



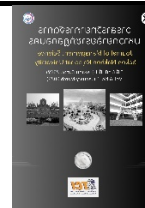
ISSN: 2774-0390 (Online)

วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Journal of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

Homepage: <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/JMSSNRU>

e-mail: [jmssnru@gmail.com](mailto:jmssnru@gmail.com)



## บทบาทของวัฒนธรรมองค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

### The role of organizational culture on human resource management in digital transformation era

พิศณี พรหมเทพ<sup>1</sup>, อุษาพัทธ์ร์ จักขุจินดา<sup>2\*</sup>, ประภัสสร ดาเวศเศรษฐ์<sup>3</sup>, ชาญชัย ศุภวิจิตรพันธ์<sup>4</sup>, คมกริบ เลื่องลือ<sup>5</sup>  
Pisane Phromthep<sup>1</sup>, Usaprak Jugsujinda<sup>2\*</sup>, Prapatsorn Davaset<sup>3</sup>, Chanchai Supavijitphan<sup>4</sup>,  
Khomkib Lueanglue<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

<sup>1,2,3,4,5</sup> Public Administration Program, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

\*Corresponding author's e-mail: [pisaneep2526@gmail.com](mailto:pisaneep2526@gmail.com)<sup>1</sup>, [kaow\\_prass@hotmail.com](mailto:kaow_prass@hotmail.com)<sup>2\*</sup>

Received: July 23, 2025

Revised: January 31, 2026

Accepted: February 05, 2026

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์บทบาทเชิงกลยุทธ์ของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ซึ่งมีการอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ส่งผลให้การลงทุนในเทคโนโลยีอย่าง เดี่ยวจึงไม่สามารถรับประกันความสำเร็จได้หากขาด “วัฒนธรรมองค์การ” ที่เป็นรากฐานของพฤติกรรมและ ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กร บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมการปรับตัว ซึ่งให้ความสำคัญกับความคล่องตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะทดลอง เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการจัดการทรัพยากร มนุษย์ทั้งหมด โดยส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการหลัก ตั้งแต่การสรรหาคนที่เน้น ความสามารถในการปรับตัว และความกล้าเสี่ยง การใช้โปรแกรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามช่วงวัย ไปจนถึง การประยุกต์ใช้ การจัดการสมรรถนะเชิงคล่องตัว (agile performance management) เพื่อให้รางวัลแก่ความพยายาม ในการทดลอง การบูรณาการวัฒนธรรม การปรับตัวเข้ากับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นหัวใจสำคัญใน การสร้างความสามารถในการแข่งขันและบุคลากรที่พร้อมเผชิญกับความไม่แน่นอนของโลกดิจิทัลอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

### Abstract

The objective of this article was to examine the strategic influence of organizational culture on human resource management within the context of digital transformation. The study employed a descriptive methodology as its primary approach, incorporating relevant concepts and theories of organizational culture and human resource management that are tailored for the digital age. Due to the rapid technological advancements together with economic and political shifts, investing only in technology does not guarantee success in the absence of organizational culture, which serves as the foundation of behaviors and beliefs of individuals within organizations. This article highlights that adaptive culture, which emphasizes agility, lifelong learning, and experimental courage, is a critical variable in driving the entire human resource management. Consequently, human resource practitioners require re-engineering their core system, beginning with a recruitment strategy that emphasizes adaptability of candidates and risk-taking propensity, the implementation of reverse mentoring programs to foster intergenerational learning, and the application of agile performance management to reward experimental efforts. Therefore, integrating an adaptable culture into human resource management strategies is essential for enhancing competitive advantage and developing a workforce resilient to digital uncertainties for long-term sustainability.

