

ยุคแห่งการปรับตัวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ชาวลินี ชนะสงคราม¹ วีรพงษ์ เทียงสันเทียะ² อภิสิทธิ์ สุขอุดม³ กนกภรณ์ ครุฑภาพันธุ์^{4*}

The Era of Adaptation of Human Resource Management

Chawalinee Chanasonghkham¹ Weerapong Thiangsanthia² Apisit Sukudom³ Kanokporn Krutpapan^{4*}

Received 28/03/2022

Revised 31/05/2022

Accepted 13/06/2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับการปรับตัวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงขอบเขตทรัพยากรมนุษย์ในยุคถัดไป และการจัดการในยุควิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามกระแสของโลก ทั้งในด้านของเทคโนโลยีและสุขอนามัย กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ควรเน้นการเข้าถึงบุคลากรให้ได้มากที่สุด ประโยชน์ของการศึกษาผลกระทบและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางในการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ในยุค 4.0 มุ่งมองธุรกิจและการทำงานในยุคปัจจุบันจะเน้นผู้ที่มีความสามารถ ไหวพริบในการทำงาน การจัดการข้อมูลทางธุรกิจและกลยุทธ์ทางสังคมคือสิ่งที่ขาดไม่ได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยเทคโนโลยีช่วยในการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงาน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ องค์กรจึงต้องปรับตัวและหาวิธีทำงานใหม่ๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร จะต้องสร้างความพร้อมด้านความสามารถของพนักงานในการขับเคลื่อนธุรกิจไปพร้อมกัน

คำสำคัญ: การปรับตัว การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

¹ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: ann0801802@gmail.com

² คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: avatarn250443@gmail.com

³ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: Nameber08@gmail.com

^{4*} คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

E-mail: Kanokporn_k@rmutt.ac.th

* Corresponding author e-mail: Kanokporn_k@rmutt.ac.th

Abstract

This academic article aims to present human resource management adaptation in the era of changing scope of human resources and new normal, which must be adapted according to the world's trend in terms of technology and hygiene. The process of human resource management should focus on approaching personnel as much as possible. The benefits of investigating the impacts and strategies of human resource management should be concerned by executives. The leaders play the important role on setting working directions, human resources in 4.0 era, business perspectives, and working in the present which highlight on competent and smart working people. Business information management and social strategies are indispensable. Human resources departments must rely on technology to improve the employees' experiences which help personnel participate and adapt in the constantly changeable business environment and the changing business environment. The organization therefore has to adapt and find the new ways of working to strengthen the organization as well as to generate readiness of employees' abilities to drive the business at the same time.

Keywords: adaptation, management, human resources

บทนำ

มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนสังคมและองค์กร เพราะสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้โดยอาศัยมนุษย์เป็นผู้คิดค้นและสร้างสรรค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรวางแผนกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดการให้มีความเหมาะสมและรอบด้าน การพัฒนาทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จนั้นในการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การลดต้นทุน การสร้างทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อองค์กรในเชิงกลยุทธ์จะเป็นการใช้อย่างมีประสิทธิภาพจากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป็นแผนการที่กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ การพัฒนาที่นำองค์ความรู้ที่มีกำหนดสู่เป้าหมายตั้งแต่กระบวนการเลือกสรร ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร และช่วยลดปัญหาการรับพนักงานที่ไม่เหมาะกับองค์กร ลดอัตราการลาออก และลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร (ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2564) รวมถึงหน้าที่การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการ การจัดคนเขาทำงาน การประสานงาน และการควบคุม คือความท้าทายที่สำคัญสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการค้นหาวิธีใหม่ การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การตอบสนองต่อโลก การจัดการความเปลี่ยนแปลง การรับเทคโนโลยีใหม่ ดังที่ ภิราช รัตนันต์ (2558) กล่าวไว้ว่า แนวคิดในการบริหารจัดการในการบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ควรมีการกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรให้พนักงานมีความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ชัมมพร นิพนธ์พิทยา (2561) กล่าวว่า การพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานสามารถช่วยเสริมสร้างทักษะต่างๆ การมีส่วนร่วมและการปรับตัวให้ยุคที่มีความเปลี่ยนแปลง

