



## กระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0

### The Planning Process for Human Resources in The Challenges of Society 4.0

ชัชชสา จิตทวี<sup>1</sup> นิสารัตน์ โชติเชย<sup>2</sup> และกิตติชัย เจริญชัย<sup>3</sup>

Chachasa Githawee<sup>1</sup>, Nisarath Chotechoei<sup>2</sup> and Kittichai Jaroenchai<sup>3</sup>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม<sup>1,2,3</sup>

Faculty of Business Administration Management Science, Rajabhat Maha Sarakham University<sup>1,2,3</sup>

Corresponding author, E-mail: chachachasa1994@gmail.com<sup>1</sup>

#### สาระสังเขป

ในยุคสมัยที่เทคโนโลยีก้าวกระโดดอย่างรวดเร็วการดำเนินธุรกิจบนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ และจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และงานหลายประเภทที่กำลังจะถูกแทนที่ การพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลง คือ การตระหนักถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคม ยุค 4.0 ในด้านทักษะที่เหมาะสม ฐานองค์ความรู้ การใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่นนี้กระบวนการวางแผนจึงมีความจำเป็น และเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาประกอบในการ วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 โดยผ่านกระบวนการวางแผน 3 กระบวนการ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เป็นกรอบในการดำเนินการ และขับเคลื่อนแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ มีความสัมพันธ์ ต่อเนื่อง มีการป้องกันการขาดความมั่นคงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งถือว่ากระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเข้าสู่สังคมยุค 4.0 ได้ในอนาคตต่อไป

**คำสำคัญ:** ความท้าทายในสังคมยุค 4.0, เทคโนโลยีบนความท้าทายในสังคมยุค 4.0, กระบวนการวางแผน ด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0

## SUMMARY

In the era of rapid technological advancement, adapting to the challenges of Industry 4.0 necessitates continuous adjustment and development of skills, particularly in the face of evolving job landscapes due to technological progress. Sustainable development to cope with these changes involves awareness of preparing human resources for the challenges of Society 4.0. This encompasses suitable skills, a knowledge foundation, the utilization of innovation and technology, and embracing new business models anticipated in the future. Therefore, the planning process becomes crucial, comprising three key stages: 1) strategic human resource planning, 2) translating the strategic plan into action, and 3) monitoring and evaluating human resource outcomes. This framework is widely adopted by organizations, driving systematic and adaptive human resource development, ensuring readiness for future changes and maximizing the benefits of human resource utilization. Overall, the human resource planning process is a sustainable approach to navigate the transition into Society 4.0.

**Keywords:** Challenges in Society 4.0, Technology in The Challenges of Society 4.0, The Planning Process for Human Resources in The Challenges of Society 4.0

## บทนำ

ในยุคสมัยที่เทคโนโลยีก้าวกระโดดอย่างรวดเร็วการดำเนินธุรกิจ ในสังคม 4.0 ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายอย่างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว และพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีบทบาทสำคัญอย่างมากในปัจจุบันถือเป็นส่วนสำคัญของการสร้างสรรค์และพัฒนา ในยุคสังคม 4.0 เช่นนั้น เทคโนโลยีด้านดิจิทัลจึงเป็นส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ทั้งต่อตนเอง ต่อองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และประเทศไทยกำลังพัฒนาเข้าสู่สังคมยุค 4.0 ซึ่งเป็นนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลนวัตกรรม “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” มีการให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศ ให้เจริญสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 และทั่วโลกยังเล็งเห็นความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนหรือรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่จะเข้าสู่สังคมในยุค 4.0 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานยังรวมถึงการแสวงหา วิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และองค์กรจะต้องพร้อมยอมรับต่อการก้าวสู่ยุค 4.0 ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการประเมินผลทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต (อารีย์ แก้วสกุลพันธ์, 2553) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรเป็นหัวใจหลักที่จะขับเคลื่อนองค์กร การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ และศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ อีกทั้งเพื่อการดูแลบุคลากรให้ยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความสมดุลทั้งการทำงานและการใช้ชีวิต

ตั้งแต่วันแรกที่ทำงานไปจนวันสุดท้ายของการทำงาน ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น ทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ตามเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้น ๆ และได้มีกลุ่มนักคิดที่ได้เสนอความคิดทางวิชาการต่อเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ดังนี้ (คิวพร วิยะวงศ์, 2564) กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือกลุ่มแนวคิดแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ เน้นในเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เพราะการตอบโต้ความต้องการจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือแนวคิดแบบบริหารจัดการนิยม เน้นเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งฝ่ายจัดการ คือ ฝ่ายที่ให้ความสำคัญกับเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก โดยมีเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุ เป้าหมายได้ จึงเรียกแนวคิดนี้ว่าแบบยึดผลประโยชน์กลไกนิยม เพราะมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท 1) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป คือพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กรกำหนดขอบเขตปัญหากำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบ และกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน 2) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะองค์กร คือ การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตรวจสอบ และปรับปรุงแผน (ยุวดี ศิริทรัพย์, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ John Miner และ Mary Green Miner ซึ่งเสนอไว้ในหนังสือ Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและในระยะยาว ความต้องการจ้างงาน



