



การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
Digital Transformation and the Changing Role of Human Resource
Management

ธารทิพย์ พจน์สุภาพ*

Thantip Pojsupap

รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์**

Rungarun Khasasin

Received : August 26, 2019

Revised : December 4, 2019

Accepted : January 7, 2020

บทคัดย่อ

องค์การกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ในอดีตงานทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่ามีบทบาทในการสนับสนุนองค์การ แต่ในปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ ด้วยเหตุผลหลายประการที่ส่งผลให้งานทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัว เช่น ความผันผวนในความต้องการของตลาดแรงงาน การปรับตัวของกำลังคน และการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ดังนั้นองค์การต่างผลักดันแนวทางการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัลเพื่อปรับวิธีปฏิบัติ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) นิยามการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล 3) อุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล 4) บทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 5) กรณีศึกษาทางธุรกิจ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับเปลี่ยนสู่การเป็นดิจิทัล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นไปอย่างราบรื่น บทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนมุมมองทางความคิดของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมแบบดิจิทัล และการใช้แนวทางเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างสถานที่ทำงานและกำลังคนให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

คำสำคัญ : การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล / การจัดการทรัพยากรมนุษย์ / การบริหารการเปลี่ยนแปลง

*อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Lecturer, Faculty of Business Administration, Kasembundit University

**อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

Lecturer, Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institute of Technology

ABSTRACT

Nowadays, Organizations are faced with intense modification rapidly. In the past, human resource (HR) responsibilities were the part of firm support but now, it's changed. HR is such a tool for changing in organization. It's necessarily for firm to adapt its management according to reasons for example unpredictable labor demand, work force shifts and information and communication technology (ICT). Therefore, organizations are applied digital technology in order to meet effective role practices. The purpose of this article is to persuade the phenomenal of digital transformation as following: 1) The change of management theory 2) The definition of digital transformation 3) Barriers to digital transformation 4) The modern role model for human resource management and 5) The business case studies. The results of this study indicated that all of activities in HR management can be digitized. To ensure a fluent digital transformation, HR's role is to drive the employee mindset, creating the digital culture and bring innovative approaches to support digital workplace and digital workforce.

Keywords : Digital Transformation / Human Resource Management / Change Management

บทนำ

จากคำกล่าวที่ว่า “หุ่นยนต์แย่งงาน คนเสี่ยงตกงาน” ย่อมแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการพัฒนาด้านเทคโนโลยี จากการรายงานของ World Economic Forum ถึงการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันระดับโลก ในปี ค.ศ. 2017-2018 ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างผลกระทบอย่างรุนแรงและโอกาสความท้าทายอย่างไม่เคยมีมาก่อน เทคโนโลยีใหม่ๆ เหล่านั้นกำลังนำโลกเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Schwab, 2016) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานอย่างมาก ทำให้ความสัมพันธ์ในการจ้างงานแบบดั้งเดิมล่มสลายไป ลักษณะงานที่ต้องทำซ้ำๆ และงานที่ไม่ซับซ้อนจะถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์และระบบปัญญาประดิษฐ์ ท่ามกลางผล กระทบของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะก่อให้เกิดความท้าทายต่อการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับโลกของประเทศต่างๆ ซึ่งเป็นเหตุผลให้เชื่อได้ว่าผลกระทบเหล่านี้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรอีกด้วย จากความสำคัญที่กล่าวมาจึงเป็นที่มาของคำถามที่น่าสนใจว่าบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะปรับเปลี่ยนไปอย่างไรในโลกยุคดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารต้องทำอะไร เพื่อฉายภาพให้เห็นความจำเป็น ผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบทบาททางด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนใช้วิธีการศึกษาผ่านการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง นิยามการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล อุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล บทบาท

ใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกรณีศึกษาทางธุรกิจ ผู้เขียนค้นคว้าวรรณกรรมจากแหล่งอ้างอิงที่หลากหลายทั้งจากบทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ หนังสือ วารสาร งานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยผู้เขียนให้ความสำคัญกับการพิจารณาคุณภาพของแหล่งที่มาของข้อมูลในการทบทวนวรรณกรรม ตามข้อเสนอแนะของ Promsri. (2014) ที่กล่าวว่า แหล่งที่มาของวรรณกรรมนั้นอาจมีความหลากหลาย เช่น วารสารทางวิชาการที่มีผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรองประเมินผลงาน หนังสือหรืองานเขียนของบุคคลที่มีชื่อเสียง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังศึกษา นอกจากนี้ผู้เขียนยังอาศัยการสืบค้นข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล และมีความทันสมัย ในการเลือกข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ ผู้เขียนพิจารณาจากความน่าเชื่อถือของหน่วยงานที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในเว็บไซต์ ภาพรวมเนื้อหาที่นำเสนอมาจากแหล่งอ้างอิงที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง (Rowley & Slack, 2004)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับการศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยเพราะการนำองค์การก้าวสู่องค์กรแบบดิจิทัลนั้น งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การและดึงดูดคนที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่แข็งแกร่งสนับสนุนการใช้ระบบดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างวัฒนธรรมคือ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ในงานของพนักงาน และการทำความรู้ให้ชัดเจนสามารถเข้าถึงได้ บทบาทในการตัดสินใจและการวางแผนกลยุทธ์ ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการทำงานแบบดิจิทัลไปสู่การปฏิบัติ หากองค์กรไม่กระตือรือร้นที่จะสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หรือปล่อยให้พนักงานดำเนินงานโดยไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ย่อมทำให้เกิดความยากลำบากในการนำองค์การไปสู่จุดที่เปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง นับเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จากการศึกษาพบว่า ทฤษฎีทางจิตวิทยาในการเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์มีอยู่หลายทฤษฎีและถูกพัฒนามาจนปัจจุบัน ทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์การซึ่งได้รับการอ้างอิงถึงอย่างแพร่หลาย เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ขั้นตอนของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin's 3-Step Change Theory) จากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต้าน ซึ่งถูกนำเสนอเมื่อปี ค.ศ. 1947 ทฤษฎีนี้ได้รับการยกย่องว่าเป็นแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิม ซึ่งอธิบายว่า พฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะเป็นแบบพลวัต กล่าวคือ ในสภาวะแวดล้อมที่คงที่เป็นสภาวะที่แรงผลักดันและแรงต้านสมดุลกัน แต่เมื่อองค์การต้องการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องดำเนินการในทิศทางตรงข้าม กล่าวคือ ปรับแรงผลักดันให้เพิ่มขึ้น หรือลดแรงต้านที่ส่งผลด้านลบต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีของเลวินระบุว่า ขั้นตอนแรกในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งหรือทำลายสภาพที่

