

Digital Transformation of Human Resource Development

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Krittapol Kirine*, Paratchanun Charoenarpornwattana, and Jindapa Leeniwa

กฤตพลภักดิ์ คิริณทร์*, ปรัชชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา, และ จินดาภา ลีนิวา

Department of International Graduate Studies in Human Resource Development, Faculty of Education, Burapha University

ภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*Corresponding author: krittapolk@yahoo.com

Received May 18, 2023 ■ Revised August 21, 2023 ■ Accepted September 11, 2023 ■ Published December 28, 2023

Abstract

In the era of the digital economy, where business is dynamic, organizations have increasingly embraced digital transformation, especially during the recent COVID-19 pandemic situation, causing organizations to quickly adapt to increase operational efficiency, innovation, and business competitiveness. Therefore, many organizations are trying to improve and transform their work processes into full digitalization. It is a combination of personnel, technology, and organizational agility. Human resource development, which was originally responsible for nurturing the skills of employees, promoting the learning of the organization and adjusting strategies and personnel accordingly, is also being driven by digital technology. Digital transformation of human resource development plays an important role in adopting technological transformation in cognitive load management, learning, and developing engagement. Organizational culture of employees is a challenge to drive the organization to benefit from the use of digital to help in human resource development. Considering the efficiency and effectiveness obtained from the development of the process, new ways of working will help develop personnel's work skills to be higher in the future.

The strategic and holistic approach to the digital transformation of organizational human resource development emphasizes the importance of data-driven to decision making. An adaptive learning platform makes human resource practices streamlined by synthesizing insights based on trends in the digital economy to understand the context of the human resource development work plan for the organization. One benefit from the power of digital tools is nurturing the organization's most valuable resource, which is its personnel. Consequently, the digital transformation of human resource development helps organizations develop high-quality and competent personnel, providing an advantage over business competitors, especially in the changing situation caused by innovation and new technology.

Keywords: digital transformation, human resource development

บทคัดย่อ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่ไม่หยุดนิ่งทางธุรกิจ องค์กรต่าง ๆ ได้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ ยิ่งในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่ผ่านมามีผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ หลายองค์กรจึงพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานสู่ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เป็นการผสมผสานระหว่างบุคลากร เทคโนโลยี และความคล่องตัวขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่เดิมมีหน้าที่บ่มเพาะทักษะของพนักงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร และปรับกลยุทธ์บุคลากรให้สอดคล้องกัน กำลังถูกขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีดิจิทัลเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทที่สำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับรูปแบบการจัดการองค์ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และการพัฒนาความผูกพัน และวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของพนักงานเป็นความท้าทายในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อประโยชน์จากการนำดิจิทัลมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร พิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ได้จากการพัฒนากระบวนการ วิธีการทำงานใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้นในอนาคต

แนวทางเชิงกลยุทธ์และองค์ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เน้นความสำคัญของการตัดสินใจขับเคลื่อนด้วยข้อมูล แพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ปรับเปลี่ยน ทำให้แนวทางการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์คล่องตัว ด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกตามแนวโน้มในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้เข้าใจบริบทของแผนการทำงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรมากยิ่งขึ้น ประโยชน์จากพลังของเครื่องมือดิจิทัล เพื่อบ่มเพาะทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ บุคลากร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัลช่วยให้องค์กรพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจโดยเฉพาะในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

คำสำคัญ: การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

■ บทนำ (Introduction)

ในอดีตงานทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่ามีบทบาทเพียงการสนับสนุนองค์การ แต่ในปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่หลักที่ต้องช่วยดำเนินการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งองค์การ ด้วยเหตุผลหลาย ๆ เหตุผลที่ส่งผลให้งานทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับกระบวนการทำงาน เพราะความผันผวนในความต้องการด้านแรงงาน การปรับตัวของอัตราค่าจ้าง และการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร ดังนั้น องค์การต้องส่งเสริมแนวทางการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อปรับวิธีปฏิบัติงาน (Pojsupap & Khasasin, 2020) งานทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนสนับสนุนงานธุรการด้านบริการพนักงาน แต่ปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นผู้นำองค์การในการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ในช่วงเวลาที่ผ่านมาทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านแรงงานดิจิทัล สถานที่ทำงานดิจิทัล และทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล บุคลากรดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการองค์การใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรม และวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ ในการอำนวยความสะดวกในการฝึกทักษะในองค์การ (Walsh & Volini, 2017)

จุดเริ่มการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลนั้นพบว่าเมื่อมนุษย์มีวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีมาทดแทนแรงงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น หุ่นยนต์ โปรแกรมและนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งสามารถทำงานทดแทนอัตราค่าจ้างคนได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ถึงผลกระทบที่ตามมาพร้อมกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี จากผลการรายงานในการจัดประชุมจัดอันดับการแข่งขันระดับโลก (World Economic Forum) ระหว่างปี ค.ศ. 2017-2018 ได้กล่าวไว้ว่า ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมจะสร้างผลกระทบอย่างร้ายแรง และสร้างความท้าทายต่อเทคโนโลยีที่กำลังก้าวสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 (Schwab, 2016) การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นนั้น ได้กระตุ้นการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งใหม่ ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนผ่านการทำงานสู่ดิจิทัลมากขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นการระบาดใหญ่ของ COVID-19 ทั่วโลก ยิ่งเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานผ่านดิจิทัลเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้การนำดิจิทัลมาใช้จะมีผลลัพธ์ในเชิงบวกมากมาย เช่น ระบบอัตโนมัติ การทำงานร่วมกัน ความยืดหยุ่น นวัตกรรม และผลผลิตในการทำงาน (Burnett & Lisk, 2019; Jain & Ranjan, 2020; Santana & Cobo, 2020) แต่ก็มีผลเชิงลบ ที่ควรริบดำเนินการจัดการแก้ไข เช่น ความวิตกกังวลของพนักงาน ความเป็นส่วนตัว ค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ ควบคู่กับความคลุมเครือของงาน ความซับซ้อน และความปลอดภัยในการทำงาน (Acemoglu & Restrepo, 2020; Arntz et al., 2016; Brougham & Harr, 2020; Makridis & Han, 2021; Santana & Cobo, 2020; Spencer, 2018; Yu et al., 2022)