จากภายนอก การสนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนการจัดการเชิงปฏิบัติทางองค์การ การประเมินผลโครงสร้างค่าตอบแทน การจัดการเชิงวิชาชีพ นโยบายและระบบต่าง ๆ การทดแทนตำแหน่ง ช่องทางอาชีพ และการวางแผนอาชีพบุคคล นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, น. 68-108) กระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ คือการพยากรณ์อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์สามารถประมาณการได้หลายวิธี เช่น การประมาณการความต้องการด้านคุณภาพของบุคลากรสามารถประมาณการจากสารสนเทศ การวิเคราะห์งาน และการประมาณการความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านผลผลิตขององค์การ จึงนำไปสู่การวางแผนด้านจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้การดำเนินงานและการบริการบรรลุผลสำเร็จ ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2562) ระบุว่าเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 คือ 1) Cloud Storage 2) Social Media 3) Video Conference 4) Digital Workplace 5) Mobile Technology 6) The Hyperconnected วัฒนธรรมการเชื่อมโยงของคนในอนาคต เปลี่ยนจากแนวคิดความสมดุลชีวิตการทำงาน Work-Life Balance ไปสู่คำว่า Wleisure Time 7) สังคมของการมีส่วนร่วม ปิยบุตร จารุเพ็ญ. (2564). กล่าวว่ากฎแห่งการสร้างกำลังคนยุค 4.0 มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Winning Organisation, People Capability คือ บุคลากรต้องมีแนวทางทัศนคติในทิศทางเดียวกับองค์กร Leadership คือ ผู้นำในยุคนี้ต้องขับเคลื่อนด้วย Why and Where และองค์กรข้างหน้าสามารถเชื่อมต่อระหว่างคนกับองค์กรด้วย Empower พลวศิษฐ์ หล้าภาส (2564) กล่าวว่า ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คือความรู้ทางด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นการส่งเสริมประสบการณ์ เพื่อให้ผู้คนเกิดความคุ้นเคยที่จะต้องใช้เทคโนโลยีเข้าใจในบริบทของสารสนเทศดิจิทัล และสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานรู้จักนำเอาเทคโนโลยีเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด จุฬามาต วัฒนอาภา (2566) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะใช้ทรัพยากรด้านบุคคลเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ปรับทัศนคติในการทำงานให้เกิด

ความชำนาญเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนกระบวนการวางแผนกองนโยบายและแผนสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ระบุว่ากระบวนการวางแผนประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์กองบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2560-2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีกระบวนการจัดทำแผนด้านบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือการวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตาม ตรวจสอบประเมินผล กระบวนการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาประกอบในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่อาศัยการสร้าง และรักษาแผนงาน โดยใช้ทักษะ การเข้าใจ การซึมโน้ตหรือแนวคิดเป็นเทคนิคที่มีความสำคัญที่สุดต่อการจัดทำโครงการ และเวลาการวางแผนที่ดีจะสามารถลดเวลา และพลังงานในการบรรลุเป้าหมาย เช่นนั้น กระบวนการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นำมาประกอบในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 เนื่องจาก “มนุษย์” สามารถที่จะควบคุมการทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ซึ่งเป็นสาเหตุที่องค์กรไม่ต้องการให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นปัญหาด้านการจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน การเสียเวลากับการคัดเลือกที่ไม่ได้ประโยชน์ อัตราการเข้าออกจากงานสูง องค์กรถูกร้องเรียนจากปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยหรือจากการบริการ สวัสดิการไม่ตอบโจทย์ บุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานไม่มีทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไปไม่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร คู่แข่งขันไม่ได้และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และผนวกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยีที่รวดเร็วที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมยุค 4.0 ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่สูงยิ่งขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เพื่อช่วยให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมพัฒนาโอกาสของบุคลากรในหน่วยงาน ป้องกันการขาดความมั่นคงทางด้านบุคลากร จากที่กล่าวมาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวหลัก และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนในองค์กร เปรียบเสมือนเฟืองที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเครื่องจักร ทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกันถือเป็นส่วนสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น กระบวนการวางแผน 3 กระบวนการ จึงนำมาใช้ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 ถือเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมรับมือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถานการณ์ที่ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมยุค 4.0

### ความท้าทายในสังคมยุค 4.0

สถานการณ์ในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สลับซับซ้อนมากกว่าในอดีต ผลกระทบที่กำลังเกิดขึ้นจากการขับเคลื่อนเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือ Industry 4.0 ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งด้านธุรกิจ การลงทุน และการใช้ชีวิต ดังนั้น การปรับตัวเพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นจึงถือเป็นโจทย์ที่หลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญ ในส่วนการผลักดันนโยบายในประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ใช้เป็นโมเดลในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ไปสู่การแข่งขันด้วยฐานองค์ความรู้ การใช้นวัตกรรมที่สามารถกระจายโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง และการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่จะรับมือกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกได้คือ “ทุนทรัพยากรมนุษย์” ที่ต้องมีความพร้อม โดยนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ระบุว่ามิติที่ 3 คือการยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น ต้องคำนึงถึงการพัฒนามาตรฐานของเด็กไทย ยกย่องคุณภาพของแรงงานให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานในทิศทางการพัฒนาของประเทศ การพัฒนาคนจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุดในระยะยาว เมื่อคนไทยได้รับความรู้ การสนับสนุนพัฒนาทักษะ การศึกษาเข้าถึงการศึกษา การรักษาสุขภาพ และโอกาสทางสังคมในด้านอื่น ๆ อย่างเท่าเทียม

