

บทบาทใหม่ของการปรับเปลี่ยนไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

The New Role of Transforming to be a Learning Organization in the Digital Age

อานิสฟาซีรา ฮาซานีย^{1*} และ สุนทรี วรรณไพเราะ²

Anisfazira Hasani^{1*} and Suntaree Wannapairo²

Abstract

Human resource development is a process of developing and promoting personnel to have knowledge, abilities, understanding, and skills, as well as good attitudes and behaviors for better work performance. It is considered to be one of the most important processes affecting the success of modern organizations which tend to have rapid changes of technology. Regarding every organization, being successful in the development of the abilities of personnel is necessary for executives to develop their work and personnel. The success of work depends on the use of both strategies and skills to develop existing human resources efficiently for the best benefits. This article aimed to present the development of human resources in a learning organization in the digital transformation era, so that, the organization could be responsive to the future of digital transformation. It found that the development of human resources in a learning

¹ นิสิตปริญญาเอก ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

¹ Ph.D., Student, Department of Educational Administration, Faculty of Education, Thaksin University

² Assistant Professor Ph.D., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Thaksin University

* ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: anisfazira0503@gmail.com)

organization could be summarized into five important driven elements: 1) a vision to change, 2) a learning organization, 3) technology comprehension, 4) collaboration, and 5) transformational leadership.

Keywords: *Human Resources Development, Learning Organizations, The Digital Age*

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ที่มีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สำหรับทุกองค์กร การประสบความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการพัฒนางานและบุคลากรของตน งานจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับการใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด บทความนี้มุ่งเสนอถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองการเข้าสู่อนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล สามารถสรุปเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อน คือ 1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 4) การสร้างความร่วมมือ และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ยุคดิจิทัล*

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับมนุษย์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากนักวิชาการมากมายว่ามนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร เพราะฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปในทิศทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรโดยการใช้ประโยชน์จากมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักเพื่อบรรลุเป้าหมายการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Noikoot, 2019) จึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chuenwong (2017) ได้นำเสนอถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินงานทุกด้านขององค์กรล้วนต้องดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น จึงถือได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับทุกองค์กรไปแล้ว เนื่องจากองค์กรหรือธุรกิจต่างก็ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น (Chuenwong, 2017)

โลกของเราแคบลงด้วยการเชื่อมต่อแบบไร้สายจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ โลกได้เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลที่ผู้คนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานและได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เกิดขึ้นแล้วอย่างรวดเร็ว (Pongsiri, 2020) อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอาจเป็นผลให้ผู้คนโดยทั่วไปมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามอาจเป็นการปิดโอกาสกับอีกหลายชีวิตโดยไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการลดบทบาทของคนลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีผู้คนมองว่าการเข้ามาของเทคโนโลยีอาจมาแทนที่ในงานด้านต่าง ๆ หรือเข้ามาทำงานแทนงานที่ตนเองทำประจำอยู่โดยอาจมีการลดบทบาทตัวเองลง เปิดโอกาสให้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วบทบาทในงานที่ตัวเองรับผิดชอบไม่ได้ลดลง เพียงแต่เราต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและเพิ่มศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ต้องมีการวางแผนออกแบบกระบวนการทำงานให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยี รู้เท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ยอมรับว่าเทคโนโลยีที่เข้ามาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน พร้อมทั้งรู้จักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด (Tiamsuwan, Wiboolyasarin, Pholpuntin, & Thongchai, 2019) สอดคล้องกับแนวคิดของ Phasukyud (2019) ซึ่งได้นำเสนอ Branded Content โดยกล่าวว่า การทำงานในปัจจุบันกลายเป็นดิจิทัลมากขึ้น มีการใช้ข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ ทุกเวลา ส่งผลให้การทำงานของพนักงานไม่จำกัดอยู่แต่ภายในองค์กรหรือสำนักงานดังที่เคยเป็นมา โดยมีเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวช่วยในการทำงานเกือบทุกขั้นตอน และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mano (2019) ได้นำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ซึ่งเป็นการทำงานโดยใช้คอมพิวเตอร์ ในลักษณะที่ก้าวหน้าขึ้นจนอาจถึงขั้นไม่ต้องใช้แรงงานคน มักเป็นการเปลี่ยนอย่างทันทีทันใดจนทำให้รูปแบบการทำงานเดิมต้องยุติลง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากการเตรียมคนเพื่อให้พร้อมภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะหากองค์กร

ใดไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญมากต่อการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร หลายองค์กรพยายามนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยหวังว่าจะสามารถทำให้องค์กรพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นแนวคิดสำคัญที่เป็นเทคนิคการบริหารที่นำมาใช้ในองค์กรก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) ซึ่งหากสามารถบูรณาการแนวคิดเหล่านี้มาใช้ในการบริหารองค์กรก็จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ต่อไป ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวข้ามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรจะต้องมีการเตรียมการพัฒนายอย่างจริงจัง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถรับมือจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรขององค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ความเจริญก้าวหน้าของโลกและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพยายามปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกหน่วยงานภายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ เพราะในปัจจุบันสิ่งสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ความรู้ การเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคคล เนื่องจากบุคคลหรือพนักงานจะต้องปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อสร้างการยอมรับและสนับสนุนให้สามารถมีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามแผนอาชีพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ปฏิบัติงาน บุคคลหรือพนักงานจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี รวมทั้งการฝึกอบรม การศึกษาเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญของตนเองให้สูงขึ้นอยู่เสมอ (Joungtrakul, 2020) สอดคล้องกับ Iamsawat (2021) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นแนวทางในการช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคคลและองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาในส่วนของพนักงาน การฝึกสอน การพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการบริหารจัดการ การให้คำปรึกษา การวางแผนสืบทอดตำแหน่งของพนักงานเพื่อทดแทนตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งงานใหม่ในอนาคตและการพัฒนาองค์กร เช่นเดียวกับแนวคิดของ Salalong (2020) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ว่า เป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลอย่างเท่าเทียมโดยยึดปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาบุคคลด้านอาชีพเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาองค์กรนั้น Kaewthongdee (2019) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่เพิ่มพูนและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถ ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น และมีผลสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ และสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเชี่ยวชาญ และมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล การนำองค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น

จึงเป็นเรื่องท้าทายของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะการก้าวสู่ยุคดิจิทัลซึ่งมีเทคโนโลยีอัจฉริยะต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทำให้การปรับตัวเป็นเรื่องจำเป็น การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่สามารถวางแผนเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้นเพื่อให้องค์กรได้เรียนรู้และปรับตัวก่อนจะทำการเปลี่ยนในระดับโครงสร้าง ซึ่งต้องมีการประเมินและตัดสินใจอย่างมีหลักการจึงจะเปลี่ยนผ่านได้อย่างราบรื่นและลดความเสี่ยงต่อองค์กร Pañāvavajiro (2018) ได้ให้ความหมายของยุคดิจิทัลหมายถึง ยุคสมัยที่รัฐมีนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ถือได้ว่าเป็นนโยบายหลักของการขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การสื่อสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเร็วในการสื่อสาร ส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ในโลกที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับ Chaemchoi (2018) ได้ให้ความหมายของยุคดิจิทัล หมายถึง ยุคที่เทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้า ทำให้มีความสะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นข้อความ ภาพ เสียง หรือคลิปวิดีโอ ทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทุกที่และตลอดเวลา

นอกจากนั้น Schallmo, Williams, and Boardman (2018) ได้นิยามความหมายของการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระดับบริษัทอย่างยั่งยืนผ่านการดำเนินการทางธุรกิจที่ได้รับการ

แก้ไขหรือสร้างขึ้นใหม่ และรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จผ่านการเพิ่มมูลค่าดิจิทัล อีกทั้ง Reis, Amorim, Melão, and Matos (2018) ได้กล่าวว่า คำจำกัดความของการปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัลถูกจัดอยู่ใน 3 บริบท ประกอบด้วย 1) บริบททางเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัลมีพื้นฐานมาจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น โซเชียลมีเดีย โทรศัพท์มือถือ หรือสมองกลฝังตัว 2) บริบทองค์กร การปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัลต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และ 3) บริบทสังคม การปรับเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัลเป็นปรากฏการณ์ที่มีอิทธิพลต่อทุกแง่มุมของชีวิตมนุษย์