ดังนั้น ในสถานการณ์ปัจจุบันองค์การต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงหลากหลายรูปแบบอย่างต่อเนื่องในแบบไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ทั้งเทคโนโลยี บุคลากร เศรษฐกิจ สังคม โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ค่าถาม คือ องค์การจะเตรียมพร้อมรับมือและปรับตัวต่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร โดยสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ การเปลี่ยนผ่านทางนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนผ่านอย่างรวดเร็ว (Digital Transformation) ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนั้นได้กลายเป็นเครื่องมือในการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อความได้เปรียบ คู่แข่งที่ยังไม่สามารถเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีได้ หรือคู่แข่งที่เปลี่ยนแปลงได้ช้า ดังนั้น องค์การหลายองค์การจึงได้พยายามนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนารูปแบบธุรกิจ เพื่อช่วยสร้างและปรับปรุงกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้นและเหมาะสมกับยุคแห่งเทคโนโลยีปัจจุบัน เพราะการส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลเป็นการพัฒนาเครื่องมือและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ สามารถเพิ่มความได้เปรียบคู่แข่งและเพิ่มรายได้ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลนั้นต้องเผชิญกับความท้าทาย ที่จะต้องนำดิจิทัลมาใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ มีความซับซ้อนพร้อมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน (Singh et al., 2021)

ในความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล คือ การพัฒนาความสามารถของมนุษย์เพื่อให้ตอบสนองต่อความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลุ่มงานแนวหน้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยมีหน้าที่ประสานระหว่างผู้บริหารและพนักงานผู้ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจจะนำมาซึ่งความรู้สึกไม่ดีของพนักงาน ดังนั้นเพื่อลดผลกระทบต่อความรู้สึกดังกล่าว พร้อมทั้งทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนผ่านสู่สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่จะเป็นไปอย่างราบรื่น การช่วยกระตุ้นให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกที่ดี การทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญในงานทรัพยากรมนุษย์ (Pojsupap & Khasasin, 2020)

Ulrich (2020) ได้กล่าวในงานสัมมนา Thailand HR forum 2020 ได้ให้มุมมองบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลไว้ 2 มุมมอง แต่มีมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การจัดการโครงสร้างองค์การ โดยใช้หลักการคิดที่เรียกว่า HR 3 หรือ โครงสร้างแบบเก้าอี้ HR 3 ขา ประกอบด้วย COE (Center of expertise) เป็นเหมือนที่ปรึกษางานทรัพยากรมนุษย์ประจำองค์การ Shared Service เป็นการรวบรวมงานที่ซ้ำ ๆ กันจำนวนมากมาไว้ด้วยกัน (Transaction) และงานด้านทรัพยากรมนุษย์เน้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งเป็นผู้คอยแก้ไข

ปัญหาให้กับหน่วยธุรกิจที่ต้นดูแลอยู่ โดยครั้งนี้ Dave Ulrich ได้เน้นย้ำถึงบทบาทหน้าที่ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลนี้ว่า ต้องทำหน้าที่ในบทบาทฐานาคู่คิดให้กับธุรกิจเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงของยุคดิจิทัลนี้ ดังนั้น จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว งานด้านทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญมากในการนำพาองค์กรเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Thuekta, 2020)

ในการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกธุรกิจ บุคลากรถือเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล โดยในการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลนั้น นักวิจัยเชื่อว่าเป็นความท้าทายที่จะทำให้เกิดมิติที่หลากหลาย โดยมีหลายองค์การพยายามเปลี่ยนผ่านกระบวนการทำงานเป็นดิจิทัล แต่ในทางกลับกัน ในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ คือ บทบาทของทรัพยากรมนุษย์และความสามารถของบุคลากร เพราะเชื่อว่ามนุษย์คือผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การกำหนดกรอบในการทำงาน จะคำนึงถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กร โดยเฉพาะศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรกับดิจิทัล บุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้ (Blanka et al., 2022)

ในสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี พบว่า การศึกษาผลกระทบของนวัตกรรมที่มีผลทางธุรกิจ กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น (Abeddrapo, 2014; Rauter et al., 2019) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาเครือข่ายความรู้ (Reagans & Zuckerman, 2001) ด้วยเหตุนี้การศึกษาต่างๆ ได้แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการเนื่องจากความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีทำให้สามารถนำทักษะใหม่ ๆ มาใช้ได้ (Camelo et al., 2000; Li et al., 2006) โดยทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญสู่การพัฒนาองค์ความรู้และเครือข่ายนวัตกรรมของผู้ประกอบการ (Becerra & Alvarez, 2011)

■ ความหมายและความสำคัญของ Digital Transformation

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยาม การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital transformation) ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Table 1
Definition of Digital Transformation
ความหมายของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ผู้แต่ง	นิยาม
Teach me Biz (2020)	คือการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปปรับใช้ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการทำงานขององค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านประสบการณ์ของลูกค้า
Sundae (2022)	เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงการทำงานในองค์กรแบบเดิมสู่องค์กรแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและลูกค้าได้ โดยผ่านกระบวนการทำงาน
Chutijirawong (2020)	การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล เพื่อตอบโจทย์การแก้ไขปัญหา โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะสามารถทำได้ และสามารถวัดผลตอบแทนการลงทุน (Return on investment: ROI) ได้อย่างชัดเจน มีความเสี่ยงต่ำที่สุด สิ่งแรกที่ต้องคำนึงมาปรับใช้ คือ การนำระบบดิจิทัลมาช่วยวางแผนทรัพยากรขององค์กรทั้งระบบ (Enterprise resource planning: ERP)
Demeter (2021)	การนำกลยุทธ์ทางนวัตกรรมมาเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลในกระบวนการทั้งองค์กร เพื่อสร้างพื้นฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในโลกปัจจุบัน รวมทั้งสามารถแข่งขันได้
Digital Government Technology and Innovation Center (2022)	การนำแนวความคิดด้านนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในองค์กรตั้งแต่พื้นฐานและเป้าหมายองค์กร รวมถึงกระบวนการภายในองค์กร และการส่งมอบสินค้าและบริการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่องค์กรและบุคลากรทั้งหมด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

Table 1
(continued)

ผู้แต่ง	นิยาม
Chairat (2019)	การพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีโอกาสเติบโตภายในองค์กร
Lamberton & Stephen (2016)	การใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสิ่งใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการ ขั้นตอนทางธุรกิจ วัฒนธรรม และความคาดหวังของลูกค้าที่มีอยู่ เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของการตลาด การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ
Deloitte (2010)	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและสร้างกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน วิธีการจัดการต่าง ๆ และการดำเนินธุรกิจ ผ่านกลยุทธ์ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ และการตลาดเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น จากนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า Digital Transformation คือ การเปลี่ยนแปลงผ่านสู่ดิจิทัลเพื่อปรับปรุงและสร้างกระบวนการใหม่ ๆ โดยการกำหนดผ่านกลยุทธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยเปลี่ยนแปลงกระบวนการ วิธีการจัดการ และการดำเนินธุรกิจ ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

■ โครงสร้างพื้นฐานองค์กรเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Infrastructure)

