



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

ISSN 3088-2850 (Online)

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

จากการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนผ่าน : แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในยุคดิจิทัล

From Learning to Transformation: Human Resource Development toward Learning Organization in the Digital Era

สลักจิตร ทองหล่อ*

Salakjit Thonglo*

บัณฑิตศึกษา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย*

Graduate Studies, Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Thailand*

Received: January 12, 2026 Revised: March 22, 2026 Accepted: March 23, 2026 Published: March 30, 2026

บทคัดย่อ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานรูปแบบใหม่ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนวทางการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วย 5 วินัย ได้แก่ ความสามารถส่วนบุคคล, รูปแบบทางความคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน, การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ เป็นกรอบในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องก้าวข้ามการฝึกอบรมแบบเดิมไปสู่การเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ โดยอาศัยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นฐานสำคัญ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 3) การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงและการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน 4) การเสริมสร้างความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 5) การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล 6) การจัดการองค์ความรู้และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และ 7) การใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม บทความนี้มีคุณูปการเชิงวิชาการโดยการเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ซึ่งช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในการอธิบายการพัฒนาในมิติเชิงระบบ และขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวสู่บริบทการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ยุคดิจิทัล

Abstract

In the digital era, characterized by rapid technological change, organizations are required to develop human resources with knowledge, skills, and attitudes that are aligned with new working contexts. This article aims to explain the importance of human resource development in the digital era, review relevant concepts, and propose effective development approaches based on the Learning Organization framework proposed by Senge (1990). The framework comprises five disciplines: Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning, and Systems Thinking, which are employed as the conceptual framework of the study. The analysis indicates that human resource development in the digital era should move beyond conventional training approaches toward a systemic transformation process, with the Learning Organization concept serving as a fundamental foundation. The proposed approaches for developing human resources in response to digital transformation include: (1) the development of essential digital skills for job performance; (2) the promotion of a culture of continuous lifelong learning; (3) the enhancement of higher-order thinking and complex problem-solving skills; (4) the strengthening of agility and adaptability to change; (5) the development of digital leadership; (6) knowledge management and the use of digital platforms to support learning; and (7) the application of the Learning Organization concept as a holistic framework for human resource development. This article contributes academically by integrating the concept of the learning organization with the context of digital transformation in human resource development. This integration extends the traditional framework of human resource development to encompass dimensions of learning systems and dynamic adaptability within organizations in the digital era.

Keywords: Learning Organization, Human Resource Development, Digital Era

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการดึงศักยภาพที่มีอยู่ภายในบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งนี้ ศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ดังคำกล่าวที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่า ต้องพัฒนาให้ทันโลก” สะท้อนให้เห็นความหมายเชิงลึกของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้มนุษย์เกิดการเจริญงอกงาม มีสมรรถนะและศักยภาพเพิ่มขึ้น จนสามารถพัฒนาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2019)

ในปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัล ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการศึกษา ส่งผลให้องค์การในทุกภาคส่วนจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน เทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการ ดำรงชีวิตและรูปแบบการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานในยุคปัจจุบันที่ต้องอาศัยความรวดเร็ว ความเชื่อมโยง และการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ดิจิทัลจึงมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมโลกให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านดิจิทัล หรือการเป็นผู้รู้ดิจิทัล (Digital Literacy) จึงเป็นภารกิจสำคัญของ องค์กร ทั้งนี้ แนวโน้มการทำงานในยุคดิจิทัลเป็นประเด็นที่บุคลากรทุกระดับไม่อาจมองข้าม เนื่องจาก เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ รวมถึงเพิ่ม โอกาสในการสร้างคุณค่าและความสำเร็จขององค์กร แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้มีความพร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคม ดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในทุกสาขาอาชีพ ให้มี ความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพและสร้างรายได้ รวมถึงการส่งเสริมทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต ตลอดจนการพัฒนา ผู้บริหารให้สามารถวางแผนและนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการพัฒนาภารกิจขององค์กร และสร้างคุณค่าจาก สารสนเทศอย่างเป็นระบบ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562) จากบริบทดังกล่าว ส่งผลให้การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสังคมยุคดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคต

แม้ว่าองค์กรจำนวนมากจะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากร แต่รูปแบบ การพัฒนาแบบเดิมอาจไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึง ต้องก้าวข้ามจากการเรียนรู้เพียงอย่างเดียวไปสู่การเปลี่ยนผ่านเชิงระบบและวัฒนธรรมองค์กร บุคลากร จำเป็นต้องมีทั้งทักษะทางดิจิทัล (Digital Skills) ความยืดหยุ่นในการปรับตัว (Agility) และความสามารถใน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวดเร็วและซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, 2566) ในเชิงวิชาการ แม้ว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะของ บุคลากรเป็นสำคัญ แต่ยังคงมีข้อจำกัดในการอธิบายบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติของการ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กรในระดับระบบ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มีความ ซับซ้อนและพลวัตสูง งานศึกษาที่ผ่านมาแม้จะกล่าวถึงการพัฒนาในมิติต่างๆ แต่ยังคงขาดการบูรณาการเชื่อมโยง ในลักษณะองค์รวม ส่งผลให้เกิดช่องว่างทางวิชาการในการอธิบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกเชิง ยุทธศาสตร์ของการเปลี่ยนผ่านองค์กร

ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ยังต้องการคำอธิบายคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถยกระดับจาก การมุ่งเน้นในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาเชิงระบบที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนผ่านองค์กรได้อย่างไร ภายใต้ บริบทของสังคมดิจิทัล ในการนี้ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Senge (1990) จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการอธิบาย โดยประกอบด้วย 5 วินัย ได้แก่ ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) กรอบความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งสามารถใช้เป็นฐานในการบูร ณาการการเรียนรู้กับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและ การเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์

เพื่ออธิบายความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการปรับตัวและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของสังคมยุคดิจิทัล

ความหมายและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนยุคดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต โดย Leonard Nadler (1984) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นชุดของกิจกรรมที่องค์การออกแบบอย่างเป็นระบบเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ขณะที่ Jerry W. Gilley และ Steven A. Eggland (1989) เน้นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การโดยรวม แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะต่อมาได้ขยายขอบเขตจากการพัฒนาระดับบุคคลไปสู่การบูรณาการหลายมิติ

โดย R. Wayne Pace, P. C. Smith และ G. E. Mills (1991) เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบูรณาการกิจกรรมด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ ขณะที่ Robert L. Mathis และ John H. Jackson (2007) มองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของงานและสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ William J. Rothwell (2005) ยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้พัฒนาไปสู่การเป็นชุดของกระบวนการและกลยุทธ์ที่มุ่งแก้ปัญหาและยกระดับผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและองค์การ

อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะมีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การในบริบทอุตสาหกรรม แต่ยังคงมีข้อจำกัดในการอธิบายบทบาทของ HRD ในมิติของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์การเชิงระบบ โดยเฉพาะในบริบทของยุคดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและพลวัตสูง แนวคิดดังกล่าวมักมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลและกระบวนการฝึกอบรมเป็นหลัก จึงยังไม่สามารถอธิบายการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้ การปรับตัว และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในระดับองค์การได้อย่างครอบคลุม ในทางตรงกันข้าม แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Peter M. Senge (1990) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในเชิงระบบและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ ผ่าน 5 วินัย ได้แก่ ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) กรอบความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเอื้อต่อการอธิบายและสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์การในบริบทที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากการเปรียบเทียบแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมยังไม่สามารถอธิบายบทบาทของการพัฒนาในมิติของการเปลี่ยนผ่านองค์การเชิงระบบได้อย่างเพียงพอ ขณะที่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ แม้จะให้กรอบในการอธิบายการเรียนรู้เชิงระบบ แต่ยังคงขาดการเชื่อมโยงกับกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังนั้น บทความนี้จึงพัฒนาและเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และ องค์การ เข้ากับ

กระบวนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล เพื่อสร้างกรอบการอธิบายเชิงระบบที่ครอบคลุมและสามารถประยุกต์ใช้ได้
บริบทองค์การยุคดิจิทัล

