

กลยุทธ์บริหารงานทรัพยากรบุคคลในยุค 5.0 Human Resource Management Strategies in the Age of 5.0

อรรณพ เรืองกัลปวงศ์*¹ สรวารรณ์ เรืองกัลปวงศ์²
Annop Ruangkalapawongse*¹ Sarawan Ruangkalapawongse²

*^{1,2} หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ถนนนครราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

*^{1,2} Bachelor of Business Administration (Human Resource Management), Faculty of Management Science, Suan Dusit University,
Nakhon Ratchasima Road Dusit District, Bangkok 10300 Thailand
Corresponding author. E-mail: aruangk@hotmail.com

Article Info:

Received: Oct. 12, 2022

Revised: Dec. 20, 2022

Accepted: Dec. 23, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอมุมมองการบริหารงานที่ใช้กลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในยุค 5.0 ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานและใช้ในการดำเนินการทางกลยุทธ์ของสายงานทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนสมรรถนะบุคลากรในองค์กร สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรผ่านการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน และพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ที่สำคัญทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม เตรียมความพร้อมวางแผนรับมือให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้ในสถานการณ์ความไม่แน่นอนของโลกที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เป็นความปรารถนาขององค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะการค้นหาวิธีการสร้างสมดุลภายในองค์กรด้วยรูปแบบของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัลในยุค 5.0 ซึ่งเป็นยุคสังคมอัจฉริยะที่โลกไซเบอร์และโลกแห่งความเป็นจริงผสมผสานกับสารสนเทศ เครือข่าย และตรรกะเชิงวิทยาศาสตร์ร่วมกับเชิงสังคมศาสตร์แบบไร้รอยต่อ เพราะระบบการทำงานด้วยการใช้ทักษะแบบเดิม ๆ นั้นอาจจะไม่เป็นที่พึงประสงค์อีกต่อไป ทั้งนี้ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยวางรากฐานและจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ที่เหมาะสมต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ การขับเคลื่อนการทำงานด้วยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย การประยุกต์เทคโนโลยีในงานบริหารบุคคล ทักษะการทำงานที่หลากหลาย วัฒนธรรมเห็นอกเห็นใจกัน การสร้างประสบการณ์ทำงานที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ และการทำงานที่ยืดหยุ่นตามบุคคลเพื่อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงาน และประโยชน์ต่อองค์กรระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5.0 การทำงาน กลยุทธ์การบริหาร

Abstract

This article aims to present the perspective of management using the human resources management strategy in the 5.0 era, which is the human resources management strategy to create success in the operation and used in the strategic implementation of the human resources department in the organization for maximum effectiveness as well as to modify the competence of personnel in the organization, create new opportunities for personnel through reskill and upskill. Importantly, the personnel have access to appropriate development. Prepare to plan to deal with the organization to move forward in the uncertainty of the ever-changing world. It is the desire of the organization that wants to change the behavior of personnel in the organization as a whole, especially to find a way to create a balance within the organization with a modern form of human resource management that tends to disruption. In the 5.0 era, an intelligent society where cyber and real world seamlessly integrate information, networks, and scientific logic with social science. Because the system of working with the same skills may no longer be desirable. The results of the study found that determining strategies in human resource management by laying the foundation and restructuring the organization that is suitable must pay attention to the concept of modern work style, data driven, work predictive data analysis, application of technology in personnel management, various working skills, the culture empathizes with each other, creating work experiences that match your lifestyle and flexible working according to people for the benefit of personnel operations and benefits to the organization in the long run.

Keywords: personnel management; human resources management 5.0; working; management strategy

บทนำ

โลกในวันนี้เป็นโลกยุคสังคม 5.0 (society 5.0) สังคมของโลกยุคนี้เป็นสังคมที่ชาญฉลาด (super smart society) เป็นยุคสมัยที่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กร ถือได้ว่าเป็นยุคสังคมอัจฉริยะที่โลกไซเบอร์และโลกแห่งความเป็นจริงผสานกับสารสนเทศ เครือข่าย และตระการเชิงวิทยาศาสตร์ร่วมกับเชิงสังคมศาสตร์แบบไร้รอยต่อ มีการนำสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายแล้วตั้งแต่ยุคสังคม 4.0 นำมาประมวลผลและปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับวิถีการใช้ชีวิตของมนุษย์ในยุคสมัยปัจจุบัน ด้วยปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence: AI) และหุ่นยนต์ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในยุคสมัยนี้ กล่าวคือได้มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาผสานกับสารสนเทศเพื่อการแก้ปัญหาตามบริบทของแต่ละสังคมโดยการหลอมรวมการใช้ชีวิตประจำวันของโลกที่เป็นจริงเข้ากับโลกเสมือน ซึ่งต่างจากโลกยุคสังคม 4.0 (society

4.0) เป็นสังคมข้อมูลข่าวสารสนเทศ (information society) ที่ได้นำเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน คอมพิวเตอร์สามารถช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างมากมาย มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศได้อย่างสะดวกเกิดประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ (Asvapooositkul, 2020)

โลกใบเดิมที่ไม่เหมือนเดิมอีกแล้วเมื่อโลกได้ก้าวเข้าไปสู่ยุคดิจิทัล การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลนี้กลายเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในองค์กร ทั้งบุคลากร ผู้บริหารองค์กรทุกระดับ และที่สำคัญส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรในฝ่ายนี้จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่สูง เนื่องจากต้องทำการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในอย่างสิ้นเชิง รวมทั้งปรับกลยุทธ์การทำงานให้เป็นแบบเชิงรุกมากขึ้น ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จะไม่ปฏิบัติงานเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนเท่านั้น แต่ฝ่ายงานนี้ต้องเป็นคู่คิดในเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วย และที่สำคัญต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดโดยรู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่หลากหลายเข้ามาบริหารจัดการร่วมในสายงานทรัพยากรบุคคล การรู้จักใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพจะช่วยประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานอย่างมาก นอกจากนี้ ยังช่วยลดจำนวนบุคลากรลง ทำให้ประหยัดงบประมาณ โดยคงเหลือผู้ปฏิบัติงานเท่าที่จำเป็นเพียงไม่กี่คนซึ่งเป็นหลักในการบริหารคนที่เกิดประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับงาน และสอดคล้องกับภาระงานประจำที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์กรสามารถคัดคน เลือกลงและสรรหาคนที่ประสงค์จะเข้ามาทำงานจริง ๆ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร นอกจากนี้ยังเป็น การธำรงรักษาคนเก่ง คนที่มีความรู้ความสามารถให้ร่วมทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป (Department of Business Development, 2020)

นอกจากการก้าวเข้ามาของดิจิทัลในโลกใบเดิมแล้ว ในช่วง 2 ปีกว่าที่ผ่านมายังมีสถานการณ์โควิด-19 ที่เข้ามามีส่วนสำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของการทำงาน โดยโลกในยุคใหม่นี้สายงานด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลจะมีบทบาทมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากต้องปรับเปลี่ยน เพิ่มทักษะที่เป็นสมรรถนะสำคัญให้บุคลากรชุดเดิมสามารถปฏิบัติงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อองค์กรได้ โดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่มีต้นทุนการบริหารจัดการในองค์กรที่ลดลง อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การปรับทัศนคติของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากในองค์กรจะมีบุคลากรที่หลากหลายเจนเนอเรชันอยู่ร่วมกัน ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องผสมผสานบุคลากรในเจนเนอเรชันต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดค่านิยมองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ที่มีการสะท้อนถึงความเป็นจริงที่องค์กรต้องก้าวเข้าสู่ยุคปกติถัดไป โดยผลการวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (Kalyanamitra, 2021) ได้สรุปผลจากการสำรวจพบว่า วิฤตที่เกิดขึ้นทำให้สร้างโอกาสในการปรับตัวอย่างหลากหลายด้านที่แตกต่างกันไป โดยจำนวนร้อยละ 48 มีความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์วิฤตที่จะเกิดขึ้น จำนวนร้อยละ 41 กล่าวว่าวิฤตนี้เป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ จำนวนร้อยละ 38 สร้างโอกาสในการเรียนรู้และฝึกให้คิดวิเคราะห์ได้อย่างสร้างสรรค์ และจำนวนร้อยละ 31 กล่าวว่า ทำให้สามารถสร้างมุมมองใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้จากช่องทางต่าง ๆ ได้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึงควรตระหนักถึงการบริหารจัดการคนด้วยการมองว่าคนเป็นทรัพย์สินที่มีค่าจึงต้องมีระบบการจัดการที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ และการฝึกปฏิบัติการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จริง