จากงานวิจัยธุรกิจบริการดิจิทัลและซอฟต์แวร์ แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรม ปี 2564-2566 พบว่าการเติบโตทางธุรกิจดิจิทัลและซอฟต์แวร์ เพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 10.5 ต่อปี ซึ่งเป็นไปตามการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ดังนั้น ใน การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตามรูปแบบการใช้ชีวิตแบบใหม่ (New normal) จึงสอดคล้องกับธุรกิจที่ต้องเปลี่ยนผ่านดิจิทัลมาสู่กระบวนการทำงาน ด้านนโยบาย กลยุทธ์ การจัดการ และการดำเนินธุรกิจ เพื่อความได้เปรียบทางการค้ามากกว่าคู่แข่ง (Mahattanalai, 2023) ซึ่งจะเห็นว่าการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรนั้น มีความสำคัญมากขึ้น โดยหน่วยงานภาครัฐได้ออกนโยบายในการขับเคลื่อนประเทศไทยที่ได้รับการสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างจริงจังภายใต้แผนระดับชาติ “Digital Thailand” โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 และจัดตั้งคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติขึ้น เพื่อสร้างระบบสนับสนุนการปรับเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ดิจิทัล โดยมีหน่วยงานภาครัฐที่คอยให้การสนับสนุน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.)

(Office of the National Digital Economy and Society Commission: ONDE) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency: DEPA) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Science and Technology Development Agency: NSTDA) ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (National Electronics and Computer Technology Center: NECTEC) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency: NIA) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Broad of Investment: BOI)

ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลนั้น ต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในในการเปลี่ยนผ่าน (Osmundsen et al., 2018) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความคาดหวังของลูกค้า ความน่าเชื่อถือ ความยืดหยุ่น การบริการที่คุ้มค่า เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้องค์กรเกิดการอยากปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และยั่งยืน รูปแบบการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลมีหลากหลายรูปแบบ เป็นเรื่องที่หลาย ๆ องค์กรทำตามที่ได้เข้าใจกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลถือเป็นความท้าทายที่สำคัญสำหรับธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ในปัจจุบันบริษัทแบบดั้งเดิมกำลังเผชิญกับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน จึงไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากจะออกจากธุรกิจ หรือเลือกที่จะโฟกัสการพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถทางดิจิทัลมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ คือ ผสมผสานความรู้ที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เทคโนโลยี และทักษะขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นสิ่งที่ดีเป็นศักยภาพที่สำคัญ เพราะเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจโลก เปลี่ยนกฎเกณฑ์ทางธุรกิจ เกิดโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ และกำหนดประเภทความสำเร็จของธุรกิจใหม่ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กร เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้เร็วขึ้น มีต้นทุนที่น้อยลง และในหลาย ๆ องค์กรเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วม ในการออกแบบและสร้างสรรค์สินค้าและบริการจากภายใน การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลจะเปิดโอกาสให้กับรูปแบบงานที่แตกต่าง กัน และเปิดโอกาสให้กลไกการประสานงานรูปแบบใหม่ทั้งหมด โดยอิงตามเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย รวมถึง “ฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่ายการส่งข้อมูล โปรโตคอล ภาษาโปรแกรมมิ่งจรรยาบรรณ อัลกอริทึม” และ ส่วนประกอบและหลักปฏิบัติทั้งหมดที่เป็นของเทคโนโลยี ที่ต่างกัน ช่วยในการผสมผสานและเติบโต การจัดเก็บข้อมูล จำนวนมาก และการแสดงข้อมูลให้เห็นว่า สิ่งนี้สามารถ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และพฤติกรรมของผู้คนในที่ทำงาน อย่างรวดเร็ว องค์กรดิจิทัลเต็มรูปแบบ คือ การผสมผสานที่มี ประสิทธิภาพของบุคลากร เทคโนโลยี และทักษะขององค์กรที่ ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ได้เป็นอย่างดี (Zuzaku & Abazi, 2022)

สำหรับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลจากปัจจัยภายนอก อาจเริ่ม จากการมีส่วนร่วมของลูกค้าและคู่ค้า เป็นการทำงานร่วมกัน ใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เป็นการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ ทำงานผ่านดิจิทัล การใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อการส่งมอบบริการ หรือสินค้าได้เร็วขึ้น ช่วยประหยัดต้นทุน เวลาที่จำเป็นในการ ดำเนินธุรกิจ และยังช่วยกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจด้วย (Tijan et al., 2021) การพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า และ พันธมิตรทางธุรกิจ ผ่านการใช้และพัฒนานวัตกรรมแพลตฟอร์ม ดิจิทัลมีแนวโน้มมากขึ้น จากการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ดิจิทัลที่สามารถช่วยสร้างการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลได้อย่าง กว้างขวาง (Akkers, 2019) อย่างไรก็ตามจากข้อมูลของ Chandra & Hillegersberg (2018) การทำงานร่วมกันจำเป็นต้องได้รับการกำกับดูแลอย่างดี เพื่อปกป้องข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อให้บรรลุความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร และภายในองค์กร เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และเพื่อก้าว นานำคู่แข่ง จำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม ปัจจัย ความสำเร็จที่กล่าวมานี้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ที่ฝังอยู่ใน กลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สอดคล้องเข้าด้วยกันได้ อย่างผสมผสานบนแพลตฟอร์มข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการ พัฒนาการเชื่อมต่อกระบวนการการทำงานร่วมกันทางธุรกิจทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร

ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล มีความจำเป็น ในการจัดเตรียมโครงสร้างองค์กรในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญ ในการนำดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น โดยผ่านเทคโนโลยี อุปกรณ์ซอฟต์แวร์ การมีส่วนร่วม ของลูกค้าหรือคู่ค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความ ได้เปรียบด้านการแข่งขันทางการค้า ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน เพิ่มผลกำไร และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ในอนาคต (Mahattanalai, 2021) สอดคล้องกับนโยบายใน การขับเคลื่อนประเทศไทยที่ออกพระราชบัญญัติการพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 และจัดตั้งคณะ กรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติขึ้น เพื่อสร้าง ระบบสนับสนุนการปรับเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ดิจิทัล ทั้งภาครัฐ และเอกชน

■ การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลสู่กลยุทธ์องค์กร (Organization Strategies for Digital Transformation)

