

บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการขับเคลื่อน เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

The Role of Human Resource Management in Driving Organizational Digital Transformation

สมบูรณ์ ใจประการ^{1*}, ธนพล ศรีสุขวัฒนชัย² และอัจฉรา บุญคง³
Somboon Chaiprakarn^{1*}, Tanapon Srisukwatthanachai²
and Achara Boonkong³

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการ
มหาวิทยาลัยชินวัตร^{1*2,3}

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (HR Digital Transformation) ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และรูปแบบการทำงานยุคใหม่ การศึกษาใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิดและการสังเคราะห์เนื้อหา โดยวิเคราะห์งานวิจัยและบทความวิชาการที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2020–2025 จากฐานข้อมูลวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล และพฤติกรรมองค์กร ผลการสังเคราะห์พบว่า HR Digital Transformation มีใช้เพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และเชิงระบบที่ยกระดับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากงานธุรการสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้พัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ขององค์กร บทความเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) การปรับบทบาทและโครงสร้างของ HR เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กร (2) การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากรผ่านการ reskilling และ upskilling (3) การออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR ที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับการทำงานแบบผสมผสาน และ (4) การกำกับดูแลข้อมูลบุคลากรและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส กรอบแนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการบูรณาการทั้ง 4 มิติอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มความคล่องตัว ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กรควบคู่กับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตแรงงานและความผูกพันของพนักงาน การศึกษานี้มีคุณูปการเชิงทฤษฎีโดยเสนอกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคตและมีนัยเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์; HR Digital Transformation; การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล; ขีดความสามารถดิจิทัล; การพัฒนาองค์กร

*Corresponding Author อีเมล 68123018-1@st.siu.ac.th

Abstract

This scholarly article aims to review and synthesize conceptual knowledge regarding the role of human resource management in driving organizational digital transformation (HR Digital Transformation) amid rapid changes in digital technologies, artificial intelligence (AI), and emerging work patterns. The study employed a conceptual literature review and content synthesis approach by analyzing research articles and academic publications published between 2020 and 2025 from domestic and international academic databases related to human resource management, organizational digital transformation, and organizational behavior. The findings indicate that HR Digital Transformation is not merely the adoption of digital technologies in human resource processes, but rather a strategic and systemic transformation that redefines the HR function from an administrative role to a strategic partner, change agent, and developer of organizational human capital. The article proposes an integrated conceptual framework consisting of four key dimensions: (1) redefining HR roles and structures to support organizational digital strategy; (2) developing employees' digital capabilities through reskilling and upskilling; (3) designing flexible HR practices to support hybrid working arrangements; and (4) ensuring ethical and transparent governance of employee data and digital technologies. The proposed framework demonstrates that the effective integration of these four dimensions can enhance organizational agility, operational efficiency, competitiveness, and long-term sustainability, while simultaneously promoting employee well-being and engagement. This study contributes theoretically by proposing an integrated conceptual framework for future empirical research and provides practical implications for organizations seeking to develop sustainable human resource management strategies in the digital era.

Keywords : Human Resource Management; HR Digital Transformation; Organizational Digital Transformation; Digital Capability; Organizational Development

บทนำ

ในช่วงปีหลังองค์กรจำนวนมากเร่ง “การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล” (Digital Transformation) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมแรงงานที่เปลี่ยนเร็วขึ้น งานทบทวนเชิงระบบชี้ว่า Digital Transformation ไม่ใช่

เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่คือการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กรที่เชื่อมโยงมิติ “กลยุทธ์-กระบวนการ-คน-วัฒนธรรม” อย่างเป็นระบบ (Hanelt et al., 2021; Reis & Melão, 2023) ในภาพนี้ “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์” ถูกผลักดันให้ยกระดับบทบาทจากงานธุรการไปสู่ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการออกแบบระบบงาน/ทักษะ/ประสบการณ์พนักงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ (Strohmeier, 2020; Ekuma, 2024) แนวคิด “Digital HRM” หรือ “HR Digital Transformation” จึงครอบคลุมตั้งแต่การใช้ HRIS/e-HRM, People Analytics, ระบบอัตโนมัติ ไปจนถึง AI เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและยกระดับความคล่องตัวขององค์กร (Malik et al., 2023; Tessema et al., 2025) อย่างไรก็ตาม หลักฐานร่วมสมัยสะท้อนว่า “ดิจิทัล” ใน HRM มีลักษณะเป็นดาบสองคม กล่าวคือสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรวดเร็วของกระบวนการ (เช่น การสรรหา การประเมินผล การพัฒนาทักษะ) แต่ก็เพิ่มความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัว ความลำเอียงเชิงอัลกอริทึม ความรู้สึกถูกเฝ้าระวัง และความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการพนักงานกับระบบ HR ดิจิทัลที่องค์กรจัดให้ (Deng et al., 2024; Bujold et al., 2024) งานวิจัยด้าน e-HRM/AI-assisted HRM ชี้ว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านไม่ได้ขึ้นกับ “เทคโนโลยี” เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นกับเงื่อนไขด้านการกำกับดูแล (governance) ความสามารถของ HR และผู้จัดการสายงาน การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมและความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Malik et al., 2023; Bujold et al., 2024) ขณะเดียวกัน มิติ “การเรียนรู้และการพัฒนาความรู้” เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ HR transformation เกิดผลจริง โดยเฉพาะการ reskill/upskill เพื่อรองรับงานที่เปลี่ยนไป (del Val Núñez et al., 2024; Ekuma, 2024)

นอกจากนี้ วาระ HR digital transformation เชื่อมโยงโดยตรงกับ “คุณภาพชีวิตแรงงาน” ผ่านประเด็นความสมดุลชีวิตกับงาน (work-life balance) และผลลัพธ์เชิงทัศนคติ/พฤติกรรมต่อองค์กร โดยเฉพาะในยุคการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid) และการทำงานจากบ้าน งานทบทวนและงานเชิงประจักษ์ในช่วงหลังโควิดชี้ว่า การทำงานทางไกลเพิ่มความยืดหยุ่น แต่หากขาดการออกแบบนโยบาย/ระบบสนับสนุนที่เหมาะสม จะทำให้เส้นแบ่งงาน-ชีวิตพร่ามัว เกิดความเหนื่อยล้าและความขัดแย้งงาน-ครอบครัว ซึ่งกระทบต่อความผูกพันและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร (Palumbo, 2020; Allen et al., 2021; Shirmohammadi et al., 2022) ในอีกด้านหนึ่ง HR ที่ใช้ดิจิทัลอย่างมีกลยุทธ์สามารถออกแบบ “ระบบงานยืดหยุ่น + การสนับสนุนผู้จัดการ + เครื่องมือดิจิทัลที่เอื้อต่อการกำหนดขอบเขตงาน” เพื่อสร้างสมดุลชีวิตกับงานและลดต้นทุนทางจิตใจของการเปลี่ยนผ่าน (Carnevale & Hatak, 2020; Allen et al., 2021)

ดังนั้น บทนำของบทความจึงควรวางใจท้าวว่า HR Digital Transformation จะสร้างคุณค่าเชิงองค์กรได้มากเพียงใด “เมื่อ” องค์กรออกแบบเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติ HR ให้สอดคล้องกับประสบการณ์พนักงาน ความเป็นธรรม และความยั่งยืน ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวาระสายสหวิทยาการที่ให้ความสำคัญทั้งมิติการพัฒนางานองค์กรและคุณภาพชีวิตแรงงาน (Hanelt et al., 2021; Deng et al., 2024; Tessema et al., 2025) อย่างไรก็ตาม งานศึกษาส่วนใหญ่มุ่งเน้นมิติด้านเทคโนโลยี ประสิทธิภาพ

องค์กร หรือการประยุกต์ใช้ระบบดิจิทัลใน HR เป็นหลัก ขณะที่ยังขาดการบูรณาการมิติด้านคุณภาพชีวิตแรงงาน จริยธรรมข้อมูลบุคลากร และบทบาทเชิงกลยุทธ์ของ HR ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทองค์กรร่วมสมัยที่ต้องเผชิญกับการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) และการใช้ AI ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

บททวนและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

วิเคราะห์บทบาทเชิงกลยุทธ์ของ HR Digital Transformation ต่อการพัฒนางค์กรและคุณภาพชีวิตพนักงาน

เสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ HR Digital Transformation ที่เชื่อมโยงมิติเทคโนโลยี กระบวนการ บุคลากร และการกำกับดูแลอย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิด (Conceptual Literature Review) เพื่อทบทวน วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (HR Digital Transformation) ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การทำงานแบบดิจิทัล และการพัฒนางค์กรร่วมสมัย การทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิดเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาที่มุ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี การบูรณาการองค์ความรู้จากหลายศาสตร์ และการพัฒนารอบแนวคิดใหม่ทางวิชาการ

2.1 แหล่งข้อมูลและการสืบค้นวรรณกรรม

การศึกษานี้ดำเนินการสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลวิชาการระดับนานาชาติและฐานข้อมูลออนไลน์ที่ได้รับการยอมรับทางวิชาการ ได้แก่ Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight และ Google Scholar โดยเลือกศึกษางานวิจัย บทความวิชาการ และบทความปริทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร และบทบาทของ HR ในการพัฒนางค์กร คำค้นสำคัญ (Keywords) ที่ใช้ในการสืบค้น ประกอบด้วย “HR Digital Transformation”, “Digital Human Resource Management”, “Digital HRM”, “Human Resource Management and Digital Transformation”, “HR Analytics”, “Artificial Intelligence in HRM”, “Hybrid Work”, “Employee Well-being” และ “Organizational Digital Transformation” โดยใช้การเชื่อมคำค้นด้วย Boolean Operators เช่น AND และ OR เพื่อเพิ่มความครอบคลุมของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.2 เกณฑ์การคัดเลือกเอกสาร

การคัดเลือกเอกสารใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria)

- (1) เป็นบทความวิจัย บทความวิชาการ หรือบทความปริทัศน์ที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer-reviewed Articles)
- (2) ตีพิมพ์ในช่วงปี ค.ศ. 2020–2025 เพื่อสะท้อนบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลร่วมสมัย
- (3) มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ HR Digital Transformation, Digital HRM, HR Analytics, AI ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล
- (4) เป็นเอกสารภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษที่สามารถเข้าถึงฉบับเต็มได้

2. เกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria)

- (1) บทความที่ไม่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- (2) บทความที่มีเนื้อหาไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล
- (3) บทความที่ซ้ำซ้อนหรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลฉบับเต็มได้

2.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการสังเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Synthesis) โดยผู้วิจัยดำเนินการอ่าน วิเคราะห์ และจัดกลุ่มประเด็นสำคัญจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหารูปแบบ แนวโน้ม และความสัมพันธ์ของแนวคิดเกี่ยวกับ HR Digital Transformation กระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลมุ่งเน้นการวิเคราะห์ใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่

- (1) บทบาทเชิงกลยุทธ์ของ HR ในการขับเคลื่อน Digital Transformation
- (2) การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากร (Digital Capability)
- (3) การออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR ที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการทำงานยุคดิจิทัล
- (4) การกำกับดูแลข้อมูลบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

จากนั้นจึงนำผลการสังเคราะห์มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Conceptual Framework) เพื่ออธิบายบทบาทของ HR Digital Transformation ต่อความคล่องตัว ประสิทธิภาพ ความยั่งยืนขององค์กร และคุณภาพชีวิตแรงงานในยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์เชิงแนวคิด

จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ HR Digital Transformation สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลขององค์กรไม่ใช่เพียงกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบที่ส่งผลต่อโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการทำงาน และคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร โดยผลการสังเคราะห์สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 มิติสำคัญ ดังนี้

3.1 บทบาทเชิงกลยุทธ์ของ HR ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์พบว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงจากการทำหน้าที่เชิงธุรการ (Administrative Role) ไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Agent) มากขึ้น โดย HR มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมดิจิทัล และการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล (Strohmeier, 2020; Ekuma, 2024, Alexandro, 2025)

งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถบูรณาการบทบาทของ HR เข้ากับกลยุทธ์ดิจิทัลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความคล่องตัว (Organizational Agility) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้สูงกว่าองค์กรที่มุ่งเน้นเฉพาะการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว (Verhoef et al., 2021; Sacavém et al., 2025) นอกจากนี้ HR ยังมีบทบาทสำคัญในการลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Virmani et al., 2025; Cao et al., 2025)

3.2 การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากร

ผลการสังเคราะห์พบว่า การพัฒนาทักษะและขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากร (Digital Capability) เป็นองค์ประกอบสำคัญของ HR Digital Transformation โดยเฉพาะในบริบทที่เทคโนโลยี AI ระเบิดโตไม่มีมิติ และการวิเคราะห์ข้อมูลเข้ามามีบทบาทในกระบวนการทำงานมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ให้กับแรงงานผ่านกระบวนการ reskilling และ upskilling อย่างต่อเนื่อง (del Val Núñez et al., 2024)

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น (Khattoon et al., 2025) ขณะเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture) ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

3.3 การออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR ที่ยืดหยุ่นในยุคดิจิทัล

ผลการสังเคราะห์ยังสะท้อนให้เห็นว่า การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลส่งผลให้รูปแบบการทำงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) และการทำงานทางไกล (Remote Work) ซึ่งทำให้องค์กรจำเป็นต้องออกแบบแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของแรงงานยุคใหม่มากขึ้น (Allen et al., 2021)

งานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยเพิ่มความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพของกระบวนการ HR เช่น การสรรหาออนไลน์ การประเมินผลผ่านระบบดิจิทัล และการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบเรียลไทม์ (Malik et al., 2023) อย่างไรก็ตาม หากองค์กรขาดการออกแบบนโยบายและระบบสนับสนุนที่เหมาะสม อาจส่งผลให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) และปัญหาความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน (Bujold et al., 2024; Bindra et al., 2025)

3.4 การกำกับดูแลข้อมูลบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

อีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่พบจากการสังเคราะห์ คือ การกำกับดูแลข้อมูลบุคลากร (HR Data Governance) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม (Ethical HR Technology) ซึ่งกลายเป็นประเด็นสำคัญของ HR Digital Transformation ในยุคที่องค์กรมีการใช้ AI และระบบวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากรอย่างแพร่หลาย (Venugopal, 2024)

ผลการศึกษาพบว่า แม้ HR Analytics และ AI จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวยังสร้างความกังวลเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว ความโปร่งใส และความลำเอียงของอัลกอริทึม (Deng et al., 2024) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และหลักจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความเป็นธรรม และความผูกพันของพนักงานในระยะยาว

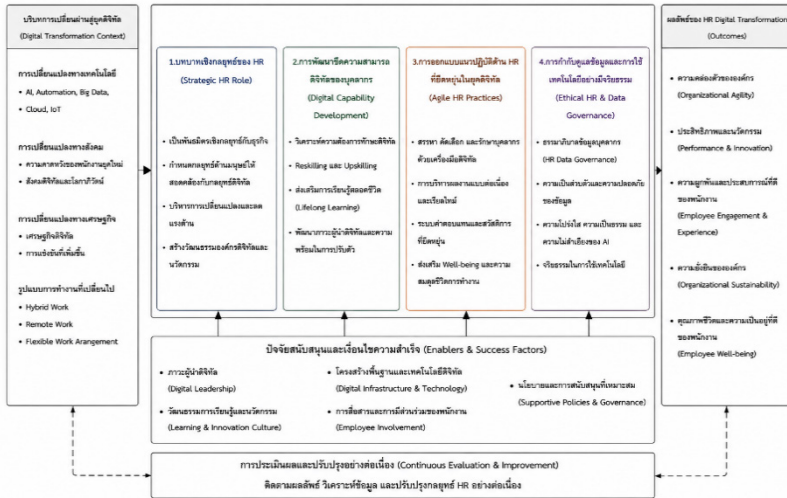
3.5 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ HR Digital Transformation