เป็นอยู่ ซึ่งถือว่าเป็นสภาวะสมดุล ซึ่งจำเป็นต้องเอาชนะความเครียด ความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่ก่อให้เกิดแรงต้านทานและพยายามสร้างสมดุลระหว่างแรงผลักดันและแรงต้าน เพื่อปรับทิศทางไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ขั้นตอนต่อมาคือ การก้าวไปสู่ระดับใหม่ ในช่วงนี้พนักงานจะถูกโน้มน้าวให้ยอมรับว่า สภาวะที่เป็นอยู่เดิมนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพวกเขาอีกต่อไป เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์การพึงปรารถนา จำเป็นต้องอาศัยการสร้างมุมมองใหม่ การสร้างการมีส่วนร่วม การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน และการสนับสนุนจากผู้นำ และเมื่อเกิดพฤติกรรมใหม่ในขั้นตอนสุดท้ายคือ การพยายามรักษาคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ต่อไป (Lewin, 1947)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1958 ลิปปิทและคณะ ได้ขยายขอบเขตแนวทางการอธิบายของเลวิน โดยได้พัฒนาทฤษฎี 7 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการวางแผนและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงตัวเองตามแนวคิดแบบดั้งเดิม รวมถึงให้ความสำคัญกับกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่องตลอดการเปลี่ยนแปลง โดยขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) การวิเคราะห์ปัญหา 2) การประเมินแรงจูงใจและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 3) การประเมินแรงจูงใจของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงและทรัพยากร รวมถึงความมุ่งมั่นของผู้นำ 4) การกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความก้าวหน้า 5) การเลือกบทบาทของกลุ่มผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 6) การรักษาภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการสื่อสาร การเสนอแนะ และการประสานงานของกลุ่ม 7) การยุติกระบวนการการเปลี่ยนแปลง เมื่อสิ้นสุดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรถอนตัวจากบทบาทนั้นแบบค่อยเป็นค่อยไป (Lippitt, Watson & Westley, 1958) ในขณะที่ทฤษฎีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Stage of Change Model) ได้ให้ความสำคัญกับการอธิบายความตั้งใจหรือความพร้อมของตัวบุคคลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนโดยเน้นที่กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการตัดสินใจแบบจำลองพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงนี้ถูกพัฒนา ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1983 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงสุขภาพของผู้ป่วย ซึ่งในระยะต่อมาได้ถูกนำไปใช้อ้างอิงอย่างกว้างขวาง พวกเขาเชื่อว่า ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะต้องผ่านลำดับขั้นต่างๆ ดังนี้ ขั้นที่ 1 ไม่สนใจว่าพฤติกรรมนั้นเป็นปัญหา ขั้นที่ 2 รับรู้ปัญหา ขั้นที่ 3 เตรียมความพร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติ และขั้นที่ 5 การธำรงรักษา และในเวลาต่อมาได้เพิ่มเติมขั้นที่ 6 คือ ขั้นสิ้นสุด ความก้าวหน้าในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะเป็นแบบวัฏจักร หรือไม่ใช่ลักษณะเชิงเส้นตรง (Prochaska, Norcross & DiClemente, 2006)

จากการศึกษาแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาพบว่า แนวคิดของเลวิน จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายและการมีแผนงานที่ชัดเจน แนวคิดของลิปปิทและคณะ จะให้ความสำคัญกับอิทธิพลของบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่แนวคิดของโปรแชสกาและไดคลีเมนเต้ จะมุ่งเน้นที่กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการตัดสินใจของตัวบุคคล ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแบบดิจิทัลนั้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน และกระบวนการช่วยเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Kotter. (1996) ที่อธิบายว่า ในระยะ

ที่คนยังไม่สนใจที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรใช้วิธีการให้ข้อมูล ปลุกจิตสำนึก ชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมโดยกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

ในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า เมื่อองค์กรต้องพัฒนาความสามารถเพื่อให้ออกมาสนองต่อความท้าทาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกลุ่มงานแนวหน้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยมีหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและพนักงานผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด พวกเขาต้องเข้าใจการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงองค์กร อาจนำมาซึ่งความรู้สึกด้านลบของพนักงาน ดังนั้นเพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลง และทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนผ่านสู่สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่จะเป็นไปอย่างราบรื่น การช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกด้านบวก และการทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญในงานทรัพยากรมนุษย์

นิยามการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา ได้ระบุว่า “Digital” หมายถึง เชิงเลข จากการศึกษาบทความในนิตยสารชั้นนำระดับโลกอย่าง Forbes มีการใช้คำต่างๆ ที่สื่อถึงการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัลหลายคำ เช่น “Digitization” “Digitalization” และ “Digital transformation” ซึ่งสำนักงานราชบัณฑิตยสภายังไม่ได้ให้นิยามคำเหล่านี้ในภาษาไทย Bloomberg (2018) ให้ความเห็นว่า คำว่า “Digitization” และ “Digitalization” นั้นมีความสัมพันธ์กันและมักถูกใช้แทนในงานเขียนต่างๆ สรุปนัยความหมายของคำศัพท์ที่เชื่อมโยงถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 นัยความหมายของคำศัพท์ที่เชื่อมโยงถึงการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

คำศัพท์	นัยความหมาย
Digitization	ใช้ในการอธิบายให้เห็นถึงการแปลงข้อมูลและเอกสารที่มีอยู่แบบแอนะล็อกไปเป็นรูปแบบดิจิทัล เมื่อข้อมูลดิจิทัลถูกใช้งานในระบบอัตโนมัติ ทำให้เปิดใช้งานและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น หรือมักจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Going paperless
Digitalization	มักถูกนำไปใช้ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงกระบวนการโดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นธุรกิจดิจิทัล อันนำมาซึ่งการเพิ่มของรายได้และโอกาสการสร้างมูลค่าใหม่ทางธุรกิจ
Digital transformation	มักถูกอธิบายในการแปลงระบบดิจิทัลที่เป็นมากกว่ากระบวนการอัตโนมัติที่มีอยู่แล้ว แต่ยังรวมถึงการปฏิรูปเชิงกลยุทธ์โดยรวมและการปรับกระบวนการและโมเดลธุรกิจให้เหมาะสม ด้วยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ถูกนิยามว่าเป็นการปรับเปลี่ยนหรือการลงทุนใหม่ในเทคโนโลยีและปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในมุมมองของ Stolterman. & Fors. (2004) กล่าวว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากเทคโนโลยีและมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์ในทุกด้าน แม้วานิยามของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ยังไม่มีการจำแนกและระบุขอบเขตที่ชัดเจน แต่สามารถจำแนกองค์ประกอบในนิยามของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้ดังนี้ 1) ในเชิงเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจะตั้งอยู่บนพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีเชิงดิจิทัลใหม่ๆ เช่น สื่อเครือข่ายทางสังคม 2) ในเชิงองค์กร การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึงการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ๆ และ 3) ในเชิงสังคม การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลถูกระบุว่า เป็นปรากฏการณ์ที่มีอิทธิพลต่อชีวิตของคนทุกคน เช่น การสร้างประสบการณ์แก่ลูกค้า เพื่อให้เห็นภาพความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบแอนะล็อก (Analog culture) กับ วัฒนธรรมองค์กรแบบดิจิทัล (Digital culture) ผู้เขียนได้รวบรวมสรุปประเด็นที่น่าสนใจในเชิงเปรียบเทียบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบแอนะล็อกกับวัฒนธรรมองค์กรแบบดิจิทัล