องค์กรทั้งหมดกำลังอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ในธุรกิจของพวกเขา หลายองค์การกำลังดิ้นรนแม้จะไล่ตาม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและมีความพยายามอย่างมากที่จะ ประสบความสำเร็จในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลดิจิทัล ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลจึงกลายเป็นข้อบังคับ สำหรับองค์กร โดยองค์กรเหล่านี้สามารถฝังข้อมูลเชิงลึกและ การวิเคราะห์การดำเนินงาน ตั้งแต่การขาย การตลาด การผลิต การเงิน ไปจนถึงทรัพยากรมนุษย์ (Sen, 2020) การเปลี่ยนผ่าน ทางดิจิทัลสู่กลยุทธ์องค์กรขับเคลื่อนด้วยข้อมูลซึ่งมีผล กระทบเชิงบวกอย่างมากต่อธุรกิจในแง่ของประสิทธิภาพและ การเติบโต เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ เพื่อลดความซับซ้อน ตัดสินใจได้ดีขึ้น ปรับปรุงประสิทธิภาพ หรือแม้กระทั่งนำเสนอการวิเคราะห์ใหม่แก่ลูกค้า การเปลี่ยน ผ่านทางดิจิทัลไม่ใช่แค่การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับ นวัตกรรมอีกด้วย ซึ่งหมายถึงการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อผสมผสานโลกเสมือนจริงและโลกแห่งความจริง โดยเนื้อแท้ แล้วจะเปลี่ยนวิธีที่องค์กรดำเนินการในตลาด การได้ตอบกับ ลูกค้าและบุคลากรและขับเคลื่อนกระบวนการภายใน

การพัฒนากลยุทธ์ดิจิทัลของงานทรัพยากรมนุษย์ เริ่มต้นด้วยการมองลึกไปถึงลำดับความสำคัญของธุรกิจ และตรวจสอบว่า ระบบและกระบวนการปัจจุบันสนับสนุน ธุรกิจอย่างไร และสอดคล้องกับการเสริมเป้าหมายขององค์กร มากน้อยเพียงใด กลยุทธ์ด้านดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่ประสบความสำเร็จควรสอดคล้องกับความต้องการ ของธุรกิจ มีความคล่องตัว เน้นการเปิดใช้งานเชิงกลยุทธ์ มากกว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควรเป็นงานของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยร่วมมือกับฝ่ายไอที

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลสู่การปฏิบัติมาจากมุมมองต่าง ๆ ของกลยุทธ์ นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ และการตลาด กระบวนการของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลนั้น นำมาซึ่งการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการเปิดโอกาสทางการตลาดใหม่ได้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจและจัดหารายได้ใหม่ พร้อมทั้งโอกาสสร้างมูลค่าทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของรูปแบบ หน้าที่ หรือโครงสร้างใหม่ ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่สร้างคุณค่าใหม่ ๆ สู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และได้เปรียบในการแข่งขันโดยการใช้อยู่รูปแบบธุรกิจใหม่ โดยใช้การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลสู่การกระบวนการปฏิบัติ (Singh et al., 2022)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หลายองค์การมักเข้าใจผิดเน้นการนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงเฉพาะกระบวนการภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว ขาดความสนใจผลกระทบที่จะตามมาต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกับพนักงาน และขาดการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ดังนั้น จากการศึกษาในระหว่างการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล องค์กรที่มาจากธุรกิจแบบดั้งเดิม กลุ่มธุรกิจที่ต้องการการเติบโต และกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาที่ต้องการเปลี่ยนผ่าน (Philip, 2021) Digital Transformation สิ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่เชื่อมโยงไปสู่ความยั่งยืนนั้น พบว่า การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ไม่เพียงแต่ดำเนินการติดตั้งเทคโนโลยีได้สำเร็จเท่านั้น การนำเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเป็นเพียงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพียงบางส่วนเท่านั้น (Florek-Paszkowsks et al., 2021) ท้ายสุดหากคิดจะเปลี่ยนผ่านดิจิทัลให้สำเร็จและยั่งยืน หากไม่ได้กำหนดกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ชัดเจน ก็มีแนวโน้มสูงที่จะล้มเหลวต่อการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลนี้ได้ (Pacolli, 2022) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลจึงเกี่ยวข้องกับ การกำหนดการพัฒนาทักษะดิจิทัล ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาศักยภาพเหล่านี้ จำเป็นต้องกำหนดให้ครอบคลุมในทุกมิติขององค์กร ทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พนักงาน วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ ความก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยี (Lorenzo, 2016)

นอกจากนี้ กลยุทธ์ไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยีขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Kane et al., 2015) ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งควรมีความคล่องตัวและมีแผนยั่งยืน เพื่อสร้างกลยุทธ์ดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในเศรษฐกิจดิจิทัล

แบบใหม่ ทรัพยากรมนุษย์ควรใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการตามความจำเป็นทางธุรกิจและขยายความร่วมมือกับฟังก์ชันอื่น ๆ รวมเอาอุปกรณ์เคลื่อนที่ การวิเคราะห์คลาวด์ และทุนทางสังคมเพื่อทำให้การเปลี่ยนผ่านไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ง่ายขึ้น

ขั้นตอนแรกในการมีความคิดริเริ่มด้านทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ คือ การคิดนอกเหนือไปจากวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ และเปิดรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เปิดกว้าง สิ่งนี้ไม่เพียงแต่สามารถนำไปสู่กลยุทธ์องค์การในการดำเนินงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่ยอมรับได้ แต่ยังรวมถึงวิธีที่ยอดเยี่ยมภายในองค์กรด้วยการดำเนินการเป็นฟังก์ชันกลยุทธ์ทางธุรกิจ จำเป็นต้องมีโครงสร้างการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถกลายเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจและกลยุทธ์องค์การได้ องค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อทุกทีมและทุกหน้าที่ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์องค์การเชิงกลยุทธ์ควรเน้นการวิเคราะห์บุคลากรและกำหนดการดำเนินการที่จำเป็นเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรตามหลักฐานและข้อมูลเชิงลึกที่สร้างจากข้อมูลที่เหมาะสม การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ควรใช้ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์นั้นเพื่อพัฒนาความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเน้นความท้าทายของบุคลากร

■ การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลสู่บุคลากรในองค์กร (People Digital Transformation)

จุดเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลสู่ความสำเร็จของบุคลากรในองค์กร งานด้านทรัพยากรมนุษย์ ก่อนหน้านั้นเรียกว่า การบริหารงานบุคคล เป็นหน่วยงานขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้แนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนวงจรชีวิตของบุคลากรในทุกด้าน ตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการออกจากงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดให้มีบทบาทหน้าที่นำพาการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาสู่เป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทักษะพนักงาน การฝึกอบรม ตลอดจนกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (Keenan, 2008) สิ่งที่ผู้บริหารมักใช้ในการเพิ่มมูลค่าธุรกิจ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยกำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหน้าที่ ทั้งในเชิงปฏิบัติการและเชิงกลยุทธ์ผ่านทางพนักงาน (Ulrich, 1997) โดย Dave Ulrich ได้กำหนดกรอบการทำงานทรัพยากรมนุษย์ ในปี 1997 ระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่ทรัพยากรมนุษย์บทบาทหนึ่งที่ต้องปฏิบัติงานเพื่อสร้างองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อการรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต โดยปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่สามารถนำดิจิทัลมาช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนสำคัญ

ในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ในปี 2563 องค์การตกอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับโรคระบาด COVID-19 และเกิดความกดดันกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน งานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยการนำดิจิทัลมาใช้ในการงานด้านธุรการเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ (Silva & Lima, 2017) แนวทางปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของกระบวนการทำงาน แต่บางหน่วยงานเป็นเรื่องยากในการจัดการกับงาน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะงานด้านการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์มีการควบคุมระบบข้อมูลด้านการจัดการที่มีความสำคัญสูง (Hausberg et al., 2019) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรหลีกเลี่ยงการกระทำที่ล้าสมัย และควรคิดถึงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ช่วยเร่งโอกาส ให้บุคลากรทำงานได้ง่ายขึ้น และพัฒนาความสามารถและทักษะ (Betchoo, 2016) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับสายอาชีพของพนักงาน การสืบทอดตำแหน่ง ความช่วยเหลือด้านสวัสดิการต่าง ๆ เป็นการผสมผสาน ระหว่างการบริหารกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์

จากการวิจัยการปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถช่วยให้พนักงานจัดการกับรูปแบบที่เกิดขึ้นจากการทำงานผ่านดิจิทัลได้มากขึ้น การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในที่ทำงานเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด (Bresciani et al., 2021a; Bresciani et al., 2021b; Ferraris et al., 2019) และการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล ได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยียุคใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ บล็อกเชน การประมวลผลแบบคลาวด์ การเรียนรู้ของเครื่องมือต่าง ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต และวิทยาการทางหุ่นยนต์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการทำงาน ระบบอัตโนมัติในการทำงานที่โดดเด่นที่สุด (Acemoglu & Restrepo, 2020; Maran et al., 2022; Scully-Russ & Torracco, 2020) การเปลี่ยนแปลงที่เด่นชัดได้แก่ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ในการจ้างงาน นโยบายขององค์การ กฎระเบียบ และการปฏิบัติงาน และอื่น ๆ (Ciasullo & Lim, 2022; Malhotra, 2021; Santana & Cobo, 2020)

ผู้นำและบุคคลในองค์การต้องตัดสินใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ ผู้นำต้องรับผิดชอบในการออกแบบวัฒนธรรมใหม่เพื่อส่งมอบตามความคิดริเริ่มการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรสามารถเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเข้ากับภาพการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ขึ้นได้อย่างไร ผู้นำยังสร้างแบบจำลองพฤติกรรมใหม่เพื่อให้เป็น

แบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงานและจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่ได้เกิดขึ้นชั่วคราว หากผู้นำไม่แสดงข้อบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การจะไม่สามารถริเริ่มสิ่งนี้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเรื่องยากสำหรับผู้นำหลายท่านที่จะมองเห็นภาพเหมือนอย่างที่ว่าวัฒนธรรมเป็นนั่นไม่ใช่เรื่องง่ายหรือเป็นรูปธรรมที่สามารถกำหนดและเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นสม่ำเสมอเพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรองค์การ ระบบปัญญาประดิษฐ์สามารถศึกษาและวิเคราะห์ทักษะ พฤติกรรม และการกระทำของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างเส้นทางการศึกษาสำหรับบุคลากร (Dvorskaya, 2018) การนำการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมพนักงานสามารถยกระดับคุณภาพของการฝึกอบรม ทำให้กระบวนการโต้ตอบและมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีนี้ช่วยให้สามารถจำลองสถานการณ์ในโลกแห่งความจริงในพื้นที่เสมือนจริงได้ โดยช่วยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมและมีโอกาสฝึกฝนทักษะของตนเอง เทคโนโลยีคลาวด์สามารถอัปโหลดข้อมูลไปยังพื้นที่เสมือนที่พนักงานแต่ละคนให้สามารถเข้าถึงได้ ด้วยวิธีนี้จึงสามารถจัดฝึกอบรมพนักงานในรูปแบบของแพลตฟอร์มออนไลน์ที่มีหลักสูตรให้เลือกฝึกอบรมและพัฒนา สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรแต่ละคนบนพื้นฐานเทคโนโลยีว่าด้วยการเก็บข้อมูล (Blockchain) ซึ่งสามารถสร้างบริการในการช่วยเก็บข้อมูล เช่น ประวัติโดยย่อ ใบรับรอง การศึกษา และความสำเร็จทางวิชาชีพ ซึ่งสามารถช่วยลดเวลาของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการค้นหาเพื่อช่วยในการพัฒนาที่เหมาะสมและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

ผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์การที่เห็นได้เด่นชัด คือ ผลกระทบต่อฐานลูกค้าขององค์การและต่อพนักงานภายในองค์การ สำหรับคำว่า การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางดิจิทัลถูกนำมาใช้ในช่องทางการซื้อขายดิจิทัลใหม่ ๆ มีเพียงไม่กี่องค์การที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานให้เกิดการยอมรับ รับรู้ถึงโอกาส และภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นและมีอิทธิพลในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นแนวคิดค่อนข้างใหม่ ในยุคแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลโดยข้อมูลจากผู้ใช้แอปพลิเคชัน E-Banking เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือพนักงาน มีการอ้างอิงครั้งแรกเกิดขึ้นเมื่อปี 1927 ในบทความ The Australian Banker ที่แสดงให้เห็นสิ่งที่คนงานและสหภาพแรงงานยอมรับการพัฒนาทางเทคโนโลยีในช่วงนั้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมธนาคารมีการระบุไว้เมื่อสมัยก่อนถูกแทนที่ด้วยเครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ มีพนักงานหัวโบราณส่วนหนึ่งที่ต่อต้านนวัตกรรมอย่างมาก ในปี 1930 ตามรายงานธนาคารแห่งหนึ่ง รัฐควีนส์แลนด์ พนักงานเหล่านั้นไม่ยอมรับตัว

ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ จึงถูกย้ายไปที่ทำงานในชนบทที่ห่างไกล หรือที่แย่กว่านั้น คือ เสี่ยงตกงาน แต่ในปี 1933 มีการอ้างอิงครั้งแรก ถึงการต่อต้านของสหภาพแรงงานต่อสภาแห่งสหพันธรัฐในการรับเอานวัตกรรมทางเทคโนโลยีในยุคนั้นมาใช้ เนื่องจากพวกเขากลัวว่างานจะลดลง ในปี 1962 เมื่อคอมพิวเตอร์ได้รับการแนะนำให้รู้จักกับธนาคารออมสินแห่งหนึ่ง พนักงานสหภาพแรงงานเป็นกลุ่มแรกที่ยอมรับไม่มีการขัดขืน พวกเขาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาใช้ในเวลานั้น และเมื่อปี 2019 มีเหตุการณ์เกิดขึ้นลักษณะเช่นเดียวกัน เมื่อมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ ลักษณะที่พบมากที่สุด คือ ปฏิกริยาของพนักงานในช่วงแรก ๆ คือ กลัวการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่จะตกงาน แต่ต่อมาเมื่อมีการศึกษาแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรเทาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง คือ การรับรู้ถึงความสะดวกในการทำงาน การรับรู้ถึงประโยชน์และประสิทธิภาพ การรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้ถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรของเทคโนโลยีใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันการยอมรับในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ง่ายขึ้น และปัจจัยสำคัญที่สุดในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ ทักษะของพนักงาน (Kitsios et al., 2021) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลควรบริหารจัดการกับพนักงานเป็นส่วนใหญ่ในขณะที่เปลี่ยนวิธีการทำงานปกติ และธรรมชาติของมนุษย์ที่จะไม่แสดงการยอมรับเมื่อเริ่มการเปลี่ยนแปลงและมักจะปฏิเสธ หรือต่อต้านสิ่งใหม่ในตอนแรก พนักงานต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้วิธีการจัดการกับระบบดิจิทัลและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง (Diener & Špaček, 2021)

■ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Digital Transformation)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นหน้าที่ที่สำคัญในองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการการพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรม และผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัลในปัจจุบัน งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ยังต้องปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยของงานที่เปลี่ยนแปลงไป และยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อให้กระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถมีบุคลากรที่สามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัลนี้ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการปฏิวัติการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เพื่อทำให้พนักงานมีกระบวนการการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ที่ดี

ในอนาคต โดยอาศัยการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ แพลตฟอร์มดิจิทัล เทคโนโลยี นวัตกรรมและแนวทางใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม และการจัดการการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่นำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคต และยังต้องพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้องค์กรเติบโต และต้องการพนักงานที่มีประสิทธิภาพให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา (Sen, 2020)

ปัจจุบันสำหรับองค์การส่วนใหญ่มีจุดมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล คือ การเปลี่ยนกระบวนการทำงาน หรือรูปแบบการทำงานให้เป็นดิจิทัลที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้สามารถแข่งขันได้โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มทักษะ ความสามารถให้กับพนักงานได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรยังคงคล่องตัว และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เป็นระบบอัตโนมัติและขับเคลื่อนด้วยข้อมูลแบบทันทีที่ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การมีส่วนร่วม และความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างรวดเร็วทันต่อเทคโนโลยี การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ การแก้ไขปัญหาโดยใช้ดิจิทัล สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลนี้ต้องเริ่มต้นจากการปฏิวัติรูปแบบความเข้าใจของพนักงาน การเปลี่ยนองค์การจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ควบคู่กัน โดยการคิดรอบความคิดใหม่ทางดิจิทัลที่ถูกต้องในแง่ของรูปแบบในการดำเนินงานและกรอบการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าทางธุรกิจโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมกับวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลสามารถเข้าถึงงานทรัพยากรมนุษย์ได้ เห็นได้จากการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาช่วยงานทางด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถแก้ปัญหาที่หลากหลายได้ เช่น การเรียนรู้ทักษะ การป้องกันการลาออกของพนักงาน สามารถตอบสนองข้อมูลของพนักงานได้อย่างรวดเร็ว การจับคู่พนักงานและบุคคลภายนอก ผู้สมัครมีโอกาสในการทำงาน สนับสนุนผู้จัดการด้วยเงินเดือนที่ดีขึ้น แนวทางการลงทุน ขจัดงานที่ต้องทำด้วยตนเองในการบริหารผลประโยชน์และบัญชีเงินเดือนผ่านระบบอัตโนมัติ และการสร้างแพลตฟอร์ม เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ในทุกขณะ (Guenole & Feinzig, 2021)

Table 2

Comparative of the Past HR and Current HR
เปรียบเทียบงานทรัพยากรมนุษย์ในอดีตและปัจจุบัน

งานทรัพยากรมนุษย์ในอดีต	ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นไปที่การออกแบบกระบวนการและทำให้กระบวนการทำงานพื้นฐานของงานด้านทรัพยากรมนุษย์	งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่การใช้ปัญญาประดิษฐ์มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างความรู้ผูกพันในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร
การใช้วิธีการที่ล้าสมัยในการสร้างและดำเนินการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้นวัตกรรม เลือกซอฟต์แวร์เฉพาะที่เหมาะสมกับงาน ความต้องการขององค์กร พัฒนาแอปพลิเคชันที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และจัดการแพลตฟอร์มสำหรับพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์
เน้นงานด้านเอกสารและการดำเนินการและการรวมกระบวนการวางแผนทรัพยากรขององค์กร	การใช้รูปแบบดิจิทัลนอกเหนือไปจากการวางแผนทรัพยากรขององค์กรอย่างง่ายเพื่อพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและแอปพลิเคชันมือถือโดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ
กระบวนการและการคิดเป็นศูนย์กลางมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐานใหม่: การพูดคุย อุปกรณ์เคลื่อนที่ แอปพลิเคชัน
ความยืดหยุ่น ทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย	การปรับเปลี่ยน ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นอย่างเต็มที่
ศูนย์บริการ HR เน้นการบริการตนเอง	Operations Centers มุ่งเน้นที่การช่วยเหลือพนักงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
รายงานเป็นระยะ	รายงานการปฏิบัติงานตามเวลาจริง
การวิเคราะห์	แพลตฟอร์มแบบบูรณาการ (นโยบาย กระบวนการ ระบบ การดำเนินงาน)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นในทุกระดับ รวมถึงการแปลงเป็นดิจิทัลของกระบวนการการเก็บข้อมูล วิธีการกระบวนการทำงานต่าง ๆ การสื่อสารข้อความ การเก็บเอกสารในรูปแบบดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงเป็นดิจิทัลถือเป็นการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมต่าง ๆ พร้อม ๆ กันหลายอุตสาหกรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ ด้านเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลช่วยขยายการสนับสนุนรูปแบบการสื่อสาร การทำงานรวมถึงกระบวนการทำงาน (Parviainen et al., 2017) การเปลี่ยนแปลงเป็นดิจิทัล คือ การใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการขั้นตอนทางธุรกิจ วัฒนธรรม และความคาดหวังของลูกค้าที่มีอยู่เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจึงถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ (Lamberton & Stephen, 2016) รวมถึงการสร้างสถานที่ทำงานแบบดิจิทัล ที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการสื่อสารที่ทันสมัย การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรและยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น สุขภาพความผูกพันองค์กรของพนักงาน การดำเนินงานดิจิทัลของกิจกรรม