จากสถานการณ์โรคระบาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลต่อการดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนและทุกอาชีพในวงกว้าง ในช่วงแรกการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์อาจเป็นไปได้ยาก เพราะบางธุรกิจอาศัยการขับเคลื่อนธุรกิจโดยบุคคลเป็นหลัก เช่น ธุรกิจ

อุตสาหกรรมบริการ การท่องเที่ยว โรงแรม ร้านอาหาร หรือแม้แต่การขนส่งล้วนหยุดชะงักทั้งสิ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผู้ประกอบการและพนักงานที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ การปรับตัวสิ่งแรกที่เกิดขึ้นคือ การลดต้นทุนขององค์กร เช่น การลดเงินเดือนพนักงาน การอนุญาตให้หยุดงานโดยไม่รับค่าตอบแทน ร้ายแรงที่สุดคือการเชิญออกหรือการจ้างให้ออกจากงาน สิ่งที่ยุทธกิจต่างๆ เหล่านี้ ดำเนินการก็เพื่อพองให้ธุรกิจนั้นสามารถอยู่รอดได้ บางธุรกิจเริ่มปรับตัวได้ก็มี การให้ทำงานที่บ้าน (Work from Home) แต่เป็นการยากที่จะคาดการณ์ถึงคุณภาพของผลงานที่จะได้รับ หรือการนำผลิตภัณฑ์ วัสดุ วัตถุดิบต่างๆ ที่มีในองค์กรมาแปรเปลี่ยนให้เป็นเงินสดเพื่อรักษาสภาพคล่องของตัวเองไว้ อย่างไรก็ตามแล้วแต่ การดำเนินการดังกล่าวก็ไม่ได้สร้างความยั่งยืนและความอยู่รอดให้กับองค์กร ปัจจุบันสถานการณ์โรคระบาดดังกล่าวเริ่มมีทิศทางที่ดีขึ้น ประชาชนได้รับวัคซีนมากขึ้น ธุรกิจเริ่มกลับมาดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อกำหนดของนโยบายภาครัฐ การทำงานที่บ้าน(Work from Home) เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น แต่บางองค์กรมีการปรับเปลี่ยนเป็นแบบ Hybrid Working คือ รูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากออฟฟิศ บ้าน Satellite Office หรือจากที่ไหนก็ได้ (Remote Working) แทนที่การทำงานจะอยู่ในออฟฟิศเพียงแห่งเพื่อสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจในการทำงาน และให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่ได้ทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนกทรัพยากรบุคคล (HR) ถือเป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อองค์กรทุกองค์กร โดยเฉพาะจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานครั้งใหญ่ ภายในแผนกทรัพยากรบุคคลเองก็ต้องมีการปรับตัวภายในแผนก และยังคงช่วยเหลือให้คำปรึกษาแผนกต่างๆ ในองค์กรอีกด้วย งานวิจัยของ ทนงค์ศักดิ์ แสงสว่างวัฒนะ, ณัฏชนันท์ ศิริไสยาสน์ และโชติ บติรัฐ (2563) ที่ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หลังจากจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 ในการทำงานพนักงานต้องปรับเปลี่ยนการทำงานโดยทำงานที่บ้านมากขึ้นเพื่อช่วยลดจำนวนผู้ติดเชื้อ และต้องใช้เทคโนโลยีรวมถึงช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายเพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกับทุกคนในองค์กรได้ หลายบริษัทจึงได้เริ่มลงทุนกับเทคโนโลยีเพื่อให้เข้ามาช่วยตรวจสอบและรวบรวมข้อมูลการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้ข้อจำกัดลดลง สะดวกต่อความคล่องตัวในการทำงานขององค์กรมากขึ้น บริษัทต่างๆ อาจจะกำลังชินกับการให้พนักงานทำงานที่บ้าน มีแนวโน้มว่าบ้านจะกลายเป็นเหมือนออฟฟิศของพนักงานในอนาคต “Home is the new office” สำหรับนโยบายนี้ก็มีข้อดีเพราะอาจเป็นจุดขายดึงดูดพนักงานใหม่ๆ ที่ต้องการความยืดหยุ่นของการทำงาน เพราะเขาเชื่อว่าศักยภาพของการทำงานไม่ได้หยุดอยู่แค่ที่ทำงาน โดยเฉพาะกับพนักงานรุ่นใหม่