ประเด็นเปรียบเทียบ	วัฒนธรรมองค์กรแบบแอนะล็อก (Analog culture)	วัฒนธรรมองค์กรแบบดิจิทัล (Digital culture)
การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	มุ่งผลักดันสินค้าของตนเองเข้าสู่ตลาด	ดึงความคิดใหม่ๆ จากตลาด
ทัศนคติและวิถีการทำงาน	- มุ่งเน้นสถานะที่เป็นอยู่ บทเรียนจากอดีตและยอมรับข้อจำกัดต่างๆ - การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการทำงานแบบทีมภายใต้การแบ่งงานตามหน้าที่ - มุ่งเน้นการวางแผน เพิ่มประสิทธิภาพ	- มุ่งเน้นนวัตกรรม การปรับเปลี่ยน และพยายามเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ - การทำงานแบบทีมมีลักษณะผสมผสานและข้ามสายงาน - มุ่งเน้นการปรับตัว การเรียนรู้
การจัดองค์การ	- เน้นสายการบังคับบัญชาแบบเข้มงวด - การตัดสินใจสั่งการทำได้ล่าช้า - เน้นการกำหนดงานแก่พนักงาน - มุ่งเน้นงานและกระบวนการทำงาน	- สายการบังคับบัญชามีลักษณะแบนราบ - การตัดสินใจรวดเร็วคล่องตัว - เน้นเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน - มุ่งเน้นตลาดและผลลัพธ์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็น เปรียบเทียบ	วัฒนธรรมองค์การแบบแอนะล็อก (Analog culture)	วัฒนธรรมองค์การแบบดิจิทัล (Digital culture)
บทบาทผู้นำ	- เน้นการควบคุมและการสั่งการ - กำหนดผลลัพธ์ไว้ล่วงหน้า - มุ่งเน้นการควบคุมข้อมูลจากส่วนกลาง - การให้รางวัลขึ้นอยู่กับปริมาณและทรัพยากร	- อาศัยภาวะผู้นำ ไม่ใช่ผู้ควบคุม - ประสิทธิภาพตั้งอยู่บนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น - การให้ข้อมูลเป็นหน้าที่ของทุกคน - การให้รางวัลมุ่งเน้นที่การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Harshak, Schmaus. & Dimitrova. (2013), Rick. (2017)

Nugent. & Creese. (2018) สนับสนุนว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไม่สามารถเกิดได้จากการบันทึกสั่งการของผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องใช้เวลาเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้

และสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับ Chantra, Prommuangkun. & Senanuch. (2017) ที่ระบุว่า การสร้างองค์การอัจฉริยะต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย คน กระบวนการ เนื้อหาความรู้ และเทคโนโลยี ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์การใดก็ตาม เมื่อต้องอยู่บนเส้นทางแห่งการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางดิจิทัล ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความพยายามในการสนับสนุนเพื่อสร้างการปรับตัวในการทำงาน Buchanan, Kelley. & Hatch. (2016) ได้เสนอปัจจัยที่ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาเมื่อต้องนำองค์การก้าวสู่องค์การแบบดิจิทัล ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สนับสนุนแนวทางการดำเนินงานแบบดิจิทัล กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การและดึงดูดคนที่มีความสามารถ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่แข็งแกร่ง เพื่อสนับสนุนการใช้ระบบดิจิทัล 2) การมุ่งรักษาพนักงานเปรียบเสมือนกับการรักษาลูกค้า การสร้างความรู้สึกร่วมกันสำหรับการดำเนินงานเป็นทีมและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารต้องดูแลและสร้างวัฒนธรรมแบบดิจิทัลช่วยสนับสนุนให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความเชื่อมโยงกัน และ 3) การเปิดกว้างรองรับการพัฒนาวัฒนธรรม โดยองค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์การแบบดิจิทัล การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ในการทำงานอันนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ (D'Onfro, 2015)

ในงานศึกษาของ Dery, Sebastian. & Van Der Meulen. (2017) ได้สรุปว่า ความสำเร็จขององค์การในยุคดิจิทัลขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การสร้างสถานที่ทำงานในแบบดิจิทัล และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเชิงดิจิทัลของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอแนะใน 2 มิติ ประกอบด้วย การเชื่อมโยงการทำงานของพนักงาน และบทบาทภาวะผู้นำแบบตอบสนอง กล่าวคือ การเชื่อมโยงการทำงานของพนักงาน หมายถึงการขยายขอบเขตการทำงานด้วยข้อมูลความรู้และความคิด โดยที่พนักงาน ผู้มีส่วนได้เสีย และ

ลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน องค์กรจะปรับปรุงการเชื่อมโยงของพนักงาน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเพิ่มรูปแบบการสื่อสารในเชิงดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีใหม่เพื่อรองรับการดำเนินกิจกรรมที่รวดเร็ว สำหรับบทบาทภาวะผู้นำแบบตอบสนอง คือ การขยายขอบเขตบทบาทของฝ่ายบริหารที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบตอบสนองสามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการมุ่งเน้นการสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถออกแบบเชื่อมโยงวัฒนธรรมการทำงานเชิงดิจิทัลกับกลยุทธ์ขององค์กร

อุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้เห็นชัดเจนว่า การจะบรรลุการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่เพียงต้องอาศัยกระบวนการที่ซับซ้อนเท่านั้น แต่ยังต้องใช้เงินลงทุน เวลา และทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปรับเปลี่ยนในเชิงพฤติกรรมองค์กรอีกด้วย Gupta. (2018) กล่าวว่าในระยะเริ่มแรกของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรควรเริ่มด้วยการสื่อสารวิสัยทัศน์ การวางแผนและเตรียมความพร้อม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับตัวแบบการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงของเลวิน ซึ่งระบุว่าในระยะแรกเป็นช่วงที่ต้องยอมรับถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่ชัดเจนซึ่งเน้นข้อความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการ หากข้อความการเปลี่ยนแปลงที่สื่อสารออกไปไม่ชัดเจนหรือไม่มีความน่าเชื่อถือ ย่อมไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