**Keywords:** organizational culture, human resource management, digital transformation

### บทนำ

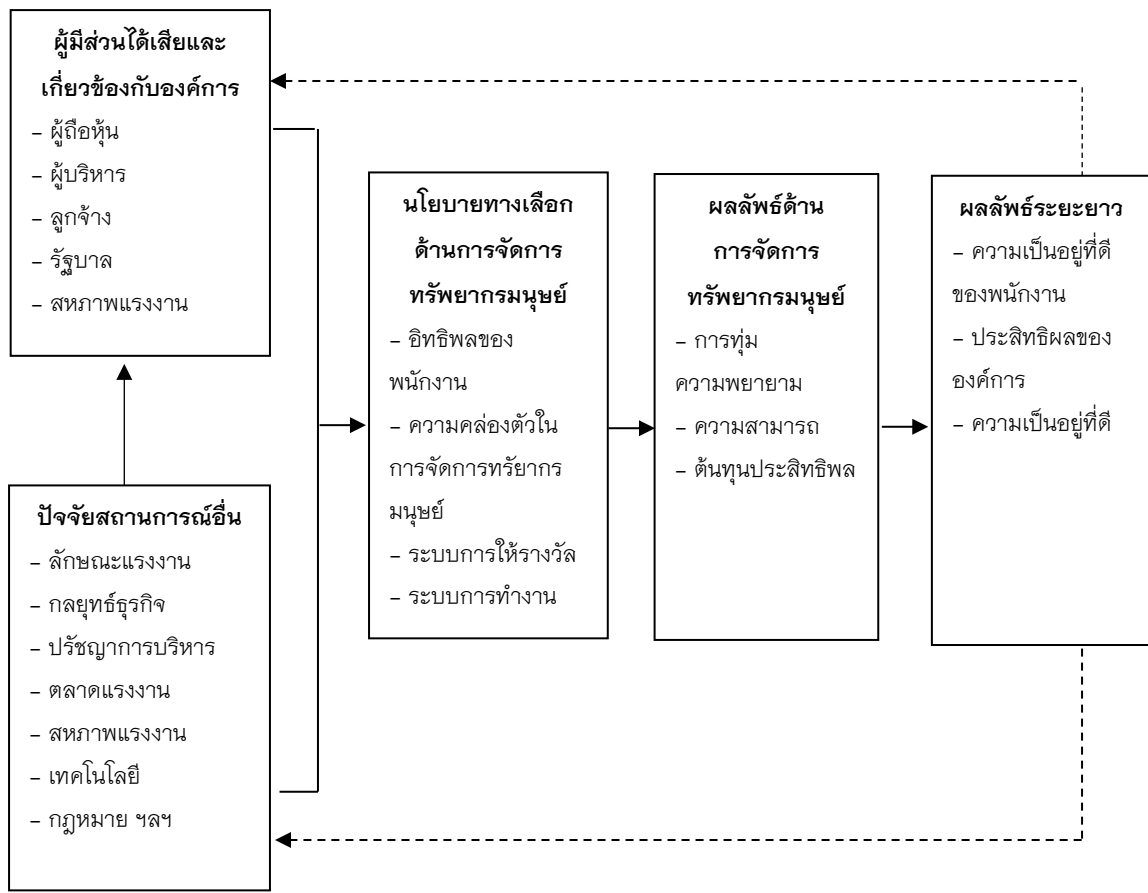
ในทศวรรษที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (digital transformation) ได้กลายเป็นวาระสำคัญขององค์กรทั่วโลก เทคโนโลยีไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานอีกต่อไป แต่เป็นแกนหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันความสำเร็จได้ (Afsar & Umrani, 2020) ปัจจัยที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันคือ "วัฒนธรรมองค์การ" ซึ่งเป็นรากฐานของพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร (Al-Omush et al., 2023; Espina-Romero et al., 2024) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนปัจจัยด้าน "Soft Management" ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ ความสามารถ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การ (Afsar & Umrani, 2020) วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งและสอดคล้องกับยุคดิจิทัลจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Espina-Romero et al., 2024) บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการปรับตัวอย่างยั่งยืน บทความนี้ใช้กรอบแนวคิดบูรณาการจากทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมการปรับตัว (adaptive culture) เพื่อทำการวิเคราะห์บทบาทเชิงกลยุทธ์ของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล และชี้ให้เห็นอย่างเป็นระบบถึงปัจจัยสำคัญทางวัฒนธรรมที่นักทรัพยากรมนุษย์ (HR professionals) จำเป็นต้องตระหนักและนำไปปรับใช้เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

## แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์วิชาที่รวมหลากหลายสาขาวิชาเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นศาสตร์ด้านการจัดการ จิตวิทยา สังคมศาสตร์และเศรษฐศาสตร์เข้าด้วยกัน ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพคนในการทำงานเพราะการทำงานของนักทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์กับการวางแผน การสรรหา การอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทน ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐและภาคเอกชนต่างเริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ แต่แท้จริงแล้วแนวคิดเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ปลายปีศตวรรษ 19 ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่มีโครงสร้างแน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างเป็นแบบแผน รวมไปถึงการมุ่งเน้นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effective and efficient productivity) ด้วยลักษณะดังกล่าว ทฤษฎีสมาคมดั้งเดิมนี้มองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (mechanistic) จึงจะเห็นได้ว่าหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจะมีลักษณะที่เน้นความเป็นทางการบนพื้นฐานการแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา การแบ่งงาน การควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน แต่ถึงอย่างไร แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยเริ่มมีการให้ความสนใจเรื่อง “มนุษย์” โดยทฤษฎีสมาคมใหม่ (neo-classical theory of organization) เริ่มให้ความสนใจเรื่องความรู้สึกของคนว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ต่อมาภายหลังได้มีการบูรณาการแนวคิดทฤษฎีดั้งเดิมกับทฤษฎีสมาคมใหม่เข้าด้วยกันจึงก่อให้เกิดทฤษฎีสมาคมปัจจุบัน (modern theory of organization) ซึ่งเป็นการมององค์การอย่างบูรณาการโดยเห็นว่องค์กรยุคใหม่ควรพัฒนาทั้งระบบงาน และด้านจิตใจของพนักงาน (วันชัย มีชาติ, 2544)