ดังนั้น เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงว่ามีการปรับเปลี่ยนตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทความนี้ผู้เขียนจึงจะนำเสนอสภาพของวิธีการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ในการศึกษาผลกระทบของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบทความวิชาการนี้ใช้วิธีการศึกษาทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากตำราดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ควรเน้นการส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีที่เกิดขึ้น แนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรมและการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ของผกาพรรณ ไพรัตน์ และวิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ (2564) พบว่า การอบรมและพัฒนา การมีอิสระในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลงานที่ส่งมอบให้องค์กร การให้รางวัล ล้วนเป็นองค์ประกอบของแนวปฏิบัติที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่สามารถสร้างความได้เปรียบและความเข้มแข็งให้องค์กรได้และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ต่างๆ ในการทำงานเพื่อสร้าง

นวัตกรรมมีความแตกต่างตามลักษณะของงาน ประเภทงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทางเทคโนโลยีแบบไดนามิกในโลกดิจิทัลสมัยใหม่เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ จากการจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยของ Fenech (2022) เผยให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนทำให้การทำงานมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และในมุมมองของ Higgins (2020) จากสถาบันบริหารทุนมนุษย์ กล่าวว่า สิ่งสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันคือ ต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานที่ส่งผลต่อวิธีการทำงาน การเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีต่างๆ เช่น ระบบการสื่อสาร อินเทอร์เน็ต บิ๊กดาต้า หรือ คอมพิวเตอร์ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานขององค์กรไปตลอดกาล โดยเศรษฐกิจเปลี่ยนจากที่ขับเคลื่อนด้วยอุตสาหกรรมมาเป็นเทคโนโลยี ส่วนพชรกันต์ นิมิตรศตกุล และวิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2559) ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทและนโยบายขององค์กร ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ เป็นไปตามกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร การบริหารจัดการค่าตอบแทน และสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด ประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จ ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้รวมถึงควมมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวการณ์ต่างๆ

การทบทวนวรรณกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resources) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก ควรเน้นด้านการดูแลบุคลากร มีการพัฒนาเตรียมความพร้อมและวิธีคิดในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจและสังคม รวมถึงภาวะวิกฤติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ควบคู่กับด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อการทำงาน (ภัทราวดี ปริจำรัส, 2564) รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนลักษณะ และรูปแบบการบริหาร โดยมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ผสมผสานกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ของบุคลากรในองค์กร เช่น การฝึกอบรมให้บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจ รวมถึงเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน สามารถทำให้อุตสาหกรรมผ่านภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นไปจนถึงสร้างกำไร โดยเน้นการปรับกลยุทธ์ในการบริหาร (วิภาสสร ยอดยิ่ง, 2564) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีองค์ประกอบ 5 ด้าน 1) การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพเข้าร่วมงาน 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การดูแลรักษาบุคลากร 4) การสร้างความผูกพันของบุคลากร 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (สมพิศ ทองปาน, 2559) ในขณะเดียวกันการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ควรทำความเข้าใจไปพร้อมกัน เนื่องจากการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน การปรับปรุงทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของพนักงาน ควรสอดคล้องกับโอกาสและสถานการณ์ในปัจจุบัน (Lee, 2021)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Resource Management) ควรเน้นเรื่องการจัดการด้านกลยุทธ์ในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น องค์กรควรทำการตลาดภายใน เน้นการสื่อสารและการตอบสนองความต้องการของบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจ เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานก็จะทุ่มเท ตั้งใจทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับคือ วัฒนธรรมและสังคมภายในองค์กรที่น่าอยู่และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง ยกระดับการแข่งขัน รวมถึงรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ สิ่งที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกควรเน้น ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ลูกค้าย ตลาดสินค้าหรือการบริการ ตลาดแรงงาน คู่แข่งขัน ฯลฯ ที่มีผลกระทบต่อเตรียมแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถร่วมวางแผนการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ (วิชุดา สร้อยสุต และคณะ, 2564)

บทบาทของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader) ผู้นำในการพัฒนาองค์กรต้องมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของบุคลากร (Employee Advocate) จากผลการศึกษาของ สมบูรณ์ โตจิตร (2564) พบว่า มี 3 บทบาท คือ 1) บทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาความรู้ 2) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) บทบาทการเป็นผู้นำความทันสมัย ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการใช้องค์ความรู้ในศาสตร์สำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในสายงานทำงานได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอีกด้วย (ชลิต ศุภศักดิ์ธำรง, 2561) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงต้องมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ของตนเอง (Functional Expert) ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ สามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกและทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจให้กับองค์กรได้และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและให้มีความพร้อมในการสนองตอบต่อปัญหาความท้าทายในองค์กรที่จะต้องเผชิญและเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงต้องผลักดันให้องค์กรเดินหน้าต่อไป ดังที่ อรรถนพ เรืองกัลป์ปวงศ์ และสราวรรณ เรืองกัลป์ปวงศ์ (2564) กล่าวถึงบทบาทใหม่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ควรประกอบไปด้วย 1) มีความทันสมัย 2) มีความจริงใจ 3) สามารถสร้างแรงบันดาลใจได้ 4) ทำงานด้วยความโปร่งใส 5) สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ 6) มีความมุ่งมั่นตั้งใจ 7) มีความรับผิดชอบ 8) มีความทะเยอทะยานในการประสบความสำเร็จ 9) เป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำที่ดี 10) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทุกคนในองค์กร ดังนั้นการเป็นผู้นำในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ควรที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าไปสู่บทบาทใหม่ที่สร้างสรรค์และท้าทาย เพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไรของพนักงาน โดยเชื่อมโยงเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานทุกภาคส่วนในองค์กรได้มีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉันทลักษณ์ทางดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉันทลักษณ์ทางดิจิทัลมีวิธีการทำงาน ของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนฉันทลักษณ์ทางดิจิทัลและวิถี New Normal โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมีความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา เพื่อให้พนักงานและบุคลากรมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย ดังคำกล่าวของ พิชญ์สินี มะโน (2562) ที่ได้กล่าวถึงผลกระทบเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลว่าส่งผลให้เกิด Digital Disruption ที่มีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต การทำงาน การเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีทำให้เกิด Digital Disruption อาจหมายรวมถึงปัญญาประดิษฐ์ อัลกอริทึมเรียนรู้เชิงลึก วิศวกรรมซอฟต์แวร์ การออกแบบวงจรรวม คลาวด์คอมพิวติ้ง การออกแบบส่วนเชื่อมต่อออนไลน์ หุ่นยนต์ ข้อมูลขนาดใหญ่ และการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผนวกเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าด้วยกันย่อมทำให้เกิดเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีบทบาทอย่างยิ่งในการแก้ไขปัญหาต่างๆ แทนการแก้ปัญหาด้วยมนุษย์ มีนัยสำคัญว่าอาจมาแย่งอาชีพจากมนุษย์ได้ในอนาคต เช่น มีการนำปัญญาประดิษฐ์ มาใช้ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตไม่ใช่แค่เพียงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพแต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุน ระยะเวลาในการจัดการและการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นต้น ตามการศึกษา

