ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0
Leadership of Human Capital Executives in the HR 5.0 Era

เรียงดาว ทวะชาลี[1], พัฒนพงษ์ หนองน้ำ[2] และ พระครูปลัดเอกพัน สิริวณฺณเมธี (อินจันทึก)[3]
Riangdow Tavachalee[1], Pattanapong Nongnam[2] and Phrakrupalad Aekkaphun Siriwannamethi (Inchunthuek)[3]
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand
Corresponding Author, E-mail: [1]Riangdow@gmail.com

Retrieved: May 25, 2026; **Revised:** June 14, 2026; **Accepted:** June 15, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับพลวัตโลก วิเคราะห์วิวัฒนาการของทุนมนุษย์ตั้งแต่ยุค 1.0 ถึง 5.0 และกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุนมนุษย์ท่ามกลางความผันผวนของโลกยุค BANI World นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และมโนทัศน์ Society 5.0 โดยดำเนินการศึกษาผ่านวิธีวิจัยเชิงเอกสารจากฐานข้อมูลวิชาการต่าง ๆ

จากผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละยุคสมัยล้วนอุบัติขึ้นเพื่อตอบสนองธรรมชาติของทุนมนุษย์ที่แปรเปลี่ยนไปเสมอตามกรอบแนวคิดเชิงทรัพยากร นับตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบสั่งการและเน้นระบบในยุค 1.0–2.0 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุค 3.0 และภาวะผู้นำดิจิทัลที่เน้นระบบอัตโนมัติในยุค HR 4.0 ทว่าในปัจจุบันองค์กรกำลังเผชิญกับวิกฤตความแปลกแยกและภาวะหมดไฟของพนักงานในโลกดิจิทัล ทำให้บริบทของทุนมนุษย์ถูกยกระดับเข้าสู่ยุค HR 5.0 ที่ต้องหันกลับมายึดถือมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยมีเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน

บทความนี้จึงขอนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงประยุกต์ผ่านโมเดลภาวะผู้นำเชิงบูรณาการใน 4 มิติหลัก “H-C-B-A Leadership” ได้แก่ 1) Heart การพัฒนาความเห็นอกเห็นใจเชิงดิจิทัลเพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา 2) Cognition การใช้ข้อมูลเชิงลึกและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ผ่าน People Analytics 3) Balance การสร้างสมดุลระหว่างปัญญาประดิษฐ์กับจริยธรรมดิจิทัล และ 4) Agility การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความคล่องตัวเชิงปรับตัว บทสรุปของบทความยืนยันว่า ผู้บริหารทุนมนุษย์ยุค 5.0 ต้องสามารถผสานความแกร่งทางกลยุทธ์และความอ่อนโยนทางความรู้สึกเข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุทั้งผลิตภาพที่สูงและความสุขที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ผู้บริหารทุนมนุษย์; HR 5.0; ผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0

Abstract

This academic article aims to examine leadership theories aligned with global dynamics, analyze the evolution of human capital from Era 1.0 to 5.0, and establish leadership development guidelines for human capital executives amidst the volatility of the BANI World, Thailand 4.0 policies, and the

concept of Society 5.0. The study was conducted using a documentary research methodology, reviewing national and international academic databases over the past decade.

The study reveals that leadership styles in each era have inherently emerged to serve the evolving nature of human capital, in accordance with the Resource-Based View (RBV). This spans from the directive and bureaucratic leadership of Eras 1.0–2.0, to the transformational leadership of Era 3.0, and the digital leadership driving automation in the HR 4.0 era. Currently, however, organizations are confronting severe labor alienation and digital burnout among employees. This crisis has catalyzed a shift toward the HR 5.0 era, which demands a return to human-centricity, positioning technology merely as a supportive tool rather than a replacement for mankind.

Consequently, this article proposes an applied conceptual framework through the "H-C-B-A Leadership" model, an integrative leadership approach comprising four critical dimensions: 1) Heart: developing digital empathy to foster psychological safety; 2) Cognition: leveraging data-driven insights and strategic foresight via People Analytics; 3) Balance: harmonizing artificial intelligence with digital ethics; and 4) Agility: cultivating a culture of lifelong learning and adaptive resilience. The article concludes that human capital executives in the 5.0 era must seamlessly blend a hard strategy with a soft touch to simultaneously drive high organizational productivity and sustainable happiness.

Keywords: Leadership; Human Capital; HR 5.0; Human Capital Executives in the HR 5.0 Era

บทนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ถือเป็นแกนกลางและปัจจัยวิกฤตที่มีความสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจทั่วโลกที่กำลังเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และไม่แน่นอน หรือที่เรียกว่าภาวะ BANI World (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) ซึ่งส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการจากการเน้นผลผลิตไปสู่การมุ่งเน้น "ทุนมนุษย์" (Human Capital) เป็นสำคัญ อันเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดและส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพขององค์กร (จงลาวัลย์ ยะราไสย์ และวิเชียร รู้ยืนยง, 2568) ตามทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกรอบแนวคิดเชิงทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ของเจย์ บาร์นีย์ (Barney, 1991) ที่อธิบายว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและลอกเลียนแบบได้ยาก คือแหล่งที่มาหลักของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งประเด็นนี้สอดรับกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และการขยายผลสู่ระดับสากลในมิติของ Society 5.0 ที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ส่งผลให้กระบวนการและสภาพแวดล้อมของงานมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจนต้องปรับตัวให้เท่าทันวิถีของคนรุ่นใหม่ ด้วยหลักการและเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุค HR 5.0 จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์จากการเป็นผู้ควบคุม ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่มีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูงควบคู่ไปกับการรักษาจิตวิญญาณและคุณค่าของความเป็นมนุษย์เอาไว้ได้อย่างสมดุล (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2563)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเชิงสถานการณ์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คือ ช่องว่างทางทักษะดิจิทัล รวมไปถึงความแปลกแยกของแรงงานเมื่อมีเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ถูกนำเข้ามาใช้แทนที่ภาระงานในบางส่วน ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่เลยยังคงติดอยู่กับรูปแบบของการบริหารจัดการแบบ HR 4.0 ที่มักจะเน้นความรวดเร็วและกระบวนการในการทำงานแบบอัตโนมัติ จึงทำให้เกิดการละเลยมิติ