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนไปแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีระบบ มีวิธีในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีดิจิทัล (disruption) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีกระบวนการทัศน์ และแนวความคิดที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของสายงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ สอดคล้องกับกรุงเทพมหานครกิจออนไลน์ (Online Bangkok Business, 2020) กล่าวว่า คนนั้นถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญทรงคุณค่า สามารถสร้างสรรค์เพื่อการขับเคลื่อนต่อระบบเศรษฐกิจ โลกในวันนี้ไม่มีอะไรเหมือนเดิม ระบบการทำงานในรูปแบบเดิมจำเป็นต้องเปลี่ยนไป ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลจะไม่สามารถใช้รูปแบบการทำงานในลักษณะเดิมได้อีกต่อไป ทั้งนี้ สายงานทรัพยากรบุคคลต้องพยายามสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับผู้ปฏิบัติงานผ่านการเพิ่มทักษะใหม่ที่ทำเป็นต่อการทำงาน และพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม (reskill & upskill) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการพัฒนาได้ในหลายรูปแบบ นอกจากนี้การมีสมรรถนะที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความพร้อมในการต้อนรับกับโลกยุคเศรษฐกิจใหม่ (new economy) ที่มีระบบการบริหารจัดการด้านเวลาการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยดังกล่าวอาจจะนำมาซึ่งผลผลิต ผลลัพธ์ในการทำงานที่ดีกว่ารูปแบบเดิม

กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล

จากบริบทของโลกที่เปลี่ยนไป เนื่องจากหลากหลายสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หลายองค์กรต้องเผชิญกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ธุรกิจต้องเรียนรู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเดินไปข้างหน้าท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันสิ้นสุด สำหรับในมุมมองของการบริหารจัดการบุคคลในองค์กรก็เช่นเดียวกันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการใช้ชีวิตที่ไม่เหมือนเดิม รวมถึงการทำงานที่มีคนหลากหลายช่วงวัย มากขึ้น โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ (generation Z) ซึ่งส่งผลให้สายงานการบริหารงานบุคคล ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ให้ทันกับสถานการณ์และคนทำงานในยุคใหม่ นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคปัจจุบันที่ทำให้เกิดกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในยุค 5.0 ซึ่งเป็นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ใช้เทคโนโลยี เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้การดำเนินการทางกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Siririn, 2022) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงหมายความรวมถึงการที่สายงานการบริหารงานบุคคลสามารถมองเห็นปรากฏการณ์ของสภาพแวดล้อมในบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และองค์การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มองหาโอกาสทางธุรกิจ ปรับปรุงข้อด้อย ข้อจำกัดขององค์การเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับภัยคุกคามจากภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อองค์การ และทำการค้นหาจุดเด่นขององค์การเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาต่อยอดจุดแข็งที่องค์การมีโดยองค์การทำการเชื่อมโยงเข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งบูรณาการงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การกำหนด

เป็นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านสายงานการจัดการทรัพยากรบุคคล (Gannon, Doherty, & Roper, 2012; Nimchit, & Chantuk, 2016)

ในมุมมองของ แอดมิงค์ (Admink, 2021) และ เมเซนต์เซวา และคณะ (Mezentseva, et al., 2018) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า จากนี้ไปความท้าทายต่าง ๆ กำลังรอนักบริหารงานทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ยังไม่มีความแน่นอน พฤติกรรมของพนักงานในแต่ละเจเนอเรชันที่ไม่เหมือนเดิม และรูปแบบการบริหารคนสมัยใหม่ในองค์กรที่กำลังเป็นกระแสมาแรงให้ต้องปรับเปลี่ยน ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลจึงต้องวางแผน เตรียมความพร้อมในการรับมือเพื่อให้องค์กรสามารถเดินต่อไปข้างหน้าได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้นองค์กรจึงต้องรู้จักปรับการใช้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ได้แก่

1. สถานที่ทำงานบนโลกเสมือน

ในช่วงปีที่ผ่านมา ๆ มาเป็นช่วงแห่งการปรับตัวที่หลายองค์กรต้องเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากเดิมมาเป็นการทำงานในลักษณะทำงานจากที่บ้าน (work from home) โดยเฉพาะในช่วงที่การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ระบาดอย่างรุนแรง และอีกหลายองค์กรมีการผสมผสานการทำงานจากที่บ้านกับที่ออฟฟิศในช่วงที่การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 เริ่มเบาบางลง อย่างไรก็ตามหลังจากนี้เป็นต้นไปองค์กรอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจากปีแห่งการ “ปรับตัว” เป็นปีแห่งการเปลี่ยนแปลง (transform) สู่การทำงานในรูปแบบผสม (hybrid working) อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากแนวโน้มการทำงานในสถานที่ทำงานแบบร้อยละ 100 อาจไม่สามารถทำได้อีกแล้ว แต่จะเป็นการทำงานในลักษณะที่ผสมผสานการทำงานจากที่บ้านโดยมีการยืดหยุ่นการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้โลกในอนาคตจะมีลักษณะการทำงานบนโลกเสมือนที่เรียกว่า จักรวาลนอกรีต (metaverse) มากขึ้น ซึ่งขณะนี้หลายองค์กรที่เป็นองค์กรด้านเทคโนโลยีรายใหญ่ ๆ ของโลกทำให้เกิดขึ้นจริง องค์กรที่ยังไม่พร้อมหรือมองไม่เห็นความสำคัญเหล่านี้ในเวลาอันใกล้ องค์กรเหล่านี้มีโอกาที่จะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง เนื่องจากความสามารถขององค์กรอาจไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคลได้

หลายองค์กรจึงต้องพยายามค้นหาส่วนผสมการทำงานในแบบที่ลงตัว โดยมีการผสมผสานการทำงานจากที่บ้านซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงาน ขณะเดียวกันองค์กรก็จำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบ และคุณภาพการทำงานบนสถานที่ทำงานเสมือน (virtual workplace) ให้ดียิ่งขึ้น มีการเตรียมความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะเข้ามาช่วยในการสนับสนุนการทำงานของปฏิบัติงาน เนื่องจากทำงานอยู่ต่างสถานที่กัน นอกจากนี้ต้องมีการออกแบบการทำงานโดยมุ่งเน้นการบริหารงานให้ได้ผลลัพธ์อย่างจริงจัง รวมทั้งมีกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานและผู้บริหารให้สามารถปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบการทำงานและการบริหารงานในรูปแบบออนไลน์ที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมองทั้งในเรื่องผลจากการทำงาน หรือความสัมพันธ์ที่เกิดจากการทำงานภายในทีม รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ เช่นกัน

2. การทำงานที่ยืดหยุ่นตามบุคคล

ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรคือ การพัฒนาที่ต้องสามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนซึ่งบุคลากรในองค์กรมีความสามารถที่แตกต่างกัน และหลากหลาย การบริหารงานบุคคลในแบบยุคสมัยใหม่จึงเป็นแบบ personalization ที่ให้การทำงานปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นตามแต่ละบุคคล เป็นวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับทุกขนาดขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก องค์กรปรับวิธีคิดหรือแนวคิดในการทำงาน ปรับกฎระเบียบข้อบังคับ บางรายการให้ผู้ปฏิบัติงานเอื้อต่อการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัดเพื่อความสำเร็จในงาน สอดคล้องกับบทความของ จ็อบส์ดีบี (Jobsdb, 2021) ที่ได้กล่าวในแนวทางเดียวกันว่า แนวคิดการทำงานรูปแบบใหม่ต้องยืดหยุ่นและสามารถตอบโจทย์การทำงานของคนรุ่นใหม่ โดยหลายคนเริ่มมองหาธุรกิจที่มีแนวคิดพร้อมจะปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นตามบุคคลทั้งในเรื่องของเวลาที่ไม่ตายตัวเหมือนเดิม พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนเวลางานให้ยืดหยุ่นได้ มีการเปิดกว้างในเรื่องสถานที่ในการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ที่ไม่กระทบกับงาน โดยยังคงได้งานที่มีประสิทธิภาพไม่น้อยไปกว่าเดิมหรือได้ดีมากกว่าเดิม รวมไปถึงรูปแบบการแต่งตัวให้พนักงานสามารถแต่งกายในแบบที่ไม่เป็นทางการแต่มีความเหมาะสมในแต่ละลักษณะของงานได้

3. การสร้างประสบการณ์ทำงานที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์

