

ความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐจากวิถีชีวิตใหม่สู่วิถีชีวิตถัดไป ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

สิทธิศักดิ์ ไชยสุข¹

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

รองศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 21 มกราคม 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 26 มีนาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 27 มีนาคม 2565

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบ การปรับตัว และบทบาท ในการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (2) สังเคราะห์ความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐจากวิถีชีวิตใหม่สู่วิถีชีวิตถัดไป และวิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในความท้าทายดังกล่าว พร้อมทั้งเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยการศึกษาใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่า มีผลกระทบต่อ การจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ใน 4 มิติ ได้แก่ (1) ผลกระทบในมิติการออกแบบ และวิเคราะห์ระบบงาน (2) ผลกระทบในมิติการฝึกอบรมและพัฒนาและการวางแผนทุนมนุษย์ (3) ผลกระทบในมิติการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ (4) ผลกระทบในมิติความปลอดภัยในการทำงาน โดยการจัดการทุนมนุษย์และบทบาท ของนักทรัพยากรมนุษย์มุ่งปรับตัวไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล และจากผลการศึกษาเสนอว่า ความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐในประเทศไทยจากวิถีชีวิตใหม่สู่วิถีชีวิตถัดไป ได้แก่ (1) ความท้าทายใหม่ในมิติการออกแบบและวิเคราะห์ระบบงานจากการขับเคลื่อนองค์กรด้วยสัญญาชาติญาณของผู้นำสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วย ข้อมูล (2) ความท้าทายใหม่ในมิติการฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทุนมนุษย์จากการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรสู่การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (3) ความท้าทายใหม่ในมิติการบริหารผลการปฏิบัติงานจากการทำงานจากที่พักอาศัยสู่การทำงานจากทุกที่หรือการทำงานแบบไฮบริดโมเดล (4) ความท้าทายใหม่ในมิติความปลอดภัยในการทำงาน จากการดูแลรักษาความปลอดภัยทางด้านกายภาพของบุคลากรสู่ความปลอดภัยทางด้านจิตใจของบุคลากร โดยมีผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการทุนมนุษย์ ภาครัฐสู่วิถีชีวิตถัดไป

คำสำคัญ : การจัดการทุนมนุษย์, ภาครัฐ, วิถีชีวิตใหม่, วิถีชีวิตถัดไป, โควิด-19

¹ Corresponding Author E-mail : sitthisak.c@oag.go.th

**The New Challenges of Human Capital Management
in Public Sector from the New Normal to the Next Normal
after COVID-19 Pandemic Situation**

Sitthisak Chaiyasuk

State Audit Office

Associate Professor Gamolporn Sornsri,Ph.D.

Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

Received : January 21, 2022

Revised : March 26, 2022

Accepted : March 27, 2022

Abstract

The objectives of this academic paper are: (1) to study and analyze the impact, adaptation, and role in human capital management of the COVID-19 pandemic situation and (2) to synthesize the new challenges in human capital management in the public sector from the New Normal to the Next Normal and analyze the success factors of these challenges, as well as make recommendations for policies that can be applied in public administration effectively after the COVID-19 pandemic situation. The study used a document analysis method. The results of the study found that there are impacts on human capital management from the COVID-19 pandemic situation in 4 dimensions: (1) the dimensions of work system design and analysis (2) the dimensions of training and development and human capital planning (3) performance management dimension; and (4) workplace safety dimension. Human capital management and the role of human resources aim to adapt to the digital age. And from the results of the study, it was suggested that the new challenges of human capital management in public sector of Thailand from the New Normal to the Next Normal are: (1) new challenges in the dimension of design and analysis of work systems from HiPPO-driven culture to data-driven culture; (2) new challenges in the dimension of training and development and human capital planning from the development of digital skills of personnel to the development of artificial intelligence (3) new Challenges in the dimension of performance management from work-from-home Assessments to work-from-anywhere or hybrid model assessment and (4) new Challenges in the dimension of safety and health from maintenance physical health of personnel to the mental health of personnel; with change leadership and change management as the success factors in driving human capital management in public sector towards the Next Normal.

Keywords: Human Capital Management, Public Sector, New Normal, Next Normal, COVID-19

1. บทนำ

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ได้ถูกปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) และการบริหารงานบุคคลแบบเก่า (Traditional Personal Management) ซึ่งในยุคเก่าแนวคิด Taylorism ของ Frederic W. Taylor มีบทบาทอย่างสำคัญ (นิสตาร์ก, 2551) กล่าวคือองค์กรมีรูปแบบโครงสร้างสูงเป็นแนวดิ่ง มีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านการบริหารคนจะเน้นที่กระบวนการและกิจกรรม โดยในสมัยก่อนจะมองคนเป็นค่าใช้จ่ายและต้องมีการควบคุม แต่เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจในศตวรรษที่ 21 งานให้บริการมีจำนวนมากขึ้น การพัฒนาที่รวดเร็วของคอมพิวเตอร์และข้อมูลสารสนเทศ หรือการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร ทำให้องค์กรต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถของคนมากกว่าในอดีต ความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับ การประยุกต์ใช้ความรู้และความเฉลียวฉลาดของคน คนจึงถูกมองเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร และจากวิวัฒนาการของการจัดการทุนมนุษย์ในปี ค.ศ. 1990 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรวดเร็ว รวมถึงการจัดการทุนมนุษย์และบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ (นัก HR) ที่มุ่งสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้นเรื่อยมา จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2019 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด-19 ได้สร้างผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้าง ทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐจึงไม่อาจสามารถปฏิเสธแนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HR) ได้

จากสถานการณ์ดังกล่าว องค์กรภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการสาธารณะและปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน กระบวนการในการจัดการทุนมนุษย์ในวิถีชีวิตปกติ (Normal) อาทิเช่น การเดินทางไปปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้งสำนักงาน การทำงานตาม Workflow และคู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ Face to Face การดูแลรักษาความปลอดภัยทางกายภาพในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น จึงได้รับผลกระทบและได้ถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้เข้ากับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ไม่ว่าจะเป็นการทำงานจากที่พักอาศัย (Work from Home) การประเมินผลการปฏิบัติงานจากระยะไกล การประชุมหรือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแพร่หลายมากขึ้น นอกจากนี้ จากรูปแบบการทำงานและสวัสดิการที่เปลี่ยนแปลงไปตามข้อจำกัดของสถานการณ์ข้างต้น มีแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางด้านจิตใจของบุคลากรภายในองค์กร อันได้แก่ บุคลากรที่มีครอบครัวไม่อาจสามารถแยกงานกับชีวิตส่วนตัวได้เนื่องจากต้องดูแลลูกที่มีการปิดโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาตามมาตรการของรัฐ หรือสำหรับบุคลากรที่มีสถานะโสดอาจมีความเสี่ยงสูงต่อความรู้สึกโดดเดี่ยวและแยกตัวออกจากสังคม รวมถึงความกังวลในเรื่องทักษะการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการได้รับการประเมินผลในรูปแบบเดิม ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ที่จะก้าวข้ามไปสู่วิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรภาครัฐสามารถปรับตัวและพร้อมรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบ การปรับตัว และบทบาทในการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (2) สังเคราะห์ความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐจาก New Normal สู่ Next Normal และวิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐสู่ Next Normal พร้อมทั้งเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อให้ทุนมนุษย์ในองค์กรสามารถอยู่รอดและรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยการศึกษาใช้วิธีวิเคราะห์เอกสาร

และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเอกสารที่เป็นงานวิจัยซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐของประเทศไทยเพื่อสะท้อนสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

2. ยุคสมัยของการจัดการทุนมนุษย์

แนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งคนถูกมองเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าได้ถูกปรับเปลี่ยนจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR ที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมองคนเป็นทรัพยากรขององค์กร โดยได้ถูกปรับเปลี่ยนมาแล้วจากเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลแบบเก่า มองคนเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องมีการควบคุม ในกรณีนี้ ผู้เขียนขอเสนอ ยุคสมัยของการจัดการทุนมนุษย์ในภาพรวมโดยนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยเพื่อให้สามารถเทียบเคียงสถานการณ์สังคมโลกในอดีตกับสถานการณ์เชื้อโรคในปัจจุบัน (การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19) ที่อาจใช้ในการทำนายความท้าทายและการฟื้นฟูการจัดการทุนมนุษย์ในอนาคต สรุปได้ดังนี้

Rotich ได้สังเคราะห์ประวัติวิวัฒนาการ และการพัฒนาของ HR จากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน (Rotich, 2015: p.66-68) สรุปได้ดังนี้

1. ยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 (Pre World War II) มีปัจจัย ประเด็น และลักษณะของ HR ประกอบด้วย (1) 2000BC – 1000BC ได้แก่ กลไกการเลือกผู้นำเผ่า; การบันทึกและเผยแพร่ความรู้ด้านความปลอดภัย; การล่าและการรวบรวมอาหาร; การใช้เทคนิคการคัดกรองพนักงานโดยชาวจีน; การใช้ระบบฝึกหัดโดยชาวกรีก (2) ปี 1700 – 1900 ได้แก่ การเกิดขึ้นของทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ในฐานะปรัชญาการจัดการในยุคนั้น; จุดเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่นำไปสู่การแทนที่อุตสาหกรรมขนาดย่อมด้วยโรงงานขนาดใหญ่; การเพิ่มขึ้นของแรงงานอพยพ; การแนะนำการทำงานของบุคลากรจากการจัดเก็บบันทึกคนงาน; การเพิ่มขึ้นของผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง; การแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดของคนงาน; การเพิ่มขึ้นของแรงงานเด็ก; ช่องว่างระหว่างคนงานและผู้บังคับบัญชากว้างขึ้น; สภาพการทำงานไม่ดี; สภาพแรงงานปลุกปั่นเรียกร้องสิทธิแรงงาน; การขยายงานด้านบุคลากรให้ครอบคลุมสวัสดิการและการบริหารส่วนใหญ่ในสหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกา (3) ปี 1920 – 1930 ซึ่งอยู่ในช่วงที่ 1 (1900–1940s) Administration Stage ได้แก่ แนวทางปฏิบัติที่จูงใจที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของ Hawthorne เริ่มมีการดำเนินการตามความพยายามต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เช่น ค่าจ้างที่ดีขึ้นและสภาพการทำงานที่ดี

2. ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (Post World War II) (1945 – 1960) ซึ่งอยู่ในช่วงที่ 2 (1940s–mid-1970s) Welfare and administration Stage มีปัจจัย ประเด็น และลักษณะของ HR ได้แก่ ความสัมพันธ์ของมนุษย์กำหนดรูปแบบการจัดการ; เน้นที่ประสิทธิภาพของพนักงานด้วยเทคนิคการจูงใจ; เน้นประเด็นสวัสดิการ; การเกิดขึ้นของการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่ปรับปรุงจากการสรรหาและคัดเลือก; การเกิดขึ้นของกลยุทธ์และการประเมินค่าตอบแทน; การรับรองอย่างเป็นทางการของสภาพแรงงาน (ส่วนใหญ่ในสหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกา); การเกิดขึ้นของการเจรจาร่วมกันเพื่อสวัสดิการพนักงาน; การตรากฎหมายการจ้างงานจำนวนมาก; การเกิดขึ้นของคอมพิวเตอร์และการบันทึกข้อมูล; การเกิดขึ้นของการวิเคราะห์งาน; การขยายงานของบุคลากรให้รวมถึงการสรรหา แรงงานสัมพันธ์ การฝึกอบรม และสวัสดิการภาครัฐ; ซอฟต์แวร์ HRM แรก ชื่อ Comprehensive Occupational Data Analysis Program (CODAP) ซึ่งพัฒนาขึ้นในสหรัฐอเมริกาสำหรับ Job Description และการกำหนดบทบาทเป็นหลัก; ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทางด้านเงินเดือน สินค้าคงคลัง และบัญชี

3. ยุคประเด็นทางสังคม (Social Issues Era) (1963 – 1980) มีปัจจัย ประเด็น และลักษณะของ HR ได้แก่ สิทธิพลเมืองได้หล่อหลอมแนวคิดของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับเวลา; พระราชบัญญัติสิทธิพลเมือง (1964) ได้ดำเนินการยืนยัน ยกเลิกการเลือกปฏิบัติทุกรูปแบบ และเปิดโอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน; การเปลี่ยนจาก Personal Management

เป็น HRM; คอมพิวเตอร์เพิ่มฟังก์ชันของ HR เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว การจัดเก็บและการรายงานข้อมูล HR; การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS); การทำงานและเงื่อนไขการทำงานดีขึ้นจากประสิทธิภาพแรงงาน; การนำกฎหมายต่าง ๆ ว่าด้วยอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ และกฎระเบียบด้านภาษีมาใช้; การเกิดขึ้นของการมีส่วนร่วมร่วมของพนักงานที่เพิ่มขึ้นในการตัดสินใจด้านการจัดการ การฝึกอบรม และการมอบอำนาจ

4. ยุคต้นทุน-ประสิทธิผล (Cost-Effectiveness Era) (1980-early 1990s) มีปัจจัย ประเด็น และลักษณะของ HR ได้แก่ เพิ่มการผลิตด้วยการทำงานอัตโนมัติ; เปลี่ยนจากการบริหารบุคคลไปสู่การพัฒนาและการมีส่วนร่วม; เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านการใช้เทคโนโลยี; การเกิดขึ้นของแนวทาง HR แบบแข็งและแบบอ่อน (Hard and Soft Approaches); การเกิดขึ้นของผลตอบแทนจากการอภิปรายการลงทุนของพนักงาน; เกิดคำถามขึ้นระหว่างพนักงานเป็นต้นทุนที่ไม่จำเป็นในการลด/กำจัด หรือเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะต้องพัฒนา โดยยุคประเด็นทางสังคมและยุคต้นทุน-ประสิทธิผล อยู่ในช่วงที่ 3 (mid-1970s-late 1990s) HRM and SHRM

5. ยุคความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancement Era) (1990 – present) อยู่ใน ช่วงที่ 4 (Beyond 2000) The present and future of HRM มีปัจจัย ประเด็น และลักษณะของ HR ได้แก่ ถูกหล่อหลอมโดยพลังของโลกาภิวัตน์ที่เพิ่มขึ้น; ความกดดันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี; การเกิดขึ้นของ HRM เชิงกลยุทธ์; การเกิดขึ้นของกลยุทธ์การปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจ; การรับรู้ทุนทางปัญญา; เพิ่มกลยุทธ์สำหรับการรับรู้ รางวัล แรงจูงใจ การรับรู้บทบาท HR ในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์; การเกิดขึ้นของกลยุทธ์เพื่อดึงดูด รักษา พัฒนา และมีส่วนร่วมของผู้มีความสามารถ; การเกิดขึ้นของวิธีการประเมินกำลังคน เช่น ดัชนีชี้วัด (Balanced Scorecard) เทคนิคการประเมินประสิทธิภาพ; เน้นการมีส่วนร่วมของ HRM เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน; เทคนิคการวางแผนทรัพยากรบุคคล; การจัดการความหลากหลาย (Diversity Management); การจัดการดาวเด่น (Talent Management); การเกิดขึ้นของ e-HR, e-training, e-recruitment, telecommuting, การจัดงานที่ยืดหยุ่น และทีมเสมือน; การสร้างสมดุลชีวิตในการทำงาน; โขงเสียมีเดีย การปรับปรุงเครือข่าย อิทธิพลของสื่อมวลชน จริยธรรม เศรษฐกิจสีเขียว และการจัดระเบียบโลกใหม่

Ulrich ได้แบ่งวิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์เป็นคลื่น 4 ลูก (สุจิตรา และคณะ, 2561) สรุปได้ดังนี้

คลื่นลูกที่หนึ่ง คือ คลื่นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Administrative) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (HR Traditional) ที่ทำงานด้วยกฎและระเบียบ และเริ่มยกระดับความสำคัญของงานในแนวทางเชิงรุก (Proactive approach) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน

คลื่นลูกที่สอง คือ คลื่นการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) เป็นการออกแบบนวัตกรรมการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวข้ามจากคลื่นลูกที่หนึ่ง เริ่มมีมุมมองในการเพิ่มมูลค่า (Value added) ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเปลี่ยนบทบาทมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรตามแนวทางจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) เพื่อก้าวข้ามไปสู่คลื่นลูกถัดไป

คลื่นลูกที่สาม คือ คลื่นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (HR strategy) ทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยเพิ่มบทบาทในการแก้ปัญหา และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าและทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คลื่นลูกที่สี่ คือ คลื่นบริบทและทรัพยากรมนุษย์ (HR and context) เป็นลูกคลื่นแห่งอนาคตตามแนวทางจากภายนอกสู่ภายใน (Outside In) ซึ่งเป็นการปรับตัวด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Transformation) ที่เปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิดและการปฏิบัติ การออกแบบงานใหม่ เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร เป็นหุ้นส่วนมีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

นิสตากร์ เวชยานนท์ ได้นำเสนอความแตกต่างของแนวคิดและฐานคติระหว่างศตวรรษที่ 20 และศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ความแตกต่างของแนวคิดและฐานคติระหว่างศตวรรษที่ 20 และ 21