ของความเป็นมนุษย์ (Human Touch) จึงทำให้บุคลากรภายในองค์กรนั้นเกิดภาวะหมดไฟ (Burnout) ซึ่งนำไปสู่ภาวะการลาออกครั้งใหญ่ (ศรีสกุล เฉียบแหลม และเพ็ญนภา แดงด้อมยุทธ์, 2563) สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาหลักไม่ใช่ความด้อยประสิทธิภาพของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม หากแต่เป็นวิกฤตภาวะผู้นำที่ไม่สามารถเชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับความสุขของพนักงานได้ ปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นจะต้องเร่งแก้ไขในยุค HR 5.0 เพื่อให้เกิดความสมดุลของการทำงานระหว่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ากับรูปแบบของการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร (ธนกฤต โทนทอง และทศพร มะหะหมัด, 2567)

ด้วยหลักการและเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความผันผวนของโลกยุค BANI World ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการครอบครองนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้นำในการผสานประโยชน์ระหว่างนวัตกรรมดิจิทัลเข้ากับคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างลงตัว เพื่อแก้ปัญหาการขาดความสมดุลในกระบวนการทำงานและวิกฤตความสัมพันธ์ในองค์กรที่เกิดขึ้นในช่วงรอยต่อของยุคสมัย บทความวิชาการฉบับนี้จึงดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผ่านระเบียบวิธีวิจัยเชิงเอกสาร จากฐานข้อมูลวิชาการระดับสากลและระดับชาติ โดยมุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลักในการวิเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำ เจาะลึกวิวัฒนาการของทุนมนุษย์ตั้งแต่ยุค 1.0 ถึง 5.0 รวมถึงอภิปรายรูปแบบภาวะผู้นำที่อุบัติขึ้นเพื่อตอบสนองทุนมนุษย์ในแต่ละบริบท นอกจากนี้ บทความยังมุ่งนำเสนอองค์ความรู้เชิงประยุกต์เพื่อเป็นเข็มทิศเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่ผู้บริหารทุนมนุษย์ในการสร้างองค์กรที่เปี่ยมด้วยสมรรถนะและความสุขอย่างยั่งยืนตามบริบทของยุค HR 5.0 ต่อไป

ภาวะผู้นำกับบริบทพลวัฒน์โลก

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความผันผวน ซับซ้อน และความไม่แน่นอนนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เพียงแค่การมีอำนาจในการสั่งการ หรือบริหารจัดการตามหน้าที่อีกต่อไป หากแต่ได้วิวัฒนาการไปสู่การเป็นสมรรถนะเชิงพลวัต ที่จะต้องอาศัยการปรับตัวเชิงโครงสร้างและจิตวิทยาเป็นอย่างสูง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับโลกสมัยใหม่นั้น จำเป็นจะต้องก้าวข้ามกรอบแนวคิดแบบอำนาจนิยมไปส่งแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การปรับตัว และการสร้างความหมายร่วมกันในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จพร้อมกับการอยู่ดีมีสุขของบุคลากร (Northouse, 2021) รากฐานสำคัญที่ยังคงมีความเชื่อมโยงและทรงพลังที่สุดในยุคปัจจุบัน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์นาร์ด แบสส์ ได้เน้นคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ (4Is) ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ดังนั้นแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงผู้นำและผู้ตามให้ยกระดับมาตรฐานทางจริยธรรมและแรงจูงใจไปพร้อมกัน (Bass, 1985)

อย่างไรก็ตาม เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ คุณลักษณะของผู้นำจำเป็นจะต้องบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) เข้ามาเป็นแกนกลางในการบริหารจัดการ ซึ่งภาวะผู้นำในมิตินี้จะมุ่งเน้นไปที่การแยกแยะระหว่างปัญหาทางเทคนิค ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เข้ากับความท้าทายเชิงปรับตัว ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ผู้นำในบริบทพลวัตโลกจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประคับประคองสถานการณ์ให้อยู่ในสภาวการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถเผชิญกับความตึงเครียดจากการเปลี่ยนแปลง และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009)

ในมิติของโลกที่กำลังขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลได้กลายเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจอห์จ เวสเตอร์แมน และคณะ ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เป็นเพียงผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเท่านั้น แต่เป็นผู้ออกแบบวิสัยทัศน์ที่สามารถเชื่อมโยงความเป็นไปได้ระหว่างเทคโนโลยีกับรูปแบบธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีความฉลาดทางดิจิทัลควบคู่ไปกับความฉลาดทางอารมณ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ในรูปแบบของการทำงานระยะไกล (Remote Work) และการทำงานร่วมกันกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014) นอกจากนี้ การบริหารทุนมนุษย์ในยุคที่เน้นความยั่งยืนและความหลากหลายส่งผลให้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) กลับมามีบทบาทและได้รับความสนใจอีกครั้ง ซึ่งเป็นการขยายผลและผนวกเข้ากับบริบทในยุคสมัยใหม่ กล่าวคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเติบโตและสุขภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนตนเองนั้น จะสามารถสร้างความไว้ใจและความผูกพันได้สูง ซึ่งปัจจัยในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้สนับสนุนและลดอำนาจจากส่วนกลางพร้อมทั้งกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานของบุคลากรและขององค์กร (Greenleaf, 1977)