เมื่อนั้นคนไทยก็จะสามารถหลุดพ้นจากวงจรแห่งความยากจน และสามารถเป็นคนไทยที่พร้อมจะเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนประเทศ ไปสู่ประเทศพัฒนาได้ในที่สุด (วารสารไทยคู่ฟ้าสำนักโฆษณา สำนักเลขานุการนายกรัฐมนตรี, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับ Justin Wood หัวหน้าฝ่ายวาระภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก คณะกรรมการบริหารของสภาพเศรษฐกิจกล่าวว่า “Understanding Thailand's competitiveness in changing world” ความท้าทายของประเทศไทยในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นประเด็นที่ควรตระหนักทุกประเทศ กำลังเผชิญจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลโดยตรงต่องานหลายประเภทที่กำลังจะถูกแทนที่ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติเป็นงานที่ทำหาย ปัญญาประดิษฐ์เป็นงานที่ทำหาย ถ้าเป็นประเทศที่แข่งขันโดยใช้แรงงาน และการผลิตต้นทุนต่ำ แน่หน่อนว่าการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 จะทำลายหลาย ๆ อาชีพ แต่ก็สร้างอาชีพใหม่ ๆ ขึ้นมา เช่นนั้นต้องมอบทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้คนเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานประเภทใหม่ ๆ ได้ และในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ทักษะไม่ได้ที่แรงงานมนุษย์จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี แต่การเปลี่ยนแปลงที่ว่าจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ได้เปลี่ยนแปลงจับปล้นทันใด โจทย์สำคัญที่ทุกภาคส่วนต้องช่วยกันคิดทำอย่างไรแรงงานจะมีทักษะที่เหมาะสมกับเทคโนโลยี และเม็ดเงินธุรกิจใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (พันธวัฒน์ เศรษฐวิไล, 2562)

### เทคโนโลยีบนความท้าทายในสังคมยุค 4.0

เทคโนโลยีบนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในปัจจุบันมีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น 1) Human Resource Management Systems (HRMS) คือระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดการข้อมูลพนักงาน เช่น การจ้างงานการบริหารสิทธิและหน้าที่งาน การจัดการเวลาทำงาน และการบริหารการสรรหาบุคลากร 2) Big Data Analytics คือการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจตามข้อมูลหลักฐานที่เชื่อถือได้



3) Artificial Intelligence (AI) และ Machine Learning ใช้เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมหรือการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน 4) การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น Coursera, Udemy, และ LinkedIn Learning 5) การใช้งานแอปพลิเคชันและเครื่องมือออนไลน์ เพื่อการสรรหาพนักงานใหม่ 6) การใช้งานระบบสมุดที่ดูแลตัวเอง (Self-Service Systems) ช่วยให้พนักงานทำรายงานสิทธิ์และข้อมูลส่วนตัวได้อย่างรวดเร็ว 7) การใช้งานสื่อสังคมและเครือข่ายออนไลน์ในกระบวนการสรรหาพนักงาน และสร้างพอร์ทัลโอเอสดี 8) การใช้งานหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติใช้งานที่มีการทำงานที่ซ้ำซาก เช่น ในสายงานผลิต 9) แพลตฟอร์มการสื่อสารภายใน เช่น แพลตฟอร์ม Slack หรือ Microsoft Teams เพื่อสร้างการสื่อสารและการทำงานร่วมกันในองค์กร 10) การใช้งานเทคโนโลยีความปลอดภัย เพื่อปกป้องข้อมูลสำคัญของพนักงานและองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์และแนวโน้มสำคัญในทุกด้านอย่างรวดเร็ว เมื่อเทียบกับยุคก่อน เช่นนั้นฐานกำลังสำคัญที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญนั้นคือ “ทรัพยากรมนุษย์” เพราะเป็นกำลังหลักในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้ธุรกิจเติบโต และจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและงานหลายประเภทที่กำลังจะถูกแทนที่ การพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลง คือการตระหนักถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะที่เหมาะสม ฐานองค์ความรู้ การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การเตรียมทักษะเหล่านี้จะช่วยให้รองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเข้าสู่สังคมยุค 4.0 จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นสิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ โดยการใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทราบถึงสถานะขององค์กรในปัจจุบัน สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางหรือเพิ่มทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานและวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ตามแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคต เพื่อจัดทำเป็นกรอบแผนนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จร่วมกันในองค์กร ดังนั้น การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์และแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นบนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 จึงกล่าวได้ว่ากระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 คือการสรรหาวิธีการการคิดค้นกลยุทธ์ และการหาแนวทางในการดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผ่านกระบวนการวางแผน 3 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผลด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เป็นกรอบในการดำเนินการและขับเคลื่อนแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Project Setup) ประกอบด้วย

1) การจัดตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ การจัดตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ศักยภาพ โดยทำการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการตาม พรบ.คุ้มครองแรงงาน เพื่อเป็นตัวแทนของผู้บริหาร และเปรียบเสมือนกระบอกเสียงของพนักงานที่สะท้อนความต้องการในด้านสวัสดิการ เช่น ให้ความสำคัญกับเรื่องของการเลือกตั้ง, อธิบายถึงบทบาทและความคาดหวังขององค์กรต่อคณะกรรมการให้ชัดเจน, ให้คณะกรรมการร่วมเป็นคณะทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร, ประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงทุกครั้ง กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นกรรมการผู้จัดการ/ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรืออย่างน้อยเป็นผู้บริหารที่ทราบนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี 2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพ เช่น กำหนดข้อมูลและตัวชี้วัด คือการกำหนดข้อมูลที่ต้องการโดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากวัตถุประสงค์หรือปัญหาจากองค์กรในด้านทรัพยากรมนุษย์, กำหนดแหล่งข้อมูลที่ต้องการศึกษา, กำหนดกลุ่มตัวอย่างคือการเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างเหมาะสมและขนาดของกลุ่ม

ตัวอย่างที่เหมาะสม, เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม, นำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลไปทดลองใช้, ออกภาคสนามเป็นการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร (SWOT Analysis) คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กร ช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรมองเห็นโอกาส อุปสรรค ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทุกประเภท การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีวิธีการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์โดยท่วงท่าแห่งคุณค่า คือเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์การที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของ Michael E. Porter ระบุว่าด้าน Human Resource Management (HRM) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การสรรหาคัดเลือก การว่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน องค์กรทั่วไปจะไม่ค่อยเข้าใจต้นทุนด้าน HRM และไม่ทราบ่วิธีปฏิบัติที่เพิ่มหรือลดค่าใช้จ่ายของกิจกรรม โดยทำให้ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมลดลงหรือเพิ่มขึ้นได้ เช่น นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าอุตสาหกรรม เป็นต้น (ภาณุพงศ์ กุดสุตา และ กฤษฎา เรืองพร, 2563) 2) การวิเคราะห์แบบจำลอง 7S's Model คือกรอบแนวคิดของ McKinsey ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรในด้านบุคลากร (Staffs) คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ทั้งไปของพนักงาน ในมุมมองด้านการบริหาร องค์กร จะพิจารณาถึงความต้องการพนักงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด และให้ผลตอบแทนอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด 3) การวิเคราะห์หน้าที่ทางธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือทัศนคติของพนักงาน ทักษะความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพ จำนวนพนักงาน อัตราการขาดงาน/การเข้าออกของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน สวัสดิการ ขวัญและกำลังใจ การวิเคราะห์งานระบบสรรหา และคัดเลือก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ในการนำผลการพยากรณ์มาวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กร เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านสังคม

และวัฒนธรรม และปัจจัยที่เป็นเหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ เป็นต้น (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2564)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ มีวิธีการดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 การเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่การบริหารงานของฝ่ายบุคคล กลยุทธ์ที่ 2 การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต กลยุทธ์ที่ 3 การบริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ด้านสวัสดิการใหม่ และกลยุทธ์ที่ 5 กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้วยเทคโนโลยี ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1) การเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรสู่การบริหารงานของฝ่ายบุคคล คือการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร กำหนดแผนงานโครงการด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดตัวชี้วัดผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดแนวทางในการจัดทำรายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และจัดทำแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ วิธีการที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การทำความเข้าใจและเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการหาและจัดเตรียมข้อมูล เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในบางส่วน เช่น กฎหมายแรงงาน กำลังคน การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร วิธีการที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ โดยการนำเอาเป้าหมายขององค์กรทั้งระยะยาวและระยะสั้นมากำหนด เช่น องค์กรมีวิสัยทัศน์จะเป็นผู้นำในด้านใด ควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับองค์กร เมื่อทราบเป้าหมายขององค์กรฝ่ายบุคคลควรกำหนดวิธีการขั้นตอนที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย และนำไปสู่การกำหนดภารกิจของฝ่ายบุคคลที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เช่น การคัดเลือกบุคลากรด้านการขายที่เก่งเข้ามาทำงาน พัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรให้สามารถขายสินค้าได้ เสริมสร้างบรรยากาศและผลตอบแทนบนพื้นฐานของยอดขาย เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการขายให้กับบุคลากร เป็นต้น วิธีการที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบภารกิจขององค์กรที่ชัดเจนจะนำไปสู่แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบุคคล ในขั้นตอนนี้สามารถนำหลักการวิเคราะห์ SWOT Analysis เข้ามาวิเคราะห์เพื่อทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของภารกิจ ควรเลือกกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ



ได้ทันที เช่น พัฒนาระบบทดแทนตำแหน่งว่างใน Strategic Position พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงโอกาสในความก้าวหน้าในงานตามความสามารถ และศักยภาพของพนักงาน รักษาและจูงใจบุคลากร พัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง พัฒนาระบบติดตามประเมินผล การฝึกอบรม วิเคราะห์งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น วิธีการที่ 4 การกำหนดแผนงานโครงการของฝ่ายบุคคล เมื่อทราบภารกิจขององค์กรจะนำไปสู่การจัดทำแผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในทุกปีจะมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับพนักงานทุกระดับ มีแผนงานในการโยกย้ายงาน แผนงานพนักงานระดับหัวหน้างานที่สัมผัสกับงานจริง เป็นต้น วิธีการที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน หลังจากกำหนดแผนงานนำไปสู่การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานหรือโครงการนั้น ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น วัดจากเปอร์เซ็นต์พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม วัดจากผลการทดสอบความรู้ วัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นของพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานโดยตรง เป็นต้น วิธีการที่ 6 การกำหนดแนวทางในการจัดทำรายงาน คือการกำหนดรูปแบบการจัดทำรายงาน ถัดมาตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นการแปลงข้อมูลจากตัวเลขมาสู่ตารางหรือกราฟในรูปแบบของรายงาน เพื่อนำเสนอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบต่อไป

กลยุทธ์ที่ 2) การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต โดยทั่วไปมีรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ คือการพยากรณ์เชิงปริมาณ และการพยากรณ์เชิงคุณภาพ โดยการพยากรณ์เชิงปริมาณ จะใช้สำหรับการพยากรณ์จำนวนบุคลากรที่ต้องการ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปริมาณงาน เช่น ปริมาณงานปัจจุบันและอนาคต ปริมาณงานที่บุคลากรคนหนึ่งต้องรับผิดชอบ ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานต่อบุคคล 2) การวิเคราะห์กำลังคน เช่น การขาดงาน ลาป่วย ลาพักผ่อน การหมุนเวียนของพนักงาน การลาออก โยกย้าย เกษียณ เป็นต้น อาจใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis เข้ามาช่วยให้มองเห็นถึงความต้องการใช้กำลังคน สามารถจัดทำกำลังคนเพิ่มเติมหรือรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในองค์กร ในส่วนด้านการพยากรณ์เชิงคุณภาพ จะใช้ในการกำหนด

ลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ วิธีการที่ใช้ คือการวิเคราะห์งาน เมื่อทำการวิเคราะห์งานจะได้ผลลัพธ์ คือการพรรณาลักษณะงาน เป็นคุณสมบัติของ ผู้ที่จะมาทำงาน เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น กิจกรรม เครื่องมือ สภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ วิธีปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้รู้ถึงขอบเขตของงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง มีวิธีการดังนี้ 1) การสัมภาษณ์ คือวิธีรวบรวมข้อมูลผู้สัมภาษณ์ อาจใช้วิธีตั้งคำถามกับผู้ตอบโดยการเลือกกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่ง ซึ่งอาจจะทำได้ทั้งสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัวหรือสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม 2) การตอบแบบสอบถาม คือเป็นการที่พนักงานกรอกแบบสอบถาม เพื่อบรรยายลักษณะงานที่สัมพันธ์และความรับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ทำงานนั้นโดยตรง หรือผู้เป็นหัวหน้างานของผู้ทำงานนั้นก็ได้ 3) การสังเกต คือวิธีการที่เหมาะสมกับงานที่มีกิจกรรมทางกายภาพที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด 4) การบันทึกประจำวัน คือรายการประจำวันเกี่ยวกับกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้ได้เข้าใจงาน โดยให้พนักงานจดบันทึกประจำวันหรือรายการที่พนักงานปฏิบัติระหว่างวันในทุกกิจกรรมที่มีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลมีเทคนิค ดังนี้ 1) การใช้ Smart Workplace จัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวและสร้างความสุข มีการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพให้ความสำคัญในเรื่ององค์รวมของความเป็นอยู่ที่ดี สุขภาพจิตดี รวมทั้งตอบรับวิธีการทำงาน ยุติคดีทลและประสบการณ์การทำงานแบบดิจิทัล 2) การใช้ Smart Leader พัฒนาผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กร 3) การใช้ Smart Workforce เปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาศักยภาพและเสริมทักษะเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะการเรียนรู้และการเข้าใจเทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่งผ่านการเสริมทักษะใหม่และการเพิ่มทักษะใหม่ที่เป็น จัดรูปแบบการพัฒนาหลายช่องทาง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงความรู้ใหม่ ๆ ครอบคลุมและหลากหลาย 4) การปรับปรุงการบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ Organization, Processes, Competency และ Technology



ให้มีความทันสมัย และเข้าสู่ Digital HR สร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพและมีความสุข (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล องค์การมหาชน)