การต่อต้าน ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ต้องเผชิญขณะทำการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านเป็นปฏิกิริยาธรรมชาติที่แต่ละคนจะตอบสนองแตกต่างกันไป องค์กรไม่ควรเพิกเฉยต่อการปฏิกิริยาการต่อต้าน เพราะการต่อต้านของบุคคลนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานบทบาทความรับผิดชอบและพฤติกรรมของพวกเขา ในขณะที่ Valentine. (2016) ได้เน้นความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการ

บริหารที่แข็งแกร่งและเป็นผู้นำที่มีความสามารถทางดิจิทัล พวกเขาต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุปัญหาในวัฒนธรรมขององค์กรโดยดำเนินการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องไปกับวัฒนธรรมองค์กร หากขาดแรงผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ด้วยเพราะการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพื้นฐานการดำเนินงานขององค์กร ไม่ใช่เพียงการลงทุนในด้านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่จำเป็นต้องเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในส่วนของพฤติกรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทางความคิดในเชิงดิจิทัล

การขาดความเชี่ยวชาญ ก็เป็นหนึ่งในอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ด้วยเพราะการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางเทคโนโลยี จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในทักษะเชิงดิจิทัล อีกทั้งยังจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศเชิงดิจิทัล ซึ่งไม่กลัวต่อการท้าทายและการทดลองกระบวนการใหม่ๆ ทางธุรกิจ Soni. (2018) ระบุว่า บางองค์กรแม้จะมีความสามารถที่เหมาะสม แต่ขาดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมก็ทำให้เกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน นอกจากนี้การยังควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในด้านการฝึกอบรมสำหรับพนักงานเพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นได้พัฒนาทักษะ ความสามารถ และมีความ

เชื่อว่างานที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในงานเชิงดิจิทัล เมื่อองค์กรพยายามเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล มักพบว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ประเด็นต้นทุนการดำเนินงานจึงเป็นอุปสรรคหนึ่งในการประยุกต์ใช้ระบบการดำเนินงานใหม่ตามแนวทางกลยุทธ์เชิงดิจิทัลเพื่อทดแทนระบบการดำเนินงานแบบเดิม รวมถึงการเสริมสร้างทักษะใหม่ การจ้างงานบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ การลงทุนในงานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีล้วนแล้วแต่นำมาซึ่งค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น

บทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Armstrong. (2006) ระบุว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงการจัดการในสินทรัพย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมแบบดั้งเดิม เช่น การปฏิบัติงานประจำวัน การสรรหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยเพิ่มเติมกิจกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่ามากขึ้น เช่น การพัฒนาและการจัดการคนเก่ง ในอดีตบทบาทและการทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มักถูกกำหนดแยกออก

จากการทำงานของฝ่ายบริหาร แต่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงไป ในฐานะผู้บริหารหรือผู้อำนวยการด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องปรับ เปลี่ยนงานให้คู่ขนานไปกับการต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นต่อการดำเนินงาน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างบทบาทความเป็นผู้นำองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาองค์กร การอำนวยความสะดวก เพื่อให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการตั้งไว้ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขาเหล่านั้น Heathfield. (2018) ได้เสนอบทบาทด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องการสมัยใหม่ ได้แก่ การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเข้าใจและทบทวนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และร่วมสนับสนุนให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานตามแผนที่ตั้งไว้ ความร่วมมือในลักษณะของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์นั้นมีหลายลักษณะ เช่น การออกแบบงาน การจ้างงาน การให้รางวัล การยอมรับยกย่อง การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการประเมินและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวางแผนเส้นทางอาชีพ การสืบทอดงาน และการพัฒนาพนักงาน

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จขององค์กรผ่านการสนับสนุนด้านความรู้และการพัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กร เพื่อให้พวกเขาเกิดความเชี่ยวชาญ สร้างการมีส่วนร่วม สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความสุขในการทำงาน แนวทางสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้สนับสนุน เช่น การจัดการคนที่มีความสามารถสูง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการขับเคลื่อนงาน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการปรับลักษณะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเหล่านั้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงทำให้คนเก่งเหล่านั้นเกิดความรู้สึกผูกพันกับความสำเร็จ อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลและการให้รางวัลที่เหมาะสมด้วย (Ulrich & Brockbank, 2005)

สำหรับการพัฒนาพนักงาน องค์การควรให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยให้พวกเขาเหล่านั้นสามารถเลือกฝึกอบรมและพัฒนาในทิศทางที่พวกเขาต้องการ มีใจจำกัดเฉพาะตามแนวทางที่องค์กรต้องการหรือแค่ในงานที่มอบหมายเพียงเท่านั้น รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ โดยตระหนักว่าปัจจัยสำคัญคือ การทำให้พวกเขาสนใจมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน การให้คำปรึกษาและการแนะนำสิ่งต่างๆ สำหรับพนักงาน และสมาชิกในครอบครัว เมื่อพวกเขาประสบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพกาย จิตใจ และอารมณ์ โปรแกรมช่วยเหลือนี้จะต้องพร้อมที่จะช่วยเมื่อพวกเขาต้องการจัดการกับเหตุการณ์ปัญหาในชีวิต ปัญหาในการทำงาน และปัญหาส่วนตัวอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อการรักษาระดับผลผลิต ความสุข และสุขภาพของพนักงาน จากคำถามที่ว่า เมื่อองค์การก้าวสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดนโยบาย กระบวนการ และแนวทางปฏิบัติอย่างไรให้สอดคล้องกับยุคที่เต็มไปด้วยนวัตกรรมดิจิทัล ผู้เขียนขอเสนอแนวปฏิบัติในยุคดิจิทัลสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวปฏิบัติในยุคดิจิทัลสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตหน้าที่งาน ทรัพยากรมนุษย์	แนวปฏิบัติในยุคดิจิทัล
การวางแผนกำลังคน	- เชื่อมโยงการวางแผนกำลังคนกับเป้าเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เน้นวางแผนกำลังคนเชิงรุก - อาศัยเทคโนโลยีช่วยให้เกิดมุมมองแบบองค์รวม และการเชื่อมต่อข้อมูลแบบเรียลไทม์ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน ตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน การจัดอันดับประสิทธิภาพ การฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม โครงการที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน และแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ
การสรรหาและคัดเลือก	- การสรรหาและคัดเลือก ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการสัมภาษณ์งานผ่านวิดีโอ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ และการวิเคราะห์ลักษณะของผู้สมัคร - ระบุคุณสมบัติ ความสามารถ และทักษะเชิงดิจิทัลในการทำงาน
การทำงานแบบยืดหยุ่น	- ปรับรูปแบบการทำงานที่สามารถทำได้จากทุกที่ ทุกเวลา - สามารถเชื่อมต่ออุปกรณ์แบบไร้สาย และเข้าถึงข้อมูลร่วมกันได้
การฝึกอบรมและพัฒนา	- มุ่งเน้นการสร้างความรู้เชิงดิจิทัลให้แก่พนักงานทุกคน - มีการติดตามและการสอนงานที่เป็นรูปแบบมาตรฐานผ่านสื่อดิจิทัล