นักวิชาการมากมายต่างให้แนวคิดหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น Storey (1992) อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเกี่ยวข้องกับเรื่อง 5 เรื่อง ดังนี้ พนักงาน การให้รางวัล การพัฒนาพนักงาน และการรักษาพนักงานและความสัมพันธ์กับพนักงาน นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนแนวทางในการจัดการพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันผ่านการผสมผสานทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคนิคส่วนบุคคล (Storey, 1992 อ้างใน Nyameh, 2013) นอกจากนี้ แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (American model) ซึ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอเมริกันนั้นแบ่งออกเป็น 2 แนวคิดหลัก ดังนี้

1. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard model of HRM) หรือที่เรียกว่า ตัวแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (developmental humanism) แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากแนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญทั้งหมด 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยสถานการณ์ ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงาน สภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับองค์การ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาล และสภาพแรงงาน โดยบุคคลเหล่านี้ควรมีอำนาจในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource policy choices) ที่ประกอบได้ด้วยอิทธิพลของพนักงาน ความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมีระบบให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ ระบบการทำงาน ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพัน ในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิผลด้าน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ระยะยาว เช่น ความเป็นอยู่ของพนักงาน

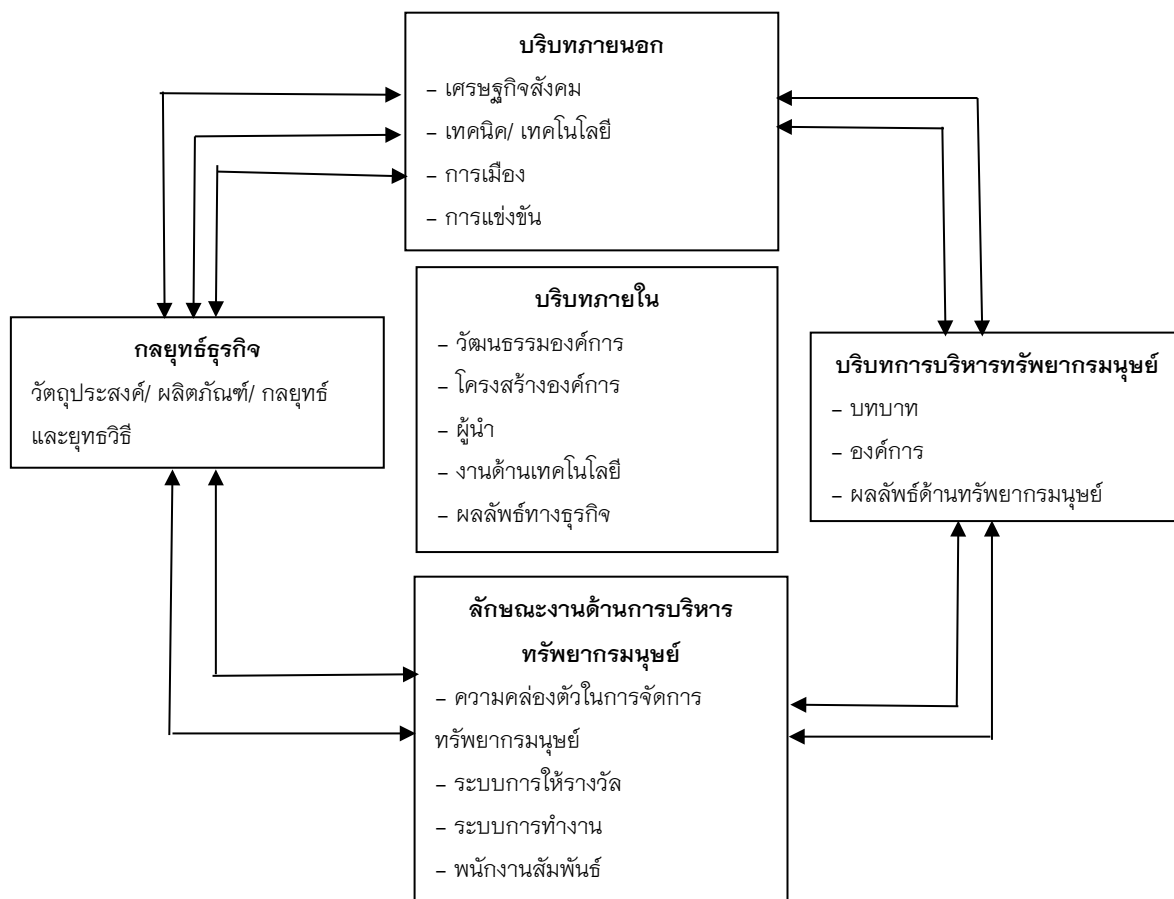


ภาพที่ 1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard model of HRM)