กรอบแนวคิดแบบดั้งเดิมดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับมุมมองการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล ซึ่งมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และ
เชื่อมโยงกันในหลายมิติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่อาจจำกัดอยู่เพียงระดับบุคคล หากแต่ต้องยกระดับสู่
การพัฒนาเชิงระบบและเชิงยุทธศาสตร์ที่บูรณาการการเรียนรู้ เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง องค์การเข้า
ด้วยกัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านองค์การในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จากการศึกษา
แนวคิดดังกล่าว บทความนี้ให้ความสำคัญกับ “การคิดเชิงระบบ” (Systems Thinking) ในฐานะกลไกสำคัญ
ในการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยมองว่า HRD ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการ
พัฒนาบุคลากร แต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ในระดับบุคคล
ทีม และองค์การเข้ากับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอย่างเป็นองค์รวม มุมมองดังกล่าวช่วยขยายบทบาทของ
HRD จากการเป็นกลไกสนับสนุนไปสู่การเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างความสามารถในการปรับตัวและ
ความยั่งยืนขององค์การ

การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Digital Transformation in Human Resource Development: HRD)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นกลไกสำคัญของ
องค์การในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกล
ยุทธ์ขององค์การ ภายใต้บริบทของยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำงาน
โครงสร้างองค์การ และความต้องการทักษะของแรงงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้งานด้าน
HRD จำเป็นต้องปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของงานด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และแพลตฟอร์มการเรียนรู้สมัยใหม่
เพื่อปรับปรุงกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาศักยภาพ และการจัดการการเรียนรู้ให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัย
และตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในอนาคต องค์การจึงต้องปฏิวัติกระบวนการดำเนินงานด้าน
HRD จากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบดิจิทัลที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และ
การออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้โดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Sen, 2020)

ในปัจจุบัน องค์การจำนวนมากได้ปรับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นดิจิทัลมากขึ้น เพื่อเพิ่มความ
รวดเร็วและความคล่องตัวในการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเฉพาะการนำระบบอัตโนมัติและการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven HRD)
มาใช้ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และสนับสนุนการ
พัฒนาอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลด้าน HRD ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยี
มาใช้เท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่ต้องอาศัยการบูรณาการในหลายมิติ ได้แก่
เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบความคิดของบุคลากร และกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์การ การ
มุ่งเน้นเพียงการใช้เทคโนโลยีโดยปราศจากการปรับเปลี่ยนในมิติดังกล่าว อาจส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านเป็นเพียง
การเปลี่ยนแปลงเชิงเครื่องมือ มากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างแท้จริง

ในบริบทนี้ เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มีบทบาทสำคัญในการยกระดับ
งาน HRD ทั้งด้านการออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการตัดสินใจเชิงข้อมูล AI สามารถสนับสนุน
การเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (personalized learning) การวิเคราะห์ข้อมูลกำลังคนเชิงคาดการณ์ และการ
เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในมิตินี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้อง

ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัล โดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจด้าน AI (AI literacy) และทักษะการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (human-AI collaboration) สมรรถนะดังกล่าวถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในยุค AI (Li & Kim, 2024; OECD, 2021; World Economic Forum, 2023)

ในระดับภาวะผู้นำ แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน ผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงพลวัต (dynamic capability) ในการรับรู้ (sensing) และคว้าโอกาส (seizing) จากเทคโนโลยี รวมถึงส่งเสริมการนำ AI และนวัตกรรมดิจิทัลไปใช้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Vial, 2019) อีกทั้งยังมีบทบาทในการเชื่อมโยงศักยภาพด้านเทคโนโลยีกับผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในเชิงโครงสร้าง การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังส่งผลต่อโครงสร้างของทักษะแรงงาน โดย AI มีแนวโน้มเพิ่มความต้องการทักษะที่เสริมกับเทคโนโลยี (complementary skills) มากกว่าการทดแทนแรงงานโดยตรง ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการพัฒนา Future Skills ในระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ (World Economic Forum, 2023)

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงต้องดำเนินไปในลักษณะบูรณาการ โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล และการเสริมสร้างทักษะแห่งอนาคต ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ และเอื้อต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลขององค์กรอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