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า เมื่อสังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัลย่อมส่งผลให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมการดำเนินชีวิตในยุคดิจิทัล พร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว มุ่งสู่ความสำเร็จและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Digital HR) เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมขององค์กรในอนาคต โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสการแย่งชิงคนเก่ง และการตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างทันทั่วทั้ง โดยอาศัยข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่กำลังเข้ามามีบทบาทอย่างมากในทุกภาคส่วนนั้น ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตหรือพฤติกรรมของคนในปัจจุบัน แต่กำลังเปลี่ยนแปลงวิถีคิด รูปแบบการติดต่อสื่อสาร รวมถึงรูปแบบการทำงานที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Pho-Ong, 2018) เช่นเดียวกับ Thongkanlaya (2018) ได้ระบุว่า ในปี ค.ศ. 2018 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในประเด็นหลักที่องค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถึงร้อยละ 40.4 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 22.4 และมองว่าการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเป็นอย่างแรกถึงร้อยละ 44.6 ในขณะที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดถึงร้อยละ 45.7 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนเกือบร้อยละ 20 และใช้ฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็เป็นประเด็นที่หน่วยงานทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญเช่นกันถึงร้อยละ 30.1 ซึ่งเป็นเทรนด์ฝ่ายบุคคล (HR Trend) ในปี ค.ศ. 2018 ที่คนเริ่มให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อสังคมไทยและสังคมโลกมากขึ้น การสร้างโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จึงนับเป็นการพัฒนาศักยภาพของประชาชนในประเทศให้พร้อมรับกับการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัล การส่งเสริมให้มีการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะสร้างโอกาส และลดช่องว่างของการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้

การพัฒนาภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของกระแสโลกาภิวัตน์ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาททำให้เกิด “ยุคข้อมูลข่าวสาร” ส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศสามารถทำผ่านสื่อได้หลายรูปแบบ (Amornrattanaphong, Thawanwet, & Ngamprasert, 2017) สอดคล้องกับ Champoonote, Kalyanamitra, Niyomyaht, and Lakkanapichonchat (2021) ได้นำเสนอถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่าย เพราะเกิดปัญหามากมายจากการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่ต้องมีการลงทุนสูงและต้องเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับความสำคัญปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างเหมาะสม เพื่อรองรับยุคการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล โดยมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ มี 3 ประการ คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคมและประเทศชาติด้วย เช่นเดียวกับ Pho-Ong (2018) ได้กล่าวว่า Digital HR คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ผ่านข้อมูล และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการมนุษย์ ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากระบบเครือข่าย ระบบการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดย Dave (2019) กล่าวว่า Digital HR คือ การนำเทคโนโลยีมาเพื่อสร้างข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์วางแผนไปต่อ โดย Digital HR แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้ ระยะที่ 1 เน้นการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการทำงานของทรัพยากรบุคคลมากขึ้น มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ระยะที่ 2 สร้างนวัตกรรม (Innovation) คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จากข้อมูลที่มีอยู่อย่างเพียงพอ ระยะที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูล (Information) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ ระยะที่ 4 สร้างความเชื่อมโยง (Connectedness) คือ การเชื่อมโยงคนในองค์กรกับสิ่งรอบตัวโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือให้บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันเชื่อมโยงกัน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลต้องคำนึงถึงเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งความคาดหวังของบุคลากรรุ่นใหม่ก็เปลี่ยน

ตามไปด้วย องค์กรจึงต้องมีโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยี พร้อมทั้งปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลที่ก้าวไกลในอนาคต

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลนั้น จุดเริ่มต้นเริ่มจากตัวบุคคลและองค์กร การที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินงานทุกด้านขององค์กรล้วนต้องดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น จึงถือได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นระบบงานย่อยที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (Human Resource and Organization Development) จึงเป็นกระบวนการพัฒนาทั้งบุคลากรและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการพัฒนาทั้งในด้านบุคลากรและองค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่างบุคลากรกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมีส่วนร่วมในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งความคิดเชิงระบบ ความสามารถที่เป็นเลิศส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม และการมองเห็นภาพวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสามารถเริ่มต้นได้จากการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ต้องฝึกฝนพัฒนาทักษะและหลักการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จัดอบรมการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่จัดการฝึกทักษะไปจนถึงทำ Workshop ด้านเทคโนโลยี รวมถึงการฝึกใช้เทคโนโลยีและโปรแกรมใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ก่อให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์นำมาพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร การปรับองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลนั้น จะต้องสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดหลักการของ Marquardt (1996) และ Senge (2006) โดยการเสริมสร้างวินัย 6 ประการ ประกอบด้วย