ฐานคติเกี่ยวกับ	ศตวรรษที่ 20	ศตวรรษที่ 21
คน (People)	คนเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องกำกับและควบคุม	คนเป็นสินทรัพย์ที่ควรค่าแก่การรักษาและพัฒนา
งาน (Work)	แบบแยกส่วน ต่างคนต่างทำงานของตนเอง	แบบประสานร่วมมือ อาศัยความรู้ เป็นฐานเป็นงานโครงการ
เทคโนโลยี (Technology)	ถูกออกแบบเพื่อควบคุมการทำงานและลด ข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ให้เหลือน้อยที่สุด	บูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับระบบสังคม เพื่อให้เกิดการทำงานบนฐานความรู้
ภาวะผู้นำ (Leadership)	ผู้จัดการอาวุโสและผู้ชำนาญการเทคนิค	ผู้นำอยู่ในทุกระดับขององค์กร
เป้าหมายขององค์กร (Goals)	มุ่งเน้นผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร

ที่มา : (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2551: น.11)

จากยุคสมัยของการจัดการทุนมนุษย์ของนักวิชาการที่ได้กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าในศตวรรษที่ 21 ฐานคติเกี่ยวกับเทคโนโลยีได้เปลี่ยนจาก “การควบคุมข้อผิดพลาดของคน” เป็น “ให้สามารถบูรณาการเข้ากับระบบสังคมเพื่อให้เกิดการทำงานบนฐานความรู้” โดยเทคโนโลยีได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ HR ตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และมีการคิดค้นซอฟต์แวร์ HRM แรก ที่ชื่อ CODAP ในประเทศสหรัฐอเมริกา อีกทั้ง ในปี 1990 เป็นต้นมา เทคโนโลยีได้กลายเป็นยุคหนึ่งในวิวัฒนาการของ HR ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นทั้งในด้านการปฏิบัติงานของ HR ได้แก่ e-HR, e-training, e-recruitment และด้านการสร้างเครือข่ายและติดต่อสื่อสาร ได้แก่ สื่อสังคม (Social Media) ซึ่งช่วยทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ถูกแบ่งปันและสื่อสารไปได้ทั่วโลก ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้ง ความเปลี่ยนแปลงของคลื่นลูกที่สี่ที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับตัวของ HR ตามแนวทาง Outside in ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงการเติบโตของเทคโนโลยีสารสนเทศได้

3. ผลกระทบต่อการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

เมื่อกล่าวถึงกระบวนการของการจัดการทุนมนุษย์ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นั้น ผู้เขียนได้วิเคราะห์ผลกระทบทั้งทางตรง และ/หรือทางอ้อม ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแบ่งเป็น 4 มิติ ดังต่อไปนี้

3.1 มิติการออกแบบและวิเคราะห์ระบบงาน (Analysis and design of work)

ภาพสะท้อนผลกระทบต่อการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในมิตินี้คือ “การขับเคลื่อนประเทศด้วยกลุ่มผู้นำที่ยังขาดการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล” อาจเนื่องมาจากไม่สามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์และความผิดพลาดที่ผ่านมาเนื่องจากโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นโรคอุบัติใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน แสดงให้เห็นได้จากการประเมินผลงานของรัฐบาลไทยในการควบคุมการระบาดของโควิด-19 และการบริหารจัดการวัคซีน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ), 2564) ที่พบว่า การจัดหาวัคซีนของรัฐบาลมีปัญหาหลายประการ อาทิเช่น (1) ความเชื่อมั่นที่สูงว่าจะสามารถควบคุมการระบาดให้อยู่ในระดับต่ำได้ตลอดไป ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและปริมาณที่น้อยเกินไปในการจัดหา (2) ใช้งานข้อมูลด้านสาธารณสุขได้เป็นอย่างดีแต่ขาดการวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ (3) การบริหารความเสี่ยงที่ผิดพลาด โดยไม่มีการกระจายความเสี่ยงอย่างเพียงพอ (4) การสร้างความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เช่น การรับมอบวัคซีน AstraZeneca ที่ผลิต

ในประเทศ เป็นต้น และ “บุคลากรภาครัฐอาจเกิดความเครียดจากการรับข้อมูลข่าวสารที่มากจนเกินไป” แสดงให้เห็นได้จากสถานการณ์ข่าวปลอมเกี่ยวกับโควิด-19 ของศูนย์ต่อต้านข่าวปลอมที่ได้จากการรวบรวมติดตามการสนทนาบนโลกออนไลน์และการแจ้งเบาะแส ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2563 ถึงวันที่ 11 พฤษภาคม 2564 (ไทยรัฐออนไลน์, 2564) พบว่า มีจำนวนข้อความที่เกี่ยวข้อง 73,833,192 ข้อความ โดยมีข่าวที่ต้องดำเนินการตรวจสอบทั้งหมด 3,376 เรื่อง อันดับ 1 คือ หมวดยุทธศาสตร์ จำนวน 2,242 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 66 หมวดยุทธศาสตร์นโยบายรัฐ จำนวน 1,011 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 30 หมวดยุทธศาสตร์ธุรกิจ จำนวน 124 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 4

นอกจากนี้ แนวทางการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (สำนักงาน ก.พ., 2563) ได้มีการกำหนดให้พิจารณาลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานได้ โดยพิจารณาจากภารกิจ ประเภทของงาน วิธีการปฏิบัติงาน หรือพิจารณาจากลักษณะของหน่วยงาน การจัดโครงสร้างองค์กรหรือกลุ่มงานภายในส่วนราชการ ดังนั้น การออกแบบและวิเคราะห์ระบบงานนับจากนี้เป็นต้นไปจึงควรถูกพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานภาครัฐโดยมุ่งการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ

3.2 มิติการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และการวางแผนทุนมนุษย์ (HR Planning)

ภาพสะท้อนผลกระทบต่อการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในมิตินี้คือ “สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นตัวเร่งทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ” แสดงให้เห็นได้จาก (1) แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 (สำนักงาน ก.พ., 2560) ตามยุทธศาสตร์ของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในระยะ 20 ปี โดยกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้รวมทั้งจัดให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด ด้วยการนำแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมาปรับใช้ อาทิ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) การเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม (In-class Training) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) และการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้และสอนงานผู้อื่น (Learning from others และ Coaching and Developing Others) ถึงแม้ว่าแนวทางดังกล่าวได้ถูกกำหนดไว้ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่เมื่อการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เกิดขึ้น ผลกระทบทางตรงประการหนึ่งที่ได้เห็นได้อย่างชัดเจนในมิตินี้คือข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ (2) ผลสำรวจเรื่องความพร้อมของภาครัฐในการทำงานในช่วงวิกฤติ COVID-19 เพื่อเตรียมพร้อมสู่ New Normal (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) พบว่า เจ้าหน้าที่รัฐส่วนใหญ่ใช้ e-Meeting Platform ในการประชุม/อบรม/สัมมนา ออนไลน์ จำนวน 1 ครั้งต่อสัปดาห์ในช่วงสี่สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 46 และส่วนใหญ่ใช้ e-Meeting Platform ของต่างประเทศ คิดเป็นร้อยละ 96.9 โดยมีนโยบายจากหน่วยงานให้ใช้ Platform นั้นเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 19.2 ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรภาครัฐสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การฝึกอบรมและพัฒนา อาทิเช่น การพัฒนา/เรียนรู้ทักษะการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม (Re-skill) การพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น (Upskill) และการพัฒนาทักษะใหม่ (New-skill) รวมถึงการวางแผนทุนมนุษย์ เช่น การวางแผน 4B's (KPMG, 2020) ประกอบด้วย (1) Build ซึ่งหมายถึงการฝึกอบรมและพัฒนานั่นเอง (2) Buy ซึ่งหมายถึงการจ้างงาน (3) Borrow ซึ่งหมายถึงการยืมตัว

บุคลากรจากเครือข่ายพันธมิตร และ (4) Bot ซึ่งหมายถึงระบบอัตโนมัติ/ปัญญาประดิษฐ์ หรือในรูปแบบผสมผสานทั้ง 4 เข้าด้วยกัน จึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงานภาครัฐต่อไป