จากผลการสังเคราะห์ ผู้วิจัยสามารถพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ HR Digital Transformation โดยอธิบายว่า บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องยกระดับบทบาทของ HR ผ่าน 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) บทบาทเชิงกลยุทธ์ของ HR (2) การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากร (3) การออกแบบแนวปฏิบัติ HR ที่ยืดหยุ่น และ (4) การกำกับดูแลข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งทั้ง 4 มิติดังกล่าวจะส่งผลต่อความคล่องตัวขององค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถในการแข่งขัน ความยั่งยืนขององค์กร และคุณภาพชีวิตแรงงานในระยะยาว (Brommeyer et al., 2024; Shahzad et al., 2025)

8 | วารสารการจัดการเพื่อการพัฒนา ปีที่ 2 ฉบับที่ 1
Journal of Management for Development (JMD) Vol. 2 (1)

ผลการสังเคราะห์ครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า HR Digital Transformation มีใช้เพียง “การเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี” แต่เป็น “การเปลี่ยนผ่านเชิงมนุษย์และองค์กร” ที่ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสมดุลและยั่งยืน

ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การพัฒนา กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการ 4k ภาพทรัพยากรมนุษย์ต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

อภิปรายผล

ผลการสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากการศึกษาครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า HR Digital Transformation เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนและครอบคลุมมากกว่าการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว โดยเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การออกแบบระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และการกำกับดูแลข้อมูลบุคลากรอย่างมีจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Strohmeier (2020) ที่อธิบายว่า Digital HRM เป็นการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบของ HR ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับกลยุทธ์องค์กรและทุนมนุษย์อย่างบูรณาการ

ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของ HR ในยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนจากการเป็นผู้สนับสนุนงานธุรการ (Administrative Expert) ไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Agent) อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ที่มองว่า HR เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรกับศักยภาพของบุคลากร (Malik et al., 2023) ทั้งนี้ องค์กรที่สามารถบูรณาการ HR เข้ากับกลยุทธ์ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีแนวโน้มสร้างความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) และความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่มุ่งเน้นเฉพาะการลงทุนด้านเทคโนโลยี (Verhoef et al., 2021)

ในด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร ผลการศึกษาสະທ້ອនให้เห็นว่า การ reskilling และ upskilling เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในบริบทของ AI ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งส่งผลต่อความต้องการทักษะใหม่ของแรงงานในอนาคต ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capability Theory ที่อธิบายว่า องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Kraus et al., 2022) นอกจากนี้ การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture) ยังช่วยเพิ่มความพร้อมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลในระยะยาว

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR ที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) และการทำงานทางไกล (Remote Work) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตแรงงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพการทำงาน โดยองค์กรที่สามารถออกแบบระบบสนับสนุนการทำงานที่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้อย่างเหมาะสม จะช่วยลดความเหนื่อยล้าทางดิจิทัล (Digital Fatigue) และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้มากขึ้น (Allen et al., 2021) อย่างไรก็ตาม หากองค์กรขาดการบริหารจัดการที่เหมาะสม เทคโนโลยีดิจิทัลอาจกลายเป็นปัจจัยที่เพิ่มความเครียดและความไม่สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Socio-Technical Systems Theory ที่มองว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างระบบเทคโนโลยีและระบบสังคมภายในองค์กร (Bujold et al., 2024)

อีกประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ คือ การกำกับดูแลข้อมูลบุคลากรและการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งกลายเป็นความท้าทายสำคัญของ HR Digital Transformation ในยุคที่องค์กรมีการใช้ AI และ HR Analytics อย่างแพร่หลาย แม้เทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่หากขาดความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการออกแบบระบบ อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่น ความผูกพัน และคุณภาพชีวิตของพนักงานในระยะยาว (Deng et al., 2024) ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า HR ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีบทบาทในการพัฒนาธรรมาภิบาลข้อมูล

(Data Governance) และสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของเทคโนโลยีกับหลักจริยธรรมและความเป็นมนุษย์ในการบริหารองค์กร

ในเชิงวิชาการ การศึกษาค้นคว้านี้มีคุณูปการสำคัญในการบูรณาการแนวคิดจากศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมองค์กร เข้าสู่กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ HR Digital Transformation ซึ่งช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ HR การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากร การออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR และผลลัพธ์ขององค์กรในยุคดิจิทัล ทั้งในมิติของความคล่องตัว ความยั่งยืน และคุณภาพชีวิตแรงงาน กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต รวมถึงการประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ HR ขององค์กรในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

