



บทความวิชาการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จขององค์กร

คมสัน สมคง*

สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ กรุงเทพมหานคร

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 09 7237 1592 อีเมล: komsans@sau.ac.th

DOI: 10.14416/j.bid.2026.02.008

รับเมื่อ 7 สิงหาคม 2568 แก้ไขเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2568 ตอรับเมื่อ 9 มกราคม 2569 เผยแพร่ออนไลน์ 27 กุมภาพันธ์ 2569

© 2026 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลที่มีความท้าทายในโลกของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล และนำไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในการพัฒนาและบริหารจัดการทุนมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่าความท้าทายหลักประกอบด้วย 1) การขาดแคลนทักษะด้านดิจิทัล 2) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร 3) การบริหารจัดการพนักงานที่มีความหลากหลาย 4) การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และ 5) ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล จึงได้เสนอแนวทางปฏิบัติ 5 ประการ ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล 2) การยกระดับทักษะและพัฒนาทักษะใหม่ 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง 4) การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน และ 5) การใช้เทคโนโลยี HR เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และนำแนวทางปฏิบัติดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร



Academic Article

Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Challenges and Practices for Organizational Success

Komsan Somkong*

Human Resource Management Faculty of Business Administration Southeast Asia University, Bangkok, Thailand.

*Corresponding Author, Tel. 09 7237 1592, E-mail: komsans@sau.ac.th DOI: 10.14416/j.bid.2026.02.008

Received 7 August 2025; Revised 27 November 2025; Accepted 9 January 2026; Published online: 27 February 2026

© 2026 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

This academic article presents the concept of Human Resource Management (HRM) in the Digital Age, addressing the challenges inherent in the global digital transition. The primary objective of this article is to analyze the key challenges of HRM in the digital era and propose necessary strategic practices for developing and managing human capital to achieve a competitive advantage. The study identified the main challenges, which consist of: 1) Digital skills shortage, 2) Organizational culture and structural change, 3) Managing a diverse workforce, 4) Retaining high-potential employees, and 5) Data privacy and security. Consequently, the article proposes five key practices: 1) Data-driven personnel recruitment and selection, 2) Upskilling and reskilling (skill elevation and new skill development), 3) Continuous performance management, 4) Creating a positive employee experience, and 5) Utilizing HR technology to enhance work efficiency. Therefore, adopting a paradigm shift and implementing these recommended practices will enable the Human Resource department to support organizational goals in the digital era effectively.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Digital Era, Technological Change, Human Resource Development, Organizational Culture



1. บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน (Schwab, 2016) นวัตกรรม เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI), การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics), และ Internet of Things (IoT) ทำให้พฤติกรรมของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ตลอดจนการดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ ก็ต้องปรับตัว ไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและบริการ แต่ยังส่งผลกระทบต่อวิธีการทำงานและการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงนี้บังคับให้ทุกองค์กรต้องทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานของตน ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตมากขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เน้นงานด้านธุรการ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การจ่ายค่าจ้าง การดูแลสวัสดิการ หรือการบันทึกข้อมูลพนักงาน ไม่เพียงพออีกต่อไปที่จะสนับสนุนให้องค์กรสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (Ulrich, 1997) ดังนั้น บทบาทของ HRM ยุคใหม่จึงจำเป็นต้องถูกยกระดับให้เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) หมายถึงกระบวนการวางแผนและจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ปัจจุบันพัฒนาการและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนกระบวนการให้เป็นดิจิทัลมากยิ่งขึ้น (Digital HR) (Shookiat, 2016) โดยนักพัฒนาซอฟต์แวร์ และองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้พยายามวางโครงสร้างเทคโนโลยีในกระบวนการงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น เทคโนโลยีแบบสวมใส่ (Wearables) แอปพลิเคชันบนมือถือ (Mobile apps) ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platforms) เทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual Reality) และเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Reality) ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้จะมาพร้อมกับความสามารถที่มีประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ และความน่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ที่จะเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกัน หรือแทนที่ในบางตำแหน่งงานของมนุษย์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีโซเชียลมีเดีย (Social) เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analytic) และคลาวด์ (Cloud) หรือ SMAC มาบูรณาการให้เกิดเป็นแพลตฟอร์มรูปแบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับองค์กร ดังนั้น ฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ในยุคนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างประสบการณ์การทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อสังคมไทยและสังคมโลกมากขึ้น การสร้างโอกาสให้ประชาชน สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงนับเป็นการพัฒนาศักยภาพของประชาชนในประเทศให้พร้อมรับกับการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัล การส่งเสริมให้มีการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตอย่างแพร่หลายจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะสร้างโอกาส และลดช่องว่างของการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ การพัฒนาภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของกระแสโลกาภิวัตน์ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาททำให้เกิด “ยุคข้อมูลข่าวสาร” ซึ่งส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศสามารถทำผ่านสื่อได้หลายรูปแบบ (Amonrattanaphong et al., 2017) บทความนี้จะนำเสนอการสำรวจภูมิทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลได้กลายเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยจะเริ่มต้นด้วยการชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่ผู้บริหารและฝ่าย HR ต้องเผชิญในยุคดิจิทัล ความจำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยิ่งไปกว่านั้น บทความนี้ไม่ได้หยุดอยู่แค่การระบุปัญหา แต่ได้สังเคราะห์และนำเสนอ

แนวทางปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Actionable Strategies) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการรับมือกับความท้าทายเหล่านั้น โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการเปลี่ยนฟังก์ชัน HR ให้กลายเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์ และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความผันผวนของเศรษฐกิจดิจิทัล

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ปัญหาการบริการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และแนวโน้มที่เกิดขึ้นในสังคมอนาคตในสถานการณ์ตลาดแรงงาน ในไทยเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมรับมืออย่างมาก เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Age) มากขึ้นเรื่อย ๆ ประเด็นหนึ่งที่โดดเด่นขึ้นตามคือเรื่องของการปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) ฝ่ายที่ต้องปรับตัวมากที่สุดหรือเปลี่ยนโฉมหน้าแผนกตลอดจนปรับกลยุทธ์แบบพลิกหน้ามือเป็นหลังมือใหม่หมดก็คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือ การทำงานต้องอิงอยู่บนเทคโนโลยีเป็นหลัก เพื่อก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงทุกอาชีพหรือทุกหน่วยงานต่างให้ความสำคัญ ตามกระแสนิยมหรือเพื่อแสดงให้เห็นว่าตามทันกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงบริหารจัดการหรือรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและรวดเร็วนี้ได้อย่างมืออาชีพสิ่งหนึ่งที่จะเป็นตัววัดและตัวกรองเพื่อให้ปรับตัวและรับมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมในแต่ละองค์กรคือ บุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรจะเป็นตัวแปรสำคัญและเป็นตัวชี้วัดว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์ได้นำมาริเริ่มจัดทำมีผลกระทบหรือผลประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรอย่างไร (Sukonthachit, 2019)

Digital HR คือการเปลี่ยนแปลงการทำงานของฝ่ายบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน (Deloitte, 2017) Digital HR จึงเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมขององค์กรในอนาคต โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสการแย่งชิงคนเก่งและการตัดสินใจทางธุรกิจได้อย่างทันที่ โดยอาศัยข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้องและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ตลอดเวลาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่กำลังเข้ามามีบทบาทอย่างมากในทุกภาคส่วนนั้น ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตหรือพฤติกรรมของคนในปัจจุบัน แต่กำลังเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตรูปแบบการติดต่อสื่อสาร รวมถึงรูปแบบการทำงานที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Pho-ong, 2018)

Ulrich และ Yeung (2019) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า HR ในยุคดิจิทัลต้องพัฒนาความสามารถใหม่ โดยเฉพาะความสามารถในการเป็น "ผู้ชี้นำและผู้นำทางเทคโนโลยี" (Technology and Media Integrator) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างการเชื่อมต่อทางสังคม (Social Connectivity) และประยุกต์ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่า Digital HR คือการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ

Gupta และ George (2016) อธิบายว่า Digital HR ในยุคใหม่คือ "การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับทุกมิติของฟังก์ชัน HR อย่างมีกลยุทธ์ เพื่อไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน แต่ยังมุ่งเน้นการสร้างและยกระดับประสบการณ์ของ

พนักงาน (Employee Experience) ให้เป็นไปในเชิงบวกและมีความเฉพาะบุคคล (Personalized)" แนวคิดนี้เน้นย้ำว่าเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายที่ใหญ่กว่า นั่นคือการสร้างสถานที่ทำงานที่ดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ได้