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ขอบเขตหน้าที่งาน ทรัพยากรมนุษย์	แนวปฏิบัติในยุคดิจิทัล
ความก้าวหน้าและการ วัดผลการปฏิบัติงาน	• การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาตามผลลัพธ์หรือนวัตกรรมที่ได้ มีชี้เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า • ความก้าวหน้าในอาชีพมีได้หลากหลาย สามารถต่อยอดความเป็นมืออาชีพในบทบาทใหม่ด้านดิจิทัล • การบันทึกการทำงานประจำวันในแบบออนไลน์ • การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นกับผลลัพธ์ที่สามารถทำได้ • การทำโครงการและการพัฒนางาน มีคุณค่ามากกว่าการทำงานประจำทั่วไป
การจ่ายค่าตอบแทน	• ค่าตอบแทนในผลการดำเนินงานไม่ถูกจำกัดภายใต้กรอบงบประมาณ • ความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับวิถีแบบดิจิทัล เช่น การนำอุปกรณ์เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนตัวมาเชื่อมต่อใช้ในการทำงาน • มุ่งเน้นผลการดำเนินงานแบบทีม และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ของพนักงานมากขึ้น

ดังนั้นในโลกปัจจุบัน ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีจำนวนมากอย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล และช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน แม่นยำ การวิเคราะห์ข้อมูลที่มีแม่นยำจะมีประโยชน์อย่างมากต่อการวางแผนด้านกำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจที่ถูกต้องในอนาคต สอดคล้องกับ Beadles, Lowery. & Johns. (2005) ที่สนับสนุนว่าผลกระทบในด้านบวกที่เกิดขึ้นจากการปรับบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้ประหยัดเวลาในกระบวนการบริหารจัดการและการประมวผลเอกสารต่างๆ อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานด้วย ในมุมมองของ Kovach. & Cathcart. (1999) สนับสนุนว่า การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการประมวผลขององค์กร เช่น เมื่อบริษัทเดลต้าระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ส่งผลให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกลไกการแบ่งปันข้อมูลแบบข้ามสายงานภายในองค์กรด้วย สอดคล้องกับ Siengthai. & Udomphol. (2016) ที่ระบุว่า การปรับตัวของงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมสิ่งทอของไทยเข้าสู่ระบบดิจิทัล มีผลกระทบเชิงบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทั้งในแง่ของการประหยัดเวลาและต้นทุน ความสะดวกรวดเร็วยังส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอีกด้วย แต่ในมุมมองของ Leonard. (2019) ให้ความเห็นว่า การนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้นั้น จำเป็นต้องพิจารณาผลกระทบอย่างรอบด้าน แม้ว่าจะทำให้การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายในการลงทุนปรับรื้อระบบ การทำสัญญากับผู้ให้บริการซอฟต์แวร์ ค่า

บำรุงรักษา รวมถึงค่าลิขสิทธิ์ อาจต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงต้องพิจารณาความคุ้มค่าอย่างรอบคอบ อีกทั้งยังมีความกังวลใจในเรื่องความเสี่ยงในการละเมิดความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยด้านข้อมูล

กรณีศึกษาทางธุรกิจ

ผู้เขียนขอเสนอตัวอย่างการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นกรณีศึกษาดังนี้

การวางแผนกำลังคน

ต้องยอมรับว่า ในปัจจุบันข้อมูลมีความซับซ้อนหลากหลายและมีปริมาณเพิ่มทวีคูณมากขึ้น สำหรับงานทรัพยากรมนุษย์แล้ว ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ล้วนมีประโยชน์ต่อการวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนต้องอาศัยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดทำกำลังคนให้เหมาะสมกับการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยต้องเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในยุคดิจิทัล ดังนั้นในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม การคาดการณ์ความต้องการ ต้องอาศัยข้อมูลที่แม่นยำ แพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกนำไปใช้ในองค์กร เช่น โปรแกรม Cognos Analytics ของบริษัทไอบีเอ็ม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และพยากรณ์ข้อมูลเชิงลึกได้อย่างทันสถานการณ์ ข้อมูลพนักงานที่มีจำนวนมากจะถูกจัดการและแสดงผลในรูปแบบรายงาน กราฟ สถิติ และแดชบอร์ด (IBM, 2019) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจะช่วยรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการตำแหน่งงานภายในองค์กร ตลอดจนระบุงานที่เหมาะสมกับทักษะของพนักงานในยุคดิจิทัล บริษัทระดับโลกอย่างกูเกิล ได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการวิเคราะห์เชิงทำนายผล โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะของพนักงานที่สัมพันธ์โดยตรงกับการจ้างงาน หรือแม้แต่บริษัท ฮิวเลตต์ แพคการ์ด ที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับคาดการณ์แนวโน้มการลาออกของพนักงาน (Mckenna, 2019)

การสรรหาและคัดเลือก

บริษัท ลอรีอัล ผู้จัดจำหน่ายเครื่องสำอางระดับโลก มีความพยายามในการค้นหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานเฉพาะผ่านโซลูชันที่หลากหลาย เช่น การติดตั้งแอปพลิเคชัน W4App บน เพชบุ๊กของบริษัทเพื่อการสรรหาผู้สมัครระดับโลก ซึ่งผู้ใช้งานทั้งพนักงานและแฟนเพจสามารถแบ่งปันข้อมูลผ่านเครือข่ายของตนเองได้ ลอรีอัลยังมีการใช้การทำเหมืองข้อมูลบนเพชบุ๊กเพื่อประชาสัมพันธ์งานให้แก่ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรนี้สามารถสื่อสารโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น เพียงผู้สมัครกดปุ่มสมัครงาน ข้อมูลของผู้สมัครจะถูกส่งไปยังบริษัทในรูปแบบของใบสมัครงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกดึงไปใช้ได้อย่างรวดเร็ว และก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการประกาศรับสมัครงานผ่านช่องทางแบบดั้งเดิม และการใช้ระบบ L'Oréal Talent ซึ่งถูกออกแบบให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และผู้สมัครสามารถทำการสมัครได้สะดวกยิ่งขึ้นจากหน้าเว็บไซต์ ผ่านขั้นตอนง่ายๆ เพียง 3 ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาตำแหน่งงานว่าง ผู้สมัครสามารถระบุเงื่อนไขต่างๆ เช่น ประเภทงาน ตำแหน่งงาน ประเทศที่สนใจตามศักยภาพและคุณสมบัติของตนเองได้ 2) การ