ของจิรประภา อัครบวร และคณะ (2552) เพื่อให้การทำงานมีความสอดคล้องกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปและการทำงานให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับระบบที่จัดวางและการเตรียมความพร้อมบุคลากรสำหรับอนาคตเพราะต่อให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปอย่างไร เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าแค่ไหน ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่การทำงานในโลกยุคดิจิทัล ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับประเทศไทย พบว่า การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ต่อรากฐานของการพัฒนาคน คือ การพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะ การพัฒนากลุ่มผู้ทำงานให้สามารถนำนวัตกรรม มาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลิตภาพ/ผลผลิตสูงขึ้น พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามารองรับ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ระบบการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) หรือระบบเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงิน และต้องมีการปรับชุดความคิด (Mindset) ของทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและมีแผนงานเตรียมความพร้อมทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงานปัจจุบันและที่จะเข้ามาเสริมในอนาคตอย่างตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ซึ่งจากการวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้ม การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 แนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ในทิศทางเดียวกัน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resources Management Strategy) เป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันทั่วทั้ง หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจะเกิดขึ้น ไว้ล่วงหน้าแล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พร้อมปรับตัวให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (ชัยรัตน์ ขามพูนท และคณะ, 2564; ภัทราวดี ปริจำรัส, 2564)

การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการนำมาใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 (Digital HR) โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการทำงาน เพราะมีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเป็นหลัก มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาประยุกต์ใช้ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ (Cloud Storage) เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้พื้นที่แบบออนไลน์ 2) ช่องทางสื่อสารออนไลน์ (Social Media) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงควรใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ 3) การประชุมทางไกล (Video Conference) ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้เสมือนอยู่ในห้องเดียวกัน 4) การทำงานแบบดิจิทัล (Digital Workplace) ซึ่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ในยุควิถีใหม่ (New Normal) คือให้มีทำงานแบบดิจิทัล คือ ต้องการปรับปรุงรูปแบบการทำงานภายในองค์กรให้เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ เพื่อช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น 5) เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Technology) ที่มีพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ทำให้การดำเนินชีวิต สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น 6) วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันระหว่างโลกการทำงานกับโลกส่วนตัว ที่จะเป็นการติดต่อได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา 7) สังคมของการมีส่วนร่วม การบริหารงานแบบสมัยใหม่ ต้องมีเครื่องมือในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างระบบการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (ประคอง สุคนธจิตต์, 2562)

ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในยุคปัจจุบันและอนาคตท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในภูมิภาค นำไปสู่การขยายตัวของการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศเป็นอย่างมาก เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศทั้งในด้านการผลิตและการค้ารวมทั้งการแข่งขันกับประเทศที่มีระดับ การพัฒนาเศรษฐกิจที่ล้ำหน้า องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลผลิตภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการจัดการสวัสดิการและความมั่นคงทางด้านความปลอดภัยในสถานประกอบการและในการทำงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับพนักงาน

การปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงธุรกิจเกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการทั้งหมด ตั้งแต่สรรหาจนถึงเลิกจ้าง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับภารกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร (Aslanertik & Çolak, 2021) นอกจากนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงความสมดุลในชีวิตการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยของ Budhiraja, Varkkey & McKenna (2021) มีการระบุตัวบ่งชี้ซึ่งแสดงถึงความสมดุลในชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยรวมเป็นความต้องการส่วนบุคคล ครอบครัว และสังคม ความยืดหยุ่นของระบบงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และบทบาทที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ

แม้ว่ากลยุทธ์จัดการทรัพยากรมนุษย์จะมองว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร แต่ก็ยังไม่เท่าผลกำไรที่ได้รับจากพวกเขา ดังนั้นการปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรที่จะมีความยืดหยุ่นและกระบวนการที่จะพัฒนา รักษา และสนับสนุนพนักงานการก้าวไปสู่ความมั่นคงอย่างยั่งยืน (Azizi et.al., 2021) ดังนี้

กลยุทธ์	การดำเนินการ
1.การทำงานที่มีความยืดหยุ่นและเสมือนจริง Budhiraja, Varkkey & McKenna (2021)	- ส่งเสริมให้พนักงานทำงานที่บ้าน ทำงานทางไกล - มีชั่วโมงพักและความยืดหยุ่นในการพัก -การจัดการความสมดุลในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพ - สร้างวิธีทำงานของพนักงานตั้งแต่มาถึงที่ทำงานจนถึงออกเดินทางกลับบ้านให้เสมือนจริงมากที่สุด - ให้ความรู้พนักงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานหรือส่งมอบงานในสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้น
2.การตรวจสอบความพร้อมของพนักงาน เกี่ยวกับอุปกรณ์ต่างๆในการทำ Home Office	- จัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น สินทรัพย์ไอที เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเพื่อช่วยให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ให้การสนับสนุนพื้นฐานด้านไอทีไปยังพนักงานใหม่ - สร้างโปรแกรมประมวลผลสำหรับการสื่อสาร - เชื่อมต่อเครือข่ายลูกค้าเข้ากับเครือข่ายองค์กรในบ้านพนักงานในช่วงวิกฤตการณ์ปัจจุบัน เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป
3.จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ Budhiraja, Varkkey & McKenna (2021)	- จัดให้มีการประชุมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างทักษะ แบ่งปันความรู้ และการเรียนทางไกล - พัฒนาทักษะของพนักงานด้วยการสร้างแพลตฟอร์มที่ใช้งานง่าย ตัวอย่างเช่น ส่งเสริมให้พนักงานและผู้จัดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การประชุมเพื่อให้เป็นไปตามการประชุมที่เข้าร่วมโครงการมอบหมายให้กับพนักงาน
กลยุทธ์	การดำเนินการ
4.การมีส่วนร่วม การพัฒนา และ	- สร้างกลุ่มการสื่อสารอย่างเป็นทางการบนช่องทางสื่อสารออนไลน์