สำหรับภาวะผู้นำที่จะสอดคล้องกับบริบทพลวัตโลกยุค HR 5.0 จะเป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) โดยจะต้องมีคุณลักษณะเด่น 3 ประการ คือ 1) ความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility) เพื่อรับมือกับข้อมูลที่ขัดแย้ง 2) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) เพื่อบริหารความหลากหลายในระดับสากล และ 3) การนำด้วยจุดมุ่งหมาย (Purpose-Driven Leadership) ที่สามารถสื่อสารคุณค่าของงานให้มากกว่าแค่ผลกำไรทางการเงิน (วิทยา จิตนุพงศ์, 2568) ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงต้องสามารถปรับตัวทั้งในระดับตนเองและองค์กรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังต้องมีศักยภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์ ชี้นำทิศทาง และสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานก้าวไปข้างหน้าอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลจึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และสุมัทนา หาญสุริย์, 2564)

กล่าวโดยสรุป คือ คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันคือส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างความแข็งแกร่งทางกลยุทธ์และความอ่อนโยนทางความรู้สึก (Hard Strategy & Soft Touch) การเป็นผู้นำยุคใหม่ที่โลกต้องการ คือ ผู้ที่สามารถพาองค์กรก้าวข้ามความผันผวนของเทคโนโลยี โดยยังรักษาหัวใจของความเป็นมนุษย์เอาไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาและบริหารจัดการทุนมนุษย์ต่อไป

วิวัฒนาการของทุนมนุษย์จากยุค 1.0 ถึง 5.0

หลักการบริหารทุนมนุษย์ในมิติวิชาการสมัยใหม่ตั้งอยู่บนสมมติฐานหลักที่ว่า มนุษย์ไม่ใช่ปัจจัยการผลิตที่เป็นภาระค่าใช้จ่ายขององค์กร หากแต่เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ทรงคุณค่า สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ผ่านการลงทุนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Armstrong & Taylor, 2020) อย่างไรก็ตาม นิยาม บทบาท และคุณค่าของทุนมนุษย์ไม่ได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่มีวิวัฒนาการและแปรเปลี่ยนไปตามพลวัตของเทคโนโลยี โครงสร้างเศรษฐกิจ และบริบททางสังคมในแต่ละยุคสมัย โดยสามารถแบ่งเกณฑ์วิวัฒนาการของทุนมนุษย์ออกเป็น 5 ยุคสำคัญ ดังนี้

1. ทุนมนุษย์ยุค 1.0 ยุคแรงงานกายภาพเป็นศูนย์กลาง (Labor-Intensive Capital)

วิวัฒนาการในยุคเริ่มต้นผูกติดอยู่กับการปฏิวัติอุตสาหกรรมตอนต้น ซึ่งเน้นการผลิตภาคเครื่องจักรกลและการเกษตรกรรมขนาดใหญ่ ทุนมนุษย์ในยุคนี้จึงถูกนิยามในฐานะแรงงานกายภาพ (Physical Labor) หรือกำลังพลที่ใช้แรงงานเป็นหลัก การบริหารจัดการมุ่งเน้นไปที่ความเชี่ยวชาญในงานที่เป็นกิจวัตร และการควบคุมเวลาทำงานอย่างเข้มงวด องค์กรในยุคนี้มองมนุษย์เป็นเพียงส่วนต่อขยายของเครื่องจักรในสายพานการผลิต โดยไม่ได้คำนึงถึงมิติทางจิตวิทยาหรือความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมหลักของทุนมนุษย์ในยุค 1.0 คือความอดทนและการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด (นิยม รัฐอมฤต, 2567)

2. ทุนมนุษย์ยุค 2.0 ยุคการจัดการงานบุคคลเชิงระบบ (Personnel Management Capital)

เมื่อโครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนและขยายใหญ่ขึ้นในศตวรรษที่ 20 ทุนมนุษย์ได้วิวัฒนาการเข้าสู่ยุคการจัดการงานบุคคลอย่างเป็นระบบ รูปแบบการมองคนเริ่มเปลี่ยนจากการเป็นแรงงานรายวันไปสู่การเป็นบุคลากรในระบบโครงสร้าง มีการจัดตั้งหน่วยงานการจัดการบุคคลเพื่อดูแลทะเบียนประวัติ สวัสดิการขั้นพื้นฐาน และกฎระเบียบข้อบังคับให้เป็นไปตามกฎหมายแรงงาน (ประภาพรรณ กัณทวงษ์ และนิศารัตน์ โชติเชย, 2565) แม้ในยุคนี้จะเริ่มมีการใส่ใจด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพของพนักงานมากขึ้น แต่โดยเนื้อแท้แล้ว องค์กรยังคงมองทุนมนุษย์เป็นเพียงปัจจัยการผลิต หรือฟันเฟืองชิ้นหนึ่งในระบบกลไกราชการ ที่สามารถหาคนอื่นมาทดแทนได้หากฟันเฟืองชิ้นเดิมชำรุดเสียหาย

3. ทุนมนุษย์ยุค 3.0 ยุคการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Capital)

จุดเปลี่ยนสำคัญเกิดขึ้นเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ การบริหารคนได้รับการยกระดับจากงานธุรการสนับสนุนสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ในยุคนี้ถูกมองเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและเป็นแหล่งที่มาหลักของนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันตามกรอบแนวคิด Resource-Based View (RBV) ของ Barney (1991) องค์กรเริ่มตระหนักว่าคนเก่งหรือผู้มีความสามารถสูง เป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดและลอกเลียนแบบได้ยาก กลยุทธ์การบริหารจึงมุ่งเน้นไปที่การวางแผนอัตรากำลังคนให้สอดรับกับเป้าหมายธุรกิจ การสรรหาเชิงรุก การประเมินผลงานตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) และการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Ulrich, 2016)