อธิบายลักษณะงาน ในส่วนนี้ผู้สมัครสามารถพิจารณาว่า ในข้อกำหนดความต้องการของตำแหน่งงานว่างแต่ละตำแหน่งของบริษัทตรงกับคุณสมบัติที่ตนเองมีหรือไม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างประวัติส่วนตัวให้มีความโดดเด่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้คัดเลือกใบสมัครเห็นความสามารถที่โดดเด่นของผู้สมัคร และ 3) การส่งใบสมัครงาน เมื่อผู้สมัครอ่านคำบรรยายลักษณะงานและได้แบ่งปันประสบการณ์ ทักษะต่างๆ ข้อมูลในประวัติส่วนตัวที่สร้างขึ้นนั้นจะถูกบันทึกโดยอัตโนมัติ และผู้สมัครจะได้รับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ยืนยันจากบริษัทภายหลังด้วย (L'Oréal, 2018) อีกทั้งลอร์อัลยังนำระบบอัตโนมัติสำหรับตอบคำถาม (AI Chatbot) มาใช้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร และในกระบวนการคัดกรอง ไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่คาดหวังเท่านั้น แต่ยังช่วยให้กระบวนการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือก โดยนำระบบอัตโนมัติสำหรับตอบคำถาม มาใช้ในการรับสมัครงาน นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และระบบวิดีโออัตโนมัติ (Automated Video) ช่วยในการคัดเลือกและตรวจสอบประวัติผู้สมัครงานเบื้องต้นก่อนเข้าสู่การทดสอบและการสัมภาษณ์ด้วยคณะกรรมการ เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงาน (The Siam Cement Public Company Limited, 2018; Narvekar, 2019)

การทำงานแบบยืดหยุ่น

บริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยีระดับโลกอย่างซัมซุง ได้มีการปรับลดชั่วโมงการทำงานตามกฎหมายมาตรฐานแรงงานของเกาหลีใต้ โดยได้นำระบบชั่วโมงการทำงานแบบเลือกได้เองมาใช้สำหรับตำแหน่งงานธุรการ พนักงานสามารถกำหนดเวลาเข้าและออกจากงานได้อย่างอิสระ ภายใต้ระบบนี้พนักงานจะทำงานอย่างน้อย 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ในแต่ละเดือน ส่วนที่เหลือจะขึ้นกับการพิจารณาโดยเฉลี่ยไม่เกิน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์สำหรับฝ่ายผลิต บริษัทจะนำระบบชั่วโมงการทำงานยืดหยุ่นแบบ 3 เดือนมาใช้ ซึ่งแตกต่างกับระบบการทำงานยืดหยุ่นของฝ่ายธุรการ โดยพนักงานแต่ละคนจะทำงานไม่เกิน 64 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยกำหนดให้ทำงาน 40 ชั่วโมงในวันธรรมดาและจำกัดการทำงานล่วงเวลาไว้ที่

12 ชั่วโมง นอกจากนี้ยังมีการนำรูปแบบการทำงานนอกสถานที่โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคดิจิทัลที่เรียกว่า การทำงานทางไกล (Telecommuting) พนักงานไม่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานแบบเดิม พวกเขาสามารถทำหน้าที่และเชื่อมต่อกันโดยไม่ต้องออกจากบ้าน จากการศึกษาของ Global Workplace Analytics พบว่าการนำระบบการทำงานทางไกล มาใช้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น บริษัทเดล์ล์มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานที่ทำงานที่ยั่งยืน ด้วยการสนับสนุนพนักงานให้ทำงานจากที่ไหนก็ได้ด้วยวิธีใดและเมื่อไรก็ได้ มีการรายงานไว้ว่า โดยเฉลี่ยแล้วพนักงานชาวอเมริกันทำงานจากที่บ้านของตนเองมากกว่า 9 วันต่อเดือน ส่งผลให้เกิดการประหยัดเชื้อเพลิงและที่สำคัญยังช่วยลดปัญหาการปล่อยมลพิษอีกด้วย ในปี ค.ศ. 2014 บริษัทเดล์ล์ สามารถประหยัดเงินได้ 39.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากการให้พนักงานทำงานผ่านระบบสื่อสารทางไกล (O'Neill, 2018)

สอดคล้องกับ Gren. (2016) ที่ระบุว่า การนำโปรแกรมการทำงานแบบเสมือนจริง มาใช้กับพนักงานกว่า 8,000 คนของบริษัทซีร็อกซ์ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้จากที่บ้าน ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้

อย่างมาก โดยในปี ค.ศ. 2014 บริษัทสามารถลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลงได้ 40,894 เมตริกตัน และใช้พลังงานน้อยลง 4.6 ล้านแกลลอน ผลจากการสำรวจข้อมูลของบริษัทตรวจ สอบบัญชีระดับโลกอย่างไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส ชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน หรือการนำการสื่อสารทางไกลมาช่วยในการทำงาน มีส่วนทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น พนักงานที่เป็นคนยุคมิลเลนเนียล กว่าร้อยละ 64 ต้องการที่จะทำงานจากที่บ้านบ้างเป็นครั้งคราว และอีกร้อยละ 66 ต้องการปรับเปลี่ยนชั่วโมงการทำงานของพวกเขาเอง (Finn & Donovan, 2013)

การฝึกอบรมและพัฒนา

การพัฒนาการเรียนรู้ในสังคมยุคดิจิทัล มีหลายองค์การที่เปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาบุคลากรไปในรูปแบบที่คล้ายกับการแข่งขัน การเล่นเกม หรือที่เรียกกันว่า Gamification ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแก้ปัญหา และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร บริษัทชั้นนำได้นำกลไกกระบวนการคิดแบบเกมมาใช้ในบริบททางธุรกิจ เพื่อช่วยในการบริหารคนเก่งและสร้างวัฒนธรรมองค์กร เช่น บริษัทกูเกิล ผู้นำด้านนวัตกรรมได้ดำเนินการจัดการแข่งขัน Google Code Jam เพื่อดึงดูดคนที่มีศักยภาพ มีความสามารถ มีทักษะต่างๆ ตามที่บริษัทต้องการมาร่วมแข่งขัน โดยผู้ที่ชนะการแข่งขันเกมนี้จะได้รับเงินรางวัลตอบแทนสูงถึง 50,000 ดอลลาร์สหรัฐ (Code jam, 2019) บริษัทซิสโก้ ผู้นำด้านไอทีและระบบเครือข่ายระดับโลก ใช้เงินลงทุนในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ระดับโลกสำหรับพนักงานและกลุ่มสัญญาจ้าง เพื่อสร้างทักษะด้านสื่อสังคมออนไลน์ ด้วยหลักสูตรมากกว่า 46 หลักสูตร ภารกิจแบบทีมในเกมยังมีส่วนสำคัญต่อการทำงานร่วมกันของพนักงาน