Noikud (2019) พบว่าการปรับใช้แนวทางปฏิบัติของ Digital HR (เช่น การสรรหาออนไลน์, การฝึกอบรมผ่าน E-learning, และระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานดิจิทัล) มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพองค์กร การที่ยั่งยืน (Sustainable Organizational Performance) โดยมีความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นตัวแปรกลาง (Mediating Role) ที่สำคัญซึ่งหมายความว่า Digital HR ช่วยเพิ่มความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันนี้เองที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น

สรุปจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นเราจะเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะดูไม่เปลี่ยนแปลงมากนักยังคงวนเวียนกับเรื่องการสรรหาบุคลากร การพัฒนาภาวะผู้นำ การดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งงานพนักงานสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตในการทำงาน แต่เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นได้เปลี่ยนแปลงไปมาก เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปเร็วรวมทั้งความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ก็เปลี่ยนตามไปด้วย นัก HR จึงต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลที่ก้าวไกลในอนาคต

นอกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องสอดคล้องกับเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย

3. ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลนี้ สร้างความท้าทายผู้บริหารองค์กรทุกระดับเป็นอย่างมากที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์การแทบจะทั้งหมด เช่น ด้านการบริหาร ด้านระบบและกระบวนการ ด้านเครื่องมือ ตลอดจนด้านวัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นการพลิกโฉมขององค์กรในยุคนี้เลยก็ว่าได้ เทคโนโลยีดิจิทัลได้สร้างทั้งโอกาสและความท้าทายให้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Lakas, 2021) ยังได้กล่าวในบทความ วิจัยโดยสนับสนุนว่า ความรู้ทางด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นการส่งเสริมประสบการณ์เพื่อให้ผู้คนเกิดความคุ้นเคยที่จะต้องใช้เทคโนโลยี (Use) เข้าใจ (Understand) ในบริบทของสารสนเทศดิจิทัล และสามารถเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้โดยต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Disruptive Technology) รู้จักนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานเกิดประโยชน์โดยตรงกับองค์กรให้มากที่สุด และความท้าทายที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 การขาดแคลนทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills Gap)

ความแตกต่างระหว่างทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับตลาดแรงงานในปัจจุบันและทักษะที่คนทำงานมีอยู่จริง ช่องว่างนี้เกิดขึ้นเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่บุคลากรไม่สามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะตามได้ทัน จึงทำให้เกิดปัญหาความขาดแคลนบุคลากรทางด้านดิจิทัล ความต้องการบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล, ความเข้าใจด้าน AI, และการตลาดดิจิทัล มีสูงกว่าจำนวนบุคลากรที่มีทักษะเหล่านี้ในตลาดแรงงาน ทำให้เกิดการแข่งขันในการดึงดูดบุคลากรกลุ่มนี้สูงขึ้น จากปัญหาการขาดแคลนทักษะทางด้านดิจิทัลนี้อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในไม่ช้า เช่น ประสิทธิภาพ

ในการทำงานช้าลงเนื่องจากองค์การไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ เสียเปรียบคู่แข่งที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง เกิดความผิดพลาดที่เพิ่มขึ้นตลอดจนส่งผลต่อการเติบโตและนวัตกรรมใหม่

สาเหตุที่ทำให้ขาดแคลนทักษะดิจิทัลมีอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้ความต้องการทักษะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วประกอบกับการขาดโอกาสในการฝึกฝนเนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเทคโนโลยีนั้นมาช่วยในการพัฒนาทักษะ หรือผู้ที่มีทักษะดังกล่าวจะมีอำนาจในการต่อรองเรื่องค่าตอบแทนที่สูง เป็นต้น

3.2 การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ (Organizational Culture and Structural Change)

เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยส่งเสริมการทำงานที่ยืดหยุ่นและรวดเร็ว (Agile) องค์การจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งเป็นหน้าที่ของ HR ที่ต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การปรับเปลี่ยนผู้นำ และการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกันตลอดจนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างแผนก การกระจายอำนาจเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี กลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป หรือแม้แต่การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบออนไลน์ หรือ Work From Home เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารคนในองค์การและการตรวจสอบการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปด้วย

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่ซับซ้อน ลดขั้นตอน กระบวนการ การสื่อสารและการทำงานที่รวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและโครงสร้างไปพร้อม ๆ กัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาจนำไปสู่การเพิ่มทักษะของพนักงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