4. ทุนมนุษย์ยุค 4.0 ยุคขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลและข้อมูล (Digital & Data-Driven Capital)

การอุบัติขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และระบบ Big Data นำพาองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลเปลี่ยนผ่าน ทุนมนุษย์ในยุคนี้เปลี่ยนสภาพเป็นแรงงานดิจิทัลที่ต้องทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติ และซอฟต์แวร์อัจฉริยะ การบริหารจัดการทุนมนุษย์เน้นการใช้ระบบ People Analytics เพื่อนำข้อมูลเชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์และตัดสินใจแทนการใช้สัญชาตญาณ (Marler & Boudreau, 2017) อย่างไรก็ตาม แม้ยุค 4.0 จะสร้างความรวดเร็วและผลิตภาพเชิงธุรกิจได้อย่างมหาศาล แต่ผลข้างเคียงที่ตามมาคือการลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้กลายเป็นเพียงรหัสข้อมูลในระบบ เกิดช่องว่างทางทักษะดิจิทัล และนำไปสู่ภาวะหมดไฟในการทำงาน อันเนื่องมาจากเส้นแบ่งระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวที่ลบเลือนไป (ศรีสกุล เฉียบแหลม และเพ็ญนภา แดงด้อมยุทธ์, 2563)

5. ทุนมนุษย์ยุค 5.0 ยุคความยั่งยืนที่ยึดถือมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric & Augmented Capital)

วิวัฒนาการขั้นล่าสุดในปัจจุบันคือยุค HR 5.0 ซึ่งอุบัติขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของยุค 4.0 โดยได้รับอิทธิพลโดยตรงมาจากนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแนวคิด Society 5.0 ของโลกสากล (Fukuyama, 2018) ทุนมนุษย์ในยุคนี้ได้รับการนิยามใหม่ในฐานะแรงงานทางปัญญาที่ได้รับการเสริมพลังด้วยเทคโนโลยี แนวคิดหลักของยุคนี้คือ Human-Centricity หรือการยึดถือมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยมองว่าเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ มีหน้าที่เข้ามาเพื่อรับใช้และเสริมศักยภาพ มนุษย์ให้ทำงานที่ซับซ้อนและสร้างสรรค์ได้ดีขึ้น ไม่ใช่การเข้ามา

เพื่อทดแทนคน การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในยุค 5.0 จึงให้ความสำคัญสูงสุดกับสุขภาวะองค์รวม ความปลอดภัยทางจิตวิทยา พื้นที่ที่ยอมรับความหลากหลาย และการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืน (ธนกฤต โทนทอง และทศพร มะหะหมัด, 2567; World Economic Forum, 2020)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค HR 5.0

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนผ่านจากงานสนับสนุนทางธุรการสู่ฟันเฟืองเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Paauwe & Farndale, 2017; ประภาพรรณ กัณทวงษ์ และนิศารัตน์ โชติเชย, 2565) หากพิจารณาตามหลักการบริหารทุนมนุษย์และทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ร่วมกับกรอบแนวคิดเชิงทรัพยากรของ เจย์ บาร์นีย์ จะพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำในแต่ละยุคสมัยล้วนอุบัติขึ้นเพื่อตอบสนองธรรมชาติของทุนมนุษย์ที่แปรเปลี่ยนไปตามบริบททางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเสมอ (Barney, 1991) นับตั้งแต่ ทุนมนุษย์ยุค 1.0 และ 2.0 ที่เน้นแรงงานกายภาพและระบบราชการ ซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยภาวะผู้นำแบบสั่งการและเน้นโครงสร้าง ก้าวสู่ ยุค 3.0 ที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสร้างแรงจูงใจด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จนถึง ยุค HR 4.0 ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพของระบบอัตโนมัติและ Big Data ภายใต้การนำของภาวะผู้นำดิจิทัล (Westerman et al., 2014) อย่างไรก็ตาม เมื่อนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และแนวคิดสากลอย่าง Society 5.0 มาถึงจุดอิ่มตัว องค์กรต่างตระหนักว่านวัตกรรมที่ปราศจากความเข้าใจในมนุษย์ย่อมไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงได้ (นิยม รัฐอมฤต, 2567; Fukuyama, 2018) จึงเกิดการยกระดับเข้าสู่ ยุค HR 5.0 ซึ่งมีนิยามพื้นฐาน คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์เชิงบูรณาการที่ยึดถือมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสนับสนุน เพื่อสร้างประสบการณ์และคุณค่าให้แก่บุคลากรอย่างสูงสุด (ธนกฤต โทนทอง และทศพร มะหะหมัด, 2567)

ท่ามกลางกระแสความผันผวนของโลกยุคปัจจุบัน ผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 ต้องเผชิญกับสถานการณ์และพลวัตที่ซับซ้อนใน 3 มิติหลัก ซึ่งต้องการภาวะผู้นำในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ได้แก่

1. การเปลี่ยนผ่านจากแรงงานทักษะสู่แรงงานทางปัญญา ทักษะเฉพาะทางมีอายุการใช้งานที่สั้นลงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว (World Economic Forum, 2020) ภาวะผู้นำยุคนี้จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมสู่การเป็น ผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นทางความคิดและความฉลาดทางอารมณ์ที่เหนือกว่าปัญญาประดิษฐ์ (วิจารณ์ พานิช, 2560; สุธน วงค์แดง, 2568)

2. ความท้าทายของสังคมสูงวัยและความหลากหลายของคนหลายรุ่น โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มตัว บีบบังคับให้ผู้นำต้องใช้เทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเพิ่มศักยภาพและลดภาระงานให้แก่พนักงานทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม พร้อมทั้งสร้างพื้นที่แห่งความร่วมมือเพื่อลดช่องว่างทางความคิดและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง (นิชนันท์ บุญโข และคณะ, 2568; นิพัชชา โอทกานนท์, 2562)