ที่มา: คักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557)

2. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan model of HRM) หรือเรียก อีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม” (managerialism) ตัวแบบนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทน และให้การจัดการคนหรือทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มแนวคิดที่สองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมาจากตัวของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British model) โดยตัวแบบนี้จัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Warwick model of HRM) เกิดจาก Hendry และ Pettigrew ได้มีการปรับแนวคิดของกลุ่มนักคิดสหรัฐฯ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์การ อาจกล่าวได้ว่า แนวคิดนี้ต้องการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (คักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2557)



ภาพที่ 2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิค (Warwick model of HRM)

ที่มา: คักคิตพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557)

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นตัวแบบของกลุ่มนักคิดจากสหรัฐอเมริกา หรือตัวแบบจากกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ต่างเล็งเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและพนักงาน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จ คือ ความรวดเร็ว (speed) การสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการ ความสามารถในการลดต้นทุน (low cost) และความสามารถในการปรับตัว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้นั้นเกิดจากความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์การ จึงกล่าวได้ว่า “คน” เป็นทุนที่สำคัญอย่างมากในการจัดการ เพราะองค์การสามารถเพิ่มและสร้างคุณค่าของบุคลากรในองค์การให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Theodore W. Schultz ได้เขียนบทความเรื่อง investment in human capital โดยแสดงให้เห็นว่าความรู้ และทักษะของคนนั้นคือรูปแบบทุนอย่างหนึ่ง (พรชัย เจตมาจน และคณะ, 2560) ตลอดจนภาครัฐไทยก็ได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ และได้มีการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ในการเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคมโดยมุ่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานตามแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างประชากร รวมไปถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ภาวะทางเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ สังคมและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดการปรับตัว ทั้งในเชิงโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการบริหารจัดการ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ หรือมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารและการดำเนินงาน รวมไปถึงการปฏิวัติทางดิจิทัลได้เปลี่ยนภูมิทัศน์ทางธุรกิจอย่างสิ้นเชิง ทำให้องค์กรไม่สามารถพึ่งพาความสำเร็จในอดีตได้อีกต่อไป จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นสะท้อนให้เห็น 4 มิติ ที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ควรคำนึงถึง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ดังนี้

1. มิติด้านฐานรากเชิงกลยุทธ์และโครงสร้าง (strategic foundation & structure) หน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารจัดการเชิงธุรการ (administrative) ไปสู่หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (HR strategist) เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันมุ่งแข่งขันกันเรื่อง “คน” ด้วยเหตุนี้นักทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างมากในการแก้ปัญหาด้านศักยภาพและทักษะ Dave Ulrich ได้มีการนำเสนอแนวคิดเรื่อง บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นหุ้นส่วนธุรกิจหรือ business partner สะท้อนให้เห็นหน้าที่ที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 4 หน้าที่ ได้แก่ 1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้บุคคลากรควรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านยุทธศาสตร์ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจตลอดจนแผนปฏิบัติการขององค์กร บทบาทนี้จะผลักดันให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหลัก 2) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการนำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรมาเชื่อมโยงสู่แผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ 3) บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนซึ่งจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นพนักงานเป็นตัวแทนและช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ และ 4) บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีทั้งในเรื่องการริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

นอกจากการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ นักทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงเรื่องโครงสร้างขององค์กร จากโครงสร้างแบบดั้งเดิมควรปรับให้เป็นโครงสร้างแบบคล่องตัว (agile) ที่คำนึงถึงความยืดหยุ่น การตัดสินใจที่รวดเร็วและการมีส่วนร่วม โดยมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานเชิงรุก (proactive) การปรับตัว (adaptability) และความยืดหยุ่น (resilience)

การปฏิวัติทางดิจิทัลส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลทางทรัพยากรมนุษย์ (HR analytic) เพื่อนำข้อมูลมารายงานกิจกรรมข้อมูลทางทรัพยากรมนุษย์ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน การกำหนดตัวชี้วัดตลอดจนการพยากรณ์ผลที่มีผลต่อธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และ มณฑล สรโกรกิติกุล, 2561) ได้มีการนำเสนอโมเดล HCM:21 (human capital management for the twenty-first century) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การค้นหา คือ การค้นหาปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้าง 2) การวางแผน คือ การสร้างระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลงานและตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) การสร้าง คือ กระบวนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาสร้างข้อมูล และ 4) การทำนาย คือ การวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. มิติด้านการจัดการความสามารถและทักษะ (talent & capability management) ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล การจัดการความสามารถและทักษะเป็นภารกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของนักทรัพยากรมนุษย์ เพราะนักทรัพยากรมนุษย์ต้องคัดคนที่มีทักษะดิจิทัลเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดในระยะยาว ด้วยเหตุนี้