3.3 การบริหารจัดการพนักงานหลากหลายรุ่น (Multi-Generational Workforce)

การทำงานร่วมกันของคนต่างช่วงวัยในองค์การเดียวกัน ซึ่งแต่ละช่วงวัยก็จะมีลักษณะเฉพาะ ทักษะ และความคาดหวังที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดจากความหลากหลายนี้ ในองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีพนักงานตั้งแต่รุ่น Baby Boomers ไปจนถึง Gen Z ซึ่งแต่ละรุ่นมีทัศนคติและความคาดหวังต่อการทำงานและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน HR จึงต้องออกแบบนโยบายที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายนี้ได้ แต่ละรุ่นอาจมีค่านิยมและมุมมองต่อการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น การให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ หรือความมั่นคง สวัสดิการที่เลือกตามความชอบ ความแตกต่างของวิธีการสื่อสาร แต่ละรุ่นมีวิธีการสื่อสารที่ถนัดต่างกัน เช่น บางรุ่นชอบการสื่อสารแบบเห็นหน้า ในขณะที่บางรุ่นอาจชอบการสื่อสารทางแชท การสืบทอดตำแหน่ง องค์การต้องเตรียมพร้อมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อก้าวขึ้นมารับตำแหน่งสำคัญต่อไป ส่วนการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ องค์การต้องมีการ



บริหารจัดการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ความสามารถขององค์กรและพนักงาน เป็นต้น HR ต้องปรับรูปแบบการทำงานให้เหมาะสม การทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการหรือความสามารถของพนักงานแต่ละช่วงวัย

Sunthong (2020) กล่าวว่าองค์กรเอกชนควรทำความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาเรื่องนี้รวมทั้งสร้าง แนวทางในการรักษา และจูงใจให้พนักงาน Gen Z สามารถทำงานในองค์กรได้ยาวนานมากขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องต่อบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแห่งซึ่งควรจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กรนั้น รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องนี้เพื่อช่วยสนับสนุนให้การประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความท้าทายในการบริหารจัดการพนักงานหลายหลายรุ่น เป็นอีกหนึ่งปัญหาที่หลาย ๆ องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเรื่องความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติ การทำงาน การสื่อสาร ความคาดหวังในการทำงาน ตลอดจนการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี ดังนั้น HR จะต้องทำความเข้าใจถึงความหลากหลายในองค์กร และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน มีความเคารพซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและครอบคลุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการรับฟังซึ่งกันและกัน การบริหารจัดการพนักงานหลากหลายรุ่นอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3.4 การรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (Talent Retention)

ในช่วงเวลาแห่งการปฏิวัติการทำงานนี้ การลาออกของพนักงานถือเป็นปัญหาอันดับต้น ๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่พบเจอ องค์กรต่าง ๆ กำลังคิดทบทวนหาแนวทางการจัดการผู้ที่มีความสามารถเพื่อเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร ซึ่งก็คือพนักงานที่มีความสามารถในการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถในการปรับตัว การรู้เท่าทันเทคโนโลยี และความสามารถในการจัดการคน พนักงานที่มีคุณสมบัติเหล่านี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างมาก แต่นายจ้างในปัจจุบันกลับกำลังพยายามอย่างหนักเพื่อรักษานักงานที่มีความสามารถเหล่านี้ไว้กับองค์กร ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารถึงกันได้อย่างรวดเร็ว พนักงานที่มีความสามารถมักจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรคู่แข่งอยู่เสมอ การสร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงานจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ มีงานวิจัยหลายชิ้นระบุตรงกันว่า การรักษานักงานที่มีศักยภาพสูงต้องใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการภายใน (Intrinsic Needs) ของพนักงานเป็นหลัก เช่น Menezes et al. (2024) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญในการรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (High-Potential Employees - HIPOs) ได้แก่ โอกาสในการพัฒนาอาชีพ ความผูกพัน และการยกย่อง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

