analytics) และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Analytics)

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกลุ่ม MICS ได้แก่ Mobile-Information-Cloud-Social รวมทั้ง เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ Manju and Meenakshi (2017) ที่พบว่า มีการใช้เทคโนโลยี SMACI ได้แก่ Social-Mobile- Analytics- Cloud- Internet of Everything (IoE) ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และองค์กรธุรกิจ

3. การใช้อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile) ซึ่งเป็นลักษณะของการทำงานบนมือถือ หรืออุปกรณ์เคลื่อนที่ขนาดพกพา เชื่อมต่อกับสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือเครือข่ายไร้สาย (Wireless หรือ Wifi) เพื่อเข้าถึงสื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network หรือ Social Media) ระบบการทำงาน การสื่อสาร รวมถึงซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่ต้องการใช้งาน เช่น สมาร์ทโฟน และแท็บเล็ต เป็นต้น โดยประยุกต์ใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสัมภาษณ์งาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ และการประเมินผลหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ซึ่งเป็นการทำงานบนสื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ ซอฟต์แวร์ เพื่อการเชื่อมโยงผู้คน การติดต่อสื่อสารถึงกัน รวมถึงการทำงานต่าง ๆ ได้แก่ เฟสบุ๊ก (Facebook) Line Application WhatsApp Web Board Website Chatbot MOOCs เป็นต้น โดยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงานด้านการประเมินผลหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ และการสัมภาษณ์งาน

5. การประมวลผลบนคลาวด์ (Cloud Computing) คือ ระบบคอมพิวเตอร์ที่รองรับการทำงาน

ของผู้ใช้งานในทุกด้าน ทั้งระบบเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูล การทดสอบระบบ การติดตั้งฐานข้อมูล และการใช้งานซอฟต์แวร์เฉพาะด้านทางธุรกิจ สามารถใช้งานและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทันทีด้วยการเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ต โดยผู้ใช้งานไม่ต้องติดตั้งระบบทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไว้ที่องค์กร เช่น Amazon Google และ Oracle Cloud เป็นต้น โดยประยุกต์ใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัล การวิเคราะห์วางแผนอัตราค่าจ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ และการประเมินผลหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากมหาศาล (Big Data หรือ Information Analytics) คือ ปริมาณข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่มีอยู่ในทุกรูปแบบ จากแหล่งที่มาภายในและภายนอกองค์กร แบ่งออกเป็นข้อมูลที่มีโครงสร้างชัดเจน (Structured Data) ได้แก่ ข้อมูลประเภทที่เก็บในโครงสร้างตารางข้อมูล และข้อมูลที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน (Unstructured Data) ได้แก่ ข้อมูลประเภทที่เป็นข้อความที่มีความยาว (Text) รูปภาพ และวิดีโอต่าง ๆ นำมาทำการประมวลวิเคราะห์ข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ การวิเคราะห์วางแผนอัตราค่าจ้างและบริหารองค์กร การประเมินผลหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

7. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) คือ โปรแกรม (Software) ต่าง ๆ ที่ใช้กับคอมพิวเตอร์ ทำให้คอมพิวเตอร์มีความสามารถเทียบเท่ามนุษย์หรือเลียนแบบพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถในการคิด การสื่อสาร การโต้ตอบ ซึ่งถูกประดิษฐ์คิดค้นและพัฒนาขึ้นมาโดยมนุษย์ ได้แก่ HR Bot AI Resume Screening Onboarding เป็นต้น ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประยุกต์ใช้ AI ในงานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมากขึ้น

3. บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค Next Normal เป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาศัยและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกลุ่ม MICS ได้แก่ Mobile-Information-Cloud-Social รวมทั้ง เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) มากขึ้น อันเนื่องมาจากความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในปัจจุบัน และการเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นปัจจัยเร่งในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ ได้แก่ มิติด้านสังคม มิติด้านธุรกิจ มิติด้านเศรษฐกิจ และมิติด้านการเมือง มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างรวดเร็วและมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลไปสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ดังต่อไปนี้คือ

1. การปรับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace ให้เกิดลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นที่ผสมผสานรูปแบบการทำงานระหว่างการทำงานที่สำนักงาน และการทำงานนอกสำนักงาน (Work From Anywhere) ทั้งการทำงานประจำ การทำงานแบบครั้งคราว และการทำงานแบบ Freelance โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลในลักษณะที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารอย่างสะดวก รวดเร็วในทุกที่ทุกเวลา (Every Where, Every Time) ได้แก่ การใช้งานหรือการทำงานบนมือถือหรืออุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobile) การใช้หรือทำงานบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เว็บไซต์ ซอฟต์แวร์ โดยเชื่อมต่อกับสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือเครือข่ายไร้สาย (Wireless หรือ Wifi)

2. การดูแลทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถทำงานเต็มศักยภาพ (Workforce Utilization) โดยเตรียมความพร้อมด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน รวมถึง ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานบนเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ อุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยี สัญญาณอินเทอร์เน็ต (Internet) หรือเครือข่ายไร้สาย (Wireless หรือ Wifi) เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Development) ที่ควรได้รับการ Upskill และ Reskill เพื่อความสามารถรองรับรูปแบบทำงานในอนาคตที่มีลักษณะที่จำเป็นต้องมีทักษะการทำงานแบบ Multipotential กล่าวคือ พฤติกรรมของคนที่มีความสนใจและความสามารถหลายอย่าง โดยไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายไปสู่การแก้ไขสิ่งเดิม พร้อมกับการสร้างสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมในการทำงาน เพื่อรับมือกับอนาคตที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน (VUCA) โดยควรมุ่งเน้น Core Skills คือ Hard Skills และ Soft Skills ที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรองรับการทำงานโดยอาศัยหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

4. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Workforce Retention) โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือเป็นคนเก่ง (Talent) ที่มีทั้ง Hard Skills และ Soft Skills ให้คงอยู่กับองค์กร โดยการปรับภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image Transformation) ให้มีความน่าสนใจและสามารถดึงดูด จูงใจคนเก่ง (Talent) ยอมรับและเห็นคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายของบุคคล (Diversity and Inclusion) ด้วยการมีระบบส่งเสริมและสนับสนุนให้เติบโต ได้รับการยอมรับ และประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว มีอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่าง ๆ ในการทำงาน ทั้ง Hard Skills และ

Soft Skills และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุควิถีชีวิตดัดไปสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ในด้านการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินชีวิตของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (Digital Transformation) องค์กรควรต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านการดำเนินงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดโครงสร้างและระบบนิเวศขององค์กร อันประกอบด้วย ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ซึ่งให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัล (Digital Infrastructure) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกัน รวมทั้งการมีทักษะและความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นพื้นฐาน (Digital Literacy) และเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) และการใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Platform) ในการพัฒนาองค์กร ธุรกิจและอุตสาหกรรม นับว่าเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุควิถีชีวิตดัดไปสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นการช่วยสนับสนุนการฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

4. เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2564). 'New Normal' คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเราสู่ชีวิต 'ปกติวิถี

ใหม่'. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก

<https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/882508>

กฤติน กุลเพ็ง. (2555). **กลยุทธ์การสรรหา**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ชัยทวี เสนะวงศ์. (2564). **People Management: Next Normal**. ค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2564, จาก <https://www.khonatwork.com/post/people-management-next-normal>

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. **วารสารการบริหารคน**, 36 (1), 51-57.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). **The next normal ส่องเทรนด์ความปกติถัดไป หลังโควิด 19**. ค้นเมื่อ 14 กันยายน 2565, จาก https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Documents/PhraSiam0663/BOTMAG06_63.pdf#page=6

ปิยะ วิทยาวโรจน์กิจ. (2564). **9 HR Trends ยุคใหม่ เพื่อยกระดับองค์กร เพิ่มความสุขพนักงาน**. ค้นเมื่อ 16 กันยายน 2565, จาก https://www.consyncgroup.com/hr_content/9-hr-trends/

มาลี บุญศิริพันธ์. (2563). **รู้จัก "New Normal" ฉบับราชบัณฑิตยสภา**. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2564, [จาก <https://news.thaipbs.or.th/content/292126>

เยเชต์ ดาลลอล. (2559). **Digital HR คืออะไร**. ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564, จาก <https://www.techtalkthai.com/oracle-what-is-digital-hr/>

วทัญญู สุวรรณเศรษฐ และวรรณวิชนี ถนอมชาติ.

(2564, มกราคม-มิถุนายน). แนวโน้มการปรับตัวขององค์การธุรกิจและหน้าที่ ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติถดถอย.

RMUTT Global Business and Economics Review, 16(1), 1-18.

วรปภา มหาสำราญ. (2563). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานเทคโนโลยีดิจิทัลของสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

เสกสันต์ พันธุ์บุญมี. (2564). **Digital Transformation จาก New Normal สู่ Next Normal**. กรุงเทพฯ: ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2564, จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/digital-transformation-new-normal-next-normal>

สรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์ และอรอนพ เรื่องกัลปวงศ์. (2565, พฤษภาคม-สิงหาคม). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพสังคมใหม่ (Next Normal). **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร วิทยาเขตอีสาน**, 3(2), 82-106.

Amla Manju and Malhotra Meenakshi. (2017). Digital Transformation in HR. International. **Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies (IJIMS)**. 4(3), 536-544.

Deloitte. (2017). **Digital era Technology Operating Models**. Retrieved July 4,

2021, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/technology/deloitte-nl-digital-era-tom-v1.pdf>

Deloitte. (2021). **Deloitte Canada's Next Normal: A hybrid work model rooted in flexibility and choice**. Retrieved September 14, 2022, from <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/press-releases/articles/deloittes-next-normal.html>

McKinsey & Company. (2020). **The next normal in construction**. Retrieved September 14, 2022, from : https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20and%20Infrastructure/Our%20Insights/The%20next%20normal%20in%20construction/executive-summary_the-next-normal-in-construction.pdf

Tapscott, D. (1996). **The Digital Economy : Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence**. New York : McGraw-Hill.