บริษัทดิลอยท์ ได้นำรูปแบบการแข่งขัน การเล่นเกมมาใช้ในการสร้างโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ส่งผลให้เวลาเฉลี่ยในการจบหลักสูตรฝึกอบรมลดลงจากเดิมถึง 50 เปอร์เซ็นต์ สำหรับบริษัทผู้ผลิตรถยนต์อย่างอวดี ได้นำรูปแบบโครงการฝึกอบรมเสมือนจริง มาใช้สำหรับอบรมพนักงานตัวแทนจำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ฝึกการเรียนรู้ในการรับมือกับลูกค้าภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่ท้าทาย พวกเขาต้องใช้ทักษะและการควบคุมสถานการณ์ที่เผชิญหน้ากับลูกค้าแบบเสมือนจริง โดยลูกค้าในเกมเสมือนจริงจะแสดงผลลัพธ์ระดับอารมณ์ คล้ายกับเกมเดอะซิมส์ (The Sims) พนักงานจะสามารถรับรู้ได้ทันทีว่ามีการตอบสนองการกระทำของเขาอย่างไรและเขาต้องพยายามทำให้ดียิ่งขึ้น เพื่อจะข้ามไปสถานการณ์ต่อไป (Lindermann, 2019)

ความก้าวหน้าและการวัดผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องติดตามความคืบหน้าของเป้าหมาย เพื่อพิจารณาข้อมูลผลงานและผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งต้องอาศัยเวลา จึงมีการใช้ระบบเทคโนโลยีช่วยในการจัดการตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางอาชีพ ผลจากการประเมินก็จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพเพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการพัฒนาแพลตฟอร์มในการบริหารผลการปฏิบัติงานราย บุคคลของพนักงาน (iPMS Platform) เพื่อให้การบริหาร

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนมีความชัดเจน เป็นธรรม และช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ (The Siam Cement Public Company Limited, 2018) เช่นเดียวกับดีแทค ที่ได้ใช้ระบบการประเมินผลการทำงานใหม่ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถแลกเปลี่ยนพูดคุยกันได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บริษัทกูเกิล และไมโครซอฟท์ ใช้การตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการทำงาน (OKR) AssessTEAM เป็นแอปพลิเคชันการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยระบบสามารถกำหนดเป้าหมายการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความสามารถของพนักงาน แสดงผลการวิเคราะห์แบบเรียลไทม์และปรับให้ยืดหยุ่นรองรับทุกการประเมิน เช่น การประเมินรายปี การประเมินโครงการ และการประเมินแบบ 360 องศา ทำให้สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อการวางแผนในอนาคตได้ (Assess team, 2019)

การจ่ายค่าตอบแทน

ในองค์กรที่มีพนักงานจำนวนมาก และมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของพนักงานกลุ่มเจนแซด (Gen Z) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมและแนวปฏิบัติในการทำงานเพื่อให้พนักงานนี้มีความพึงพอใจและสร้างความผูกพันกับองค์กร ระบบเงินเดือนเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ มีการนำเทคโนโลยีระบบจัดการเงินเดือนมาใช้เชื่อมโยงข้อมูลเวลาการทำงาน การลางาน การทำงานล่วงเวลา การคำนวณรายการเงินเดือน รวมถึงเงินสมทบกองทุนประกันสังคม และภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ซึ่งการคำนวณเงินเดือนสามารถทำได้ง่าย โดยใช้โปรแกรมประเภทสเปรดชีต ในปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ต่างปรับรูปแบบการให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มธุรกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการข้อมูลพนักงานและคำนวณบัญชีเงินเดือนอัตโนมัติ เช่น การจัดการบัญชีเงินเดือนของธนาคารทหารไทยผ่านระบบ TMB Payroll Plus ระบบ K-Cash Connect Plus ของธนาคาร กสิกรไทย เป็นต้น (Forbesthailand, 2019) สำหรับบริษัทข้ามชาติอย่างยูนิลีเวอร์ เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ในยุค ดิจิทัล สามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งคนที่มีความสามารถไว้ในองค์กร จึงนำแพลตฟอร์มการให้รางวัลแบบ ดิจิทัลมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ข้อมูลค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Rewards) สำหรับ พนักงานแต่ละคนจะถูกรายงานแบบเรียลไทม์ พนักงานสามารถเห็นมูลค่ารวมของการลงทุนในส่วน ของค่าตอบแทนของบริษัท การสร้างการรับรู้ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และเพิ่มความโปร่งใสในการจ่ายค่าตอบแทนอีกด้วย (Bennett, 2019)

สรุป

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ต่อการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ทั้งในการทำงาน สถานที่ทำงาน และด้านพนักงาน ซึ่งล้วนแต่ ได้รับแรงขับเคลื่อนจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี แต่ในขณะเดียวกันบทบาทหน้าที่หลักของงานทรัพยากร มนุษย์ ทั้งการดึงดูด การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษานุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กร ก็ ยังถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอยู่ เพียงแต่แนวทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน แตกต่างไปจากเดิม ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง และลด

อุปสรรคในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการเปลี่ยนผ่านสู่สภาพแวดล้อมการทำงานใหม่จะเป็นไปอย่างราบรื่น

ในมุมมองของนักวิชาการยืนยันแนวคิดที่ว่า เทคโนโลยีกำลังปรับเปลี่ยนวิถีทางและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่างได้ปรับไปใช้เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งนำมาใช้ปรับปรุงวิธีการดึงดูดและจูงใจรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การปรับการทำงานแบบยืดหยุ่น การฝึกอบรมและพัฒนา การติดตามความก้าวหน้าและการวัดผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน จากกรณีศึกษาแนวปฏิบัติในงานทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นถึงข้อได้เปรียบในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีสามารถสร้างโอกาสใหม่ในงานทรัพยากรมนุษย์ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดภาระงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ และช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสนับสนุนต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การใช้เทคโนโลยีช่วยเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่มุ่งเน้นการบริหารไปสู่การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในโลกยุคอนาคตคือ การนำระบบอัตโนมัติมาใช้เพิ่มขึ้น แนวโน้มค่านิยมในรูปแบบการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานอิสระแบบยืดหยุ่นย่อมส่งผลให้ปริมาณแรงงานในอาชีพที่มีความมั่นคงสูงในลักษณะงานประจำจะมีขนาดลดลง ซึ่งหมายความว่าบทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ก็จะเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิงด้วย เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความสำคัญมากขึ้น ทั้งในแง่ความเสี่ยงและประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร ดังนั้นเพื่อความยั่งยืนในการสร้างการมีส่วนร่วมตามแนวทางดิจิทัลในสถานที่ทำงานในอนาคตนั้น การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการเป็นผู้สนับสนุนพนักงาน จึงเป็นบทบาทใหม่ที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