เปรียบเทียบงานทรัพยากรมนุษย์ก่อนยุคดิจิทัลและในยุคดิจิทัล

งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนยุคดิจิทัล มุ่งเน้นไปที่การออกแบบกระบวนการทำงานพื้นฐานของงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นวิธีการที่ล้าสมัยในการสร้างและดำเนินการ เน้นงานด้านเอกสารและการรวมกระบวนการวางแผนทรัพยากรขององค์กร กระบวนการและการคิดเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ ในส่วนของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล มุ่งเน้นที่การใช้เทคโนโลยีหรือปัญญาประดิษฐ์มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างความผูกพันในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร ใช้นวัตกรรม เลือกซอฟต์แวร์เฉพาะที่เหมาะสมกับงาน ความต้องการขององค์กร พัฒนาแอปพลิเคชันที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และจัดการแพลตฟอร์มสำหรับพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ การใช้รูปแบบดิจิทัลนอกเหนือไปจากการวางแผนทรัพยากรขององค์กรอย่างง่าย เพื่อพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและแอปพลิเคชันมือถือ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี ของบุคลากร การปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลยังให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเทคโนโลยี แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และข้อมูลเชิงลึก (analytics) เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และเลือกเส้นทางพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนยุคดิจิทัลยังจำกัดอยู่กับการจัดอบรมตามแผนประจำปี

กล่าวโดยสรุปคือ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นในทุกระดับ รวมถึงการแปลงเป็นดิจิทัลของกระบวนการเก็บข้อมูล วิธีกระบวนการทำงานต่างๆ การสื่อสารข้อความ การเก็บเอกสารในรูปแบบดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงเป็นดิจิทัลถือเป็นการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมต่างๆ พร้อมๆ กันหลายอุตสาหกรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้านเช่นกัน (Parviainen et al., 2017) การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และจัดการรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพ นวัตกรรม ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวนี้ คือ ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่ระบบดิจิทัลนั้น ถือเป็นขั้นตอนใหม่ในการจัดการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จของ

การนำงานดิจิทัลมาเปลี่ยนแปลงผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับใหม่ของการบริหารและการจัดการ ซึ่งการมีเครื่องมือใหม่ๆ กลายเป็นสิ่งจำเป็นในอนาคต การทำงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบและถูกยอมรับไปโดยสิ้นเชิง ส่งผลแม้กระทั่งกระบวนการทำงานของพนักงานภายในองค์กรเอง และได้เปิดกว้างในการทำงานมากขึ้น ดังจะเห็นจากการส่งเสริมทางภาครัฐที่ออก พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 8) พ.ศ.2566 เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้างให้สามารถปฏิบัติงานนอกสถานที่ได้ สามารถทำงานผ่านการใช้เทคโนโลยีในสถานที่ใดๆ ก็ได้

ทักษะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แบบดั้งเดิม แต่ยังรวมถึงการสร้างทักษะดิจิทัล (Digital Skills) ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Agility) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, 2566)

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเสริมสร้างทักษะทางเทคนิคหรือความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น หากแต่ครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณลักษณะ ทักษะชีวิต และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจึงมุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและเทคโนโลยี ตลอดจนความสามารถในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการปรับตัวและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสมรรถนะสำคัญที่มนุษย์จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทดังกล่าวมีหลายแง่มุมและแนวโน้มที่น่าสนใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นทั้งในมิติของชีวิตประจำวันและการทำงานของมนุษย์ (พิชญ์สินี มะโน, 2562, น. 125) ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Lifelong Learning) ในยุคดิจิทัล การเรียนรู้ไม่มีวันสิ้นสุด เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มนุษย์ต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อที่จะเข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานและชีวิตประจำวัน
2. ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology Skills) การทำงานในยุคดิจิทัลต้องการทักษะด้านเทคโนโลยีในระดับสูง เช่น การใช้โปรแกรม เข้าใจการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติ
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills) การใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนต้องการความสามารถในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และนำเสนอวิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ
4. การเชื่อมโยงและการสื่อสาร (Connectivity and Communication) การเชื่อมโยงกับผู้คนและข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการทำงานและชีวิตประจำวัน เรียนรู้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น สื่อสังคมออนไลน์ และเครือข่ายมือถือ
5. ความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (Collaboration with Technology) มนุษย์และเทคโนโลยีสามารถทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร โดยการใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ และ โรโบติกส์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
6. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Cultural Shift) ยุคดิจิทัลได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในหลายด้าน เช่น การทำงานระยะไกล การใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในการสร้างสรรค์ผลงาน

7. การรักษาความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย (Privacy and Security) การใช้เทคโนโลยีในส่วนต่างๆ ต้องมีการใส่ใจถึงปัญหาความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยข้อมูล เพื่อป้องกันการละเมิดและการโจรกรรมข้อมูลส่วนตัว

กล่าวโดยสรุปคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการทำงานและชีวิตประจำวัน โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ เนื่องจากมนุษย์ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีโดยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการทำงาน เช่น การใช้งานระบบปัญญาประดิษฐ์หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือการตัดสินใจ มุ่งเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาแบบองค์รวม เนื่องจากการเรียนรู้และพัฒนาทักษะไม่เพียงเรื่องของการศึกษาและการอบรมภายในองค์กรเท่านั้นแต่ยังเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลและองค์กรต่างๆ ซึ่งทำให้มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถของบุคคล ส่งเสริมบรรยากาศและปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการสร้าง แสวงหา จัดการความรู้ การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเกิดจากองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัว เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (นฤมล จิตรเอื้อ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์ นาวินและนลินณัฐ ตีสวัสดิ์, 2560)

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990, อ้างถึงใน ยุรพร ศุภรัตน์, 2552: 5-7) ได้เสนอว่าองค์การต้องสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (Fifth Discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จึงสรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการรู้จักตนเอง มีความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ มองเห็นภาพอนาคตของตนเอง และมุ่งพัฒนาศักยภาพให้เกิดความเชี่ยวชาญอยู่เสมอ บุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานเชิงนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและบรรลุเป้าหมายของตนเอง ทั้งนี้ ้องค์การควรมีบทบาทในการสนับสนุนและจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2. รูปแบบทางความคิด (Mental Models) หมายถึง กระบวนการคิด วิเคราะห์ พิจารณาและไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ โดยมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรไม่ควรยึดติดกับวิธีการหรือกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิม แต่ควรเปิดรับแนวคิดใหม่ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และสามารถนำความรู้และทักษะใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลงานเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนารูปแบบความคิดดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยการเรียนรู้และเข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับค่านิยม แนวคิด ปรัชญา และความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพัน แรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน การร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สร้างความเข้าใจร่วมกัน และเป็นพื้นฐานสำคัญในการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน กระบวนการทำงาน และความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบต่าง ๆ บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลย้อนกลับในการตรวจสอบและปรับปรุงการทำงาน มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล และสามารถนำบทเรียนจากความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีตมาเชื่อมโยงและประยุกต์ใช้กับการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมอย่างรวดเร็ว อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามกรอบ 5 วินัยของ Senge (1990) มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างคุณค่าใหม่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรในยุคดิจิทัลไม่เพียงต้องการทักษะใหม่ด้านเทคโนโลยี แต่ยังต้องการบุคลากรที่มีทัศนคติและกระบวนการคิดที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การผสมผสานกรอบแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแนวทางสำคัญที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1. ความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery) ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของแรงงานยุคดิจิทัลที่ต้องพัฒนาและอัปเดตทักษะอยู่เสมอ เช่น ทักษะด้านข้อมูล ทักษะดิจิทัล และทักษะการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติ (Werner & DeSimone, 2012)

2. รูปแบบทางความคิด (Mental Models) ช่วยให้องค์กรลดทัศนคติแบบเดิมที่เป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ และช่วยให้บุคลากรเปิดรับวิธีการทำงานใหม่ๆ การเปลี่ยนกรอบความคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลจึงเป็นรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางของการพัฒนาและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้อย่างชัดเจน การมีวิสัยทัศน์ร่วมช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน และร่วมมือกันในการพัฒนาทักษะและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Senge, 1990)