กลยุทธ์ที่ 4) กลยุทธ์ด้านสวัสดิการใหม่ คือการสร้างองค์กรใหม่และสร้างสวัสดิการให้เหมาะสมกับยุคสมัย และพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น สวัสดิการที่สามารถช่วยลดค่าครองชีพได้ การมีอาหารกลางวันที่มีคุณภาพให้พนักงานทานฟรี การมีพิตเนสในที่ทำงานช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม การมีสวัสดิการที่เอื้อประโยชน์ต่อบุคคลในครอบครัว เช่น สวัสดิการศูนย์รับเลี้ยงเด็กสำหรับองค์กรใหญ่ที่ต้องการช่วยเหลือบุคลากรที่เป็นแม่ สวัสดิการท่องเที่ยวประจำปีที่สามารถพาครอบครัวไปได้ สวัสดิการชิงสนทนากาสิโน ห้องเล่นเกม ห้องกีฬาในร่ม ห้องดูหนังฟังเพลง ห้องเล่นดนตรี เป็นต้น อาจจัดให้มีสวัสดิการอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย สวัสดิการสร้างสรรค์ในรูปแบบอื่น ๆ เช่น ห้องสำหรับนอนกลางวัน (โดยไม่ผิดกฎหมาย) สวัสดิการนวดคลายเครียด สวัสดิการลาคลอดได้ 1 ปี สวัสดิการวันหยุดท่องเที่ยวพร้อมเงินติดกระเป๋า สวัสดิการตัวเครื่องบินไปเที่ยวต่างประเทศ สวัสดิการให้โรงแรมที่พักฟรี สวัสดิการทำงานที่ออฟฟิศ 4 วันต่อสัปดาห์ และการทำงานในสถานที่ใดก็ได้ใน 1 วัน เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 5) กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้วยเทคโนโลยี คือกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยงานให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กร ช่วยลดระยะเวลาการทำงานให้สะดวกมากกว่าความยุ่งยาก ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำเวลาที่เหลือไปพัฒนาในด้านอื่น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี เช่น Recruitment การสรรหาบุคลากร , LINE JOBS, WakuWaku, Scout Out, Kolla, Helpster HR Tech, Fastwork, FreelanceBay, u-vein, Ngan Yiam, GETLINKS, และ JB Engine และ JB Hired เป็นต้น

กระบวนการที่ 2 การนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ คือ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นำแผน

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น แผนกลยุทธ์สรรหาบุคลากร แผนกลยุทธ์การคัดเลือกบุคลากร แผนกลยุทธ์เพื่อเลื่อนตำแหน่ง แผนกลยุทธ์เพื่อโอนย้าย แผนกลยุทธ์เพื่อลดทรัพยากร เป็นต้น ด้วยวิธีการดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจ และสามารถเติบโตพัฒนาต่อไปในสังคมยุค 4.0 ซึ่งประกอบด้วย 7 วิธีการ ดังนี้ วิธีการที่ 1 การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ คือการกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์กรสามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งผลงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างรางวัลขององค์กร วิธีการที่ 2 การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ 1) กลยุทธ์สอดคล้องกับภารกิจและจุดประสงค์ในการดำเนินงานของกิจการถ้าไม่สอดคล้องกับกิจการอาจมุ่งเน้นเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดใหม่ 2) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร 3) กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น จุดแข็ง เป้าประสงค์ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร 4) กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่จะได้รับ 5) กลยุทธ์มีความขัดแย้งกับเหตุการณ์อย่างอื่นขององค์กร 6) กลยุทธ์มีความสอดคล้องกันหรือไม่ 7) กลยุทธ์ที่เลือกมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในอดีต ปัจจุบัน และคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตได้ 8) กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ที่จะถูกนำไปประยุกต์ใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ 9) ช่วงเวลาที่นำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ 10) กลยุทธ์ที่เลือกเลียนแบบคู่แข่งหรือไม่ วิธีการที่ 3 การทำความเข้าใจกลยุทธ์ก่อนนำไปปฏิบัติ คือการแปรเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นกระบวนการกระทำ การแปรเปลี่ยนจะทำงานง่ายถ้าผู้จัดการและพนักงานนั้นเข้าใจถึงตัวธุรกิจ วิธีการที่ 4 การทบทวนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรควรพิจารณาว่ากลยุทธ์ในแผนที่เสนอใหม่มีความแตกต่างไปจากแผนกลยุทธ์เดิมมากน้อยเพียงใด จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ระดับ การคงความต่อเนื่อง 2) การเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ 3) การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขต 4) การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรง



และ 5) การเปลี่ยนทิศทางขององค์กร วิธีการที่ 5 การปฏิบัติตามแผน คือการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้เพื่อหาคำตอบตามแผน จะก่อให้เกิดประสิทธิผลมากหรือน้อยเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงานที่จะประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ตลอดจนหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง วิธีการที่ 6 ความสามารถองค์กร คือการเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการดำเนินงานเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ รวมทั้งความสามารถหลักขององค์กรตามที่ต้องการ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่ 7 ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกลยุทธ์ขององค์กรผู้บริหาร ขององค์กรจะต้องประเมินโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรเสียใหม่ เนื่องจากกลยุทธ์ใหม่ ๆ มักจะก่อให้เกิดกิจกรรมหลักใหม่ ๆ รวมทั้งทักษะในการดำเนินงานแบบใหม่ ซึ่งถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่ได้รับการพิจารณา ก็จะย่อมจะนำไปสู่ปัญหาในการดำเนินงานได้

#### กระบวนการที่ 3 การควบคุมและประเมินผล

การควบคุมและประเมินผล คือขั้นตอนที่ช่วยกระตุ้น ให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานที่ดีทำให้รู้ถึงปัญหาที่ควรแก้ไข รวมถึงสามารถนำไปประเมินอัตราเงินเดือนหรือเงินพิเศษ ถือเป็นหลักสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 วิธีการ คือ การควบคุม และการประเมินผล ดังนี้