References

- Armstrong, M. (2006). **A handbook of human resource management practice**. UK : Kogan Page Limited.
- Assessteam. (2019). **AssessTEAM-Employee performance management app**. [Online]. Available : <https://www.assessteam.com/> [2019, December 10].
- Beadles, N.A., Lowery, C.M. & Johns, K. (2005). The impact of human resource information systems : An exploratory study in the public sector. **Communications of the IIMA**, 5(4), 39-46.
- Bennett, M. (2019). **Unilever reaps rewards from home-grown employee benefits system**. [Online]. Available : <https://diginomica.com/unilever-reaps-rewards-home-grown-employee-benefits-system> [2019, December 10].
- Bloomberg, J. (2018). **Digitization, digitalization and digital transformation : Confuse them at your peril**. [Online]. Available : <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29> [2019, May 15].

- Buchanan, J., Kelley, B. & Hatch, A. (2016). **Digital workplace and culture How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve.** [Online]. Available : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-digital-workplace-and-culture.pdf> [2018, September 11].
- Chantra, P., Prommuangkun, S. & Senanuch, K. (2017). The intelligent organization of schools under loei primary educational service area office 1. **The Golden Teak : Humanity and Social Science Journal (GTHJ.)**, 23(1), 24-37.
- Code jam. (2019). **Google's coding competitions.** [Online]. Available : <https://codingcompetitions.withgoogle.com/codejam/about> [2019, May 13].
- Dery, K. Sebastian, I. M. & Van Der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. **MIS Quarterly Executive**, 16(2), 135-152.
- D'Onfro, J. (2015). **The truth about Google's famous 20% time policy.** [Online]. Available : <https://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4> [2018, September 29].
- Finn, D. & Donovan, A. (2013). **PwC's nextgen: A global generational study.** [Online]. Available : <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf> [2019, May 13].
- Forbesthailand. (2019). **TMB new solution TMB payroll plus.** [Online]. Available : <https://forbesthailand.com/news/finance-and-investment> [2019, December 9].
- Gren, C. (2016). **Companies around the world are letting employees work from home.** [Online]. Available : <https://www.industryleadersmagazine.com/companies-around-world-letting-employees-work-home> [2019, May 17].
- Gupta, S. (2018). **Organizational barriers to digital.** Thesis for Master of Science, KTH Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
- Harshak, A., Schmaus, B. & Dimitrova, D. (2013). **Strategy and building a digital culture.** [Online]. Available : <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/reports/strategyand-building-a-digital-culture.pdf> [2019, May 17].
- Heathfield, S. M. (2018). **The 3 new roles of the human resources professional : Traditional HR is transforming and adding new critical roles.** [Online]. Available : <https://www.thebalancecareers.com/the-new-roles-of-the-human-resources-professional-1918352> [2019, May 12].

- IBM. (2019). **IBM community**. [Online]. Available : www.ibm.com/communities/analytics/cognos-analytics/ [2019, December 9].
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change**. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kovach, K.A. & Cathcart, C.E. (1999). Human resource information systems (HRIS) : providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. **Public Personnel Management**, 28(2), 275-282.
- L'Oréal. (2018). **L'Oréal talent**. [Online]. Available : <https://careers.loreal.com/global/en> [2019, May 12].
- Leonard, K. (2019). **Advantages & disadvantages of Human Resource Information System**. [Online]. Available : <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-human-resource-information-system-2107/> [2019, December 11].
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. **Human Relations**, 1(1), 5-41.
- Lindermann, T. (2019). **8 Gamification examples in the automotive sector**. [Online]. Available : <http://thomas-lindemann.com/en/gamification-en/8-gamification-examples-in-the-automotive> [2019, May 14].
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). **The dynamics of planned change : A comparative study of principles and techniques**. New York : Harcourt, Brace & World, Inc.
- Mckenna, G. (2019). **Strategic workforce planning tools : The tech changing the talent industry**. [Online]. Available : <https://www.guidantglobal.com/news/strategic-workforce-planning-tools-the-tech-changing-the-talent-industry> [2019, June 9].
- Narvekar, M. (2019). **L'Oreal introduces an AI chatbot for recruitment processes**. [Online]. Available : <https://itmunch.com/loreal-introduces-an-ai-chatbot-for-recruitment/> [2019, December 9].
- Nugent, C. & Creese, J. (2018). **The HR professional's guide to digital transformation : Becoming a digital leader in the public sector**. [Online]. Available : <https://www.eduserv.org.uk/media/1690/the-hr-professionals-guide-to-digital-transformation4.pdf> [2019, May 7].
- O'Neill, M. (2018). **The environmental impact of telecommuters**. [Online]. Available : <https://www.bustedcubicle.com/wfh/environment-and-telecommuters> [2019, May 12].

- Prochaska, J.O., Norcross, J. C. & Diclemente, C.C. (2006). **Changing for good. A revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward.** New York : Harper Collins Publishers.
- Promsri, C. (2014). A guide to writing the thesis literature review for graduate studies. **Executive Journal**, 34(1), 11-22.
- Rick, T. (2017). **Culture change is key in digital transformation.** [Online]. Available : <https://www.torbenrick.eu/blog/culture/culture-change-is-key-in-digital-transformation> [2019, Dec 4].
- Rowley, J. & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. **Management Research News**, 27(6), 31-39.
- Schwab, K. (2016). **The fourth industrial revolution.** Geneva : World Economic Forum.
- Siengthai, S. & Udomphol, A. (2016). The impact of human resource information system (HRIS) on organizational effectiveness: A case study of the textile industry in thailand. **International Journal of Asian Business and Information Management**, 7(3), 40-53.
- Soni, V. (2018). **Top 6 barriers to digital business transformation.** [Online]. Available : <https://wire19.com/barriers-to-digital-business-transformation> [2019, May 12].
- Stolterman, E. & Fors A. C. (2004). Information technology and the good life. In **Kaplan, B., Truex, D. P., Wastell, D., Wood-Harper, A. T. & DeGross, J. I. (Eds.), Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, vol. 143** (pp.687–692). Boston, MA : Springer.
- The Siam Cement Public Company Limited. (2018). **Annual report 2018.** [Online]. Available : <https://www.scg.com/pdf/th/AR2561.pdf> [2019, Dec 4].
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). **The HR value proposition.** Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Valentine, E. (2016). Directing in a digital era : Building digital capability across the board. In **Martyn, K. (ed.), Corporate governance: A practical handbook** (pp.271–305). WoltersKluwer NZ : CCH Books NewZealand.