3. ภาวะความแปลกแยกและวิกฤตความสุขในโลกดิจิทัล การเข้ามาของเทคโนโลยีได้ทำลายเส้นแบ่งระหว่างชีวิตส่วนตัวและงานจนนำไปสู่ภาวะหมดไฟของบุคลากร (ศรีสกุล เฉียบแหลม และเพ็ญนภา แดงด้อมยุทธ์, 2563) ผู้นำในยุค HR 5.0 จึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับสุขภาวะแบบองค์รวม โดยมองพนักงานเป็นมนุษย์ที่มีความต้องการครบทุกมิติ ซึ่งหากบุคลากรมีความสุขในงาน ย่อมส่งผลให้ผลิตภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย (กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2560)

กล่าวโดยสรุป จุดเปลี่ยนสำคัญของผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 คือการบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ากับจริยธรรมดิจิทัล และจิตวิญญาณขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการสรรหาที่ปราศจากอคติของ AI ไปจนถึงการรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูลพนักงาน (จารุวรรณ ชอบประดิถ และภิราช รัตนันต์, 2567) ผู้นำที่สามารถตอบสนองทุนมนุษย์ในยุค 5.0 ได้อย่างแท้จริง จึงต้องใช้ระบบ People Analytics มาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจและออกแบบเส้นทางการเติบโตเฉพาะบุคคลแทนการควบคุม (สุจิตรา พงศ์พิศุทธิ์โสภา และคณะ, 2561) เพื่อรักษาสมดุลระหว่างความแกร่งทางกลยุทธ์และความอ่อนโยนทางความรู้สึก อันเป็นรากฐานสำคัญสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 ไม่ได้เป็นเพียงแค่การเพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารจัดการทั่วไป แต่เป็นการปรับกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อให้รับมือกับจุดตัดระหว่างเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์กับจิตวิญญาณของบุคลากร ภายใต้สภาพการณ์ที่องค์กรจะต้องเผชิญกับภาวะ BANI World แนวทางในการพัฒนาผู้นำยุค HR 5.0 จึงจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างสมรรถนะเชิงบูรณาการที่สามารถเชื่อมโยงผลิตภาพทางดิจิทัลให้เข้ากับความผาสุกของมนุษย์ผู้ซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรได้อย่างไร้รอยต่อ (อรรนพ เรืองกัลปวงศ และสราวรรณ เรืองกัลปวงศ, 2565) แนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในรูปแบบดังกล่าวถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สามารถปรับตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารทุนมนุษย์จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความประสงค์ผสานระหว่างความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความเข้าใจด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์อย่างลึกซึ้ง (ปิยะณัฐ หมื่นวงศ์, อรรถพล ทองสง และมณฑา จำปาเหลือง, 2568)

การพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทดังกล่าวจึงควรมุ่งเน้นเสริมสร้างความสามารถในหลากหลายมิติ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ (Systems and Strategic Thinking) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) การเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ รวมไปถึงความไว้วางใจ ตลอดจนเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ (วิทยา ธาตุบุรมย์, ตระกูล จิตวัฒนากร และเกียรติ บุญยโพ, 2567) นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 ยังคงต้องพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกทิศทาง ตลอดจนการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ยังต้องมีความสามารถในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การเป็นที่องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทโลกในยุคปัจจุบัน (ทศพร ทานะมัย, สมพงษ์ เพชรี และนาถรพี ชัยมงคล, 2561)

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุค HR 5.0 ที่เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุนมนุษย์จึงจำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจากแนวคิดแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น มีการบูรณาการให้สอดคล้องกับความซับซ้อนของโลกสมัยใหม่ ซึ่งจากการสังเคราะห์วรรณกรรมร่วมสมัยตลอดจนสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนนั้น สามารถดำเนินได้โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในโลกดิจิทัล (Heart)

ภาวะผู้นำในยุค HR 5.0 จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในบริบทของโลกดิจิทัล โดยเฉพาะการใช้แนวคิดในเรื่องของความเห็นอกเห็นใจเชิงดิจิทัล (Digital Empathy) และสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้พฤติกรรมความเป็นมนุษย์กลายเป็นคุณค่าที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ ผู้บริหารทุนมนุษย์จำเป็นจะต้องรับรู้และเข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของบุคลากรได้ แม้ว่าจะอยู่ในบริบทของการทำงานระยะไกล หรือการสื่อสารผ่านระบบดิจิทัลก็ตาม (สุภาภรณ์ คำหวาน และทองฟู ศิริวงศ์, 2568)

นอกจากนี้ เอมี เอดมอนด์สัน ได้อธิบายว่า การสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่จะต้องสร้างนวัตกรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้นำจึงต้องพัฒนาทักษะในการฟังเชิงลึก รวมไปถึงการเปิดรับความคิดเห็นที่หลากหลาย ตลอดจนการยอมรับในความผิดพลาดในฐานะเครื่องมือของการเรียนรู้ การพัฒนาในมิตินี้จึงไม่เพียงแค่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางจิตใจให้แก่องค์กรท่ามกลางความผันผวนของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม (Edmondson, 2018)

2. การคิดเชิงกลยุทธ์ผ่านข้อมูลและการคาดการณ์ (Cognition)

ภาวะผู้นำในยุค HR 5.0 จะต้องเน้นการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลและการคาดการณ์ในอนาคต ผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 จำเป็นต้องก้าวข้ามการตัดสินใจโดยอาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถดึงข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล การพัฒนาความฉลาดด้านข้อมูลจึงเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงาน การคาดการณ์แนวโน้มในการลาออก ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทักษะบุคลากรได้อย่างตรงจุด