- การส่งเสริมพนักงานการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ช่องทางใหม่ๆ
- ต่างๆ และการสื่อสารระหว่างผู้จัดการและพนักงานเป็นประจำ
- ใช้บริการกลุ่ม SMS และส่งข้อความถึงพนักงานทุกคนในองค์กร
 - สร้างแพลตฟอร์มคลาวด์ที่ดาวน์โหลดผ่านโทรศัพท์มือถือเพื่อให้พนักงานสามารถค้นหาและอ่านเนื้อหาที่อัปเดตได้อย่างเต็มที่
 - สื่อสารกับผู้จัดการหรือหัวหน้างานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการทำงานจากที่บ้าน เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่ได้
 - สร้างปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารของพนักงานกับผู้จัดการ เช่น การเล่นเกมของทีม หรือ การระดมสมอง
5. การใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนและการดูแลสุขภาพรวมถึงสวัสดิการต่างๆ
- สร้างไลน์เพื่อช่วยเหลือพนักงานและให้คำปรึกษาทางไกลทางการแพทย์เพื่อรักษาสุขภาพและลดความเครียด
 - จัดสัมมนาผ่านเว็บและพูดคุยเรื่องสุขภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ
 - ช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานด้วยการระบุว่าพนักงานอาศัยอยู่ที่ใด ทำกิจกรรมใดบ้าง เช่น พนักงานต้องทำอาหารเอง บริษัทสามารถให้เวลาพวกเขาเพียงพอสำหรับทำอาหารทานเองหรือไม่
 - ให้รางวัลพนักงานที่กระตือรือร้น
 - เสนอผลประโยชน์เพิ่มเติมเพื่อชดเชยพนักงานแทนการลดการจ่ายเงินพนักงาน และพยายามให้ผลประโยชน์เพิ่มเติมแก่พนักงาน วิธีที่การจัดการกับพนักงานในสถานการณ์วิกฤติจะทำให้พวกเขาจำได้ว่าองค์กรเราช่วยเหลือพวกเขาอย่างไร
 - ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการใช้นโยบายอย่างเท่าเทียมกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานระยะไกลและในสำนักงานทุกคน
6. จัดกิจกรรมออนไลน์ สำหรับพนักงาน
Budhiraja, Varkkey, McKenna (2021)
- การสื่อสารเสมือนจริงกับพนักงาน
 - การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของพนักงานที่สร้างสรรค์ เช่น การประชุมทีมเสมือนแบบโต้ตอบ การเฉลิมฉลอง เช่น วันเกิด วันครบรอบ หรือ แสดงความสามารถส่วนตัว (ภาพวาด ดนตรี)
7. เสริมสร้างประสิทธิภาพให้พนักงาน
- เสริมสร้างคนเก่งภายในทีม ให้พนักงานในที่ที่มีการสอนงาน ให้คำแนะนำกัน แทนการจ้างที่ปรึกษา
 - ข้อเสนอแนะเป็นระยะจากพนักงาน
8. การใช้มาตรการด้านความปลอดภัยของพนักงานและ เน้นสภาพการทำงาน
- การใช้อุปกรณ์ป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรค
 - แจกจ่ายอุปกรณ์ป้องกันให้กับพนักงานตามดุลยพินิจ
 - กลยุทธ์ของแผนกในองค์กรที่ครอบคลุมและทั่วถึง เช่น ความร่วมมือภายในองค์กรผ่านการปฏิบัติตามควบคุมสุขภาพและการติดเชื้อในสถานที่ทำงาน การใช้เครื่องกรองอากาศที่มีประสิทธิภาพสูงในการลดเชื้อโรค
 - วิธีการแยกพนักงานออกจากลูกค้า สถานที่ล้างมือในสถานที่ทำงาน จัดหาอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลสำหรับพนักงานและลูกค้า (หน้ากาก หน้ากาก)

ทดสอบพนักงาน ดำเนินนโยบายสนับสนุน และส่งเสริมให้พนักงานทำ
ตามนโยบายของภาครัฐ

กลยุทธ์

การดำเนินการ

- 9.ความมุ่งมั่นของแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- การสื่อสารที่โปร่งใส การกำหนดนโยบายใหม่ การวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อป้องกันพนักงานป้องกันโควิด-19
 - การกำกับดูแลและติดตามในระหว่างวันทำการเพื่อติดตามการดำเนินงานของมาตรการป้องกันการแพร่ระบาด แก่ไขข้อพิพาท รับข้อเสนอแนะในสถานที่ และใช้มาตรการใหม่

สรุป

จากเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นารูปแบบของทรัพยากรมนุษย์ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการขยายขีดความสามารถในการทำงานของผู้คนและสภาวะโลกที่กำลังเข้าสู่สังคมดิจิทัล ทำให้บทบาทของทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนในการขับเคลื่อนการทำงานที่พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจ พัฒนาลอตจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้อย่างจริงจัง การศึกษาออกสถานที่ และการได้มีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน มนุษย์ต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการเติบโต องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้ด้วยการสนับสนุนของพนักงานทุกคนที่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนแนวทางที่เหมาะสมในอนาคต

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้บุคคลได้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ทั้งนี้การพัฒนาต้องควบคู่กับการพัฒนาทางด้านสายอาชีพและความรู้ทั่วไป รวมถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จต้องพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นแบบแผน โดยมุ่งเน้นการประสานความร่วมมือระหว่างการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรแต่ละแผนกโดยจัดทำแผนร่วมกัน มีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางที่เหมาะสมในการทำงานในอนาคตต่อไป

รายการอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร และคณะ. (2552). *การจัดการความรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ขวลิต ศุภศักดิ์ธำรง. (2561). บทบาทของฝ่ายการจัดการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1702-1713.
- ชัยรัตน์ ขามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร, สติชัย นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักษณะวิจิตรชัย. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 195-208.
- ทัมมพร นิพนธ์พิทยา. (2561). ความสำคัญของการวิจัยทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 1(2), 121-136.