นักทรัพยากรมนุษย์ควรมีการวางแผนกำลังคนที่อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเชื่อมต่อข้อมูล การสรรหาและการคัดเลือกผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือการใช้สื่อสังคมออนไลน์ การทำงานที่มีความยืดหยุ่นผ่านการปรับรูปแบบการทำงานที่สามารถทำได้จากทุกที่และเข้าถึงแหล่งข้อมูลร่วมกัน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้เชิงดิจิทัล และการติดตามและการสอนงานในรูปแบบมาตรฐานผ่านสื่อดิจิทัล ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพควรสร้างทางเลือกที่หลากหลายและสามารถต่อยอดได้ และการวัดผลปฏิบัติงานควรมีการบันทึกในลักษณะออนไลน์ (চারতিথ্য পণ্ডিত্সুপাধ এবং রুংওরুণ গরেস্সরিন্দু, 2564)

3. เทคโนโลยีและเครื่องมือ (technology & tools) ในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลเป็นการผนวกของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อประยุกต์ใช้ด้านออกแบบ การนำไปใช้ และการกำกับดูแลนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ซึ่งเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (Digital Human Resource Management: DHRM) หรือ e-HRM (Electronic Human Resource Management) โดยมุ่งเน้นในการนำเทคโนโลยีไปใช้ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ (สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, 2566)

1) ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (recruitment and selection) ในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์เข้ามาช่วยเรื่องการคัดกรองใบสมัครจำนวนมาก ประเมินคุณสมบัติ และคาดการณ์ความเหมาะสมของผู้สมัครกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นกลางและรวดเร็ว และใช้ในการตอบคำถามเบื้องต้นของผู้สมัครตลอด 24 ชั่วโมง

2) การเรียนรู้และพัฒนา ระบบการจัดการการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำเสนอเนื้อหาการฝึกอบรมในรูปแบบอีเลิร์นนิ่ง หรือนำเทคโนโลยีเสมือนจริงมาใช้ในการฝึกอบรมทักษะที่ซับซ้อน หรืองานที่มีความเสี่ยงสูง เช่น การจำลองการปฏิบัติงาน (simulation training) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและปลอดภัย

3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน (performance and compensation management) การใช้แพลตฟอร์มคลาวด์ช่วยรวมข้อมูลพนักงานทั้งหมดไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้พนักงานสามารถจัดการข้อมูลส่วนตัว การลา หรือสวัสดิการได้ด้วยตนเอง ซึ่งช่วยลดภาระงานธุรการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมาก

4) การวิเคราะห์ข้อมูลทางทรัพยากรมนุษย์ (HR analytics) นักทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้มที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์

4. วัฒนธรรมและค่านิยม (culture & values) เป็นด้านที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพราะการขับเคลื่อนองค์กรไม่สามารถทำได้เพียงแค่เทคโนโลยีแต่ต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ หน้าที่ของการเป็นผู้นำทางวัฒนธรรม การส่งเสริม หรือการปลูกฝังค่านิยมที่สอดคล้องกับโลกยุคดิจิทัลนั้นคือหน้าที่ที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ (สรวงอัยย์ อนันทวิจักษณ์, 2566) ผ่านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลที่ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมแบบคล่องตัวที่เน้นความร่วมมือระหว่างทีม การเรียนรู้จากการผิดพลาด และการให้ข้อเสนอแนะที่สม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มักก่อให้เกิดการต้านทาน ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ควรมีการคำนึงถึงเรื่อง จัดการความเปลี่ยนแปลงและความต้านทานผ่านการให้ข้อมูลอย่างโปร่งใสและเปิดเผยที่สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ และ ความจำเป็น ของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยเน้นย้ำว่าเทคโนโลยี คือ เครื่องมือเสริมที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่สิ่งที่จะมาแทนที่ (สุวัฒน์ งามแสง, 2568)

## วัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการเริ่มให้ความสนใจในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ จากศึกษาเรื่อง การสร้างบรรยากาศในองค์การ (creating social climate) ให้ความสนใจมากขึ้น ตั้งแต่ปี ค.ศ.1980 Schien (1990) ซึ่งให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเปรียบเหมือนระบบที่สามารถสร้างความร่วมมือของสมาชิกเข้าด้วยกัน และสามารถแยก องค์การหนึ่งออกจากองค์การหนึ่งได้ (Singh, 2010) พนักงานภายในองค์การจะเข้าใจวิธีการทำงาน รูปแบบ และค่านิยมขององค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อระบบ รูปแบบการจัดการ และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่าและแรงจูงใจของคนต่อองค์การ (Litwin & Stringer, 1968 อ้างถึงใน Singh, 2010)