สำหรับแนวคิดนี้ มาร์เลอร์ และบูโดร ได้เสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนด้วยหลักฐาน (Evidence-based HR) ซึ่งเน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์องค์กร แนวคิดดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลเป็นฐานในการอธิบายผลลัพธ์และการตัดสินใจ นอกจากนี้แล้ว ผู้นำยังจะต้องพัฒนาความสามารถในการมองภาพอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมของทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของเทคโนโลยีและตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Marler & Boudreau, 2017)

3. การสร้างความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและคุณค่ามนุษย์ (Balance)

ภาวะผู้นำในยุค HR 5.0 จะต้องมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างการใช้เทคโนโลยี และการรักษาคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ความท้าทายสำคัญของ HR 5.0 คือ การหาจุดสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของระบบอัตโนมัติและความสุขในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารทุนมนุษย์จึงต้องพัฒนาบทบาทในการเป็นผู้คุมจริยธรรมดิจิทัลที่สามารถกำหนดกรอบการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ โดยไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลหรือสร้างความเหลื่อมล้ำภายในองค์กร

การพัฒนาในมิตินี้ ยังรวมถึงการออกแบบระบบการทำงานในรูปแบบการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมศักยภาพของมนุษย์ มากกว่าการแทนที่แรงงานโดยสิ้นเชิง ผู้นำต้องมีความสามารถในการออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ทักษะเชิงสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงซับซ้อน ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Morgan, 2017)

4. การพัฒนาความคล่องตัวและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Agility)

คุณลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความคล่องตัวในการปรับตัว (Adaptive Mindset) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้นำสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความสามารถในการเรียนรู้

สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว ผู้นำจะต้องสามารถบริหารจัดการความท้าทายที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ อย่างสร้างสรรค์ มากไปกว่านี้ การพัฒนาทักษะการเป็นโค้ช ยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร การสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะเป็นสิ่งที่ช่วยลดช่องว่างทางทักษะและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับทุนมนุษย์ได้ในระยะยาว (วิจารณ์ พานิช, 2560)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะเชิงสมรรถนะและทฤษฎีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทความผันผวนของโลกยุคปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์วิวัฒนาการของทุนมนุษย์ตั้งแต่ยุค 1.0 ถึงยุค 5.0
3. เพื่อวิเคราะห์และสรุปรูปแบบภาวะผู้นำที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในแต่ละยุคสมัย
4. เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประยุกต์ในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุนมนุษย์ที่สามารถตอบสนองทุนมนุษย์ยุค 5.0

วิธีการดำเนินการและรวบรวมเอกสาร

บทความวิชาการฉบับนี้เป็นลักษณะการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ จากฐานข้อมูลวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น SCOPUS, ScienceDirect, TCI และรายงานเชิงยุทธศาสตร์ระดับสากล โดยกำหนดขอบเขตและประเด็นสำคัญในการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ประเด็นในการศึกษา มุ่งเน้นการสืบค้นข้อมูลใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) นิยามและพลวัตของยุค HR 5.0 (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว และภาวะผู้นำดิจิทัล และ (3) สุขภาวะองค์รวม จริยธรรมดิจิทัล และระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้
2. ช่วงเวลาในการกำหนดข้อมูล คัดเลือกบทความวิชาการ บทความวิจัย และตำราที่ได้รับการตีพิมพ์และเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา (ระหว่างปี พ.ศ. 2559 ถึง พ.ศ. 2569) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ร่วมสมัย สอดรับกับพลวัตโลกและอุบัติการณ์ของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์

ที่มาของตัวแบบ (Source of the Model) ตัวแบบ “H-C-B-A Leadership Model” ที่นำเสนอในบทความนี้ มีที่มาจากการสังเคราะห์และบูรณาการวรรณกรรมร่วมสมัยร่วมกัน ได้แก่ แนวคิดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาของ Edmondson (2018), แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขับเคลื่อนด้วยหลักฐานของ Marler & Boudreau (2017), กรอบภาวะผู้นำเชิงปรับตัวของ Heifetz et al. (2009) และรายงานอนาคตของงานโดย World Economic Forum เพื่อสกัดออกมาเป็น 4 มิติสมรรถนะที่ตอบโจทย์ผู้บริหารไทยในยุค HR 5.0

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ต่อยอดองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำในบริบทเฉพาะของยุค HR 5.0 รวมถึงสร้างตัวแบบเชิงสังเคราะห์ที่บูรณาการทฤษฎีการบริหารจัดการร่วมสมัยเข้าด้วยกัน
2. ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุนมนุษย์ในองค์กรธุรกิจสามารถนำข้อค้นพบและกรอบแนวคิดในบทความนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างหลักสูตรพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ได้

องค์ความรู้จากการศึกษา

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พบว่าพลวัตการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบันไม่ได้เกิดขึ้นจากความบังเอิญ หากแต่เป็นผลลัพธ์จากวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและสังคมที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง หลักการบริหารทุนมนุษย์และทฤษฎีภาวะผู้นำ ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบของภาวะผู้นำในแต่ละยุคสมัยอุบัติขึ้นเพื่อตอบสนอง และจัดการกับธรรมชาติของทุนมนุษย์ในบริบทแวดล้อมเสมอ นับตั้งแต่ยุคทุนมนุษย์ 1.0 และ 2.0 ที่มองมนุษย์เป็นเพียงแรงงานกายภาพและฟันเฟืองในระบบกลไกราชการ ซึ่งตอบรับกับภาวะผู้นำแบบสั่งการและเน้นโครงสร้าง ก้าวเข้าสู่ยุคทุนมนุษย์ 3.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพึ่งพาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแรงจูงใจและดึงศักยภาพของคนเก่งออกมา จนกระทั่งบริบทโลกเปลี่ยนผ่านสู่ยุค HR 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัลและ Big Data ส่งผลให้ภาวะผู้นำดิจิทัลและอไจล์ (Digital & Agile Leadership) กลายเป็นเครื่องมือหลักในการเร่งผลิตภาพเชิงธุรกิจผ่านระบบอัตโนมัติ