1. บุคคลที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เริ่มจากการเรียนรู้ระดับบุคคล ผ่านการเรียนรู้และส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง มีการฝึกฝนตนเอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการเข้าอบรม สัมมนา สนใจ และใฝ่หาความรู้ พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ไม่ยึดติด พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก มีการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเฉพาะขอบเขตเรื่องงานที่รับผิดชอบ จนสามารถที่จะแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) กระบวนการทางความคิดของบุคคลที่มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการซึ่งมีอิทธิพลต่อเจตคติ สามารถแสดงความคิดออกมาอย่างอิสระ และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้น จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ และเข้าใจในสิ่งที่บุคลากรต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการ โดยเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนแนวความคิดในการปฏิบัติงานร่วมกัน จัดให้มีการพูดคุยในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ อันจะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความเข้าใจที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การรวมเอาความคาดหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นภาพอนาคตที่บุคลากรในองค์กรมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น โดยเป็นศูนย์รวมทางความคิดและพลังในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถดำเนินการไปได้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นเพื่อเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนในองค์กรเกิดความคิดและทำในสิ่งที่ส่งผลสำเร็จต่อองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกัน ซึ่งจะอยู่บนพื้นฐานค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันเป็นปัจจัยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การพัฒนาทีมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องประสานความสัมพันธ์กันโดยการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร มีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น รับรู้ และเข้าใจในการทำงานของบุคลากรในทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการพัฒนาให้ทุกคนสามารถทำงานทดแทนกันได้ รับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม จะนำไปสู่การปรับทิศทางให้เหมาะสมเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีวิธีคิดของตนเองอย่างเป็นระบบ สามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานและเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล การทำความเข้าใจนโยบายขององค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบการเชื่อมโยงองค์ประกอบกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันทุกภาคส่วน โดยลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบนั้นจะต้องคิดในเชิงกลยุทธ์ คิดทันเหตุการณ์ ต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และคิดมองเห็นโอกาสเพื่อนำมากำหนดแนวทางปฏิบัติเชิงรุก และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นขั้นตอน

6. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การมีเครื่องมือเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท ดังนี้ ประเภทแรก คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เป็นการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ด้วยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีสื่อผสมที่ทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ จัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยี สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทัน

บทบาทใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

เมื่อโลกก้าวสู่ยุคดิจิทัล ประเด็นที่โดดเด่นตามก็คือ การปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) ซึ่งต้องมีการปรับตัว ตลอดจนปรับกลยุทธ์แบบพลิกผัน ซึ่งการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลนั้นทำให้มีบทบาทที่ปรับเปลี่ยนหลากหลายอย่าง ส่งผลให้หลายองค์กรเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีสิ่งสำคัญคือการพัฒนาทรัพยากร ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร และเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องหมั่นสรรหาวิธีต่าง ๆ มาช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ๆ ทั้งในส่วนของการพัฒนาความรู้ ค่านิยม ทักษะคิด แนวการคิด กระบวนการทำงานและทักษะในการทำงาน ตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ก้าวทันโลก เพราะหัวใจสำคัญของยุคดิจิทัลก็คือ เทคโนโลยีนั่นเอง ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิวัติทางอาชีพอย่างมหาศาลในยุคนี้ หลายองค์กรเริ่มนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่การทำงานของมนุษย์ เพราะนอกจากจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าแล้วยังมีต้นทุนในการดูแลระยะยาวที่ต่ำกว่า ในขณะที่หลายองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรของตนเองใช้เทคโนโลยีทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตน เป็นการทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ประสานกันมากที่สุด เพราะต่างฝ่ายต่างก็มีคุณประโยชน์ในด้านที่ต่างกัน จากปัจจัยที่กล่าวมาส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรเปลี่ยนแปลงไป จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวได้ทันในยุคดิจิทัล จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปบทบาทใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Vision to Change)

องค์กรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเป็นระบบที่ทันยุคทันสมัย กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล สามารถรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและสามารถวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

2. การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Atmosphere)

การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก พัฒนาสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมแนวคิดดิจิทัลในทุกโอกาส และส่งเสริมให้บุคลากรคิดแบบดิจิทัล โดยการกำหนดแนวทางหรือทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรฝึกฝน พัฒนาทักษะ และหลักการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง เพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ก่อให้เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์ในการพัฒนาอย่างหลากหลาย อันนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อปรับองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technology Comprehension)

สร้างความมุ่งมั่นและผลักดันบุคลากรให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรต้องดำเนินการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ด้วยการฝึกอบรมพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้มีความสามารถหลายด้าน นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

4. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)

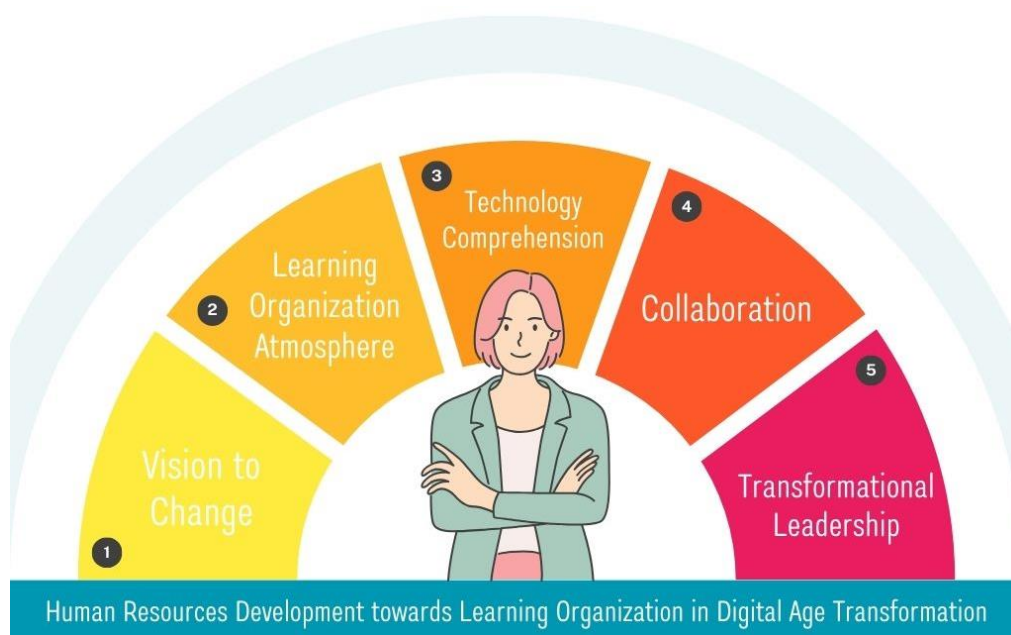
สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร สร้างความร่วมมือในทีมให้มีส่วนร่วมทางดิจิทัลด้วยการกำหนดกระบวนการดิจิทัล และกลยุทธ์ดิจิทัลที่ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงานเพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายและความต้องการขององค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดหลักของการมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนผ่านพลันทางดิจิทัล โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องเป็นนักคิดและออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้มีความสามารถหลายด้าน สามารถเลือกสรรนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

และเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างองค์กรและบุคลากร โดยใช้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรให้เกิดความเชื่อใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อมั่น ลดการต่อต้านที่จะนำไปสู่การแตกแยกให้กับองค์กรและบุคลากร

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายและความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเสริมสร้างวินัย 6 ประการดังกล่าวข้างต้นให้เกิดขึ้น และนำไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมในการทำงานระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งมีการจัดการความรู้ในการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีใหม่ ๆ หรือบริการอันจะนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร สร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ ทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น กระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สามารถเลือกนำมาใช้ในอนาคต โดยมีตัวขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรและองค์กรปรับตัวได้ทันในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ จากองค์ประกอบดังกล่าวสามารถแสดงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 บทบาทใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