ภายหลังได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีทางวัฒนธรรมองค์การ และตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ จึงส่งผลให้การให้ความหมายและการนิยามศัพท์คำว่าวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันนี้มีมากมาย แต่ละความหมายอาจมีส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันอันเนื่องมาจากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายสาขาวิชา เช่น สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยา และปรัชญา จึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อน ดังที่ Hofstede (1981) เชื่อว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสังคม องค์การและปัจเจกบุคคลเป็นเรื่องธรรมชาติ เหมือนความสัมพันธ์ของสวน ช็อคโกแลต และดอกไม้ เนื่องจากว่าวัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานเข้าใจองค์การของตนเองเพราะวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานที่เป็นทางการ รูปแบบการจัดการที่ไม่เป็นทางการ และปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เช่น ทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่า และการจูงใจคนในแต่ละองค์การ (Litwin & Stringer, 1968 อ้างถึงใน Singh, 2010) Schein (1990) ได้ให้คำจำกัดความ “วัฒนธรรมองค์การ” ว่าเป็นรูปแบบของสมมติฐานขั้นพื้นฐาน ข้อค้นพบ หรือการพัฒนาของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อที่จะเรียนรู้ในการจัดการปัญหาหรือปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและบูรณาการจากภายในองค์การ และสามารถใช้งานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จนได้มีการส่งต่อไปยังสมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในการแก้ปัญหาเหล่านั้น (Dubkēvičs & Barbārs, 2010) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครือข่ายที่มีความซับซ้อนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคล เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มความเชื่อ (set of beliefs) คุณค่า (values) ข้อสมมติฐาน (assumption) และประสบการณ์ (experience) ผ่านทางการเรียนรู้ การหล่อหลอมทางสังคม และองค์การ รวมไปถึงวัฒนธรรมเป็นการสร้างความแตกต่างของแต่ละองค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การสามารถศึกษาผ่านตัวแบบวัฒนธรรมองค์การซึ่งมุ่งเน้นในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแต่ละด้านที่มีความแตกต่างกัน โดย Daft (2012) ได้เสนอวัฒนธรรมหลัก 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่นที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลาด้วยเหตุนี้พนักงานจึงมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ เน้นในเรื่องของการกระจายอำนาจเพื่อให้สมาชิกสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สมาชิกได้รับการสนับสนุนซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) องค์การให้ความสำคัญเกี่ยวกับความมั่นคงยอมรับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ด้วยเหตุนี้ องค์การจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจที่มีความชัดเจน เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการส่งเสริมพนักงานให้มีความขยันในการทำงานผ่านระบบการให้รางวัลแบบจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับตัวบุคคล หรือพนักงานมากกว่างานซึ่งลักษณะของผู้นำจะมีลักษณะให้ความเอาใจใส่ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ พนักงานมักมีส่วนร่วมและมีข้อตกลงร่วมกัน สิ่งที่ทำหน้าเชื่อมความสัมพันธ์คือ ความจงรักภักดีและความเชื่อใจ ความเชื่อหลักของวัฒนธรรม

แบบเครือข่ายคือการเชื่อมโยงองค์การ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงความเชื่อใจ และพนักงานมีความเชื่อว่าพวกเขาได้รับความเอาใจใส่ดูแล อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมแบบเครือข่ายมีจุดตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในมุ่งให้สมาชิกทำตามบทบาทหน้าที่ด้วยเหตุนี้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ต้องมีความมั่นคงโดยมีเน้นวิธีการความเป็นระเบียบ ยึดกฎ เน้นกระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงานรวมถึงวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron & Quinn (2011) วัฒนธรรมแบบองค์การแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (The hierarchy culture) วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเด่นทั้งหมด 7 ประการ คือ มีกฎระเบียบ (rules) มีความเชี่ยวชาญ (specialization) มีความเชื่อว่าความสำเร็จทำด้วยตนเองไม่ใช่สิทธิพิเศษทางชนชั้น (meritocracy) มีการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น (hierarchy) แบ่งแยกงานออกจากกันอย่างชัดเจน (separate ownership) ขาดความเป็นส่วนบุคคล (impersonality) ร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ (accountability) องค์การมีกฎระเบียบ และนโยบายที่ชัดเจน ตัวชี้วัดความสำเร็จคือความเชื่อใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จของวัฒนธรรมมักจะเน้นสายการบังคับบัญชา ความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ กฎเกณฑ์และนโยบายที่เป็นทางการเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้

### บทบาทของวัฒนธรรมการปรับตัวต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากนโยบายของภาครัฐที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนไปสู่เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือยุคไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้รูปแบบ กระบวนการทำงาน ตลอดจนพฤติกรรมของคนส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การและนักทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเนื่องจากนักทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ตำแหน่งในแผนก การปฏิบัติงานเชิงรุก สวัสดิการอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงกระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในองค์กร (มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี นิรินัง, 2566) ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมการปรับตัว (adaptive culture) จึงทำหน้าที่เป็นพื้นฐานในการออกแบบและดำเนินงานกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญดังตาราง 1