วิธีการที่ 1 การควบคุม มีวิธีการดังนี้ 1) วิเคราะห์แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับนโยบาย รวมทั้งทบทวนและวางแผน ด้านอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกัน 2) กำหนดหลักเกณฑ์และแผน อัตราค่าจ้างสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดหลักเกณฑ์ และมาตรการในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน ให้ชัดเจนและเปิดเผย 4) จัดให้มีระบบสารสนเทศด้านบุคลากร ของหน่วยงานที่เหมาะสม 5) กำหนดมาตรฐานความสำเร็จ ของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อเป็นสิ่งที่วัดความสำเร็จ ตลอดจนกำหนดเป้าหมาย มาตรการ วิธีการปฏิบัติการเพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงานของฝ่ายทรัพยากร บุคคล 6) ปัจจัยจุดวิกฤตสู่ความสำเร็จ คือกำหนดปัจจัยจุดวิกฤต สู่ความสำเร็จที่เป็นมาตรฐานในการบรรลุความสำเร็จได้ 7) กำหนด ตัวชี้วัดตลอดจนวิธีวัดความสำเร็จ คือมีการกำหนดตัวชี้วัด ในมาตรฐานที่ชัดเจน ตลอดจนมีวิธีการวัดความสำเร็จที่มี

การยอมรับ ยุติธรรม และให้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี 8) มีหลักฐานในผลการ ดำเนินงานที่ชัดเจนตลอดจนมีข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการ ตรวจสอบพิสูจน์ในการประเมินผลการปฏิบัติ

วิธีการที่ 2 การประเมินผล คือการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผลสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลในองค์กร เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลบุคลากร ในรูปของคณะกรรมการ จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการตอบข้อสงสัย เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลในหน่วยงาน จัดให้มี ผู้รับผิดชอบออกแบบสอบถามเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ประเมินผล ประเมินสิ่งที่พนักงานทำจริง พนักงานมีส่วนร่วม และรับรู้การตั้งหัวข้อประเมิน สามารถปรับเปลี่ยนได้หากมีการ เปลี่ยนแปลงงานที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลเพื่อจ่ายโบนัส ประจำปี และการใช้เครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย เช่น OKR, MBO, KPI เป็นต้น

### บทสรุป

องค์กรจะบรรลุเป้าหมายในการรับมือในสภาวะการณ์ และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะ ประเทศไทยที่กำลังเข้าสู่สังคมยุค 4.0 นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการ วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการรับมือ ป้องกัน และ เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้เกิดประโยชน์ สูงสุด กระบวนการวางแผนจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการต่าง ๆ ผสมกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการบริหารจัดการ เช่นนั้นกระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทาย ในสังคมยุค 4.0 ที่องค์กรใช้เป็นหลักในการวางแผนมี 3 กระบวนการ ดังนี้ กระบวนการที่ 1 การวางแผน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ การเตรียมการจัดตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็น ตัวแทนของผู้บริหารและเปรียบเสมือนกระบอกเสียงของพนักงาน ที่สะท้อนถึงความต้องการของพนักงานในองค์กร การรวบรวม ข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ

เช่น การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต กลยุทธ์ด้านสวัสดิการ กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้วยเทคโนโลยี เป็นต้น รวมทั้งความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ ในส่วนกระบวนการที่ 2 การนำแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ เป็นการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ และควรทำความเข้าใจ ทบทวนและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น ให้เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเสมอ และกระบวนการที่ 3 การควบคุมและประเมินผล จะช่วยให้ลดความเสี่ยง ลดเวลาในการดำเนินการตามแผน ช่วยให้แผนงานสำเร็จมากยิ่งขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และด้านการประเมินจะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นเกิดแรงผลักดันในการทำงานที่ดีขึ้นทำให้รู้ถึงปัญหาที่ควรแก้ไข รวมถึงสามารถนำไปประเมินอัตราเงินเดือนหรือเงินพิเศษสำหรับพนักงานได้ นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดทำแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เกิดความแม่นยำถูกต้องมากขึ้น และรายงานผลให้ผู้บริหารได้ทราบ และเห็นภาพอย่างรวดเร็ว ดังนั้น กระบวนการทั้ง 3 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบมีความสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีการป้องกันการขาดความมั่นคงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งถือว่ากระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเข้าสู่สังคมยุค 4.0 ได้ในอนาคตต่อไป

### ข้อเสนอแนะ

กระบวนการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 4.0 มีความหลากหลายวิธี หลากหลายขั้นตอนในการเลือกนำไปใช้ในการปฏิบัติ แต่สิ่งที่องค์กรควรทราบก่อนนั้น คือความเหมาะสมของแผน และความเชี่ยวชาญของบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการในการบริหารแผนให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงการศึกษาถึงวิธีการ เทคนิคใหม่ ๆ