3.3 มิติการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

ภาพสะท้อนผลกระทบต่อการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในมิตินี้ คือ “การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ การรักษาดึงดูดบุคลากร (Retention) และการจัดการดาวเด่น (Talent Management) มีรูปแบบที่หลากหลายและเน้นความยืดหยุ่น (Flexible) มากขึ้น” แสดงให้เห็นได้จาก (1) แนวทางการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (สำนักงาน ก.พ., 2563) ได้มีการกำหนดให้มีจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย งานที่ได้รับมอบหมาย เป้าหมายหรือผลผลิตที่คาดหวัง ระยะเวลาดำเนินการ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ วิธีการติดต่อสื่อสาร การติดตามประเมินความก้าวหน้า และการรายงานผลการทำงาน โดยให้ส่วนราชการ กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเป็นธรรมโดยคำนึงถึงความต่อเนื่องสม่ำเสมอของการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ และการยกย่องชมเชยกรณีมีผลการปฏิบัติราชการที่ดี และ (2) ผลสำรวจเรื่องความพร้อมของภาครัฐในการทำงานในช่วงวิกฤติ COVID-19 เพื่อเตรียมพร้อมสู่ New Normal (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) พบว่า บุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่ Work from Home 3 วัน ต่อสัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 22.30 ทำให้เห็นว่าบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่มีความพร้อมในการทำงานจากบ้านในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สามารถทำงานจากที่พักอาศัยได้ทุกวัน โดยพึงพอใจมากกับ Work from Home คิดเป็นร้อยละ 52.4 และให้เหตุผลประกอบ ได้แก่ ประหยัดรายจ่าย เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหาร เป็นต้น มีโอกาสทดลองใช้เทคโนโลยีที่ใช้ทำงานออนไลน์ เช่น ประชุมออนไลน์ จัดเก็บข้อมูลออนไลน์ แก๊ซเอกสารร่วมกันผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น มีเวลาให้กับตัวเองและครอบครัวเพิ่มมากขึ้น มีงานแทรกน้อยลง เช่น การประชุมหรือโดยไม่ได้นัดหมายหรือไม่เป็นทางการ เป็นต้น และมีสมาธิในการทำงานมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังพบว่ากรมอบหมายการปฏิบัติงานใน - นอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ (สำนักงาน ก.พ., 2563) ได้แก่ กรณีการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from Home) เช่น อุปกรณ์สนับสนุนไม่เพียงพอ ระบบไอทีไม่รองรับ ค่าใช้จ่ายอินเทอร์เน็ตส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร เป็นต้น และกรณีเป็นหน่วยงานให้บริการประชาชนไม่สามารถมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งได้ เช่น กระทรวงสาธารณสุข กรมที่ดิน เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเป็นธรรมในการบริหารผลการปฏิบัติงาน นับจากนี้เป็นต้นไปแต่ละหน่วยงานภาครัฐจึงควรมีความยืดหยุ่นและคำนึงถึงบริบทที่แตกต่างกันในมิตินี้

3.4 มิติความปลอดภัยในการทำงาน (Safety and Health)

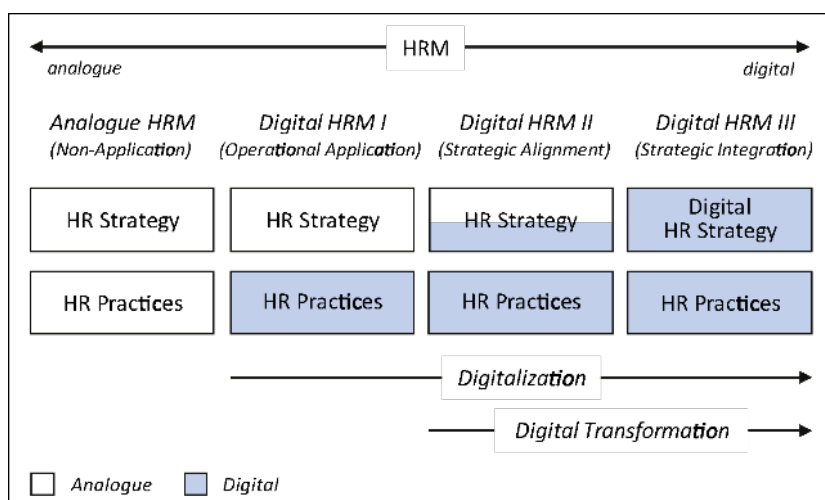
ภาพสะท้อนผลกระทบต่อการจัดการทุนมนุษย์จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในมิตินี้ คือ “ความปลอดภัยทางด้านจิตใจหรือสุขภาพจิตของบุคลากรภาครัฐย่อมลดลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข” แสดงให้เห็นได้จากผลกระทบทางด้านสุขภาพจิตจากวิกฤติการระบาดของโรคอุบัติใหม่ (โควิด-19) (อรอุมา, 2564) ได้แก่ (1) สาเหตุทางสุขภาพ โดยผู้คนส่วนใหญ่เกิดความวิตกกังวลว่าตนเองได้รับเชื้อหรือไม่ สมาชิกในครอบครัวปลอดภัยหรือเปล่า (2) ความเครียดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ ธุรกิจจำนวนมากต้องปิดกิจการชั่วคราวจากมาตรการภาครัฐ ธุรกิจที่เปิดอยู่ก็ค้าขายซบเซา ประชาชนบางส่วนตกงาน ขาดรายได้ มีหลายครอบครัวที่ตกงานพร้อมกัน ส่งผลต่อความสามารถในการดำรงชีพ แสดงให้เห็นได้จากอัตราการว่างงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน, 2564) พบว่า ในปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 1.69 เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 0.98 และอัตรา

การประสบอันตรายและเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานต่อลูกจ้าง 1,000 ราย ในปี 2562 คิดเป็นร้อยละ 8.11 ลดลงเพียงเล็กน้อยจากปี 2562 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 8.19 (3) ความเครียดจากวิถีชีวิตที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน การไม่ได้พบเจอเพื่อนและครอบครัว มาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมส่งผลให้มีภาวะโดดเดี่ยวเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นได้จากรายงานอัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จต่อประชากรแสนคน (กรมสุขภาพจิต, 2564) พบว่า ในปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 7.37 เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 6.64 และจำนวนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าสะสมทั้งหมดที่ได้รับการวินิจฉัยและรักษาในจังหวัดต่อประชากรที่อายุตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ในปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 2.12 เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 2.12 และจำนวนข้อหาคดีอาญาที่ขึ้นสู่การพิจารณา จำแนกตามประเภทของศาล (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564) พบว่า ในปี 2563 ศาลอุทธรณ์และศาลฎีกานำข้อหาคดีอาญาขึ้นสู่การพิจารณา มีแนวโน้มอัตราการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 37.38 และ 7.49 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับปี 2562 ดังนั้น นอกจากความปลอดภัยทางด้านร่างกายแล้ว HR ควรตระหนักถึงความปลอดภัยทางด้านจิตใจของบุคลากรเพื่อพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตไม่เน้นเพียงแต่บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขเท่านั้น แต่รวมถึงบุคลากรภาครัฐอื่นในหน่วยงานที่ให้บริการประชาชน ณ สถานที่ตั้งอีกด้วย

4. การปรับตัวของ HR สู่ Digital HR

จากผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การปรับตัวของ HR จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษา วิเคราะห์ และนำแนวคิด Digital HR มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิด Digital HR ที่น่าสนใจของนักวิชาการต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยของ Strohmeier ซึ่งให้เห็นถึงมุมมองพื้นฐานที่ไม่แตกต่างกันระหว่างแนวคิด Digital HRM และ มุมมองก่อนหน้านี้เกี่ยวกับ HRM ที่ใช้เทคโนโลยี โดย Digital HRM ได้นำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลดิจิทัล และแนวคิดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของ HRM มาผนวกเข้ากับแนวคิด HRM ที่ใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ได้รวมระบบดิจิทัลของ HRM เข้ากับระบบดิจิทัลขององค์กร (Strohmeier, 2020) ดังนั้น Digital HRM จึงถือเป็นขั้นตอนวิวัฒนาการต่อไปในการกำหนดแนวคิด HRM ที่ใช้เทคโนโลยี โดยได้อธิบายประเภทของการจัดการทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล จำนวน 4 ประเภท แสดงตามภาพที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายประเภท Human Resource 4.0 (HR 4.0) (บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีพี (ประเทศไทย), 2017) ดังนี้



ภาพที่ 1 ประเภทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Strohmeier, 2020)

(1) Analogue HRM เป็นประเภทที่มีแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลหรือกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับ HR 1.0 ที่มีรูปแบบการทำงานเป็นงานธุรการหรืองานประจำ ได้แก่ จ่ายเงินเดือน รับคนเข้า เอาคนออก เช็ควินิจฉัย ออกใบเตือน ซึ่งมักถูกมองว่าไม่ใช่หน่วยงานสำคัญ เพราะไม่ได้สร้างรายได้ให้องค์กร ขณะเดียวกัน ฝ่าย HR ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ต่อพนักงานในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและต้องรักษาไว้เช่นกัน

(2) Digital HRM I เป็นประเภทที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน HR โดยเฉพาะ เช่น การสรรหา เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความเร็ว ลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ HR 2.0 ที่มีรูปแบบการทำงานที่มีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนมากขึ้น โดยมีมุมมองต่อบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ HR ยังรับหน้าที่เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย

(3) Digital HRM II เป็นประเภทที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับกลยุทธ์ HR เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้าน HR เช่น การสรรหา การจัดการผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ HR 3.0 ที่มีรูปแบบการทำงานที่สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรและผู้บริหารได้ โดยให้ความสำคัญต่อการเชื่อมโยงปัจจัยภายนอกเข้ากับการบริหารงาน HR ภายในองค์กร และมีการกำหนดขีดความสามารถของ HR และองค์กร ถือเป็นนักส่งเสริมและบริหารความเปลี่ยนแปลง