ตาราง 1 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

องค์ประกอบ	ลักษณะที่ส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล	นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปธรรม
ความคล่องตัว (agility)	กล้าที่จะทดลอง ไม่ยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิม (fail fast, learn faster)	การจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจแบบข้ามสายงาน (cross-functional squads) เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเวลาสั้น ๆ โดยมี อำนาจในการตัดสินใจสูง
การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว	การส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล โดยมีงบประมาณและเวลาที่กำหนด (hackathon) และให้รางวัลแก่โครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติจริง

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ลักษณะที่ส่งเสริมการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล	นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปธรรม
ความร่วมมือและความโปร่งใส	ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (cross-functional team) และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจ	มีการสร้างแพลตฟอร์มการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และความร่วมมือทางดิจิทัล (collaboration digital) ที่รวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อทุกฝ่ายงานไว้ในที่เดียว และส่งเสริมให้ข้อเสนอแนะแบบ 360 องศา
การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	มองว่าความล้มเหลวคือส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัล	งบประมาณพัฒนาทักษะ (upskilling) หรือเรียนรู้ทักษะใหม่ (reskilling) ส่วนบุคคลองค์กรมีการจัดสรรงบประมาณให้พนักงานใช้ในการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลที่ตนเองสนใจ โดยไม่จำกัดอยู่แค่หลักสูตรขององค์กร

จากองค์ประกอบข้างต้น ผู้เขียนจึงสังเกตเห็นว่านักทรัพยากรมนุษย์ในยุคเปลี่ยนผ่านควรมีบทบาทประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (staffing & selection) นักทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนจากการคัดเลือกที่เน้นทักษะปัจจุบัน ไปสู่การคัดเลือกที่เน้นความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับองค์การ (Person-Organization Fit: P-O Fit) และความสามารถในการปรับตัว (adaptability) วัฒนธรรมการปรับตัวทำให้นักทรัพยากรมนุษย์ควรมองหาบุคลากรที่มีค่านิยมหลัก เช่น ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity) และความกล้าเสี่ยง ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้ที่ทำงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัล (พชร สันทัด, 2562) โดยนักทรัพยากรมนุษย์อาจมีการนำการประเมินทักษะทางด้านดิจิทัลและความคิดทางดิจิทัล (digital mindset) เข้ามาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความกล้าเสี่ยง ความอยากรู้อยากเห็น และความสามารถในการเรียนรู้

2. การพัฒนาบุคลากร (Learning and Development: L&D) วัฒนธรรมการปรับตัวเปลี่ยนบทบาทของ L&D ให้กลายเป็นการเรียนรู้ข้ามช่วงวัย (inter-generational learning) นักทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบโปรแกรมพี่เลี้ยงกลับด้าน (reverse mentoring) โดยให้พนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y/Z) เป็นพี่เลี้ยงถ่ายทอดทักษะดิจิทัลให้แก่พนักงานรุ่นเก่า (Gen X/Boomers) และในทางกลับกัน ให้คนรุ่นเก่าถ่ายทอดความรู้เชิงลึกและประสบการณ์ด้านธุรกิจเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะดิจิทัลในทุกระดับอย่างเท่าเทียม เช่น จัดคู่พนักงานรุ่นใหม่และรุ่นเก่าให้แลกเปลี่ยนทักษะกันอย่างเป็นทางการ โดยมี KPI และการให้รางวัลสำหรับการเข้าร่วมและการถ่ายทอดความรู้

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล (performance & rewards) วัฒนธรรมการปรับตัวกำหนดให้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานต้องเน้นความคล่องตัว (agile performance management) โดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อให้รางวัลแก่ความพยายามในการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลวอย่างชัดเจน การให้ค่าตอบแทนจะมีความยืดหยุ่น (personalized rewards) และเชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวของพนักงานแต่ละคน เพื่อจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายดิจิทัลขององค์กร เช่น มีการนำระบบ OKR (Objectives and Key Results) และ check-in รายสัปดาห์ซึ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (aspiration) และมีการให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องแบบเรียลไทม์ แทนการประเมินประจำปีที่ล่าช้า หรือ รางวัล fail-fast award ที่มอบให้แก่ทีมงานที่กล้าทดลองและล้มเหลวอย่างรวดเร็ว แต่สามารถนำบทเรียน (lesson learned) มาปรับปรุงงานในครั้งถัดไปได้

จึงจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลนี้ มีหลายสิ่งให้นักทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะคำนึงเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การและการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ในการทำงาน การเรียนรู้ ประกอบการกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ แต่อย่างไรก็ดี องค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความคล่องตัวสูงและพร้อมที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้าจะยังคงให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรากฐานของความสำเร็จ โดยมีแนวโน้มที่น่าจับตามองดังนี้