การปรับระบบการทำงานไปสู่การทำงานรูปแบบผสม (hybrid working) ทำให้โจทย์ในการพัฒนาเพื่อสร้างประสบการณ์ทำงานของบุคลากร (employee experience) นั้นเปลี่ยนไป จากเดิมเคยมุ่งเฉพาะการทำงานในสำนักงานที่มีการจัดมุมผ่อนคลาย มีโต๊ะปิงปอง มีเกมให้ผ่อนคลาย มีหนังสือให้อ่าน มีขนม นมเนย และเครื่องดื่มรับรอง หรือแม้กระทั่งมีการจัดเลี้ยงอาหาร จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน แต่จากนี้ไปผู้บริหารองค์กรจะต้องเพิ่มมุมมองให้ครอบคลุมถึงประสบการณ์ของพนักงานนอกสถานที่ (out-of-office employee experience) ด้วย เนื่องจากลักษณะงานที่มีรูปแบบเปลี่ยนไปภายหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 องค์กรต้องเปลี่ยนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไป เพราะบุคลากรมีการทำงานจากที่บ้าน

สำหรับความท้าทายอีกประการหนึ่งที่องค์กรพึงให้ความสำคัญ คือ ความพยายามในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนพนักงาน การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรเดิมที่เคยดำเนินการในขณะที่ลักษณะการทำงานมีรูปแบบที่เปลี่ยนไป และจากการที่บุคลากรมีการเข้าทำงานในสำนักงานลดลงจึงต้องจัดกิจกรรมให้ได้มีการพูดคุยกันผ่านทางออนไลน์จะช่วยให้การสร้างบรรยากาศที่ดีไม่ให้เห็นจนเกินไป

4. วัฒนธรรมเห็นอกเห็นใจกัน

วัฒนธรรมเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน (empathy culture) เป็นคุณค่าที่ดีงามที่เกิดจากคนในองค์กรพยายามที่จะทำความเข้าใจในอารมณ์การแสดงออกของผู้คน เป็นการเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดกับสถานการณ์ที่อีกฝ่ายกำลังเผชิญอยู่ราวกับว่าเราเป็นคนคนนั้น ซึ่งการที่คนในองค์กรจะสามารถมีมุมมองในลักษณะนี้ได้ต้องเกิดจากการสังสมความเชื่อร่วมกัน เพียงแค่ผู้บริหารองค์กรปรับการมองพนักงานจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ปรับมาเป็นมองในฐานะ “เพื่อนมนุษย์” จะทำให้เกิดการส่งมอบความรู้สึกที่ดี ๆ ให้แก่กัน

และกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง (Gold, Bratton, Steele, & Bratton, 2022)

สำหรับในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรอาจต้องปรับเปลี่ยนเป็นการมองที่มุ่งเข้าใจความต้องการ ความจำเป็นของพนักงาน และคอยอยู่เบื้องหลังพร้อมสนับสนุนให้การช่วยเหลือที่จำเป็นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนทำงานได้อย่างมีความสุขควบคู่ไปพร้อมกับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับงาน

5. ทักษะการทำงานที่หลากหลาย

คนในยุคนี้นอกจากต้องมีทักษะความชำนาญที่ตรงกับงาน หรือตำแหน่งงานที่จะปฏิบัติงานแล้ว เพื่อให้องค์กรมองเห็นและเลือกที่จะรับเข้าทำงาน ผู้ปฏิบัติงานยังต้องมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย (dynamic skills) โซเฮล อุซ ไทม์ ซาซมา, อาเหม็ด อิมราน คาบิร, อบู ราซิด ออสมัน และ มูฮัมหมัด เบห์รูซ จาลิล (Sohel-Uz-Zaman, Kabir, Osman, & Jalil, 2022) ได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการทำงานว่าการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน (recruitment) โดยมุ่งที่จะมองคนที่ตรงกับตำแหน่งงาน (job position) และสามารถทำงานตามที่กำหนดของงาน (job description) อาจไม่เพียงพอแล้วเนื่องจากบริบทการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ในแผนงานหนึ่ง งานในตำแหน่งเดียวกันผู้ปฏิบัติงานอาจต้องการทักษะที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ คำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของคนทั้งสองอาจต่างกันไป หรือเมื่อทำงานไประยะหนึ่งองค์กรอาจต้องปรับลักษณะการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เข้ามาสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

อนึ่ง การที่องค์กรจะสรรหาคนที่มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ องค์กรอาจต้องมองให้ลึกถึงระดับหน่วยย่อยซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญทั้งทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (hard skill) และทักษะอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับวิชาชีพซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (soft skill) สอดคล้องกับงานวิจัยของ จัสวินท์ ซิงห์ (Singh, 2018) และ ละเอียต แจ่มจันทร์ สุภัจฉรี มะกรกรรม และสมฤดี กิรตวนิชเสถียร (Jamjan, Makomkan & Keeratavanithsathian, 2019) ได้เสนอมุมมองว่า ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (hard skill) เป็นความเชี่ยวชาญของบุคคลที่สามารถวัดผล และจับต้องได้ บุคคลมีความสามารถเฉพาะที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถทางคณิตศาสตร์ ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา หรือทักษะความสามารถในงานคอมพิวเตอร์ ส่วนทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (soft skill) เป็นทักษะเฉพาะตัวที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานโดยฝังอยู่ส่วนลึกในพฤติกรรม และความคิดของบุคคล ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละคน ความสามารถในการปรับตัว เทคนิคการจูงใจผู้คนเพื่อร่วมงาน ความชาญฉลาดทางอารมณ์ การบริหารเวลา ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน ซึ่งสายงานทรัพยากรบุคคลมีบทบาทที่สำคัญในการทำหน้าที่ค้นหา วิเคราะห์ทักษะดังกล่าวของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานจะต้องมีสมรรถนะ (competency) ที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรโดยมีทักษะที่จำเป็นในปัจจุบันและทักษะที่ต้องการในอนาคต ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการจัดการที่ดีย่อมมีระบบจะช่วยให้องค์กรทราบถึงทักษะแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องมี ทำให้องค์กรสามารถปิดช่องว่างได้อย่างตรงจุด และสำหรับบุคลากรที่มีทักษะเดิม ๆ ในการปฏิบัติงานต้องเพิ่มเติมทักษะความชำนาญใหม่ ๆ ให้มากขึ้น อย่างไรก็ตามในส่วนที่องค์กรสามารถ

สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานตามยุคสมัยอันจะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งอีกทั้งยังมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้น

6. การประยุกต์เทคโนโลยีในงานบริหารบุคคล

นอกจากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้นเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลที่องค์กรต้องทำการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้น จักรกฤษณ์ ศิริริน (Siririn, 2022) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยนำมาปรับใช้ร่วมกับการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กรโดยเฉพาะสายงานทางด้านทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการดูแลความอยู่ดีมีสุขของบุคลากรทุกส่วนงานในองค์กร สำหรับการประยุกต์การใช้กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร มี 4 แนวทาง ประกอบด้วย

6.1 เทคโนโลยีในการบริการตนเอง (self service) กล่าวคือ รูปแบบของการบริการตนเอง เป็นรูปแบบที่ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลจะนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกับบุคลากร โดยเป็นวิธีการทำงานที่ใช้ระบบปฏิบัติการผ่านระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งผู้ใช้งานในองค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองในการปรับปรุงข้อมูลส่วนบุคคลได้ในทุกสถานที่และทุกเวลา ข้อมูลจึงมีความเป็นปัจจุบันและทันสมัยตลอดเวลา นอกจากนี้การส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรและการติดต่อระหว่างบุคลากรกับฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลด้วยการใช้เทคโนโลยีจะสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น

6.2 เทคโนโลยีในการเป็นศูนย์กลางการติดต่อ และแก้ปัญหาในงาน (call center) การบริหารจัดการดำเนินงานขององค์กร โดยทั่วไปบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจทำงานต่างสถานที่กันออกไป แต่เนื่องจากความจำเป็นที่ต้องมีการติดต่อสื่อสาร มีการนำเสนองานกับบุคคลภายนอกมากมาย หากระหว่างการปฏิบัติการบุคลากรต้องการขอความช่วยเหลือ ขอคำแนะนำ หรือมีข้อสงสัยในงาน การมีเทคโนโลยีที่มาช่วยสนับสนุนการทำงานพร้อมทั้งให้ผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญมาช่วยตอบข้อสงสัย จะสามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงได้และทำให้เกิดความกระจ่างในทันที การงานสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างปกติ และเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง

6.3 เทคโนโลยีในการปรับปรุงผลผลิต (productivity improvement) ในยุคสมัยปัจจุบันไม่อาจปฏิเสธได้ว่า บทบาทใหม่และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีผลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของทุกคน โดยเฉพาะระบบสารสนเทศในงานด้านทรัพยากรบุคคล (human resource information system: HRIS) ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์นี้ เกิดขึ้นเพื่อต้องการพัฒนาระบบการจัดการภายในของสายงานทรัพยากรบุคคลในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การออกแบบลักษณะงาน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบการจ้างงาน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสร้างขวัญกำลังใจ และการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยรวม

นอกจากนี้ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยเฉพาะในสายงานด้านทรัพยากรบุคคล คือ ความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินงานของ

องค์การได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิรินพ ราสี (Rasri, 2515) ที่ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เนื่องจากส่วนงานทรัพยากรบุคคลจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการรวบรวม จัดเก็บ และบำรุงรักษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศมีความแม่นยำสูง และมีความน่าเชื่อถือจึงสามารถสนับสนุนการทำงาน และใช้ในการสื่อสารข้อมูลไปยังผู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีที่มีส่วนช่วยในงาน ได้แก่ เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต สื่อมีเดียต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม แอปพลิเคชันมือถือ (Facebook, Instagram, Mobile Application) เทคโนโลยีดังกล่าวสามารถตอบสนองต่อความต้องการแบบไปกลับได้สองทิศทางทำให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และเกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานอย่างมาก

6.4 เทคโนโลยีในการจ้างงานภายนอก (outsourcing) ความท้าทายครั้งใหม่ของโลกได้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งความชาญฉลาดของเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจที่มองการณ์ไกลจะได้รับประโยชน์อย่างมากจากการที่องค์กรรู้จักใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี โดยเฉพาะฝ่ายงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเป็นการสร้างความคล่องตัวให้การปฏิบัติงาน และเป็นการเพิ่มทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรให้สามารถใช้งานได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตามแนวคิดในเรื่องการจ้างงานภายนอก ที่ได้นำเทคโนโลยีมาปรับใช้นับว่าเป็นการสร้างโอกาสให้กับธุรกิจอย่างมากเมื่อเทียบกับการดำเนินงานแบบดั้งเดิม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจ้างงานบุคลากรภายนอกสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักลงได้ เป็นการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นกับองค์กรทำให้การหาบุคลากรมาปฏิบัติงานทำได้ในเวลาที่เหมาะสม และรวดเร็ว เนื่องจากกระบวนการในการจ้างบุคลากรมีมากมายหลายขั้นตอน หากองค์กรสามารถใช้บริษัทตัวกลางเข้ามาช่วยในการค้นหาบุคลากรรายใหม่ ๆ เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานจะเป็นการช่วยการจัดหาบุคลากรภายนอกที่มีคุณภาพให้เข้ามาร่วมงานได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

7. คุณสมบัติเฉพาะบุคคล

โลกปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของการบริหารงานบุคคลในยุค 5.0 ซึ่งเป็นโลกยุคนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลที่ได้กำหนดกลยุทธ์ใหม่ให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในรูปแบบใหม่ที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตัวและมีความพร้อมพร้อมในตัวเองสามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้ คุณสมบัติเฉพาะบุคคล ประกอบไปด้วย

7.1 คุณสมบัติทางนวัตกรรม (innovation) บุคคลที่มีคุณสมบัติด้านนี้ถือเป็นบุคลากรนวัตกรรม (innovative people) คือเป็นผู้มีความกระหายที่จะได้สิ่งใหม่ ๆ จากการสร้างสรรค์ชิ้นงาน เป็นความต้องการที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเอง โดยคาดหวังผลลัพธ์ต่อเนื่องไปถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ สอดคล้องกับบทความของ วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (Wongyai, & Pattaphol, 2019) และเพ็ญญา ศรีวาปี (Sriwapi, 2020) ที่ได้กล่าวถึงทักษะที่พึงมีของบุคคลว่า บุคคลที่มีคุณสมบัติด้านนี้ต้องมีทักษะความรู้ในเรื่องการคิดอย่างสร้างสรรค์ (think creatively) มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสมากกว่ามองเป็นปัญหา มีหลักคิดและมองเห็นปัญหาที่พึงต้องแก้ไขด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ รวมไปถึงทักษะการสื่อสารด้วย

เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์มีจริยธรรม (digital empathy) เรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารอย่างเห็นอกเห็นใจ เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักสิทธิและความรับผิดชอบบนโลกออนไลน์

7.2 คุณสมบัติทางภาวะผู้นำ (leadership) คุณสมบัติด้านนี้ บุคลากรต้องมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบปฏิภาณดี สามารถวิเคราะห์เรื่องราวหรือเหตุการณ์ และทำการตัดสินใจในฐานะผู้นำได้อย่างดี รวมทั้งการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงาน ที่สำคัญในยุคสมัยปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ สอดคล้องกับ ซานดรา ซีเบอร์, เยฟเจนีเย คาเกเนอร์ และฮาเวียร์ ซาโมรา (Sieber, Kagner & Zamora, 2013) ที่กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเข้าสู่โลกยุคใหม่ยุคดิจิทัลที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง เตรียมตัว เตรียมความพร้อมบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัล นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงบริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 คุณสมบัติทางความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นความสามารถทางความคิดของบุคคลที่มีการยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ (mind flexibility) โดยบุคคลต้องสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังช่วยจัดระบบทางความคิดให้บุคคลอื่นคิดอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน

7.4 คุณสมบัติทางการจูงใจ (motivation) เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่ทรงคุณค่า ถูกต้องตามหลักการ ครบถ้วนตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร คุณสมบัติที่เกี่ยวกับการจูงใจนี้มีความสำคัญ เนื่องจากในปัจจุบันทุกธุรกิจต้องพร้อมรับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลโดยตรงต่อสภาพความเป็นอยู่ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร งานวิจัยของ เฉษฐา ชวนะไพศาล (Chawanapaisarn, 2020) ได้กล่าวในแนวทางเดียวกันว่า เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้นำในยุคดิจิทัลนี้จึงจำเป็นต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน จูงใจและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับชั้น ประยุกต์และบูรณาการการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การสูงสุด

7.5 คุณสมบัติทางการสร้างความสัมพันธ์ (building relationship) อาจหมายถึง การสร้างสัมพันธภาพในระยะยาวซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับผู้ติดต่อสื่อสารด้วยไม่ว่าจะเป็นคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้การสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นการสร้างความรู้สึกเหมือนเป็นคนพิเศษ วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (Wongyai, & Pattaphol, 2019) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นเทคนิคหนึ่งที่สนับสนุนการทำงานระหว่างบุคคลแบบสร้างสรรค์ บุคคลย่อมต้องเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเสนอความคิดของตนเองเพื่อการพัฒนา

จากข้อมูลข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่า องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาแล้วไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นยุคสมัยใหม่ที่บริบทการดำเนินงานของธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้หากนำมาปรับใช้สามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดเป็นความเข้าใจในการทำงานระหว่างกัน พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถเกิดประสิทธิผลของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์เก็ตติ้งอ็อปส์ (Marketing Oops, 2022) ได้กล่าว

สนับสนุนถึงการทำงานด้วยทักษะแบบเดิมนั้นไม่เป็นที่พึงประสงค์อีกต่อไป นักทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ต้องรู้จักที่จะเตรียมความพร้อม ปรับรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อพัฒนาตัวเองและองค์กรให้สามารถอยู่รอดต่อไป ทั้งนี้ องค์กรสามารถดำเนินการปรับกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. แนวคิดรูปแบบการทำงานสมัยใหม่

จากสถานการณ์ที่ผ่านมา หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานนอกองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ต้องทำงานที่บ้านโดยประสิทธิภาพของงาน และคุณภาพของผลงานต้องไม่ต่างจากการทำงานที่ออฟฟิศ ซึ่งการทำงานที่บ้านมีข้อดีที่สำคัญคือ บุคลากรสามารถทำงานได้ตลอดเวลาทำงานช่วงเวลาใดก็ได้ไม่จำกัดเวลาการทำงาน เนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทำให้สามารถส่งรับงานได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว บ้านจึงเป็นเสมือนออฟฟิศของพนักงานในอนาคต และแม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 จะลดความรุนแรงลง หลายองค์กรยังคงเห็นประโยชน์และให้การสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะผสม (hybrid workplace) พนักงานสามารถทำงานที่ออฟฟิศ ที่บ้าน หรือที่ใดก็ได้ ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับรูปแบบการทำงานตามแนวคิดใหม่นี้อาจสร้างแรงดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่รักการทำงานในลักษณะการทำงานที่มีการยืดหยุ่น เด็กรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพมากมายรักความอิสระจึงเลือกที่จะทำงานในองค์กรที่เปิดโอกาสให้ทำงานที่ใดก็ได้ (work remotng) แต่ผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่แตกต่างกัน

2. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ

บุคลากรทุกคนในองค์กรเมื่อทำงานย่อมมีความหวังที่จะเติบโตในสายงาน และบนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ประเด็นคือ บุคลากรส่วนหนึ่งไม่ค่อยรู้ว่างานที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้มากเพียงใด จึงทำให้ไม่รู้ว่าจะพัฒนางาน รวมทั้งเสริมศักยภาพของตนเองได้อย่างไร องค์กรจึงต้องให้ความชัดเจน และสร้างความมั่นใจให้กับสายงานอาชีพที่บุคลากรนั้นปฏิบัติงานอยู่ บุคลากรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพตนเองจึงดำเนินการเสริมทักษะ/เพิ่มความสามารถในการทำงาน (upskill) พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาร่วมใช้ในการทำงาน สิ่งที่ผู้บริหารพึงต้องพิจารณาตัดสินใจ คือ การวิเคราะห์ค่าเป้าหมาย (OKR/KPI) เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถที่จะดำเนินการปรับปรุงงานได้ทันทีหากผิดไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ การดำเนินการในลักษณะนี้ยังเป็นการช่วยลดช่องว่างที่เป็นประโยชน์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถคิดนอกกรอบเพื่อการต่อยอดทางความคิดและสร้างผลสำเร็จของงานด้วยกัน

อนึ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับพนักงาน แต่ในขณะที่เดียวกันก็เข้ามาเป็นตัวเร่งให้แรงงานต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทักษะการทำงานที่มีแบบเดิม ๆ น่าจะไม่เพียงพอต่อความเจริญก้าวหน้าในสายงาน พนักงานทุกคนจึงต้องทำการพัฒนาตนเองและเสริมทักษะความรู้ใหม่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยงานวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (Kalyanamitra, 2021) ได้กล่าวถึง ทักษะสากลที่จำเป็นแห่งอนาคต ประกอบด้วย ทักษะในการปรับตัว บุคลากรต้องพร้อมที่จะ

ปรับเปลี่ยนมองหาโอกาสและทางเลือกที่ซ่อนอยู่แล้วปรับให้เป็นโอกาส ส่วนทักษะการจัดการเชิงดิจิทัล เป็น การรู้จักใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับทักษะที่ต้องใช้ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือ ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ แดเนียล โกลแมน และริชาร์ด เจ. เดวิดสัน (Goleman, & Davidson, 2017) กล่าวไว้เช่นกันว่า การใช้ความฉลาดทางอารมณ์จะทำให้เข้าใจในตนเอง และเข้าใจความอ่อนไหวของผู้อื่น เป็นการช่วยจัดการทางอารมณ์พร้อมทั้งควบคุมจิตใจได้อย่างดี ดังนั้นหาก บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพตนเอง และเสริมทักษะต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องก็จะทำให้งานที่รับผิดชอบเกิด เป็นผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

3. การขับเคลื่อนการทำงานด้วยข้อมูล

ด้วยสภาพการบริหารจัดการขององค์กรที่เปลี่ยนไปจากเดิมจากที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาท อย่างมากต่อวิธีการทำงาน ความท้าทายสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักถึงคือ สายงานทรัพยากรบุคคล มักมีข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจำนวนมากแต่ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ไม่สามารถนำมาใช้งานได้จริง และไม่มี การแยกแยะ หรือไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร บางครั้งฝ่ายงาน ทรัพยากรบุคคลทำได้เพียงนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไปส่งต่อและเผยแพร่เท่านั้น ซึ่งอาจสูญเสียโอกาสสำคัญที่ จะใช้ข้อมูลในการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร หากสายงานทรัพยากรบุคคลมีการปรับตัวและสามารถ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารให้เป็นข้อมูลในเชิงลึกเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการทำงาน (data-driven decisions maker) ข้อมูลข่าวสาร (data) ดังกล่าวจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากในทันที ทำให้เกิดการสร้างผลิตภาพ ในการทำงาน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร อีกทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้ องค์กรมีการเจริญเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด องค์กรสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดย เฉพาะงานในสายทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองรับความผันผวนที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ สังคมได้อย่างทันท่วงที

อย่างไรก็ตามข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรนับได้ว่ามีความสำคัญต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ของ องค์กรโดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่ข้อมูลข่าวสารมีมากมายผู้ที่รู้จักนำมาปรับใช้จะสามารถสร้าง คุณประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรได้ โดยบทความวิจัยของ อัญชลี เหลืองศรีชัย และลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ (Luengsrichai, & Petchroj, 2021) ได้อธิบายถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลมี ความสำคัญต่อการจัดการการบริหารข้อมูลของบุคลากร การจำแนกแยกข้อมูลสารสนเทศแต่ละประเภทไปใช้ ในงานที่แตกต่างในแต่ละระดับจะทำให้การบริหารจัดการข้อมูลเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ระดับของผู้ใช้ ข้อมูลสารสนเทศสามารถจำแนกได้เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ดังนั้นการบริหาร จัดการข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงานการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย และพันธกิจ จึงสนับสนุนแก่ผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการบริหารข้อมูลสารสนเทศ ที่ใช้ในการรายงาน การสรุปผลงานรายปีให้แก่ผู้บริหารระดับสูง สำหรับระดับปฏิบัติการไม่จำเป็นต้องใส่ใจใน การวางแผนหรือการตัดสินใจในงานต่าง ๆ มากนักเน้นข้อมูลสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานตามงานที่ตน รับผิดชอบเป็นหลัก

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนายเป็นเทคนิคที่ใช้เทคโนโลยีที่มีการนำข้อมูลการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มองเห็น หรือสังเกตเห็นได้มาทำนายพฤติกรรมบางอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย (predictive analytics) ด้วยการสร้างโมเดลในรูปแบบหนึ่งที่ได้ข้อมูลมาจากในอดีตเพื่อพิจารณาหาโอกาสใหม่ ๆ หรือปรับระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

การที่องค์กรได้ใช้เทคโนโลยีนี้จะทำให้การตัดสินใจของฝ่ายบริหารจัดการมีแนวทางที่ชัดเจน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จะเป็นการชี้แนะ หรือเป็นการตอบคำถามรวมทั้งคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนายนี้โลกทางธุรกิจนั้นสามารถใช้ได้กับหลายศาสตร์โดยเฉพาะมีประโยชน์กับงานทางด้านสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ บทความวิจัยของ ชนกานต์ กิ่งแก้ว (Kingkaew, 2014) อธิบายเพิ่มเติมว่า เทคนิคนี้จะเป็นการคาดการณ์สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมา โดยหากทำการประเมินด้วยข้อมูลแล้วทราบผลออกมาว่า บุคคลที่มีศักยภาพสูงรายหนึ่งอยู่ในภาวะที่มีความเสี่ยงสูงที่จะออกจากงาน ผู้บริหารองค์กรจะต้องเข้าไปบริหารจัดการพูดคุยเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงให้ยังคงปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป หรือผู้บริหารองค์กรอาจต้องเตรียมค้นหาบุคลากรรายใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทนเมื่อต้องเกิดที่ว่างในตำแหน่งงานที่สำคัญ (Mreport, 2565) สอดคล้องกับความเห็นของ เฮอร์ค ซีเกล (Siegel, 2013) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนายว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนายเป็นการนำข้อมูลในอดีตมาพิจารณาโอกาสและตัดสินใจในสิ่งที่เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีซึ่งจะช่วยการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยสามารถวิเคราะห์และทำนายคุณลักษณะได้หลากหลายศาสตร์ เช่น ศาสตร์ด้านการตลาด การประกันภัย การบริหารงานบุคคล และการแพทย์ เป็นต้น การวิเคราะห์และทำนายทำให้สามารถบริหารจัดการงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงต่อความต้องการ และลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานขององค์กรลงได้

สำหรับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนายจะเป็นการวัดคุณลักษณะบุคคลที่สำคัญซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานมาร่วมใช้ในการวิเคราะห์ โดยจำแนกคุณลักษณะการวัดที่สำคัญออกได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ ทักษะทางการคิดและวิเคราะห์ (cognitive skills) ความสามารถด้านโปรแกรมเมอร์ (coding ability) ทักษะความเป็นผู้นำ (leadership) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (humility) และความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (ownership)

5. เทคโนโลยีการตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัล

เทคโนโลยีการตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัล (digital tracking) ได้รับความสนใจมีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นระบบที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรติดตามและตรวจสอบในระดับขั้นตอนการทำงาน มีบทบาทที่สำคัญต่อการบริหารจัดการงานในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถติดตามการทำงานของทีมงานได้ ลดปัญหาการสื่อสารจากภายในองค์กร รวมถึงลดกระบวนการขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ผลที่ได้รับจากเทคโนโลยีการตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัลนั้น ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และคาดคะเนแนวโน้มความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ล่วงหน้า รวมไปถึง