(4) Digital HRM III เป็นประเภทที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ HR และการปฏิบัติงานด้าน HR โดยมุ่งหวังที่จะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรผ่านการปรับปรุงการตัดสินใจของ HR อย่างเป็นระบบบนฐานข้อมูลดิจิทัล และรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าร่วมกันระหว่างบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ HR 4.0 ที่มีรูปแบบการทำงานที่ทันสมัย สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการนำหลักการ Internet of Things เข้ามา มีบทบาทในองค์กร ทั้งในการสื่อสาร การสรรหาพนักงาน วิธีการทำงานและสถานที่ทำงาน โดยมีการใช้งาน Social Media เพื่อสื่อสารกันเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ ยังมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ อีกด้วย

Soumyasanto Sen กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนไปสู่ Digital HR อย่างยั่งยืนในอนาคตนั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Soumyasanto Sen, 2020) ได้แก่ (1) การประเมินความพร้อม (Readiness Assessments) ตั้งแต่การทบทวนวิสัยทัศน์ ขั้นตอนการดำเนินงาน HR ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างส่วนผสมที่เหมาะสมของกลยุทธ์และแนวทางของ HR (2) กำหนดกลยุทธ์ของดิจิทัล (Broader Digital Strategy) ซึ่งอาจเกิดความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเส้นทางจึงมีความจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนงานนั้นในเวลาที่เหมาะสม (3) กำหนดแผนงาน (Roadmaps for Phases) โดยคำนึงถึงประโยชน์ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (4) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Organization's Approaches) โดยการปรับเปลี่ยนนี้จำเป็นต้องมีการสำรวจ ทดลอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมของบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น HR ต้องมีความพยายามเป็นพิเศษในการเรียนรู้และทำสิ่งต่าง ๆ ในรูปแบบใหม่เพื่อเอาชนะความท้าทาย ทั้งนี้ แบบจำลองและแนวทางที่สร้างขึ้นอาจแตกต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมในแต่ละแห่ง

Varadaraj & Wadi ได้ให้มุมมองแนวคิดเกี่ยวกับ Digital HR ประกอบด้วย 4 วาระ (Varadaraj & Wadi, 2021: p.45) ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพของ HR (HR Efficiency) เป็นวาระการสร้างแพลตฟอร์มเทคโนโลยีเพื่อจัดการกระบวนการ HR อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ประสิทธิภาพของ HR (HR Effectiveness) เป็นวาระการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการปฏิบัติในบุคลากร การจัดการ ผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงาน (3) ความเกี่ยวข้องกัน (Connection) สร้างสัมพันธ์ทางอารมณ์ สร้างเครือข่ายสังคม และแบ่งปันประสบการณ์ผ่านเทคโนโลยี (4) สารสนเทศ

(Information) เป็นวาระการแบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างผลกระทบให้กับองค์กร การเข้าถึงข้อมูลที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง และการนำข้อมูลภายนอกมาสู่องค์กร

5. บทบาทของนัก HR ในการจัดการทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล

เมื่อเกิดการปรับตัวของ HR สู่ Digital HR แล้ว บทบาทของนัก HR ก็ย่อมเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย โดยตามแนวคิดของ Ulrich กำหนดบทบาทของนัก HR ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) คือ การดำเนินกลยุทธ์ที่ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลคือการสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

2. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

3. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administrative Expert) ในฐานะที่ดำเนินงานตามสายงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน การฝึกอบรม การวัดผล เป็นต้น มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

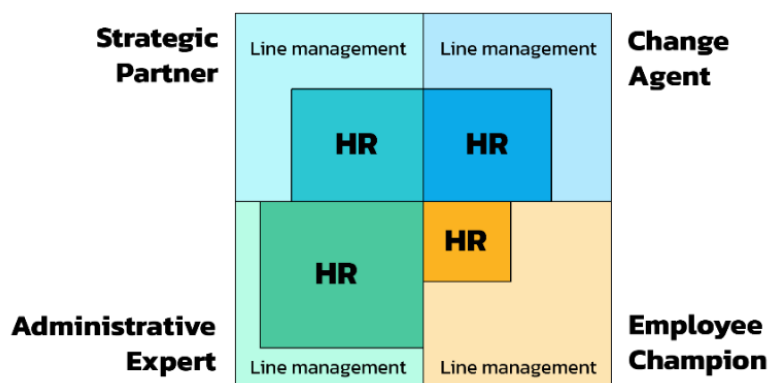
4. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนบุคลากร (Employee Champion) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรที่สร้างความเป็นอยู่ที่ดีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน

ตาราง 2 บทบาทในงาน HR ของ Ulrich

บทบาท (Role)	ผลลัพธ์ (Deliverable)	เปรียบได้กับ (Metaphor)	กิจกรรม (Activity)
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Management of Strategic Human Resources)	การดำเนินกลยุทธ์ (Executing strategy)	บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)	จัดตำแหน่งทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์: การวินิจฉัยองค์กร (Aligning HR and strategy: Organizational diagnosis)
การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Management of Transformation and Change)	การสร้างองค์กรใหม่/ การต่ออายุองค์กร (Creating a renewed organization)	บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	สร้างความมั่นใจในความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Managing transformation and change: Ensuring capacity for change)
การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน (Management of Firm Infrastructure)	การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ (Building an efficient infrastructure)	บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administrative Expert)	การปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร: บริการที่ใช้ร่วมกัน (Reengineering Organization Processes: Shared services)
การจัดการความมีส่วนร่วมของบุคลากร (Management of Employee Contribution)	การเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถของบุคลากร (Increasing employee commitment and capability)	บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนบุคลากร (Employee Champion)	การรับฟังและตอบสนองต่อบุคลากร: จัดหาทรัพยากรให้กับบุคลากร (Listening and responding to Employees: Providing resources to employees)

ที่มา : ดวงกมล, 2557

โดยเมื่อเปรียบเทียบระหว่างบทบาทของนัก HR และบทบาทของหัวหน้างาน ตามแนวคิดของ Ulrich แสดงได้ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 บทบาทเปรียบเทียบระหว่างนัก HR กับหัวหน้างาน (นิสตาเร็กซ์, 2551: น.175)

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานควรเป็นผู้แสดงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงพอ ๆ กับนัก HR แต่นัก HR ควรแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงาน HR มากกว่าหัวหน้างาน และบทบาทสุดท้ายหัวหน้างานต้องเป็นที่พึ่งให้พนักงานมากกว่าฝ่าย HR และต้องได้รับการยอมรับจากพนักงานเนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงาน

จากแนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลและบทบาทของนัก HR ดังกล่าวข้างต้นไม่อาจปฏิเสธได้ที่จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่นเดียวกับกับหน่วยงานภาครัฐไทยที่ได้ดำเนินนโยบาย “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ไปสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ กอปรกับนโยบายหลักของรัฐบาลด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มุ่งเน้นให้ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค และ (2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยงในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ดังนั้น เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงและการจัดการภาครัฐได้ถูกปฏิรูป หน่วยงานและการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐสมควรต้องมีการปรับเปลี่ยนตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 (Human Resource 4.0: HR 4.0) ของภาครัฐไทยจึงเป็นความท้าทายใหม่ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

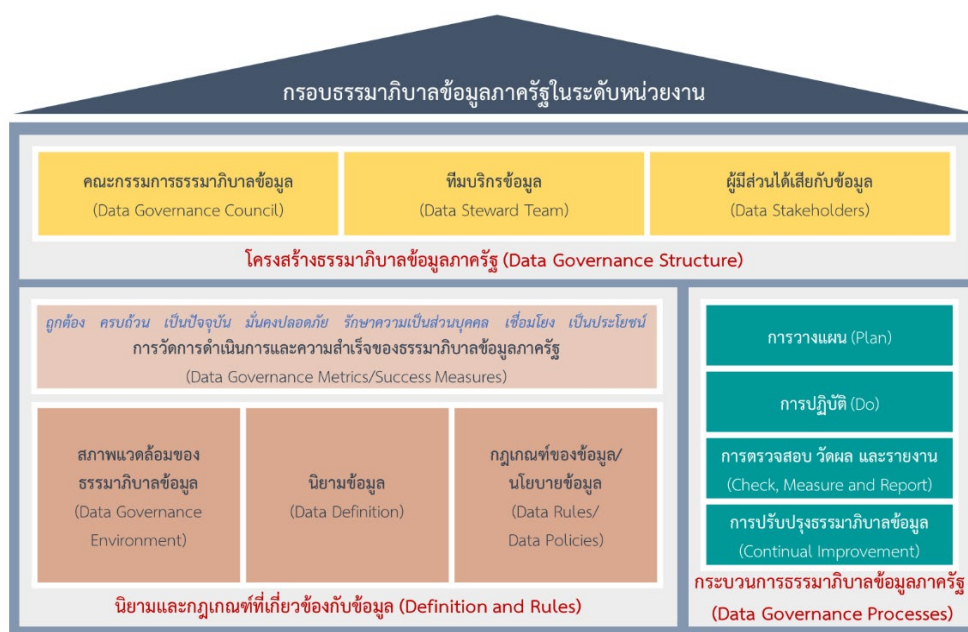
6. ความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐจาก New Normal สู่ Next Normal

ความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐนั้น ผู้เขียนได้นำแนวคิด HR Business Partner ของ Ulrich มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีหลักการพื้นฐานในการจัดการความเปลี่ยนแปลงและความมีส่วนร่วมของบุคลากร นอกจากนี้ แนวโน้มในการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยที่อาจมีการปรับเปลี่ยนในอนาคตจากการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ไปสู่การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Services) หรือการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเพิ่มมากขึ้น โดยได้แบ่งความท้าทายใหม่ออกเป็น 4 ระยะ (Ulrich, 2019) ได้แก่ (1) ระยะที่มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) (2) ระยะที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) (3) ระยะที่มุ่งเน้นการ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์องค์กร (Information) และ (4) ระยะที่มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรกับสภาพแวดล้อมรอบตัว (Connection)

ในระหว่างการเดินทางบทความนี้ ยังคงอยู่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ดังนั้น จึงไม่อาจสามารถระบุความท้าทายและโอกาสในระยะยาวได้อย่างถูกต้องและแม่นยำในทุกประเด็น อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 สถานการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลง ตามกรอบแนวคิดข้างต้น พบว่าความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐในประเทศไทยจาก New Normal สู่ Next Normal มีดังนี้

6.1 ความท้าทายใหม่ในมิติการออกแบบและวิเคราะห์ระบบงาน (Analysis and design of work) จากการขับเคลื่อนองค์กรด้วยสัญญาชาติญาณของผู้นำ (Highest Paid Person's Opinion: HiPPO) สู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Data-Driven Culture) เป็นความท้าทายในระยะที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์องค์กร (Information) โดยสถานการณ์ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลในระดับหน่วยงาน (Data Governance) นอกจากเป็นการปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลแล้วนั้น ธรรมาภิบาลข้อมูลยังถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Management) เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน มั่นคงปลอดภัย รักษาความเป็นส่วนตัว และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมจากข้อมูลของ HR นั้น จะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการจัดทำตามกรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในระดับหน่วยงาน แสดงตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐในระดับหน่วยงาน
(สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2563)

ดังนั้น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงสู่ Next Normal จึงมีความท้าทายในการสร้าง Data-Driven Culture (Anderson, 2015) โดยเริ่มต้นจากผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และสนับสนุนตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลไปจนถึงการตัดสินใจ ตลอดจน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง จนทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการแข่งขันและเป็นผู้นำทางด้านข้อมูล (Data Leadership) ได้อย่างแท้จริง

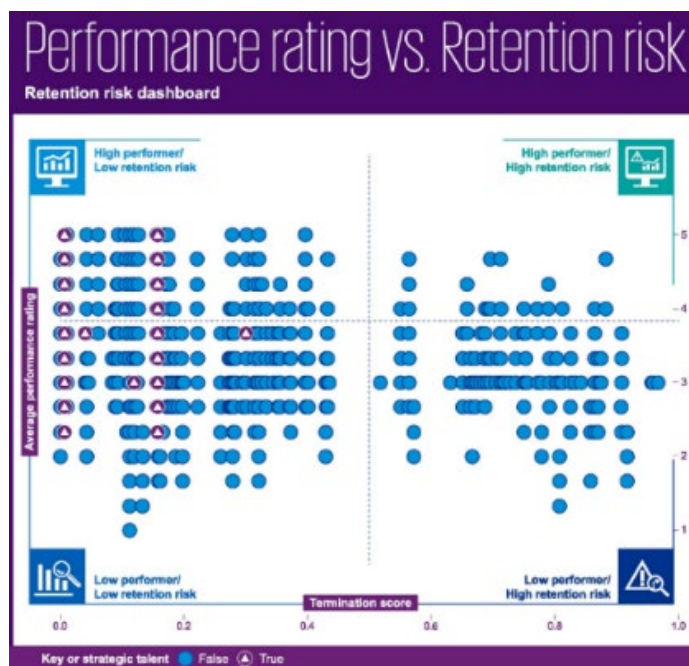
6.2 ความท้าทายใหม่ในมิติการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และการวางแผนทุนมนุษย์ (HR Planning) จากการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร (Reskill, Upskill and New-skill) สู่การพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent: AI) เป็นความท้าทายในระยะที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยสถานการณ์ในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐได้นำ Digital มาปรับปรุงกระบวนการทำงานของ HR ที่เห็นได้อย่างชัดเจน อยู่ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีการฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (e-learning) มากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล ทั้ง 7 กลุ่มความสามารถ (สำนักงาน ก.พ., 2561) ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) กลุ่มที่ 2 ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) กลุ่มที่ 3 ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) กลุ่มที่ 4 ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล (Digital Process and Service Design) กลุ่มที่ 5 ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) กลุ่มที่ 6 ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) และกลุ่มที่ 7 ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) นอกจากนี้ จากรายงาน The New Future of Jobs (World Economic Forum, 2020: p.111) พบว่า ประเทศไทยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ คิดเป็นร้อยละ 80 และหุ่นยนต์ คิดเป็นร้อยละ 67 เช่น ระบบอัตโนมัติในอุตสาหกรรม (industrial automation) โดรน (drones) เป็นต้น

ดังนั้น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงสู่ Next Normal จึงมีความท้าทายในการเร่งพัฒนา AI และการเรียนรู้ของหุ่นยนต์ (Machine Learning) (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2563) ด้วยข้อมูลข่าวสาร และองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อเพิ่มผลผลิตและคุณภาพในการให้บริการสาธารณะได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนลดระยะเวลาและข้อผิดพลาดของการทำงานในทุกๆระดับ

6.3 ความท้าทายใหม่ในมิติการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) จาก Work from home สู่การทำงานจากทุกที่ (Work from Anywhere) หรือการทำงานแบบไฮบริดโมเดล (Hybrid Model) เป็นความท้าทายในระยะที่มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยสถานการณ์ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้มีมาตรการให้บุคลากรปฏิบัติราชการจากที่พักอาศัย (Work from Home) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งอาจทำให้บุคลากรรู้สึกโดดเดี่ยวและแยกตัวออกจากสภาพแวดล้อมยิ่งขึ้น มีข้อเสนอในการสร้างความเชื่อมโยงบุคลากรกับค่านิยมขององค์กร ดังกรณีศึกษาของ AVIVA ซึ่งเป็นบริษัทประกันภัยข้ามชาติในประเทศอังกฤษ (KPMG, 2020) โดยองค์กรได้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรตามค่านิยมขององค์กร มีการสื่อสารกับบุคลากรถึงรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปแต่เงินเดือนและสวัสดิการยังเหมือนเดิมทุกประการ ส่งผลให้ผลผลิตของบุคลากรอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับช่วงก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และนักวิจัยชาวต่างชาติได้แนะนำให้ใช้ Hybrid Model เพื่อประโยชน์ของ Work from Home โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานในเชิงลึกควบคู่ไปกับการสร้างสภาพแวดล้อมในสำนักงาน การสนทนากับเพื่อนร่วมงาน และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร (Kulik, 2021)

ดังนั้น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงสู่ Next Normal จึงมีความท้าทายในการบริหารผลการปฏิบัติงานจากการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Model) มากขึ้น การติดตามและประเมินผลการทำงานจากระยะไกล

ซึ่งหมายถึงจากทุกที่ที่ควบคู่ไปกับการทำงานในสำนักงานต้องไปอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมเพื่อรักษาบุคลากรให้คงอยู่และสามารถจัดการกับบุคลากรดาวเด่นภายในองค์กรได้ ดังตัวอย่างของ KPMG ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การจัดหมวดหมู่บุคลากรเพื่อช่วยในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Link, 2020)

6.4 ความท้าทายใหม่ในมิติความปลอดภัยในการทำงาน (Safety and Health) จากการดูแลรักษาความปลอดภัยทางด้านกายภาพของบุคลากร (Physical Health) สู่ความปลอดภัยทางด้านจิตใจของบุคลากร (Mental Health) เป็นความท้าทายในระยะที่มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรกับสภาพแวดล้อมรอบตัว (Connection) โดยสถานการณ์ในปัจจุบัน สิ่งที่ย้ำเตือนให้เห็นถึงความปลอดภัยทางด้านกายภาพได้อย่างชัดเจนที่สุดคือจำนวนผู้ได้รับวัคซีนโควิด-19 ของประเทศไทย จากยอดสะสมของผู้ที่ได้รับวัคซีน จำนวนทั้งสิ้น 98,046,970 โดส พบว่า ผู้ได้รับวัคซีนเข็มที่ 1, 2 และ 3 คิดเป็นร้อยละ 51.09, 44.51 และ 4.40 ของยอดผู้ได้รับวัคซีนสะสมทั้งหมด ตามลำดับ