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ เช่น การใช้แพลตฟอร์มโคลาโบเรชันออนไลน์ การทำงานแบบ Agile และการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นได้เร็วและครอบคลุมยิ่งขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทำหน้าที่เชื่อมโยงทั้ง 4 วินัยให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นองค์รวม ช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต่อบุคลากร กระบวนการ และกลยุทธ์ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบ แม้เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงไป แต่หัวใจสำคัญของการปรับตัวยังคงอยู่ที่คน Hoe (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่าท่ามกลางกระแส Digitalization วินัยเรื่องการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) กลับยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นในการช่วยให้องค์กรเข้าใจระบบนิเวศดิจิทัลที่ซับซ้อน

โดยรวมแล้ว การผสมผสานแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เข้ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานในโลกยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันยุคดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และทักษะใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเชิงทักษะ แต่ต้องเน้นการสร้างศักยภาพเชิงองค์รวม ทั้งด้านความคิด การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำคัญประกอบด้วยดังนี้

1. การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills Development) ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของแรงงานในยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมทักษะการใช้และวิเคราะห์ข้อมูล (Data Literacy) การทำงานร่วมกับเทคโนโลยีอัตโนมัติ และปัญญาประดิษฐ์ ตลอดจนความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness) องค์กรสามารถสนับสนุนการพัฒนาทักษะดังกล่าวผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น e-Learning, Microlearning และการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Training) เพื่อให้บุคลากรพัฒนาความรู้ได้ต่อเนื่องสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละตำแหน่งงาน (Werner & DeSimone, 2012)

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning Culture) องค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการอัปเดตความรู้ตลอดเวลา เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (Community of Practice) และเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ข้ามสายงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ดังกล่าวช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้รวดเร็วตามความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Senge, 1990)

3. การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง (Higher-Order Thinking Skills) บุคลากรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีทักษะการคิดขั้นสูง ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ทักษะเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ใหม่ให้แก่องค์กร ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือกระบวนการที่กำหนดไว้เท่านั้น

4. การเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัว (Agility & Adaptability) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้บุคลากรต้องพร้อมรับมือกับบทบาทงานที่แปรผัน การจัดโปรแกรมพัฒนาแบบ Agile Learning หรือโปรแกรมหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ช่วยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้หลายด้านและเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน (พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์, 2566)

5. การพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership Development) ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล แนวทางพัฒนา ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การใช้ข้อมูล

ประกอบการตัดสินใจ การนำทีมผ่านการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ผู้นำยุคดิจิทัลต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมและเข้าใจระบบตามแนวคิดการคิดเชิงระบบในองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. การจัดการองค์ความรู้และแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Knowledge Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะยั่งยืนก็ต่อเมื่อมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เช่น ระบบฐานความรู้ (Knowledge Base) แพลตฟอร์มแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เช่น LMS, Intranet เป็นต้น และการบันทึกองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Knowledge Capture) ระบบเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและใช้ในการพัฒนาตนเองและงานได้อย่างต่อเนื่อง

7. การใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบพัฒนา (Learning Organization Framework) การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลัก 5 วินัยของ Senge ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุมทั้งระดับบุคคล ทีม และโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงระบบ ซึ่งเอื้อต่อการปรับกลยุทธ์และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและบริบทใหม่ของยุคดิจิทัล

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัลควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งด้านทักษะดิจิทัล การคิดขั้นสูง วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาของทองน้ำ วรรณัทธกุลและคณะ (2566) ระบุว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในภาคธุรกิจไทยมีความเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน พรรณิกา มีครุฑ (2567) ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการบูรณาการระบบการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลเป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ท่ามกลางบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บทความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้วิวัฒนาการจากการมุ่งเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนาปัจเจกบุคคลในรูปแบบดั้งเดิม ไปสู่การพัฒนาเชิงระบบที่เชื่อมโยงบุคลากร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยเฉพาะภายใต้กรอบของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Digital Transformation) ผลจากการทบทวนแนวคิดและงานวิชาการที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงการเสริมสร้างทักษะทางเทคนิคหรือการใช้เทคโนโลยีใหม่เท่านั้น หากแต่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การปรับกรอบความคิด การทำงานร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบ 5 วินัยของ Senge ที่เน้นการพัฒนาคน ทีม และองค์กรไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม จากการสังเคราะห์เนื้อหา บทความนี้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันยุคดิจิทัลที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ (1) การพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลเทคโนโลยีอัตโนมัติ และปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงเพื่อเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์แก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม (4) การเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร เพื่อรองรับบทบาทงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (5) การพัฒนา