ทรัพยากรมนุษย์ผ่านบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาจจะใช้แอปพลิเคชันมือถือเป็นเครื่องมือดิจิทัลเพื่อช่วยขจัดปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและสัมมนาผ่านระบบออนไลน์ หรือผ่านระบบดิจิทัลต่าง ๆ เช่น ZOOM และโปรแกรมอื่น ๆ รวมถึงการฝึกอบรมความก้าวหน้า ด้วยการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องผ่านเทคโนโลยี (Stephan et al., 2017)

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และจัดการรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพ นวัตกรรม ความยืดหยุ่น และสามารถในการปรับตัวนี้ คือ ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่ระบบดิจิทัลนั้น ถือเป็นขั้นตอนใหม่ในการจัดการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จของการนำงานดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับใหม่ของการบริหารและการจัดการ ซึ่งการมีเครื่องมือใหม่ ๆ กลายเป็นสิ่งจำเป็นในอนาคต การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบและถูกยอมรับไปโดยสิ้นเชิงในช่วงเวลาดังกล่าว ส่งผลแม้กระทั่งกระบวนการทำงานของพนักงานภายในองค์กรเอง และได้เปิดกว้างในการทำงานมากขึ้น ดังจะ

เห็นจากการส่งเสริมทางภาครัฐที่ออก พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2566 เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างให้สามารถปฏิบัติงานนอกสถานที่ที่สามารถทำงานผ่านการใช้เทคโนโลยีในสถานที่ใด ๆ ก็ได้ โดยให้มีผลตั้งแต่ 18 เมษายน พ.ศ. 2566

■ บทสรุป (Conclusion)

ในยุคปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันที่สูงมาก องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วเพื่อความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ หลายองค์กรจึงพยายามปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยใช้วิธีการใหม่และดีที่สุด เพื่อรักษาธุรกิจให้สามารถแข่งขันและอยู่รอด และในสถานการณ์การเกิดโรคระบาดที่ผ่านมาที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้ธุรกิจ จำเป็นต้องปรับตัวอย่างรุนแรง โดยเฉพาะการปรับกระบวนการ การปรับวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ หลากหลายรูปแบบ แต่ที่เห็นได้เด่นชัดในความได้เปรียบในการแข่งขัน และได้เปรียบคู่แข่ง คือการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หากธุรกิจต้องการความได้เปรียบต้องเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล แต่ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลก็มีหลายปัจจัยที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล ให้ราบรื่น และประสบความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ ทักษะคนของพนักงาน ความพร้อมของผู้บริหารที่พร้อมจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการเทคโนโลยีทางดิจิทัล ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ทางดิจิทัลสู่กระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจทั่วทั้งองค์กรในทุกมิติของการบริหารจัดการ องค์กร เพื่อการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าอย่างทันเวลาที่ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มความสำเร็จในการพัฒนาแผนกทรัพยากรมนุษย์ การจัดการโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อนของบริษัทในอดีต เดิมใช้รูปแบบงานเอกสารเป็นส่วนใหญ่เป็นวิธีการที่ล้าสมัยในการสร้างและดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลจึงทำให้รูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น การใช้วิธีการที่ทันสมัยในการสร้างและดำเนินการในงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการเปลี่ยนทางเทคโนโลยี ไม่เพียงแต่สามารถช่วยวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน

ดังนั้น ในการเปลี่ยนผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลสู่องค์กรสู่การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร รวมถึงเพื่อสื่อสารการใช้เทคโนโลยีผ่านกลยุทธ์ขององค์กรสู่กระบวนการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรทั่วทั้งองค์กร กระบวนการวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและรับรู้ถึงการได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี ไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนเพียงนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลจะประสบความสำเร็จหรือไม่ บุคลากรหรือพนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจและรับรู้ถึงประโยชน์ที่จะได้รับและพัฒนาไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนเทคโนโลยี เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และพนักงานมีงานทำที่มั่นคง ในการฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและได้รับการยอมรับผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาโดยใช้ระบบโปรแกรมออนไลน์ ในช่วงแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน หลายองค์กรได้นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผ่านเทคโนโลยีใหม่ ๆ และแพลตฟอร์มใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงระบบการสื่อสารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความรวดเร็วและได้เปรียบในเชิงการพัฒนาบุคลากร การเก็บข้อมูลที่ทันสมัยของเทคโนโลยีใหม่ ๆ พร้อมทั้งช่วยลดต้นทุนในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น เราคาดว่าจะได้เห็นรูปแบบการทำงานและการพัฒนาบุคลากรโดยผ่านการนำดิจิทัลและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพมากขึ้นในอนาคต องค์กรต่าง ๆ สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ดึงดูดพนักงานในปัจจุบันเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน องค์กรมีความจำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์กรด้วยการใช้เครื่องมือ แพลตฟอร์ม และแนวทางต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านกระบวนการ และวิธีการทำงานใหม่ในสิ่งที่ได้เปลี่ยนผ่านงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร

■ เอกสารอ้างอิง (References)

- Abbeduto, C. (2014). Gestión de cambio en context de innovación tecnológica. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(21), 81-90. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847105007>
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs: Evidence from US labor markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188-2244. <https://doi.org/10.1086/705716>
- Akkers, K. (2019, February 18). *Digitalisation the smart port of the future*. Port of Rotterdam. <https://www.portofrotterdam.com/en/port-future/digitalisation>
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. <https://dx.doi.org/10.1787/5f129h56dvq7-en>
- Becerra, F., & Álvarez, M. (2011). El talent humano y la innovación empresarial en el context delas redes empresariales. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 209-232. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70164-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70164-4)
- Betchoo, N. K. (2016). Digital revolution in the mauritian public service: A human resource development perspective in two unrelated companies. *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, 3(5), 1-10. <https://www.noveltyjournals.com/upload/paper/Digital%20revolution%20in%20the%20Mauritian-777.pdf>

- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021a). Building a digital transformation strategy. In *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 5-27). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211002>
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021b). Digital leadership. In *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world* (pp. 97-115). Emerald Publishing. <https://shorturl.asia/FmPZe>
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120276. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120276>
- Burnett, R., & Lisk, C. (2019). The future of employee engagement: Real-time monitoring and digital tools for engaging a workforce. *International Studies of Management and Organization*, 49(1), 108-119. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565097>
- Camelo, C., Martin, F., Romero, P., & Velle, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa. *Economía Industrial*, 333, 149-160. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/16.C.ORDAZ.pdf>
- Chandra, D. R., & Hillegersberg, J. V. (2018). Governance of inter-organizational systems: A longitudinal case study of Rotterdam's port community system. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(2), 47-68. <https://doi.org/10.12821/ijispm060203>
- Chairat, P. (2019). *Human resource development to create the innovative organization* [Master's thesis, Mahidol University]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/3209>
- Chutijirawong, N. (2020, March). *Digital transformation*. Deloitte Thailand. <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/technology/articles/digital-transformation-th.html>
- Ciasullo, M. V., & Lim, W. M. (2022). Digital transformation and business model innovation: Advances, challenges and opportunities. *International Journal of Quality and Innovation*, 6(1), 1-6. <https://www.inderscience.com/info/dl.php?filename=2022/ijqi-7477.pdf>
- Deloitte. (2010). *HR Transformation strategy and planning designing a new future for HR and the business*. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-consulting-mo-hr-transformation-strategy-and-planning-111510.pdf>
- Demeter. (2021). *Digital transformation khū 'arai samkhan khā nai tō 'akā ratham thurakitb?* GotoKnow. <https://www.dmit.co.th/th/zendesk-updates-th/what-is-digital-transformation>
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), <https://doi.org/10.3390/su13042032>
- Digital Government Technology and Innovation Center. (2022). *Digital transformation pīanplāng nāo khwāmkhī yāngrai?* GotoKnow. <https://dgti.dga.or.th/digital-transformation-2>
- Dvorskaya, E. (2018). *AI in HR: Competition with man or mutually beneficial cooperation*. vc.ru. <https://vc.ru/future/35297-ii-vr-konkurenciya-s-chelovekom-ili-vzaimovogodnoe-sotrudnichestvo>
- Ferraris, A., Erhardt, N., & Bresciani, S. (2019). Ambidextrous work in smart city project alliances: Unpacking the role of human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 680-701. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291530>
- Florek-Paszkowsks, A., Ujwary-Gil, A., & Godlewakadziobon, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(4). <https://doi.org/10.7341/20211741>
- Guenole, N., & Feinzig, S. (2021). *The business case for AI in HR: With insights and tips on getting started*. Research Online. <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/33662>
- Hausberg, J. P., Liere-Nether, K., Packmohr, S., & Vegelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, 89, 931-963. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00956-z>
- Jain, A., & Ranjan, S. (2020). Implications of emerging technologies on the future of work. *IIMB Management Review*, 32(4), 448-454. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2020.11.004>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, July 14). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
- Keenan, T. (2008). *Human resources management*. Edinburgh Business School, Heriot Watt University.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of the digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697. <https://doi.org/10.1108/01437720610708284>
- Lorenzo, O. (2016). Modelos de madurez digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín De Estudios Económicos*, 71(219), 573-590. https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos
- Mahattanalai, T. (2021). *Nāonōm thurakit /utsāhakam: 2021-2023: Thurakit bōrikān di chi than lāe sōpwāe* [Business and Industry Outlook 2021-2023: Digital Services and Software]. Krungsri. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industryoutlook/services/digital-software/IO/io-digital-software-21>
- Mahattanalai, T. (2023). *Naeonom thurakitutsahakam 2023-2025: Thurakit bōrikān di chithan lāe sōpwāe* [Business/Industry Trends 2023-2025: Digital Services and Software Business]. Krungsri. <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/digital-software/io/io-digital-software-2023-2025>
- Makridis, C. A., & Han, J. H. (2021). Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121162>
- Malhotra, A. (2021). The post pandemic future of work. *Journal of Management*, 47(5), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychologic traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121352. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Osmundsen, K., Iden, J., Bygstad, B. (2018). *Digital transformation drivers, success factors, and implications* [Conference session]. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Korf, Greece. <https://doi.org/10.1080/10106049.2014.888485>
- Pacolli, M. (2022). Importance of change management in digital transformation sustainability. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 276-280. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.034>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Philip, J. (2021). Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573>
- Pojsupap, T., & Khasasin, R. (2020). Digital transformation and the changing role of human resource management. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(1), 1-19. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/tgt/article/view/250211/169708>
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.004>
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R & D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.502.10637>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846-862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>

- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum. <https://www.jstor.org/stable/e26588334>
- Scully-Russ, E., & Torracco, R. (2020). The changing nature and organization of work: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 19(1), 66-93. <https://doi.org/10.1177/1534484319886394>
- Sen, S. (2020). *Digital HR strategy: Achieving sustainable transformation in the digital age*. <https://books.google.co.th/books?id=X6jMDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Digital%20HR%20Strategy%20achieving%20sustainable%20transformation%20in%20the%20digital%20age&hl=th&pg=PA67#v=onepage&q&f=false>
- Silva, M. S. A. E., & Lima, C. G. S. (2017). The role of information systems in human resource management. In M. Pomffyova (Ed.), *Management of Information Systems*. IntechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.79294>
- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modelling the effects of digital transformation in India manufacturing industry. *Technology in Society*, 67, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101763>
- Singh, S. K., AlNuaimi, B. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Spencer, D. A. (2018). Fear and hope in an age of mass automation: Debating the future of work. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12105>
- Stephan, M., Brown, D., & Erickson, R. (2017). *Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/predictive-hiring-talent-acquisition.html>
- Sundae. (2022). *Digital transformation khū 'arai? čhop nai botkhwām dīeo* [What is digital transformation? Finished in one article]. Sundae. <https://www.sundae.co.th/article/what-is-digital-transformation>
- Teach me Biz. (2020, December 22). *Digital transformation khū 'arai samkhan yāngrai* [What is Digital Transformation? Why is it important?]. Teach me Biz. <https://teachme-biz.com/blog/digital-transformation>
- Thuekka, D. (2020). *Dave Ulrich mōng botbāt HR nai yu khōdi čhi than* [Dave Ulrich looks at the role of HR in the digital age]. Personnel Management Association of Thailand. www.pmat.or.th/ความรู้ทรัพยากรบุคคล/1712/HR%20Infographic/20712/content1/?contentid=38104
- Tijan, E., Jovic, M., Aksentijevic, S., & Pucihar, A. (2021). Digital transformation in the maritime transport sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120879. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120879>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Rewriting the Rules for the digital age: 2017 deloitte global human capital trends*. Deloitte University Press. <https://dair.nps.edu/handle/123456789/3432>
- Yu, X., Xu, S., & Ashton, M. (2022). Antecedents and outcomes of artificial intelligence adoption and application in the workplace: The socio-technical system theory perspective. *Information Technology & People*, 36(1), 454-474. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2021-0254>
- Zuzaku, A., & Abazi, B. (2022). Digital transformation in the Western Balkans as an opportunity for managing innovation in small and medium businesses-challenges and opportunities. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 60-65. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.12.011>