ดังนั้น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงสู่ Next Normal จึงมีความท้าทายในการดูแลรักษาความปลอดภัยทางด้านจิตใจในระยะยาวของบุคลากร (Mental Health) อันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และ Work from Home ซึ่งเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นทั่วโลกเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้นอาจจะทำให้บุคลากรรู้สึกโดดเดี่ยวและแยกตัวออกจากสภาพแวดล้อม (Ulrich, 2019) การเริ่มต้นและการรักษาความปลอดภัยทางจิตใจ ความไว้วางใจ และความเชื่อมโยงทางสังคมในระดับองค์กรจึงอาจเป็นเรื่องเร่งด่วนของ HR โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทีมงานมีความคล่องตัว ท้าช้อน และกระจายตัวกันมากขึ้น (Kulik, 2021)

7. ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐสู่ยุค Next Normal

จากความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยในการจัดการทุนมนุษย์และสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้หลายองค์การตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการเพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่บริหารราชการและให้บริการสาธารณะเพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดยก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและมีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้เขียนจึงขอแนะนำเสนอปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการขับเคลื่อน HR ในยุค Next Normal ดังนี้

7.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจขององค์กร การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเองจึงอาจไม่ใช่คำตอบอีกต่อไป การสร้างควมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงเป็นหัวใจของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญในอนาคต ผู้เขียนจึงขอเสนอรูปแบบผสมผสานของภาวะผู้นำจากตัวแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader Participation Model) ของ วรูม และเยต์ตัน (ชาติชาย และ ชีระวัฒน์, 2559) เพื่อให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง โดยในเบื้องต้นผู้นำต้องอธิบายและสื่อสารกับทุกคนในองค์กรให้รับทราบและเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวมและผลกระทบต่อรายบุคคลในอนาคต จากข้อมูลที่มีอยู่ในมืออาจเก็บข้อมูลที่จำเป็นจากลูกน้องแต่ละคนเพิ่มเติม พร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการปฏิบัติจากบุคลากรหลายกลุ่มซึ่งได้ปรึกษาหารือกันมาแล้ว จากนั้นจึงใช้อำนาจในการหาข้อตกลงร่วมกันว่าจะตัดสินใจดำเนินการด้วยแนวทางใดและอย่างไรเพื่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามผู้นำและกลุ่มผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับบุคลากรได้

7.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง จากวิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ในเกือบทุกกระบวนการ แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงควรถูกกล่าวถึงแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยผู้เขียนขอเสนอ 8 ขั้นตอนในการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Kotter, J., 1996) ได้แก่ (1) สร้างจิตสำนึกแห่งความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง (Create sense of urgency) (2) ริเริ่มแนวทางร่วมกัน (Build guiding coalition) เช่น การสร้างบุคลากรที่เป็นผู้นำ (Change agents) (3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ (Form strategic vision and initiatives) (4) สื่อสารให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ (Communicating the change vision) (5) การมอบอำนาจให้บุคลากรสามารถทำงานได้ (Empower Action) (6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term wins) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง (7) สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง (Creating a constantly change) และ (8) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดีและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ อย่างไรก็ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของระบบราชการ ลำดับชั้นการบังคับบัญชา กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง วัฒนธรรมองค์กร อาจเป็นประเด็นในลำดับต้น ๆ ที่ควรคำนึงถึงเมื่อประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรภาครัฐเตรียมความพร้อมและสามารถรับมือกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญ รวมถึงผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

8. บทสรุปและข้อเสนอแนะ (Conclusion)

เมื่อการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีผลกระทบใน 4 มิติ อันประกอบด้วย (1) มิติการออกแบบและวิเคราะห์ระบบงาน (2) มิติการฝึกอบรมและพัฒนาและการวางแผนทุนมนุษย์ (3) มิติการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ (4) มิติความปลอดภัยในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของ HR และบทบาทของนัก HR ที่มุ่งสู่การจัดการทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเมื่อเทียบกับระยะที่มุ่งเน้นตามแนวคิดของ Ulrich ทั้ง 4 ระยะ ผู้เขียนได้เสนอความท้าทายใหม่ของ HR ที่จะจับมือกับบุคลากรและองค์กรภาครัฐก้าวข้ามจาก New Normal สู่ Next Normal ไปพร้อมกัน ด้วยปัจจัยความสำเร็จเรื่องผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 3 สรุปความท้าทายใหม่ของการจัดการทุนมนุษย์ภาครัฐจาก New Normal สู่ Next Normal

มิติ HR	ระยะที่มุ่งเน้น (Ulrich, 2019)	วิถีชีวิตใหม่ (New Normal)	วิถีชีวิตถัดไป (Next Normal)
การออกแบบและวิเคราะห์ระบบงาน	สารสนเทศ	การออกแบบและวิเคราะห์ระบบงานผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยผู้นำ	การออกแบบและวิเคราะห์ระบบงานผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
การฝึกอบรมและพัฒนา/การวางแผนทุนมนุษย์	นวัตกรรม	การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร	การเรียนรู้ของหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	ประสิทธิภาพ	การบริหารผลการปฏิบัติงานจากการทำงานจากที่พกอาศัย	การบริหารผลการปฏิบัติงานจากการทำงานจากทุกที่หรือไฮบริดโมเดล
ความปลอดภัยในการทำงาน	ความเกี่ยวข้องกัน	ดูแลรักษาความปลอดภัยทางด้านกายภาพ	ดูแลรักษาความปลอดภัยทางด้านจิตใจ

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ต่อจากนี้ หลักการสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ยังคงเหมือนเดิม นั่นคือ สร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Add Value) ตามแนวทางภายนอกสู่ภายใน (Outside/inside หรือ Outside in) ค้นหา พัฒนา และสร้าง Talent รวมถึงผู้นำให้กับองค์กร ตลอดจนมีการวางแผนและปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนในบางงาน ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ โดยผู้เขียนมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายบางประการ ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐควรริเริ่มสร้างความปลอดภัยทางด้านจิตใจ โดยทำการสำรวจบุคลากรภายในหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทั้งทางตรง เช่น การได้รับวัคซีนโควิด-19 ความพร้อมของ Work from Home ความต้องการพัฒนาทักษะดิจิทัล เป็นต้น และทางอ้อม เช่น บุคลากรในครอบครัวตงงาน การเลี้ยงลูกในขณะที่ Work from Home ค่าน้ำค่าไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น เพื่อจัดกลุ่มของบุคลากรและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มที่ 1 ได้รับผลกระทบทางตรงและทางอ้อมสูง กลุ่มที่ 2 ได้รับผลกระทบทางตรงสูง แต่ผลกระทบทางอ้อมต่ำ กลุ่มที่ 3 ได้รับผลกระทบทางตรงต่ำ แต่ผลกระทบทางอ้อมสูง และกลุ่มที่ 4 ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่ำ เพื่อหามาตรการรองรับความต้องการและบรรเทาปัญหาของบุคลากรหรือการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ เพื่อเป็นการรักษาความปลอดภัยทางจิตใจ ความไว้วางใจ และความเชื่อมโยงทางสังคมในระดับองค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างความปลอดภัยทางกายภาพ เช่น การจัดหาวัคซีนโควิด-19 ให้กับบุคลากรทุกคน การแจกหน้ากากอนามัยเพื่อป้องกันโรคโควิด-19 และมลภาวะทางอากาศโดยเฉพาะในเมืองใหญ่ เช่น ปริมาณฝุ่นละอองขนาดไม่เกิน 2.5 ไมครอน (ฝุ่น PM 2.5) หรือสเปรย์ฆ่าเชื้อเมื่อเข้าทำงานในสำนักงาน การสาธิตทำความสะอาดสำนักงาน เป็นต้น

2. รัฐบาลควรผลักดันให้ทุกหน่วยงานของรัฐจัดทำธรรมาภิบาลข้อมูลระดับหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด เนื่องจากก่อนที่จะสามารถนำองค์ความรู้ของบุคลากรไปฝึกฝนหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์ให้เกิดความเฉลียวฉลาดได้นั้น ควรเริ่มจากการพัฒนาทักษะของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อสร้างประสบการณ์และพื้นฐานที่ดีของบุคลากรในการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์กร จากนั้นจึงควรจัดการกับข้อมูล (Data) ด้วยการจัดทำนโยบายด้านข้อมูล ชุดข้อมูล และคำอธิบายชุดข้อมูล ต่อมาเมื่อประมวลผลข้อมูลจนเกิดข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ (Information) ควรมีการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่ไม่มีโครงสร้างที่จะมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เช่น รูปภาพ วิดีโอ เสียง เป็นต้น เมื่อสารสนเทศได้ถูกให้ความหมายจะทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) ดังนั้น จึงควรสร้างความรู้เชิงลึกของผู้ปฏิบัติงาน (Deep Learning) เพื่อนำไปฝึกฝนหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์ให้เกิดความเฉลียวฉลาดต่อไป