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในรอยต่อของยุคสมัย เมื่อการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เริ่มถึงจุดอิ่มตัว และกระแสโลกขยับเข้าสู่มโนทัศน์ Society 5.0 องค์กรส่วนใหญ่กลับต้องเผชิญกับภาวะความเปราะบางและวิกฤตความสุขในโลกดิจิทัล พนักงานเกิดความรู้สึกแปลกแยกและภาวะหมดไฟ (Burnout) อันเนื่องมาจากเส้นแบ่งระหว่างชีวิตและการทำงานที่ถูกทำลายลง สถานการณ์ดังกล่าวบีบบังคับให้ผู้บริหารต้องทบทวนความหมายของทุนมนุษย์ตามกรอบแนวคิดเชิงทรัพยากรของเจย์ บาร์นีย์ (Barney, 1991) ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงไม่ได้อยู่ที่ซอฟต์แวร์หรือเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่จิตวิญญาณและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ การบริหารจัดการจึงต้องยกระดับสู่ยุค HR 5.0 ที่ยึดถือมนุษย์เป็นศูนย์กลาง โดยปรับบทบาทผู้นำจากการเป็นผู้ควบคุม ไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่สามารถผสานความแกร่งทางกลยุทธ์และความอ่อนโยนทางความรู้สึกได้อย่างสมดุล

เพื่อตอบสนองต่อพลวัตที่ซับซ้อนของทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 บทความนี้จึงได้ตกผลึกกรอบแนวคิดเชิงประยุกต์ผ่านโมเดล H-C-B-A Leadership ซึ่งเป็นตัวแบบภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่หลอมรวมข้อดีจากอดีตและปิดรอยรั่วของวิกฤตดิจิทัลผ่านสมรรถนะ 4 มิติหลัก ได้แก่

H - Heart (Digital Empathy) ทำหน้าที่ตอบสนองต่อวิกฤตทางอารมณ์และจิตใจของแรงงานทางปัญญาโดยการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา และการรับฟังเชิงลึก เพื่อเยียวยาภาวะหมดไฟและสร้างความผูกพันต่อองค์กร

C - Cognition (Strategic Foresight) ทำหน้าที่ตอบสนองต่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยการใช้ประโยชน์จากระบบ People Analytics มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมเพื่อคาดการณ์อนาคตและปิดช่องว่างทางทักษะของพนักงานแต่ละรุ่นได้อย่างแม่นยำ

B - Balance (Digital Ethics) ทำหน้าที่ตอบสนองต่อจุดตัดระหว่างนวัตกรรมและมนุษยธรรม โดยการรักษาสมดุลในการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และปัญญาประดิษฐ์ ควบคู่กับการสอดแทรกจริยธรรมดิจิทัลเพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัวและลดอคติในการบริหารจัดการ

A - Agility (Adaptive Mindset) ทำหน้าที่ตอบสนองต่อความผันผวนของโลกยุค BANI World โดยการสร้างสภาวะผู้นำเชิงปรับตัวที่พร้อมจะ Unlearn และ Relearn ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ของคนทุกกลุ่มในสังคมสูงวัย

บทสรุปเชิงสังเคราะห์ของบทความวิชาการฉบับนี้จึงยืนยันว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0 ไม่ใช่การเลือกข้างระหว่างมนุษย์หรือเทคโนโลยี หากแต่คือการมีภาวะผู้นำที่มีหัวใจในระบบดิจิทัล เพื่อกำกับและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมขั้นสูงในการยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพของบุคลากร

ซึ่งการบรรจบกันของผลิตภาพที่สูง และความสุขที่แท้จริง ตามกรอบโมเดล H-C-B-A นี้ จะกลายเป็นรากฐานและเข็มทิศสำคัญที่นำพาองค์กรธุรกิจไทยไปสู่ความสำเร็จและการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังที่แสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารทุนมนุษย์ในยุค HR 5.0
HCBA Leadership

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับจุดเปลี่ยนผ่านเชิงกระบวนทัศน์ครั้งสำคัญภายใต้ภาวะ BANI World ที่มีความผันผวนและซับซ้อนสูง พลวัตทางธุรกิจผลักดันให้องค์กรต้องก้าวข้ามขอบเขตของยุค HR 4.0 ที่เคยขับเคลื่อนด้วยระบบอัตโนมัติ และประสิทธิภาพเชิงดิจิทัล มุ่งสู่ยุค HR 5.0 ตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และมโนทัศน์สากลอย่าง Society 5.0 บริบทใหม่นี้บีบบังคับให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนมุมมองจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการควบคุม มาเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยมีผู้บริหารทุนมนุษย์ทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองเชิงยุทธศาสตร์หลักในการแก้ไขปัญหาความท้าทาย ทั้งในมิติของช่องว่างทางทักษะ

ดิจิทัล และวิกฤตทางอารมณ์อย่างภาวะหมดไฟของบุคลากร ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องก้าวข้ามทฤษฎีการจัดการดั้งเดิม สู่การเป็นผู้นำเชิงบูรณาการที่สามารถผสานความแข็งแกร่งทางกลยุทธ์ และความอ่อนโยนทางความรู้สึก เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา และรักษาจิตวิญญาณของพนักงานเอาไว้ท่ามกลางกระแสการแทนที่ด้วยปัญญาประดิษฐ์