ที่สามารถตอบโจทย์องค์กร และสิ่งสำคัญในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ คือข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์ต้องเป็นข้อมูลที่นำเชื่อถือ มีการตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น รวมถึงประเภทของเทคโนโลยีที่เลือกนำมาใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความเหมาะสมสำหรับองค์กร และพบว่าประเทศไทยกำลังพัฒนาเข้าสู่สังคมยุค 4.0 ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นนั้นได้มุ่งหน้าเข้าสู่ยุค Society 5.0 เป็นนโยบายที่ประเทศญี่ปุ่นประกาศใช้เมื่อปี 2018 เพื่อแก้ปัญหาด้านการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและอัตราการเกิดลดลง ด้านภัยธรรมชาติ และด้านคุณภาพของสิ่งแวดล้อม และแหล่งพลังงานที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยยุค Society 5.0 คือการรวบรวมระหว่างโลกทางกายภาพ ซึ่งเป็นโลกที่มนุษย์ใช้ชีวิตผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 เข้ากับโลกเสมือนที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อทุกด้านของชีวิตมนุษย์ เพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตอย่างอัจฉริยะโดยมี AI (ปัญญาประดิษฐ์) และหุ่นยนต์เป็นเทคโนโลยีสำคัญในการขับเคลื่อน จากบทความดังกล่าวว่าประเทศญี่ปุ่นกับประเทศไทยอยู่ในทวีปเอเชีย ซึ่งมีความสัมพันธ์และมีความคล้ายคลึงกันหลาย ๆ ด้าน และหลากหลายมิติ ซึ่งปัญหาที่ประเทศไทยกำลังเผชิญ และอาจเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มไม่แตกต่างกัน มากนักกับประเทศญี่ปุ่น เช่นนั้น สิ่งที่ต้องนำไปศึกษาต่อ คือการคิดค้นกลยุทธ์ในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับความท้าทายดังกล่าว รวมถึงการเลือกใช้และศึกษาเทรนด์เทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าร่วมในกระบวนการวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนความท้าทายในสังคมยุค 5.0 ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. องค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2560). *วารสารไทยคู่ฟ้า* เล่มที่ 33 (มกราคม-มีนาคม 2560).



- ยุวดี ศิริทรัพย์. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุพงศ์ กุดสุตา และกฤษฎา เรืองพุฒ. (2562). การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ กรณีศึกษาที่มีใบรวมพหุ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พันธวัฒน์ เศรษฐวิไล. (2562). สัมมนา *Futurising Thailand* สร้างอนาคตไทยให้ทันโลก (ครั้งที่ 1) โลกใหม่ความท้าทายใหม่ยกระดับประเทศไทยในโลก 4.0. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). สืบค้นจาก <https://www.the101.world/futurisingthailand-seminar-2/>. (สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566)
- พิพัฒน์ เหลืองนฤมิตชัย. (2562). ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท หลักทรัพย์ภัทร จำกัด (มหาชน). สัมมนา *Futurising Thailand* สร้างอนาคตไทยให้ทันโลก (ครั้งที่ 1) โลกใหม่ความท้าทายใหม่ยกระดับประเทศไทยในโลก 4.0. สืบค้นจาก <https://www.the101.world/futurising-thailand-seminar-2>. (สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพฯ. สืบค้นจาก <https://www.nesdc.go.th>
- ประคอง สุธนจิตต์. (2562). ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0. สาขาวิชาการจัดการ: คณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยเกริก. (วันที่สืบค้น ข้อมูล 7 กุมภาพันธ์ 2566)
- มาริช หัสชู. (2563). การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่า. สำหรับแนวทางพัฒนวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการสินค้าโอท็อป. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยนุตร จารุเพ็ญ. (2564). กรรมการและกรรมการผู้จัดการ บริษัท บางกอกอินดัสเทรียลแก๊ส จำกัด.ประชุม วิชาการและนิทรรศการเนคเทค ประจำปี 2564 หัวข้อ “กฎแห่งการสร้างกำลังคนยุค 4.0. สืบค้นจาก <https://www.nectec.or.th/> (สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566).
- คิวดร วิยะวงศ์. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน และขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ. นครปฐม: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พลวิชฐ์ หล้ากาศ. (2564). ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), (เมษายน-มิถุนายน 2564).
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). บทความองค์ประกอบ 7 ประการภายในองค์กร. *สารานุกรมการบริหารและการจัดการ*. สืบค้นจาก <https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-modelmckinsey>. (สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566).
- ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC). (2563). สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. สืบค้นจาก <https://www.nectec.or.th/news/news-article/industry4-humandevlopment.html> (วันที่สืบค้น ข้อมูล 7 กุมภาพันธ์ 2566).
- สารานุกรมเสรี. (2566). วิกีพีเดียการวางแผน. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/> (วันที่สืบค้น ข้อมูล 7 กุมภาพันธ์ 2566).
- มนีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินันม. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (*Digital HR*). วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. สืบค้นจาก <file:///D:/11.pdf> (วันที่สืบค้น ข้อมูล 7 กุมภาพันธ์ 2566)
- จุฑามาศ วัฒนอาภา. (2566). อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วิทยาลัยการจัดการ: มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- แผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล. ประจำปี 2560-2564. สืบค้นจาก <https://personnel.rmu.ac.th/>. <https://personnel.rmu.ac.th/pubs/download/274> (สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566).
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ พ.ศ. 2560-2564 ฉบับปรับปรุง 2561. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ กองนโยบายและแผนสำนักงานอธิการบดี สืบค้นจาก [https://plan.rmutsb.ac.th/plan/data\\_information/file/91\\_PL\\_787.pdf](https://plan.rmutsb.ac.th/plan/data_information/file/91_PL_787.pdf) (สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2566).