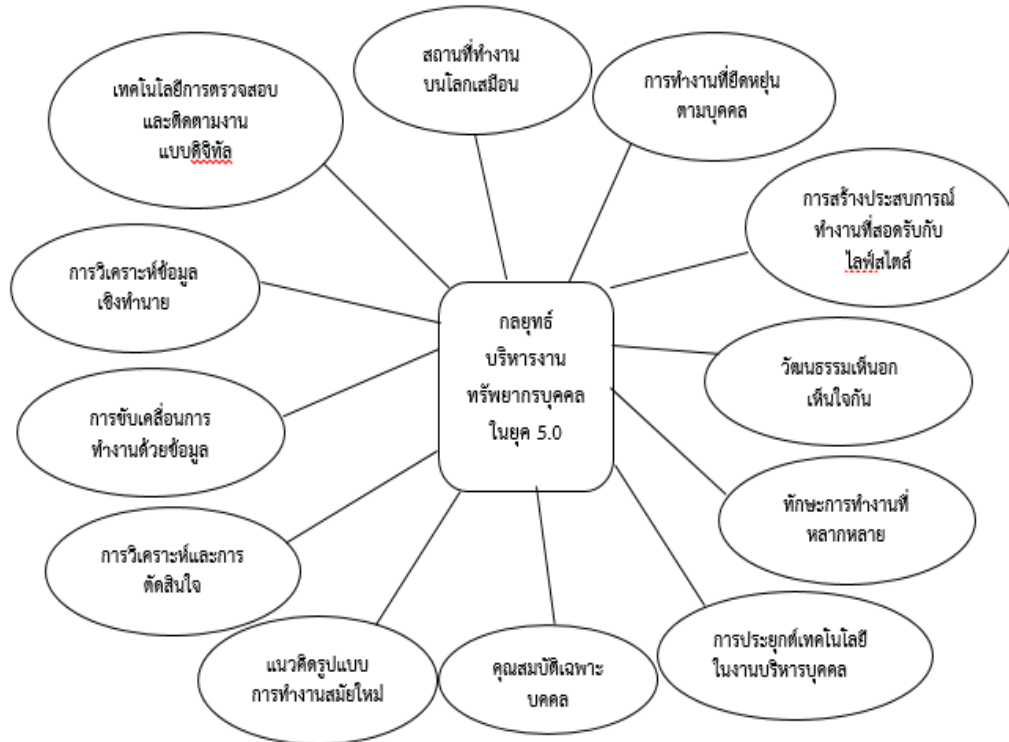
การที่หัวหน้างานสามารถติดตามและตรวจสอบพฤติกรรมประจำวันของบุคลากรรายคนได้ด้วยตนเอง สามารถช่วยจัดระบบระเบียบการทำงานภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร ที่สำคัญเป็นการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับองค์กรโดยเฉพาะระบบการบันทึกผลการเข้าและออกในการทำงาน ระบบการแจ้งเตือน ระบบการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรได้ตลอดทั้ง 24 ชั่วโมง

อย่างไรก็ตาม มีข้อพึงระวังจากการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ฝ่ายบริหารต้องให้ความตระหนักในเรื่องความสมดุลของสิ่งที่ควรจะทำและควรทำการตรวจสอบ กล่าวคือ เมื่อองค์กรนำเทคโนโลยีที่มีสมรรถนะสูงมาช่วยงานเพื่อทำการตรวจสอบบุคลากรอาจทำให้พนักงานเกิดความไม่สบายใจ รู้สึกถึงความไม่มั่นใจ หรืออาจสร้างความไม่พอใจระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานจนเกิดเป็นช่องว่างความห่างเหินระหว่างกัน และอาจเลวร้ายไปกว่านั้นคือเกิดเป็นความขัดแย้งซึ่งยากต่อการที่จะทำความเข้าใจได้ในภายหลัง ทั้งนี้ก่อนการตัดสินใจเลือกที่จะใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัลนี้ ฝ่ายบริหารต้องทำความเข้าใจกับบุคลากร สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ พร้อมทั้งชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดทำ รวมทั้งแจ้งถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากระบบการดำเนินการนี้ ซึ่งระบบการตรวจสอบและติดตามงานจะยังประโยชน์แก่ทุกฝ่าย เพราะจะนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร นอกจากนี้เทคโนโลยีการตรวจสอบที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ในการบริหารบุคลากรข้างต้นแล้ว ยังมีระบบการตรวจสอบการผลิตที่มุ่งเน้นไปที่การ tracking ผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความแม่นยำสูงในการควบคุมคุณภาพการผลิต องค์กรสามารถติดตามตรวจสอบได้ตลอดของขั้นตอนการผลิต วีรชัย สว่างทุกข์ (Sawangtook, 2014) กล่าวสอดคล้องกันว่า การใช้ระบบติดตามแบบเปิดเผยรหัสต้นฉบับส่งผลให้ต้นทุนการจัดส่งสินค้าลดลง ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะแข่งขันในทางการค้ามากยิ่งขึ้น ระบบการติดตามกระบวนการทำงาน (tracking system) ยังสามารถติดตามการทำงานของทีมงานการตลาด ช่วยลดปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร ลดขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนจึงเป็นกลยุทธ์การจัดการสมัยใหม่ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น และสามารถเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับธุรกิจได้

จากข้อมูลข้างต้นที่ได้กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์บริหารงานทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรและการจัดการของสายงานทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารต้องตระหนักถึงประโยชน์ของเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในการปรับปรุงวิธีการทำงาน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และเป็น การเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรซึ่งนับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจโดยส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานในทุกๆ ระดับ ความร้อนแรงของกระแสความนิยมเทคโนโลยียุคใหม่ทำให้หลายองค์กรเกิดการพลิกผัน ธุรกิจบางรายที่ตั้งตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจะประสบปัญหาการดำเนินงานที่ล่าช้าไม่ทันกาล แต่มีอีกหลายองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ การปรับตัวที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่าง

มีพลวัตจะทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์เนื้อหาโดยพบกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลยุค 5.0 ซึ่งประกอบไปด้วย



ภาพที่ 1 กลยุทธ์บริหารงานทรัพยากรบุคคลในยุค 5.0

จากภาพ กลยุทธ์บริหารงานทรัพยากรบุคคลในยุค 5.0 เป็นการปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป อันประกอบด้วย สถานที่ทำงานบนโลกเสมือน การทำงานที่ยืดหยุ่นตามบุคคล การสร้างประสบการณ์ทำงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิต ไลฟ์สไตล์ วัฒนธรรมเห็นอกเห็นใจกัน ทักษะการทำงานที่หลากหลาย การประยุกต์เทคโนโลยีในงานบริหารบุคคล คุณสมบัติเฉพาะบุคคล แนวคิดรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ การขับเคลื่อนการทำงานด้วยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย รวมทั้งเทคโนโลยีการตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัล ซึ่งเป็นการปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้การดำเนินการทางกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ความท้าทาย และการปรับตัว

ความท้าทายในการทำงานของสายงานทรัพยากรบุคคล คือ โลกธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนโหมดเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบไปอีกครั้งสู่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลฉบับออนไลน์ ซึ่งการบริหารงานบุคคลสำหรับยุคนี้มีพัฒนาการอย่างก้าวกระโดด บุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเคยชินกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ อาจตามไม่ทันเมื่อคนรุ่นใหม่สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว บุคลากรในองค์กรรุ่นเก่าจึงต้องพยายามปรับเปลี่ยน

ทัศนคติ (mindset) ที่เป็นวิธีคิดแบบเดิม ๆ เรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อก้าวเข้าสู่ยุค 5.0 ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมาก ความสำคัญของการปรับเปลี่ยนอีกประการหนึ่งนอกเหนือจากการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น คือ องค์กรต้องศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรโดยรวม โดยผู้บริหารต้องตระหนักในการสร้างความสมดุล หรือความเท่าเทียมภายในองค์กรให้เกิดกับพนักงานในทุกเจเนอเรชัน นอกจากนี้ พันธุ์ทิพา สุขสิริสรณ์ (Suksirisorn, 2022) ได้กล่าวเสริมว่า นักทรัพยากรบุคคลต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งจะเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรทุกระดับ สามารถที่จะเป็นหุ้นส่วน (partner) เป็นที่พึ่งให้ความเห็นแก่ผู้บริหารเป็นคู่คิดทางธุรกิจมองงานที่มีเป้าหมายเช่นเดียวกันกับผู้บริหารองค์กร (business partner) และยังคงมีวิธีการทำงานที่คิดนอกกรอบ (human resource design thinking) สามารถออกแบบวิธีการทำงานได้เองโดยมองเห็นการทำงานที่เป็นเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร พร้อมทั้งจะใช้เครื่องมือที่องค์กรมีและสรรหาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานกับวิธีการทำงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงาน รวมทั้งเรียนรู้แนวความคิดแบบลีน (lean methodology) ที่ปรับวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยทำการลดกิจกรรมบางสิ่งที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าได้ เป็นวิธีการทำงานในแบบคิดไป ทำไป แก้ปัญหาไปเพื่อเดินไปเรื่อย ๆ ให้เข้าไปใกล้เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รวมทั้งมีการค้นหาความสูญเสียระหว่างกระบวนการทำงาน ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการทำงานด้วยการนำปัญหาของบุคลากรมาเป็นจุดเริ่มต้นในการปรับปรุงงาน ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลต้องพร้อมที่จะรับฟังหรือได้ยินเสียงเรียกร้องถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ออกมาพูดก็ตามจะทำให้องค์กรสามารถปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานได้อย่างแท้จริง เป็นการช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ที่สนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะแสดงออก สิ่งที่สำคัญกล้าที่จะผิดพลาด กล้าที่จะลงมือทำเพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนางานใหม่ให้เกิดทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และเมื่อได้มีการเรียนรู้มากก็สามารถนำบทเรียนที่ได้รับไปปรับปรุงแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในโลกยุคดิจิทัลฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจความต้องการของพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจถึงภาพรวมในการบริหารงานขององค์กร บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องเปิดกว้างทางความคิดพร้อมที่จะปรับกระบวนการทำงานเมื่อสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรุนแรงในแบบที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่มีความแตกต่างและหลากหลายในองค์กร ฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลต้องพยายามส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในทุกระดับแบบต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลง (transform) องค์กรให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูประบบภายในองค์กรก่อนที่องค์กรจะถูกธุรกิจดิจิทัลรายใหม่ ๆ ทำลายล้างและเข้ามาแทนที่ (digital disruption) สำหรับกลยุทธ์บริหารงานทรัพยากรบุคคลในยุค 5.0 ที่องค์กรต้องให้ความสนใจและนำมาปรับใช้ได้แก่ สถานที่ทำงานบนโลกเสมือน การทำงานที่ยืดหยุ่นตามบุคคล การสร้างประสบการณ์ทำงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิต ไลฟ์สไตล์ วัฒนธรรมเห็นอกเห็นใจกัน ทักษะการทำงานที่หลากหลาย การประยุกต์เทคโนโลยีในงานบริหารบุคคล คุณสมบัติเฉพาะบุคคล แนวคิดรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ การวิเคราะห์และการตัดสินใจ การขับเคลื่อนการทำงานด้วยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย รวมทั้งเทคโนโลยี

การตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัล องค์กรที่รู้จักนำเทคโนโลยีดิจิทัลซึ่งเป็นนวัตกรรมจากสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ มาปรับใช้จะทำให้ธุรกิจดำเนินงานต่อไปได้และยังอยู่รอดอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้สิ่งที่เป็นประเด็นน่าสนใจ และท้าทายการบริหารงานขององค์กรในยุคปัจจุบัน คือ องค์กรกำลังขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพโดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะทางด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการประกอบธุรกิจ โดยงานวิจัยของ พรสุดา บัทรพันธนะ (Batpanthana, 2018) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาประการหนึ่งขององค์กร คือ การขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความสามารถของฝ่ายงานการบริหารงานบุคคลที่ต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญ และความพยายามในการแสวงหาพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตามตำแหน่งงาน และเพิ่มเติมด้วยทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถผสมผสานกับวิธีการทำงานตามยุคสมัยเพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรเหล่านี้หาได้ค่อนข้างยากลำบากมาก การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีจะทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิผลได้มากเท่าที่ควร กล่าวคือ องค์กรจะไม่สามารถรับประโยชน์ในด้านการใช้เทคโนโลยีจากพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการที่จะค้นหาบุคลากรผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทักษะทางด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาร่วมงานเพื่อสร้างความสร้างกันได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

การเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรขององค์กรจึงเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร สมรรถนะเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของคนเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงความรู้ ความเข้าใจในทักษะเฉพาะของบุคคลซึ่งมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ไม่เหมือนกัน พฤติกรรมกาปฏิบัติงานที่ต่างกันทำให้เกิดผลลัพธ์ในงานไม่เท่ากัน ดังนั้นความสำคัญและความรับผิดชอบของฝ่ายงานทรัพยากรบุคคล คือ ความมุ่งมั่นที่จะฝึกฝนให้บุคลากรขององค์กรที่มีอยู่มากมาย และหลากหลายให้ได้รับการเรียนรู้ที่เหมาะสมในศาสตร์วิทยาการสมัยใหม่ตามลักษณะของแต่ละส่วนงาน เพื่อเป็นการลดช่องว่างหรือส่วนที่ยังขาดหายไปให้มีทักษะความรู้ที่จำเป็นสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สถาบันชาร์เตอร์ดด้านบุคลากรและการพัฒนา (Chartered Institute of Personnel and Development, 2015) และสมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management (SHRM, 2015) ได้กล่าวไว้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมืออาชีพต้องใส่ใจ พร้อมทั้งทำการสร้างคุณค่าให้เกิดแก่องค์กรด้วยการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพโดยใช้กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลในเชิงรุกให้มากขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วย การเป็นที่ปรึกษาเชิงกลยุทธ์ การเป็นแบบอย่าง หุ้นส่วนทางธุรกิจ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบริหารความสมดุลของชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน บริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรบุคคล (Uppathampracha, 2019)

บทสรุป

สายงานทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำงานอย่างหนักและทำงานในเชิงรุก ตั้งแต่การสร้างกลยุทธ์ในการสรรหาและบริหารจัดการ

ทรัพยากรบุคคลไปจนถึงการสร้างสวัสดิการที่ดึงดูดใจ ปัจจัยที่เข้ามามีผลอย่างมากในยุคดิจิทัลก็คือ เรื่องของเทคโนโลยีที่สายงานทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ร่วมกับการทำงานในสายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงาน ได้แก่ เทคโนโลยีในการบริการตนเอง (self service) เทคโนโลยีในการเป็นศูนย์กลางการติดต่อ และแก้ปัญหาในงาน (call center) เทคโนโลยีในการปรับปรุงผลผลิต (productivity improvement) เทคโนโลยีในการจ้างงานภายนอก (outsourcing) รวมไปถึงเทคโนโลยีการตรวจสอบและติดตามงานแบบดิจิทัล (digital tracking) ส่วนอีกหนึ่งในหน้าที่ของสายงานทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ที่ต้องทำก็คือ ความพยายามในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานผ่านการเพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน และพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการพัฒนาได้ในหลายรูปแบบ บุคลากรมีสมรรถนะที่จำเป็นโดยเฉพาะสมรรถนะทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในงาน โดยองค์กรต้องไม่สร้างความแตกแยกระหว่างบุคลากรอันเนื่องจากความไม่เท่ากันของศักยภาพพนักงานซึ่งมีความแตกต่างระหว่างคนในแต่ละเจนเนอเรชัน

อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สอดคล้องกับบริบทของโลกที่เปลี่ยนไปแล้ว องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยวางรากฐานและจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ที่เหมาะสมสามารถตอบสนองงานในรูปแบบสมัยใหม่ กลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรควรให้ความสนใจ ได้แก่ แนวคิดรูปแบบการทำงานสมัยใหม่ การขับเคลื่อนการทำงานด้วยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนาย การประยุกต์เทคโนโลยีในงานบริหารบุคคล ทักษะการทำงานที่หลากหลาย การสร้างวัฒนธรรมเห็นอกเห็นใจกัน การสร้างประสบการณ์ทำงานที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นตามบุคคล โดยหากองค์กรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกส่วนงาน และยังประโยชน์ระยะยาวต่อองค์กรโดยรวมในท้ายที่สุด

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19. *วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 163-176.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563). *ถอดรหัส วิธี HR 2020 ต้องปรับตัวอย่างไรในวันที่โลกเปลี่ยน*. https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469419129
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2563, ตุลาคม 18). *วิธี HR 2020 ฝ่ายบุคคล ควรปรับตัวอย่างไร ในวันที่โลกเปลี่ยน: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องปรับเมื่อโลกเปลี่ยน*. <https://www.bangkokbiznews.com/business/902419>
- กล้าณรงค์ แสนพะเยาว์ ไอรดา โตเทศ และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). ทักษะที่จำเป็นของคนทำงานภาคีรัฐในโลกอนาคต. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(3), 131-140.
- จักรกฤษณ์ ศิริริน. (2565). *HRM 5.0 บริหารทรัพยากรมนุษย์ ยุค 5G*. <https://www.salika.co/2019/09/25/inno-50-human-resource-management-2/>
- เจษฎา ชวนะไพศาล. (2563). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตทวารวดีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี (การค้นคว้าอิสระ)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จีบส์ดีบี. (2564, กรกฎาคม 8). *การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible working) เทรนด์การทำงานตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ของบริษัทควรรู้*. <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/flexible-working/>

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- ชนกานต์ กิ่งแก้ว. (2557). การทบทวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทำนายสำหรับข้อมูลขนาดใหญ่ในธุรกิจ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(ฉบับพิเศษ), 256-271.
- ประคอง สุนทรจิตต์. (2562). ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ* 7, 17-28.
- ปราณี อัครภูษิตกุล. (2563). สารสนเทศ นวัตกรรม กับสังคม 5.0. *วารสารบรรณศาสตร์ มศว*, 13(1), 88-96.
- พรสุดา บัทรพันธ์. (2561). สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานคุณภาพด้านไอที กรณีศึกษาเกี่ยวกับองค์กรให้บริการ ออกแบบระบบด้านไอทีแห่งหนึ่งในประเทศไทย (สารนิพนธ์). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พันธุ์ทิพา สุขสิริสรณ์. (2565). บทบาทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของ HR ในยุค Digital. <https://techsauce.co/tech-and-biz/hr-digital>
- เพ็ญญา ศรีวาปี. (2563). ทักษะในยุคดิจิทัล รู้แล้วยัง?. *วารสารตรวจบัญชีสหกรณ์*, 1(1), 31-38.
- มาร์เก็ตติ้งอุบส์. (2565). HR ยุค future normal 2021 ต้องรู้ 5 เทรนด์ 5 ทักษะ พร้อมรับมือทุกคนในองค์กร. <https://www.marketingoops.com/exclusive/trending-exclusive/hr-future-normal-2021/>
- รัชฎาพิทย อุปลัมภ์ประชา. (2562). สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 8(2), 122-135.
- ละเอียด แจ่มจันทร์ สุภังฉวี มะกรกรรม และ สมฤดี กิรตวนิชเสถียร. (2562). การพัฒนาซอฟต์แวร์ของนักศึกษาพยาบาล: การเรียนรู้จากเครือข่ายความร่วมมือประกันคุณภาพการศึกษา. *วารสารพยาบาลสาธารณสุข*, 33(2), 130-140.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2562). การพัฒนาทักษะสร้างสรรค์นวัตกรรม. ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.
- วีรชัย สว่างทุกข์. (2557). การใช้ระบบติดตามจีพีเอสแบบเปิดเผยแพร่ให้สถาบันควบคุมคู่สมาร์ตโฟนเพื่อใช้ติดตามรถขนส่ง กรณีศึกษาน้ำดื่มทิพย์เขลางค์. *วารสารวิชาการคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 7(1), 40-51.
- ศิริวี ราศี. (2558). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา: องค์การสวนสัตว์ (การค้นคว้าอิสระ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรมงคล นิมจิตต์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การศึกษาระดับสูง. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)*, 9(2), 1-13.
- อัญชลี เหลืองศรีชัย และลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์. (2564). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดปทุมธานี. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 7(2), 170-186.
- เอ็มรีพอร์ต. (2565). *โลกยุคใหม่ HR ต้องหนุนองค์กรด้วย Data Analytics*. <https://www.mreport.co.th/experts/technology/-data-Predictive-Analytics>
- แอดมี้งค์. (2564, ธันวาคม 31). *Adecco เผย 5 เทรนด์ การบริหารคน ที่จะเปลี่ยนโลกการทำงานในปี 2022*. <https://www.brandbuffet.in.th/2021/12/5-trends-hr-2022/>

ภาษาอังกฤษ

- Admink, . (2021, December 31). *Adecco reveals 5 people management trends that will change the world of work in 2022*. <https://www.brandbuffet.in.th/2021/12/5-trends-hr-2022/> (in Thai)
- Asvapoositkul, P. (2020). Information, innovation and society 5.0. *Journal of Library and Information Science Srinakharinwirot University*, 13(1), 88-96. (in Thai)
- Batpanthana, P. (2018). *The study of quality labor in information technology field: Case study of a system integration service firm in Thailand* (Master Thesis). College of Management Mahidol University. (in Thai)
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2015). *CIPD profession map*. <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/professionmap/>.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Chawanapaisarn, J. (2020). Guidelines on the development of technology leadership of school administrator in the Tawaravadee consolidation under the secondary educational service area office Suphanburi (Independent Study). Silpakorn University. (in Thai)
- Department of Business Development. (2020). *Decode the HR 2020 trajectory How to adapt to the day when the world changes*. https://www.dbd.go.th/news_view.php?nid=469419129 (in Thai)
- Fahim, M. G. A. (2019). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
- Gannon, J. M., Doherty, L., & Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review*, 41(4), 513-546.
- Gold, J., Bratton, J., Steele, L., & Bratton, A. (2022). *Human resource management: A critical approach*. Bloomsbury Academic.
- Goleman, D., & Davidson, R. (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*. Avery Books.
- Jamjan, L., Makornkan, S., & Keeratavanithsathian, S. (2019). Developing nursing students' soft skills: Learned from the collaborative network for educational quality assurance. *Journal of Public Health Nursing*, 33(2), 130-140.
- Jaswant Singh, P. (2018). *A study of the soft skills that contribute to the success of newly graduated business students in the workplace*. Minnesota State University.
- Jobsdb. (2564, July 8). *Flexible working, work trends that meet the needs of the new generation that companies should know*. <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/flexible-working/> (in Thai)
- Kalyanamitra, K. (2021). Skill essential for the future work performance in the post COVID-19 era. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 6(3), 163-176. (in Thai)
- Kingkaew, C. (2014). Review of predictive analytics for big data in business. *Panyapiwat Journal*, 5(Special Issue), 256-271. (in Thai)
- Luengsrichai, A., & Petchroj, L. (2021). The learning organization in the digital era according to the opinions of personnel under vocational education in Pathumthani province. *Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University*, 7(2), 170-186. (in Thai)
- Marketing Oops. (2022). *HR era future normal 2021 must know 5 trends, 5 skills, ready to deal with everyone in the organization*. <https://www.marketingoops.com/exclusive/trending-exclusive/hr-future-normal-2021/> (in Thai)
- Mezentseva, L. V., Kurkov, K. N., Arsakhanova, Z. A., Martynenko, M. V., Takmakova, E. V. & Guseva, T. G. (2018). Human resource management strategy: Implementation features, prerequisites, and effective results. *Espacios*, 39(31), 31-40.
- Morrow, J. (2020). What Is data literacy?. <https://www.dataversity.net/what-is-data-literacy/>
- Mreport. (2019). *A new world! HR must support organizations with data analytics*. <https://www.mreport.co.th/experts/technology/-data-Predictive-Analytics> (in Thai)
- Nimchit, S., & Chantuk, T. (2016). Strategic human resource management and high performance organization. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 9(2), 1-13. (in Thai)
- Online Bangkok Business. (2020, October 18). *Human resource management must adjust as the world changes*. <https://www.bangkokbiznews.com/business/902419> (in Thai)

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- Rasri, S. (2515). *Information technology in human resource management at the zoological park organization, Bangkok, Thailand*. Thammasat University. (in Thai)
- Sanpayao, K., Totest, I., & Wongwatthanaphong, K. (2022). Skills needed by government workers in the future world. *Journal of Administration and Social Science Review*, 5(3), 131-140. (in Thai)
- Sawangtuk, W. (2014). Using open source GPS tracking system with smartphone for truck tracking case study of Tip Khelang drinking water. *Industrial Technology Lampang Rajabhat University Journal*, 7(1), 40-51. (in Thai)
- Sieber, S., Kagner, E., & Zamora, J. (2013, Aug 23). How to be digital leader. IESE Business School. <https://www.forbes.com/sites/iese/2013/08/23/how-to-be-a-digital-leader/?sh=40dc9f2a5a6e>
- Siegel, E. (2013). *Predictive analytics: The power to predict who will click, buy, lie or die*. Wiley.
- Siririn, C. (2022). *HRM 5.0 human resource management in the 5G era*. <https://www.salika.co/2019/09/25/inno-50-human-resource-management-2/> (in Thai)
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2015). *Competencies overview*. <http://www.shrm.org/certification/about/bodyofcompetencyknowledge/pages/competenciesoverview.aspx>
- Sohel-Uz-Zaman, A., Kabir, A. I., Osman, A. R., & Jalil, M. B. (2022). Strategic human resource management, human capital management and talent management: Same goals many routes?. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1-15.
- Sriwapi, P. (2020). Skills in the digital age Did you know?. *Journal of Cooperative Auditing*, 1(1), 31-38.
- Sukhonthachit, P. (2019). Human resource age 4.0. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences*, 7, 17-28. (in Thai)
- Suksirisorn, P. (2022). *The changing role of HR in the digital era*. <https://techsauce.co/tech-and-biz/hr-digital> (in Thai)
- Uppathampracha, R. (2019). Competencies of human resources professional. *WMS Journal of Management Walailak University*, 8(2), 122-135. (in Thai)
- Wongyai, W., & Pattaphol, M. (2019). *Innovation creation skills development*. Leadership Center for Curriculum Innovation and Learning. (in Thai)