บทความวิชาการฉบับนี้จึงได้นำเสนอกรอบแนวทางเชิงประยุกต์ในการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านโมเดล H-C-B-A Leadership ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 มิติ ได้แก่ 1) Heart การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์และพื้นที่ปลอดภัยทางใจ 2) Cognition การใช้ข้อมูลเชิงลึกและการคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อคาดการณ์อนาคตผ่าน People Analytics 3) Balance การสร้างสมดุลและสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างนวัตกรรมเทคโนโลยีกับจริยธรรมดิจิทัล และ 4) Agility การขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความคล่องตัวเชิงปรับตัว การนำโมเดลดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ จะช่วยปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารทุนมนุษย์ให้กลายเป็นผู้ออกแบบระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากการเห็นพนักงานเป็นเพียงหน่วยผลิต สู่การมองเป็นทุนทางปัญญาที่มีศักยภาพสูงสุดในการกำกับดูแลเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ บทสรุปของบทความนี้ยืนยันเด่นชัดว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงในยุค HR 5.0 ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความล้ำสมัยของระบบปฏิบัติการหรือซอฟต์แวร์เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของผู้นำในการรักษาหัวใจของความเป็นมนุษย์ให้สามารถเติบโตและก้าวหน้าไปพร้อมกับนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

กนกพร กระจางแสง และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลนครธน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 11*(26), 116–129.

จงลาวัลย์ ยะราไสย์ และวิเชียร รู้ยืนยง. (2568). *การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลเปลี่ยนผ่าน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จงลาวัลย์ ยะราไสย์ และวิเชียร รู้ยืนยง. (2568). แนวทางการบริหารงานบุคคลยุค BANI World ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. *Journal of Integration Social Sciences and Development, 5*(2), 130–139.

จารุวรรณ ชอบประดิถ และภิราช รัตนันต์. (2567). จริยธรรมในงานทรัพยากรมนุษย์และองค์การเชิงสร้างสรรค์: มุมมองจากผู้บริหารและพนักงานในองค์การสมัยใหม่. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 7*(1), 1–11.

ทศพร ทานะมัย, สมพงษ์ เพชรี และนาถรพี ชัยมงคล. (2561). การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1*(2), 1–13.

ธนกฤต โทนทอง และทศพร มะหะหมัด. (2567). การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล 5.0 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานในองค์การ. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 11*(2), 138–149.

ธนกฤต โทนทอง และทศพร มะหะหมัด. (2567). การปรับตัวของภาวะผู้นำในยุค HR 5.0 เพื่อความยั่งยืนขององค์กร. *วารสารการบริหารและการจัดการ, 14*(2), 45–62.

นิชนันท์ บุญโข, อรอนงค์ แจ้งพงศ์พันธ์ และชนาธิป พรมวัน. (2568). สูงวัยไม่เกษียณ: การจัดการทุนมนุษย์ในยุคประชากรเปลี่ยนผ่าน. *วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ, 8*(3), 316–327.

นิพัชชา โอทกานนท์. (2562). คุณค่าร่วมอย่างยั่งยืนของสังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ สถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 2*(2), 55–66.

นิยม รัฐอมฤต. (2567). *ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0).* นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

นิยม รัฐอมฤต. (2567). *นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดไทยแลนด์ 4.0*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ประภาพรรณ กัณทวงษ์ และนิศารัตน์ โชติเชย. (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการก้าวสู่ยุค Digital HR. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 12*(1), 106–114.

ประภาพรรณ กัณทวงษ์ และนิศารัตน์ โชติเชย. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 9*(2), 140–155.

ปิยะณัฐ หมื่นวงศ์, อรรถพล ทองสง และมณฑา จำปาเหลือง. (2568). ทุนมนุษย์: ทุนแห่งความสำเร็จ. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 8*(3), 497–509.

วงศ์พัทธ์ ธิติโชติศักดิ์ และสุมัทนา หาญสุริย์. (2564). แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในสถานการณ์โลกปัจจุบัน. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 9*(36), 22–28.

วิจารณ์ พานิช. (2560). *การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning).* กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิทยา จิตนุพงศ์. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย, 7*(5), 769–780.

วิทยา ธาตุบุรมย์, ตระกูล จิตวัฒนากร และเกียรติ บุญยโพ. (2567). แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง, 13*(1), 255–270.

ศรีสกุล เฉียบแหลม และเพ็ญนภา แดงด้อมยุทธ์. (2563). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากรในยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. *วารสารพยาบาลสุขภาพและจิตเวช, 34*(1), 15–30.

ศรีสกุล เฉียบแหลม และเพ็ญนภา แดงด้อมยุทธ์. (2563). ภาวะหมดไฟในการทำงาน. *แพทยสารทหารอากาศ, 66*(2), 44–52.

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2563). *แนวคิดสังคม 5.0 (Society 5.0) กับการพัฒนาประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.

สุจิตรา พงศ์พิศุทธิ์โสภา, โษฑศ์รัตต ธรรมบุษดี และโรจลักษณ์ จักรไพวงศ์. (2561). การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์: วิวัฒนาการ การปรับตัวขององค์กร บทเรียน และแนวโน้มในอนาคต. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, 10*(1), 126–162.

สุธน วงค์แดง. (2568). ระบบนิเวศการเรียนรู้สู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต. *สักทอง: วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.), 31*(3), 1–17.

สุภาภรณ์ คำหวาน และทองฟู ศิริวงศ์. (2568). ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและความผูกพันในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทการสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรแห่งหนึ่งในเขตสาทร. *วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3*(5), 843–861.

อรรนพ เรืองกัลปวงศ์ และสราวรรณ เรืองกัลปวงศ์. (2565). กลยุทธ์บริหารงานทรัพยากรบุคคลในยุค 5.0. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, 17*(2), 99–119.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* (15th ed.). London, England: Kogan Page.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight, 27*(August), 47–50.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice.* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Paauwe, J. & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford, England: Oxford University Press.

Ulrich, D. (2016). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.