ที่มา: จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

สรุป

การเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถอยู่ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้นั้น คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการตื่นตัวของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรจะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญต่อวิธีการพัฒนาโดยต้องหมั่นสรรหาวิธีต่าง ๆ มาช่วยพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ๆ ทั้งในส่วนองทักษะในการทำงานตลอดจนทักษะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน และยิ่งไปกว่านั้นในยุคดิจิทัล หลายองค์กรต่างก็ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคยไปจนถึงทักษะทางเทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ก้าวทันโลก ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นและมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จ การปรับตัวขนาดใหญ่จะทำการผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจในโลกยุคดิจิทัล สอดรับกับกระบวนการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลจึงควรบริหารงานด้วยการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ กระบวนการทางความคิด และรูปแบบการบริหารงานให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และสามารถเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- Amornrattanaphong, S., Thawanwet, P., & Ngamprasert, S. (2017). A model of APEC Digital Opportunity Center: ADOC to develop the innovation and technology of the people with basic education. *College of Asian Scholars Journal*, 7(special), 302-312. [in Thai]
- Chaemchoi, S. (2018). *School management in digital era* (2nd ed.). Bangkok: Printing House of Chulalongkorn University. [in Thai]
- Champhoonote, C., Kalyanamitra, K., Niyomyaht, S., & Lakkanapichonchat, T. (2021). Human resource development in the age of digital disruption. *Journal of Educational Review Faculty of Education in MCU*, 8(1), 195-208. [in Thai]

- Chuenwong, P. (2017). Operational efficiency of workers: A case of transportation business in Chiang Rai Province. *Journal of Economics and Management Strategy*, 4(2), 92-100. [in Thai]
- Dave, U. (2019). *Digital HR: What is it and what's next?*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/digital-hr-what-whats-next-dave-ulrich>
- Iamsawat, R. (2021). *Competency based learning by level: A case study of Muang Thai Lifeinsurance LTD., CO* (Master's thesis). Mahidol University, Bangkok. [in Thai]
- Joungtrakul, J. (2020). *Human resource development: Theory and practices*. Bangkok: Business Law Center International. [in Thai]
- Kaewthongdee, S. (2019). *Self-development guidelines of teacher in Bueng Sam Phan united campus under The Office of the Secondary Educational Service Area 40* (Master's thesis). Nakhon Sawan Rajabhat University, Nakhon Sawan. [in Thai]
- Mano, P. (2019). The impact of changes in the digital age of disruption on education. *Journal of Industrial Education*, 18(1), 1-6. [in Thai]
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Noikoot, P. (2019). *The role of human resource management as a driver for organizational innovation*. Bangkok: Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University. [in Thai]
- Pañnavajiro, P. (2018). *Educational administration in digital era according to Suppurisa-Dhamma VII in the Phrapariyattidhamma Schools in Khonkaen Province* (Master's thesis). Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khonkaen. [in Thai]
- Phasukyud, P. (2019). *Ad addict*. Retrieved from <https://shorturl.asia/IYlAk> [in Thai]
- Pho-Ong, P. (2018). *Digital human resources and optimizing recruitment in a retail business in Thailand* (Master's thesis). Thammasat University, Bangkok. [in Thai]
- Pongsiri, N. (2020). *HR human resource management in the digital age*. Retrieved from <https://www.khonatwork.com/post/digital-economy-digital-hr> [in Thai]
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In A. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, & S. Costanzo (Eds.), *Trends and advances in information systems and technologies* (pp. 411-421). Chicago: Springer.

- Salalong, C. (2020). *Requirement and expectation for self-development of teachers and educational personnel under The Secondary Educational Service Area Office 13, Trang Province* (Master's thesis). Thaksin University, Songkhla. [in Thai]
- Schallmo, D. R. A., Williams, C. A., & Boardman, L. (2018). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1-17.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NewYork: Doubleday.
- Thongkanlaya, B. (2018). *HR for non hr strategic managers in 4.0*. Retrieved from <http://tct.or.th/images/article/member/25610219/HR-for-Non-HR.pdf> [in Thai]
- Tiamsuwan, W., Wiboolyasarin, W., Pholpuntin, S., & Thongchai, H. (2019). Strategic leadership in the 21st century. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 15(2), 219-231. [in Thai]