บทสรุป

บทความวิชาการนี้มุ่งทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้เชิงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (HR Digital Transformation) ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และความคาดหวังของแรงงานในยุคดิจิทัล ผลการสังเคราะห์สะท้อนให้เห็นว่า HR Digital Transformation มิใช่เพียงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบที่ครอบคลุมการปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาขีดความสามารถดิจิทัลของบุคลากร การออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR ที่ยืดหยุ่น และการกำกับดูแลข้อมูลบุคลากรอย่างมีจริยธรรม

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่สามารถบูรณาการบทบาทของ HR เข้ากับกลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนในการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการออกแบบระบบการทำงานที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตแรงงาน ยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในระยะยาว

ในเชิงวิชาการ บทความนี้มีคุณูปการสำคัญในการบูรณาการแนวคิดจากศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมองค์กร เข้าสู่กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ HR Digital Transformation ซึ่งช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ HR การพัฒนาทักษะดิจิทัล การออกแบบแนวปฏิบัติ HR และผลลัพธ์ขององค์กรในยุคดิจิทัล ทั้งในมิติของความคล่องตัว ประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และคุณภาพชีวิตแรงงาน

ในเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษาส่งเสริมว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับ HR Digital Transformation ในฐานะวาระเชิงกลยุทธ์ระยะยาว โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำหน้าที่

เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยืดหยุ่นและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บทความยังสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของ HR Digital Transformation มิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างสมดุลระหว่าง “ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี” และ “คุณค่าความเป็นมนุษย์” ในการบริหารองค์กร ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากผลการสังเคราะห์เชิงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ และเชิงวิชาการดังต่อไปนี้

6.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนควรกำหนดให้ HR Digital Transformation เป็นวาระเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยยกระดับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานสนับสนุนเชิงธุรการไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารควรสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการ reskilling และ upskilling เพื่อเตรียมความพร้อมของแรงงานต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงานในอนาคต

นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการใช้ AI และ HR Analytics ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรภายในองค์กร

6.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาระบบ HR ดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล การสื่อสาร และการบริหารผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความเร็วในการดำเนินงาน ขณะเดียวกัน ควรออกแบบแนวปฏิบัติด้าน HR ที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานยุคใหม่ เช่น การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) และการทำงานทางไกล (Remote Work)

นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Culture) ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี และการสร้างสภาพแวดล้อม

การทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตแรงงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และสุขภาวะทางจิตใจของพนักงานควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิด ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรนำกรอบแนวคิดที่เสนอไปทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทองค์กรหรืออุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง HR Digital Transformation กับผลลัพธ์ด้านความคล่องตัวขององค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความยั่งยืน และคุณภาพชีวิตแรงงาน

นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและข้อจำกัดของ HR Digital Transformation ในบริบทที่แตกต่างกัน รวมถึงศึกษาผลกระทบของ AI และ HR Analytics ต่อพฤติกรรมองค์กร ความผูกพันของพนักงาน และจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

ข้อจำกัดการศึกษา

แม้ว่าการศึกษาค้นคว้านี้จะช่วยสังเคราะห์องค์ความรู้และพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณา

ประการแรก การศึกษาค้นคว้านี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเชิงแนวคิด (Conceptual Literature Review) ซึ่งมุ่งเน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยยังไม่มี การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์จากองค์กรหรือกลุ่มตัวอย่างจริง ดังนั้น กรอบแนวคิดที่นำเสนอจึงยังไม่ได้รับการทดสอบเชิงสถิติหรือเชิงประจักษ์ในบริบทองค์กรจริง

ประการที่สอง การศึกษานี้จำกัดขอบเขตการสืบค้นวรรณกรรมในช่วงปี ค.ศ. 2020–2025 เพื่อสะท้อนบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลร่วมสมัย แม้ว่าจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัย แต่ก็อาจทำให้ไม่ครอบคลุมงานวิจัยคลาสสิกหรือแนวคิดพื้นฐานบางประการที่มีความสำคัญต่อการอธิบายพัฒนาการของ HR Digital Transformation ในระยะยาว

ประการที่สาม การคัดเลือกเอกสารส่วนใหญ่มุ่งเน้นบทความภาษาอังกฤษจากฐานข้อมูลวิชาการระดับนานาชาติ ซึ่งอาจทำให้มุมมองหรือบริบทเฉพาะขององค์กรในประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนาถูกนำเสนออย่างจำกัด โดยเฉพาะประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมด้านเทคโนโลยี และข้อจำกัดของแรงงานในบริบทท้องถิ่น

ประการสุดท้าย แนวคิดเกี่ยวกับ HR Digital Transformation ยังอยู่ในช่วงของการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และรูปแบบการทำงานใหม่ ดังนั้น กรอบแนวคิดและข้อค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าจึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติมในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อจำกัดดังกล่าว การศึกษานี้ยังมีความสำคัญในการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่กรอบแนวคิดเชิงสหวิทยาการ ซึ่งสามารถใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์และการพัฒนากลยุทธ์ HR ในยุคดิจิทัลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2528436. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528436>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work–nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: Human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
- Brommeyer, M., Whittaker, M., & Liang, Z. (2024). Organizational factors driving the realization of digital health transformation benefits from health service managers: A qualitative study. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 455–472. <https://doi.org/10.2147/JHL.S487589>
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., & others. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4, 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>

- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, 62(4), Article 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- del Val Núñez, M. T., de Lucas Ancillo, A., Gavrilă Gavrilă, S., & Gómez Gandía, J. A. (2024). Technological transformation in HRM through knowledge and training: Innovative business decision making. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, Article 123168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123168>
- Deng, C., Li, H., Wang, Y., & Zhu, R. (2024). The double-edged sword in the digitalization of human resource management: Person–environment fit perspective. *Journal of Business Research*, 180, Article 114738. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114738>
- Ekuma, K. (2024). Artificial Intelligence and Automation in Human Resource Development: A Systematic Review. *Human Resource Development Review*, 23(2), 199-229. <https://doi.org/10.1177/15344843231224009>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. and Antunes Marante, C. (2021), A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *J. Manage. Stud.*, 58: 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Khatoon, U. T., Babgi, M., Hadi, N. T., Mir, R. N., & Velidandi, A. (2025). Technology-Driven Change in Human Resource Management: Reshaping Talent Management and Organizational Design. *Administrative Sciences*, 15(11), 452. <https://doi.org/10.3390/admsci15110452>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>

- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2023). Artificial intelligence-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), Article 100940. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- OpenAI. (2026). ChatGPT-4 (Version from May 15, 2026) [Large language model]. <https://chat.openai.com>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1), Article e12834. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., Rodrigues dos Santos, J., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the digital age: The role of leadership in organizational digital transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), Article 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital transformation and changes in organizational structure: Empirical evidence from industrial organizations. *Research-Technology Management*, 68(7), 25–40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Tessema, S. A., Yang, S., & Chen, C. (2025). The effect of human resource analytics on organizational performance: Insights from Ethiopia. *Systems*, 13(2), Article 134. <https://doi.org/10.3390/systems13020134>

Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in human resource management: Enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2432550. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Virmani, N., Sharma, S., Kumar, P., Luthra, S., Jain, V., & Jagtap, S. (2025). Navigating the landscape through digital human resource management: An initiative to achieve sustainable practices. *Sustainable Futures*, 9, Article 100621. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100621>

ประวัติแนบท้ายบทความ

	นายสมบูรณ์ ใจประการ บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร อีเมล 68123018-1@st.siu.ac.th
	อาจารย์ ดร. ธนพล ศรีสุขวัฒนชัย Doctor of Philosophy (Agricultural Economics and Management), South China Agricultural University, China คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร อีเมล tanapon.th@gmail.com
	อาจารย์ ดร.อัจฉรา บุญคง Doctor of Philosophy (Agricultural Economics and Management), South China Agricultural University, China คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยชินวัตร อีเมล atcharabk@hotmail.com