- ทงศ์ศักดิ์ แสงสว่างวัฒนะ, ณัชนันท์ ศิริไสยาสน์ และโชติ บดีรัฐ. “New Normal” วิถีชีวิตใหม่และการปรับตัวของคนไทย หลังโควิด-19 : การงาน การเรียน และธุรกิจ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 4(3), 371-386.
- ณาสีทิพย์ เพิ่มเพียร. (2564). การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้สมัครงานแนวโน้มการสรรหาบุคลากรที่ผู้บริหาร HR ต้องรู้. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 13(1), 267-278.
- ประคอง สุคนธ์จิตต์. (2562). ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นายเรืออากาศ*, 7, 17-28.
- ผกาพรรณ ไพรัตน์ และวิชญพงษ์ โพธิ์พูนท์. (2564). อิทธิพลแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อพฤติกรรม การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน: การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. *National & International Conference*, 2(14), 486-495.
- พัชรกานต์ นิมิตรตติกุล และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(3), 631-652.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค DIGITAL DISRUPTION ต่อการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 18(1), 1-6.
- ภัทราวดี ปรีจำรัส. (2564). ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรม ในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ภิราช รัตนันต์. (2558). พันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*, 10(30), 1-16
- วิชุดา สร้อยสุด, เมธิณี อินทร์บัว, จีรภา มิ่งเชื้อ, ยุวดี เคน้าอ่าง และโชติ บดีรัฐ. (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. *Journal of Modern Learning Development*, 6(5), 340-352.
- วิภัสสร ยอดยิ่ง. (2564). บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการรับมือกับสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 (COVID-19) (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- สมบูรณ์ โตจิตร. (2564). บทบาทผู้นำในการพัฒนาองค์กร. *วารสารการบริหารการศึกษา มจร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 1 (3), 62-70.
- สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 10(3), 265-258.
- อรนพ เรืองกัลป์วงศ์ และสรวรรณ เรืองกัลป์วงศ์. (2564). บทบาทใหม่ของผู้นำการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค เศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร วิทยาเขตอีสาน*, 2(3), 64-77.
- Aslanertik, Banu Esra & Çolak, Murat. (2021). The Link Between Sustainability Reporting and The Core Characteristics of Sustainable Human Resource Management. *International Journal of Contemporary Management Research Article*, 57, 15-24. Retrieved From <https://sciendo.com/pdf/10.2478/ijcm-2021-0010>
- Azizi, Mohammad Reza, Atlasi, Rasha, Ziapour, Arash, Abbas, Jaffar & Naemi, Roya. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>

- Budhiraja, Sunil, Varkke, Biju & McKenna, Stephen. (2021). Work-life balance indicators and talent management approach: a qualitative investigation of Indian luxury hotels. *Employee Relations: The International Journal*© Emerald Publishing Limited, 0142-5455. DOI 10.1108/ER-05-2021-02.
- Fenech, Roberta. (2022). Human Resource Management in a Digital Era Through the Lens of Next Generation Human Resource Managers. *Journal of Management information and Decision Sciences*, 25(S1), 1-10.
- Higgins, Jeff. (2020). *New Era for HR, A New Human Capital Reporting Standard*. Retrieved on 25 May, 2022, from <https://www.hcml.co/post/a-new-era-for-hr-a-new-human-capital-reporting-standard>
- Lee, Soo-Hoon. (2021). An Attention-Based View of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Perspectives*, 2(35), 237-247.