ความท้าทายในการรักษานักงานที่มีความสามารถเอาไว้ มีหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น การแข่งขันจากตลาดแรงงาน บริษัทอื่นอาจมีข้อเสนอที่ดีกว่า การรับรู้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในองค์กร ความต้องการสมดุลชีวิตและการทำงาน และค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้้องการจะต้องหากกลยุทธ์ที่จูงใจพนักงานที่มีความสามารถตามความเหมาะสมขององค์กร สิ่งที่คุณเขียนได้กล่าวมานั้นนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding Strategies) นอกจากการจูงใจที่กล่าวมาแล้ว Chesterton (2023) ได้พูดถึงกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างว่า ต้องมุ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจ หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยืดหยุ่น ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับนายจ้างหรือองค์กรได้เป็นอย่างดี

3.5 ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล (Data Privacy and Security)

การใช้ระบบ HRIS และการวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานทำให้เกิดความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว HR ต้องสร้างสมดุลระหว่างการใช้อข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการและการเคารพสิทธิส่วนบุคคลของพนักงานตามกฎหมาย เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล (Data Privacy and Security) เป็นสองแนวคิดที่เกี่ยวข้องกัน แต่มีความหมายและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน Data Privacy มุ่งเน้นไปที่สิทธิและความสามารถของบุคคลในการควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง ส่วน Data Security มุ่งเน้นไปที่การปกป้องข้อมูลจากการเข้าถึง การใช้งาน การแก้ไข หรือการทำลายโดยไม่ได้รับอนุญาต โดยทั้งสองส่วนนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด หากข้อมูลส่วนตัวของพนักงานในองค์กรไม่ได้รับการปกป้องอย่างเหมาะสม อาจทำให้ความเป็นส่วนตัวของข้อมูลก็得不到การคุ้มครอง

ความท้าทายในด้านนี้ไม่ได้มีแค่ภายนอกแต่ยังรวมถึงภายในองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรต้องปรับกลยุทธ์ให้ทันกับเทคโนโลยีและกฎหมายที่เปลี่ยนแปลง เช่นการเข้ารหัสข้อมูลทั้งขณะจัดเก็บและส่งผ่าน มีระบบการตรวจสอบการเข้าถึงแม้จะมาจากภายในองค์กร จัดการฝึกอบรมพนักงานให้รู้เท่าถึงภัยเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตลอดจนองค์กรมีการทบทวนนโยบายความเป็นส่วนตัวสม่ำเสมอ

4. แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จขององค์กร

การบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการที่องค์กรควรใช้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลเป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการทำงาน เป็นทีมช่วยให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Chesterton, 2023)

การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรดิจิทัล คือการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่าย HR จากงานธุรการ (Administrative) มาเป็น คู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสร้างศักยภาพสูงสุดให้แก่พนักงานและองค์กร ผู้เขียนจะนำเสนอแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

4.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Recruitment)

กระบวนการแรกของการได้บุคลากรมาปฏิบัติงาน ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนกระบวนการสรรหาจากระบบเดิมที่อาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคล มาเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเพื่อเพิ่มความแม่นยำและลดอคติส่วนบุคคลในการสรรหาและคัดเลือก ใช้ Machine Learning วิเคราะห์ข้อมูลพนักงานปัจจุบันที่มีผลงานดี เพื่อสร้าง "Candidate Matching Model" มุ่งเน้นที่ ทักษะ มากกว่า วุฒิการศึกษา ให้ความสำคัญกับทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และทักษะที่เป็นต่ออนาคต (Future Skills) เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล, ความคิดสร้างสรรค์ ตัวอย่างบริษัท Hilton ใช้ AI คาดคะเนความสำเร็จของผู้สมัครจากข้อมูลเชิงพฤติกรรม ลดเวลาในการสรรหาถึง 90% (Khamnu et al., 2025) จะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรเพิ่มโอกาสในการหาคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนของการคัดเลือกบุคลากรนั้นในปัจจุบันนี้ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากจะช่วยลดเวลาแล้วยังช่วยในการลดอคติ เพิ่มคุณภาพในการจ้างงานได้อีกด้วย (Smith, 2021)



4.2 การยกระดับทักษะและพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling & Reskilling)

หลายปีที่ผ่านมาได้มีการพูดถึงเรื่องนี้กันอย่างกว้างขวางหลาย ๆ องค์การเริ่มมองเห็นความสำคัญของการยกระดับทักษะและพัฒนาทักษะใหม่ให้กับบุคลากรของตนเองมากขึ้น ในโลกที่ทักษะเก่าล้าสมัยเร็วมาก การเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นตลอดเวลาและต้องตอบโจทย์ความต้องการของแต่ละบุคคล ในการทำงานอาจทักษะบางอย่างที่พนักงานไม่ค่อยได้ใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้เฉพาะกับงานบางอย่างทำให้พนักงานอาจจะล้าวิธีการหรือทักษะนั้นไปจนทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด จึงต้องมีการทบทวนทักษะต่าง ๆ อยู่เสมอ และในปัจจุบันได้มีทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นในการทำงานมากขึ้นหรือมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาความรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน วัตถุประสงค์ของการยกระดับทักษะและพัฒนาทักษะใหม่เพื่อปิดช่องว่างทักษะดิจิทัล (Digital Skills Gap) และเตรียมความพร้อมพนักงานสำหรับอนาคต (Future-Proof Workforce) วิธีการดำเนินการขององค์การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ใช้ Skill Assessment Tools เช่น Degreed หรือ Coursera เพื่อวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละคน จะทำให้พนักงานพัฒนาตนเองได้อย่างตรงตามความต้องการ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อปิดช่องว่างทักษะ

4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Management)

ระบบประเมินผลประจำปีแบบเดิมไม่ตอบโจทย์การทำงานที่รวดเร็วขององค์การดิจิทัล เปลี่ยนจากการประเมินผลปีละครั้งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการโค้ช (Coaching) อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปีผ่านการพูดคุยแบบ 1 ต่อ 1 หรือผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อทราบผลการประเมินอย่างรวดเร็วและจะได้นำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้แนวคิดอย่าง OKRs (Objectives and Key Results) ที่ให้ทีมสามารถตั้งเป้าหมายและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ในแต่ละไตรมาส แทนการตั้งเป้าหมายที่ตายตัวทั้งปี เน้นการพัฒนามากกว่าการให้เกรด เป้าหมายของการบริหารผลงานคือการช่วยให้พนักงานเติบโตและทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่เพื่อตัดสินหรือจัดลำดับ

4.4 ประสบการณ์ของพนักงาน (Employee Experience)

ในยุคที่ทุกอย่างเต็มไปด้วยความเครียด ไม่ว่าจะเป็สภาวะเศรษฐกิจ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดในสังคม ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเหล่าคนทำงานทุกคนล้วนพกความเครียดไปทำงานกันแทบทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อเป็นการลดความเครียดให้แก่พนักงาน หลายองค์การจึงเริ่มต้นตัวกับการให้ความสำคัญเรื่อง Employee Experience ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ผ่านการสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานต่อองค์กรที่พวกเขาทำอยู่ ไม่ว่าจะเป็เรื่องของการผลักดันให้พวกเขาได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับทุกคนในบริษัท ทั้งผู้บริหาร หัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงการใส่ใจพนักงานในเรื่องสวัสดิการหรือเรื่องอื่นๆ ที่พนักงานควรได้รับจากบริษัท ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยส่งผลให้พนักงานมอบคะแนนบวกให้แก่บริษัทและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

4.5 การใช้เทคโนโลยีในงาน HR (HR Technology)

HR Tech ไม่ใช่แค่การใช้ซอฟต์แวร์ แต่คือการเปลี่ยนโฉมกระบวนการ HR แบบเดิม ให้เป็นดิจิทัล เน้น Data-Driven และ Employee-Centric องค์การที่นำมาใช้อย่างมีกลยุทธ์จะได้เปรียบด้านการดึงดูด-รักษา Talent และความคล่องตัวทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำ และประสบการณ์ของพนักงาน ในปัจจุบันได้มีการนำเอา AI มาใช้งานมากขึ้นช่วยลดเวลา

ในการทำงาน Routine ลง 50-70% ลดความผิดพลาดจากการทำงาน ปรับปรุง Employer Branding เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ ถือได้ว่าเป็นประโยชน์กับองค์กรและพนักงานเป็นอย่างมาก

5. บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงรากฐาน (Paradigm Shift) ที่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับแนวทางการบริหารสมัยใหม่อย่างสมดุล การสร้างความสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษย์ ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยไม่ใช่ตัวแทนมนุษย์ ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงาน การปรับตัวทั้งระบบโดยผสมผสานเทคโนโลยีกับแนวทางการบริหารที่ใส่ใจมนุษย์ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะไม่เพียงนำเทคโนโลยีมาใช้แต่จะออกแบบระบบงานและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานและเทคโนโลยีเติบโตไปพร้อมกันได้อย่างยั่งยืน

ในความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องเร่งการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน พัฒนาทักษะแห่งอนาคต ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคโนโลยีที่ล้ำสมัยแต่ยังคงความเป็นมนุษย์ ข้อมูลที่แม่นยำคู่กับสัญชาตญาณและการตัดสินใจของมนุษย์ ประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความเร็วของดิจิทัลกับความลึกซึ้งของประสบการณ์มนุษย์ องค์กรที่สามารถสร้างสมดุลเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมจะกลายเป็นองค์กรแห่งอนาคตที่ไม่เพียงแต่สามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล แต่ยังเป็นสถานที่ทำงานที่ดึงดูดและรักษาคคนเก่งไว้ได้อย่างยั่งยืน

6. องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ผู้เขียนได้จากการสังเคราะห์บทความนี้คือ "การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์สู่ความสมดุลเชิงกลยุทธ์" ความสำเร็จในยุคดิจิทัลไม่ใช่แค่การนำเทคโนโลยี HR มาใช้ แต่คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงรากฐาน (Paradigm Shift) ที่บทบาทของ HR ต้องเปลี่ยนจากการเป็น "ผู้ดูแลงานธุรการ (Administrative)" มาเป็น "คู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)" อย่างสมบูรณ์ องค์ความรู้ที่ตกผลึกคือ "แนวทางปฏิบัติ 5 ประการ" ไม่ได้ทำงานแยกกัน แต่เป็นระบบบูรณาการที่ออกแบบมาเพื่อรับมือกับ "ความท้าทาย 5 ประการ หัวใจที่สำคัญที่ผู้เขียนต้องการย้ำคือ "ความสมดุล" การที่จะเป็นองค์กรแห่งอนาคตที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่าง เทคโนโลยีและความเป็นมนุษย์ คือการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน แต่ไม่ใช่ตัวแทนมนุษย์ ข้อมูลและสัญชาตญาณ คือการใช้ข้อมูลที่แม่นยำควบคู่ไปกับการใช้สัญชาตญาณของมนุษย์ ไม่ใช่แค่ "การทำ Digital HR" แต่เป็น "การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สร้างสมดุลระหว่างเทคโนโลยีและมนุษย์" เพื่อสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและสามารถดึงดูดรักษาคคนเก่งไว้ในยุคดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

Amonrattanaphong, S., Thawanwech, P., & Ngamprasert, S. (2017). The model of APEC digital opportunity center (ADOC) for innovation and technology development in people at the basic education level. *Journal of Asian Graduate College*, 7(Special Issue), 302–312. (in Thai).



- Chesterton, T. (2023). The 4P's of employer branding: A human-centric approach. Tonic Agency. <https://blog.tonic-agency.com/blog/the-4ps-of-employer-branding-a-human-centric-approach>
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends*. Deloitte University Press.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049–1064. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004>
- Khamnu, S., Prasongsang, C., & Thongphubet, T. (2025). Digital era organizational management for creating sustainable educational innovation. *Journal of Political Science, Mahamakut Buddhist University*, 5(1), 139–150. (in Thai).
- Lakas, P. (2021). The challenges to the future role of human resource professionals. *Journal of Academic Research*, 4(2), 251–260.
- Menezes, D. B. S., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2024). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277.
- Noikud, P. (2019). The role of human resource management as a driver of organizational innovation. *HR Intelligence Journal*, 15(1), 101–117. (in Thai).
- Pho-ong, P. (2018). *Digital HR technology and enhancing recruitment efficiency in the retail business organization* [Master's thesis]. Thammasat University. (in Thai).
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Shookiat, S. (2016, October 19). *SMAC: The information technology group that influences business (Part 1)*. <https://account.cbs.chula.ac.th/2016/10/19/smac> (in Thai).
- Smith, A. (2021). Ethical implications of AI in hiring: Lessons from Hilton's implementation. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 112–125.
- Sukonthachit, P. (2019). Human resources in the 4.0 era. *Journal of Humanities and Social Sciences, Royal Thai Air Force*, 7, 17–28. (in Thai).
- Sunthong, W. (2020). Managing new-generation employees in Thai organizations: A case study of Gen Y and Gen Z. In *Proceedings of the National Conference on Management* (pp. 112–125). Thammasat University. (in Thai).
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). *Reinventing the organization: How companies can deliver radically greater value in fast-changing markets*. Harvard Business Review Press.