1. วัฒนธรรมแห่งการทำงานแบบผสมผสาน (culture of hybrid work) องค์การจะมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลลัพธ์ (output) มากกว่าเวลาเข้าออกงาน (input) ซึ่งต้องอาศัยความเชื่อมั่น (trust) และความโปร่งใสมาก นักทรัพยากรมนุษย์ต้องออกแบบระบบการประเมินผล และสวัสดิการที่สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่นอย่างแท้จริง เช่น นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น (flexible work policy) ที่อนุญาตให้พนักงานเลือกเวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้ โดยกำหนดแค่ช่วงเวลาสำคัญ (core hours) ที่จำเป็นสำหรับการประชุมร่วมกันเท่านั้น

2. วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven culture) การตัดสินใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการรักษาพนักงาน จะถูกขับเคลื่อนด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล (HR analytics) วัฒนธรรมองค์การต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการใช้ข้อมูลและตระกึ่งเชิงวิทยาศาสตร์ในการทำงาน เช่น การจัดอบรมให้ผู้จัดการและพนักงานทุกคนสามารถอ่านและตีความข้อมูล เช่น ข้อมูลอัตราการลาออก ประสิทธิภาพการฝึกอบรม เพื่อใช้ในการตัดสินใจในงานของตนเอง

3. วัฒนธรรมที่หลากหลายและยอมรับความแตกต่าง (Diversity, Equity, and Inclusion: DEI) ในยุคที่โลกมีความเชื่อมโยงและพนักงานมาจากหลากหลายช่วงวัย (multi-generational workforce) การสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความแตกต่างและให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน จะเป็นกลยุทธ์สำคัญในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

## บทสรุป

บทความวิชาการนี้วิเคราะห์ให้เห็นว่าในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (ไทยแลนด์ 4.0) วัฒนธรรมองค์การ ไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเสริม แต่เป็นรากฐานเชิงกลยุทธ์ ที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมการปรับตัว (adaptive culture) ซึ่งเน้นความคล่องตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความกล้าเสี่ยง ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับบทบาทเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ โดยแปลงค่านิยมเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมผ่านกระบวนการ HRM เช่น การสรรหาคนที่เน้นความสามารถในการปรับตัว การใช้พี่เลี้ยงด้าน ในการพัฒนาบุคลากร และการนำการจัดการสมรรถนะเชิงคล่องตัว มาใช้เพื่อจูงใจให้เกิดการทดลอง เพราะความสำเร็จในยุคนี้วัดกันที่ความเร็วในการเรียนรู้และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่แค่เทคโนโลยี ดังนั้นแล้ว องค์กรของเราได้เตรียมพร้อมสร้าง "ซอฟต์แวร์ความคิด" ที่พร้อมเผชิญความไม่แน่นอนของโลกดิจิทัลแล้วหรือยัง

## เอกสารอ้างอิง

มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี นรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 11(1), 104–115.

- ชยาพล สุนทรวิวัฒนา และมณฑล สรโกรภิติกุล. (2561). การพัฒนาความรู้ด้วยการหมั่นเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพลีคลินิค จังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 7(2), 26–38.
- ธารทิพย์ พจน์สุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์. (2564). การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ลักทอง : *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.)*, 27(1), 1–19.  
<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/tgt/article/view/250211/169708>.
- เพชร สันทัด. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงานในยุคประเทศไทย 4.0. *วารสารอาชีวกรรมและศิลปอดภัย*, 1(1), 79–87.
- พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กิณบุญ และไพฑูริย์ พิมพ์ดี. (2560). *ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน*. สุทรไพศาลบิดเดอร์.
- ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 7(3), 845–862. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/27465/23582>.
- วันชัย มีชาติ. (2544). *พฤติกรรมบริหารองค์การสาธารณะ*. โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรวงษ์ชัย อนันท์วิจักษณ์. (2566). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล. *วารสารการบริหารท้องถิ่น* 16(4), 595–615.
- สุวัฒน์ งามแสง. (2568). ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 11(1), 11–21.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: the role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
- Al-Omush, A., Momany, M. T., Hannon, A., & Anwar, M. (2023). Digitalization and sustainable competitive performance in small-medium enterprises: A moderation mediation model. *Sustainability*, 15(21), 15668. <https://doi.org/10.3390/su152115668>.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organization culture: Based on the competing values framework* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design* (11th ed). Cengage Learning.
- Dubkēvičs, L., & Barbārs, A. (2010). The role of organizational culture in human resource management. *Human Resource Management & Ergonomics*, 4(1), 1–10.
- Espina-Romero, L., Ríos Parra, D., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodriguez, E., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J. G., Talavera-Aguirre, R., Ramírez Corzo, J., & Vilchez Pirela, R. A. (2024). The role of digital transformation and digital competencies in organizational sustainability: A study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability*, 16(16), 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>.

- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>.
- Nyameh, J. (2013). *Empirical investigation of the impact of organizational culture on human resource management. International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 84–93.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Singh, A. K. (2010). A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India. *Acta Oeconomica Pragensia*, 18(4), 64–80.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Blackwell.