3. หน่วยงานภาครัฐควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Anderson, 2015) อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยและมีความเชื่อใจ (Open, Trusting Culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้าใจข้อมูลในภาพรวม (Broad Data Literacy) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเป้าหมายเป็นหลัก (Goals-First Culture) วัฒนธรรมองค์กรในการตั้งคำถามและช่างสังเกต (Inquisitive, Questioning Culture) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด (Iterative, Learning Culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่ลดระดับความสำคัญของผู้นำที่ต่อต้านการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล (Anti-HiPPO Culture) โดยสามารถดำเนินการด้วย 3 ทางเลือกตามที่ Harrison M. Trice & Janice M. Beyer (อนูรักษ์, 2552) แนะนำไว้ ได้แก่ (1) แบบปฏิวัติโดยรวม (revolutionary and comprehensive) ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร (2) แบบหน่วยย่อยหรือวัฒนธรรมย่อย (subunit or subculture) (3) แบบค่อยเป็นค่อยไป (cumulative comprehensive reshaping) และการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึง 4 มิติ คือ (1) ความทั่วถึง (pervasiveness) เป็นสัดส่วนของกิจกรรมในองค์กรที่มีผลกระทบ (2) ขนาด (magnitude) ของการเปลี่ยนแปลง (3) ความคิดสร้างสรรค์ (innovativeness) เป็นระดับความคิดและพฤติกรรมที่แตกต่างจากเดิม (4) ระยะเวลา (duration) ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง

4. หน่วยงานภาครัฐควรเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้บุคลากร (Employee Experience) ทำให้บุคลากรรู้สึกเติมเต็ม และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรกับองค์กร นั่นคือ การทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือเป็นส่วนส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา ซอฟต์แวร์ (เช่น e-Meeting Platform) และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานได้จากทุกที่ และทดลองการทำงานแบบไฮบริดโมเดลเพื่อหาข้อเสนอที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานของทุกคน ควบคู่ไปกับการออกแบบกิจกรรมของ HR เพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น วิสัยทัศน์หรือข้อความที่แสดงคุณค่าของหน่วยงานต่อประชาชนและประเทศชาติ การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล การฝึกอบรมออนไลน์ในหัวข้อที่สร้างสรรค์ เป็นต้น ทั้งนี้ การทดลองทำงานแบบไฮบริดโมเดลควรมีความยืดหยุ่นสูงเนื่องจากการลองผิดลองถูกโดยคำนึงถึงความปลอดภัยทางด้านจิตใจของบุคลากรเป็นสำคัญ อีกทั้ง การเชื่อมต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรไม่เน้นเฉพาะกับเพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเท่านั้น HR จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับงานปกติในชีวิตวิถีถัดไป โดยสามารถจัดการให้บุคลากรเชื่อมโยงและตอบโต้กับผู้รับบริการสาธารณะหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสำนักงานได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ภาครัฐควรพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านจาก New Normal สู่ Next Normal กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ และเอื้อต่อการพัฒนา เพื่อรองรับสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

รายการอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2564). รายงานอัตราการฆ่าตัวตายสำเร็จต่อประชากรแสนคน. สืบค้นได้จาก <https://www.dmh.go.th/>
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. *Veridian E-Journal*.
- ไทยรัฐออนไลน์. (14 พฤษภาคม 2564). เข้าถึงได้จาก พบช่วงโควิด-19 ระบาดล่าสุด แค่เดือนกว่ามี Fake News ถึง 788 ข้อความ : <https://www.thairath.co.th/news/society/2092236>
- บริษัท จัดหางาน จ๊อบส์ ดีบี (ประเทศไทย). (15 June 2017). นำเทรนด์การสรรหา กับ HR ยุค 4.0+. สืบค้นได้จาก <https://th.jobsdb.com/>
- ดวงกมล ปุณยนิธิ. (2557). บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วน (Business Partner) ในองค์การธุรกิจ กรณีศึกษา : ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2563 จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: <https://library.tu.ac.th/>
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ดี.เค. ปรีนติ้งเวิลด์ จำกัด.
- ปริญญา หุ่นโพลี, ชีระวัฒน์ จันทิก, และ พัทักษ์ ศิริวงศ์. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์. *Dusit Thani College Journal*, 3(11), 296-311. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2563
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ). (11 กรกฎาคม 2564). ประเมินผลงานกลางเทอมรัฐบาลประยุทธ์ 2: การควบคุมการระบาดของโควิด-19 และการบริหารจัดการวัคซีน. สืบค้นได้จาก <https://tdri.or.th/>
- สำนักงาน ก.พ. (26 กันยายน 2560). แนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. เข้าถึงได้จาก https://www.ocsc.go.th/digital_skills
- สำนักงาน ก.พ. (18 พฤษภาคม 2561). ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. เรียกใช้เมื่อ 24 ธันวาคม 2563 จาก https://www.ocsc.go.th/digital_skills2
- สำนักงาน ก.พ. (20 มีนาคม 2563). แนวทางการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2563. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/node/7123>
- สำนักงาน ก.พ. (2563 มิถุนายน 2563). รายงานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from Home) และการเหลื่อมเวลาในการทำงานในสถานที่ตั้งของส่วนราชการ รายสัปดาห์ ครั้งที่ 4. เข้าถึงได้จาก https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2020/09/v63_273.pdf
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (25 พฤศจิกายน 2563). อนาคตของการทำงาน (Future of Work). สืบค้นได้จาก <https://ifi.nia.or.th/future-of-work/>
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน. (2564). สถานการณ์ด้านแรงงาน รายปี 2563. กรุงเทพฯ: กระทรวงแรงงาน. สืบค้นได้จาก <https://www.mol.go.th/>
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (23 มิถุนายน 2563). Work From Home ภาครัฐ พร้อมใหม่ กับ New Normal. สืบค้นได้จาก ผลสำรวจออนไลน์ในหัวข้อความพร้อมของภาครัฐในการทำงานในช่วงวิกฤติ COVID-19 เพื่อเตรียมพร้อมสู่ New Normal: <https://www.etda.or.th/>
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (28 กันยายน 2563). ธรรมชาติของข้อมูลภาครัฐ. สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2563 จาก <https://www.dga.or.th/th/profile/2161/>

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). *สาขายุติธรรม ความมั่นคง การเมืองและการปกครอง*. สืบค้นได้จาก การดำเนินคดีอาญา: <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/09.aspx>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (16 สิงหาคม 2564). *สถิติผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ*. สืบค้นได้จาก <https://www.nesdc.go.th/>
- สุจิตรา พงศ์พิศุทธิโสภา, โขภศรีรัตต ธรรมบุษดี, และ โรจลักษณ์ จักรไพวงศ์. (2561). การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์: วิวัฒนาการ การปรับตัวขององค์กร บทเรียน และแนวโน้มในอนาคต. *Human Resource and Organization Development Journal*, 1(10), 126-162. สืบค้นเมื่อ 21 ธันวาคม 2563
- อนรรักษ์ วัฒนธรรณวงศ์. (30 ธันวาคม 2552). *มุมมองทฤษฎีองค์การท้าทาย*. สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2564 จาก http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2009/12/blog-post_7305.html
- อรอุมา รัตนบรรณกิจ. (กันยายน 2564). ผลกระทบทางด้านสุขภาพจิตจากวิกฤตการระบาดของโรคอุบัติใหม่ โควิด-19 (Mental health impact of the emerging epidemic crisis (COVID-19)). *วารสารสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*, 29(11).
- Anderson, C. (2015). *Creating a Data-Driven Organization*. California: O'Reilly Media, Inc.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review.
- KPMG. (2020). Retrieved มกราคม 2, 2565, from The 2020 lesson for HR: Think big and play the long game: <https://home.kpmg/>
- KPMG. (2020, October). *The Future of HR in the New Reality*. Retrieved ธันวาคม 24, 2563, from KPMG International: home.kpmg.com
- Kulik, C. T. (2021). We need a hero: HR and the 'next normal' workplace. *Human Resource Management Journal*.
- Link, J. (2020, October). *Retain key talent through data insight*. Retrieved December 23, 2020, from KPMG US: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/10/retain-key-talent-through-data-insight.html>
- Rotich, J. K. (2015, May). HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73.
- Sen, S. (2020, January 13). Retrieved from Making HR Digital Transformation Sustainable for the Future: <https://medium.com/>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2397002220921131>
- Ulrich, D. (2015). *Are we there yet? What's next for HR*. Michigan: University of Michigan. เข้าถึงได้จาก <https://michiganross.umich.edu>
- Ulrich, D. (2019, August 27). EXPLAINS THE ROLE OF THE HR BUSINESS PARTNER IN A DIGITAL AGE. (D. Green, Interviewer) myHRfuture. Retrieved December 24, 2020

Varadaraj, A., & Wadi, B. M. (2021, July). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43-51.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>