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) การจัดการองค์ความรู้และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในองค์กร และ (7) การใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบในการพัฒนา เพื่อบูรณาการการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และบริบทของยุคดิจิทัล

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งสร้างศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับการปรับตัววัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร การบูรณาการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เข้ากับการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลด้าน HRD จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาคนให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีคุณค่า และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวภายใต้บริบทของสังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพสุดท้ายแล้ว เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือ แต่ “หัวใจ” ของการเปลี่ยนผ่านคือ “คน” ที่เรียนรู้ไม่สิ้นสุด

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เท่าทันยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้เสนอข้อเสนอแนะหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยที่องค์กรควรกำหนดกรอบทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น Digital Literacy, Data Literacy และ AI Literacy พร้อมทั้งออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ (Learning Pathway) ที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและตรงตามความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผ่านการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีอย่างต่อเนื่อง
3. การปรับกรอบความคิดให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล โดยองค์กรควรสนับสนุนการปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิดของบุคลากรให้เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Growth Mindset) และส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อเพิ่มความพร้อมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
4. การปลูกฝังการคิดเชิงระบบในกระบวนการทำงาน โดยผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการใช้แนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความเชื่อมโยงของกระบวนการทำงานในยุคดิจิทัล และสามารถตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลอย่างรอบด้าน
5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนา โดยองค์กรควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (LMS), e-Learning, Microlearning, AI Chatbot และระบบวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (HR Analytics) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล (Personalized Learning) และเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนา
6. การบูรณาการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กับ HRD Transformation โดยผู้นำองค์กรควรผลักดันให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเชิงระบบ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมระยะสั้น โดยบูรณาการกรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลัก 5 วินัยของ Senge เป็นโครงสร้างหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านด้าน HRD เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนในระยะยาว

บรรณานุกรม

- ทองน้ำ วรรณหิทธิกุล, กานต์จิรา ลิ้มศิริธง, และบุรินทร์ สันติสาส์น. (2566). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย. *วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอก (สาขามนุษยศาสตร์)*, 9(2), 48-62.
- นฤมล จิตรเอื้อ, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และนลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1738-1754.
- ปรรณิกา มีครุฑ. (2567). การจัดการความรู้ขององค์การในยุคดิจิทัล. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาลังคม*, 2(2), 29-44.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค DIGITAL DISRUPTION ต่อการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 18(1), 1-6.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระครูสุนทรมหาเจติยานุรักษ์. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. *วารสารพัฒนาศึกษา*, 12(2), 45-59.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 64-77.
- Akaraborworn, C.T. (2006). *HRD roles in Thailand*. Bangkok: K. Polpim (1996). Press.
- Gilley, J.W., & Eggland, S.A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Boston: Addison-Wesley.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A., & Maycunich, A. (2002). *Principles of human resource development*. (2nd ed.). Perseus.
- Hoe, S. L. (2020). Digitalization in Practice: The Fifth Discipline Advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64.
- Li, H., & Kim, S. (2024). Developing AI literacy in HRD: competencies, approaches, and implications. *Human Resource Development International*, 27(3), 345-362. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2337962>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human resource management: Essential perspectives*. (4th ed.). Thomson.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of human resource development*. New York: Wiley.
- OECD. (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Peter S. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

- Pace, R. Wayne, Smith, Phillip C., & Mills, Gordon E. (1991). *Human resource development: the field*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Rothwell, W. J. (2005). *Beyond Training and Development*. (2nd ed.). New York: Amacom.
- Sen, S. (2020). *Digital HR strategy: Achieving sustainable transformation in the digital age*. Kogan Page. <https://books.google.co.th/books?id=X6jMDwAAOBAJ>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

ข้อมูลติดต่อ

นางสาวสลักจิตร ทองหล่อ

E-mail: tan_sljtl@hotmail.com

บัณฑิตศึกษา คณะทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง