

ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Impact of Work from Home policy to performance of human resource development:  
Case study of a Metropolitan Waterworks Authority.



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปา นครหลวง
โดย	น.ส.ชวิศา เสาวจันทร์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชวีศา เสาวจันทร์ : ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงาน  
พัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง. ( Impact of Work from  
Home policy to performance of human resource development: Case  
study of a Metropolitan Waterworks Authority.) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.สุธรรม  
มา นิติเกษตรสุนทร

งานวิจัยนี้ศึกษาผลกระทบของมาตรการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง (กปน.) โดยเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กปน. จำนวน 29 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 4 คน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา กปน. และ 2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อมาตรการ Work from Home โดยการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis and Design) 2. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development and Implementation) และ 3. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน โดยผลกระทบอยู่ในระดับน้อยทั้ง 3 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันอยู่เล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home ที่แตกต่างกัน โดยเรียงลำดับด้านที่ได้รับผลกระทบจากมากไปน้อย ดังนี้ 1. ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับผลกระทบมากที่สุด 2. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับผลกระทบรองลงมา และ 3. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6382016924 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Chavisa Saovajantr : Impact of Work from Home policy to performance of human resource development: Case study of a Metropolitan Waterworks Authority.. Advisor: Asst. Prof. SUTHAMMA NITIKASETSOONTORN, Ph.D.

This research investigated the impact of Work from Home (WFH) policy on performance of human resource development (HRD): Case study of a Metropolitan Waterworks Authority (MWA). This study used a mixed method consisting of quantitative and qualitative research methods. The study collected data by using a questionnaire with 29 HRD employees of MWA and collected data by In-depth interview with 4 HRD employees of MWA. The objectives of this research are as follows; 1. To study impact of WFH policy on performance of HRD: Case study of MWA. and 2. To provide policy recommendations to WFH policy. In this research, the HRD procedures are divided into three parts: 1. Analysis and Design 2. Development and Implementation and 3. Evaluation. The results of quantitative research are as follows; Impact of WFH policy to performance of each part are not different. The impact of WFH policy on performance of HRD was low-level in all parts. However, the average points from raw data of each part are slightly different which is consistent with the results of the qualitative research. The perspectives and opinions of interviewees are in the same direction. From in-depth interviews, the impact of WFH policy to performance of HRD in each part are different. Sorts descending order are as follows; First is the analysis and design parts. Second is the development and implementation parts. The last is the evaluation part.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณในความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร ที่ได้ให้แนะนำ แสดงความคิดเห็น อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยแก่ข้าพเจ้าในครั้งนี้ รวมถึงช่วยเหลือข้าพเจ้าจนสารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงเสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาการศึกษา จนสามารถนำเอาองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ดร.วรการ อนันตเสนา ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือทั้งเรื่องการศึกษาและการทำวิจัยให้แก่ข้าพเจ้าเสมอมาตลอดปีการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจสนับสนุนข้าพเจ้าตลอดมา และอีกหลาย ๆ ท่านที่ข้าพเจ้ายังเอยนามไม่ครบที่ช่วยเหลือข้าพเจ้าในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้  
อย่างดี

ชวิศา เสาวจันทร์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญรูปภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย .....	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
1.6 สมมติฐานการวิจัย .....	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	6
2.1 การปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ของการประปานครหลวง .....	6
2.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	8
2.3 แนวคิดทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน.....	13
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	17
3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	17
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	17
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	19
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	20
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	21
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	22
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	24
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	28
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	42
5.1 การสรุปผลการวิจัย .....	42
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	45
บรรณานุกรม.....	47
ประวัติผู้เขียน.....	48



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 เกณฑ์การแปลผลคะแนนทั้ง 5 ระดับ .....	18
ตารางที่ 2 รายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) .....	19
ตารางที่ 3 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามเพศ .....	22
ตารางที่ 4 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	22
ตารางที่ 5 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุงาน .....	23
ตารางที่ 6 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุตัว .....	23
ตารางที่ 7 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตาม Generation .....	24
ตารางที่ 8 การแสดงค่าเฉลี่ยในภาพรวมผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	24
ตารางที่ 9 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) .....	25
ตารางที่ 10 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) .....	25
ตารางที่ 11 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) .....	26

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 หลักการออกแบบการเรียนรู้ (ADDIE Model).....	10
ภาพที่ 2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ Donald Kirkpatrick...	11
ภาพที่ 3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ Jack Phillips.....	12
ภาพที่ 4 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล จำแนกตามกระบวนการ.....	26



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั่วโลกที่ได้คลี่คลายเข้าสู่ประเทศไทยแล้วเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2563 จนทำให้ในเวลาต่อมาจำนวนผู้ติดเชื้อในประเทศไทยมีอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ออกประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2563 กำหนดให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ COVID-19 เป็นโรคติดต่ออันตราย ลำดับที่ 14 ตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 แต่ในขณะเดียวกันการแพร่ระบาดได้กระจายวงกว้างเพิ่มมากยิ่งขึ้น จึงทำให้รัฐบาล และศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ได้มีข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 20) เป็นผลให้ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ต่างสอดรับมาตรการ Work from Home เพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อดังกล่าว การประกาศผ่อนปรนการปฏิบัติงานจึงมีมาตรการให้ทุกหน่วยงานพิจารณาให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในสังกัด ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) สูงสุดอย่างเต็มขีดความสามารถ ประกาศโดยผู้ว่าการการประปานครหลวง เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2564 ทั้งนี้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ Work from Home ที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหลากหลายมิติ ทั้งด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึง ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นไปเพื่อศึกษาถึง ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง โดยงานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง จำนวน 29 คน ในช่วงเดือนสิงหาคม - พฤศจิกายน 2565 และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง

## 1.2 คำถามในการวิจัย

- 1) ผลกระทบของมาตรการ Work from home ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวงอยู่ระดับใด
- 2) ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง ในแต่ละด้านแตกต่างกันหรือไม่

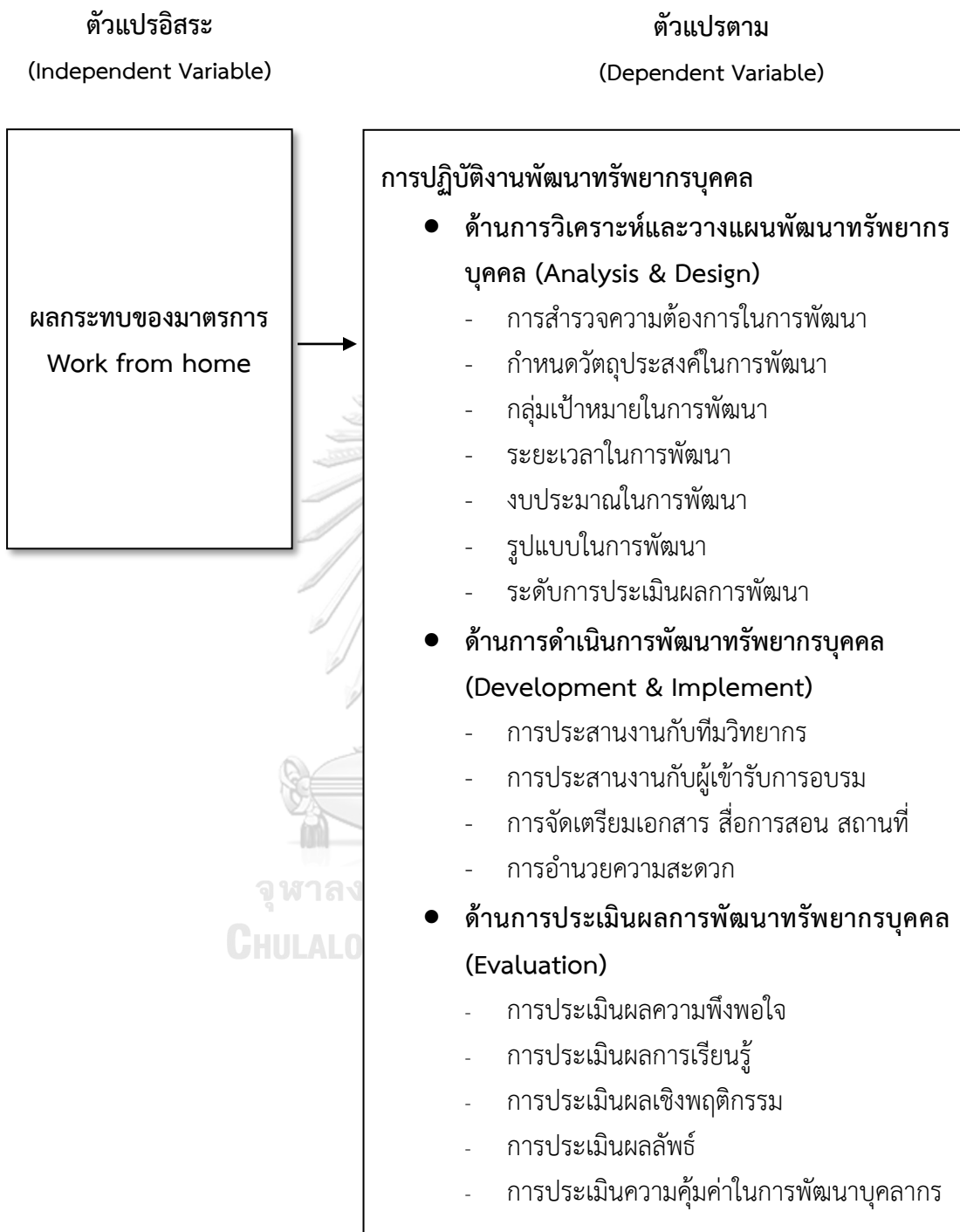
## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง
- 2) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อมาตรการให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในสังกัด ปฏิบัติงาน ที่พำนักอาศัย (Work from Home)

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

- งานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะในมิติของการฝึกอบรมบุคลากร (Training) เท่านั้น ไม่รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมิติอื่น ๆ
- ขอบเขตประชากร: พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง จำนวนทั้งสิ้น 29 คน
- ขอบเขตเนื้อหา: กำหนดตัวแปร ดังนี้
  - ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ มาตรการ Work from Home
  - ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ระดับผลกระทบต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่
    - ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
    - ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
    - ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - ตัวแปรควบคุม (Control variable) คือ มาตรการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ของการประปานครหลวง
- ขอบเขตพื้นที่: การประปานครหลวง
- ขอบเขตระยะเวลา: เดือนสิงหาคม - พฤศจิกายน 2565

## 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย



## 1.6 สมมติฐานการวิจัย

1. H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from home ส่งผลในระดับมาก ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
 H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from home ส่งผลในระดับน้อย ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง
  
2. H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
 H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในแต่ละด้าน แตกต่างกัน กรณีศึกษาการประปานครหลวง
  - 2.1 H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ไม่แตกต่างกัน กับ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
 H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) แตกต่างกัน กับ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) กรณีศึกษาการประปานครหลวง
  - 2.2 H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ไม่แตกต่างกัน กับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
 H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) แตกต่างกัน กับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง
  - 2.3 H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) ไม่แตกต่างกัน กับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
 H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) แตกต่างกัน กับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมิติต่าง ๆ
- 2) ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อมาตรการให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในสังกัด ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home)



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงาน พัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) การปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ของการประปานครหลวง
- 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3) แนวคิดทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ของการประปานครหลวง

แนวนโยบายของรัฐบาล และศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (ศบค.) ข้อกำหนดออกตามความในมาตรา 9 แห่งราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 20) ซึ่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 มีการแพร่ระบาดที่รุนแรงขยายวงกว้างทั่วทั้งประเทศ และมีผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นจำนวนมาก จึงมีมาตรการให้ทุกหน่วยงานพิจารณาให้พนักงานปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) สูงสุดเต็มขีดความสามารถ และไม่ให้เกิดผลกระทบกับภารกิจหลักของงานไปจนกว่าสถานการณ์จะคลี่คลาย ทั้งนี้การประปานครหลวงจึงมีบันทึกที่ ผวก 36/2564 ลงวันที่ 29 เมษายน 2564 เรื่อง แนวทางปฏิบัติกรณีการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) เพื่อสอดคล้องนโยบายของรัฐบาลดังกล่าว โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติกรณีการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ดังนี้

- 1) ให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป จัดให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานหมุนเวียนการปฏิบัติ ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ในสัดส่วนจำนวนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 โดยพิจารณาตามความจำเป็นเร่งด่วนของงาน และไม่เกิดผลกระทบกับภารกิจหลักของหน่วยงาน พร้อมทั้ง จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ในแต่ละวัน และให้ส่วนกลางของหน่วยงานระดับฝ่าย หรือส่วนเลขานุการของหน่วยงานระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ หรือรองผู้ว่าการ ส่งสำเนาให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทราบ โดยมอบหมายให้ส่วนกลาง หรือส่วนเลขานุการของหน่วยงานกำกับดูแล และบันทึกหมายเหตุในใบลงเวลาทำงานประจำวันให้ทราบว่าพนักงานผู้นั้นมีการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home)



- 2) การปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ถือเป็นเวลาการปฏิบัติงานปกติ พนักงานและผู้ปฏิบัติงานจะต้องอยู่ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัยเท่านั้น และพร้อมที่จะรับการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลาปฏิบัติงาน และหากมีความจำเป็นผู้บังคับบัญชาสามารถเรียกตัวให้เข้ามาที่สำนักงานได้ทันที หากพนักงานฝ่าฝืนถือว่าเป็นการกระทำผิดวินัย
- 3) การลงเวลาปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ควบคุมการลงเวลาทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) บน Application My@MWA โดยลงเวลาเข้างานไม่เกินเวลา 08.30 น. และลงเวลาออกงานได้ตั้งแต่เวลา 16.30 น.
- 4) ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมายงานและติดตามการปฏิบัติงานพร้อมทั้งบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
- 5) การจ่ายค่าล่วงเวลา ค่าทำงาน และค่าล่วงเวลาในวันหยุด กรณีปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ไม่สามารถกระทำได้ เว้นแต่จะได้รับคำสั่งให้เข้าปฏิบัติงานนอกเวลาทำการปกติ ณ สำนักงานหรืองานภาคสนาม แล้วแต่กรณี
- 6) การเบิกจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสาขาวิชาชีพเฉพาะ ให้นับรวมระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ คำสั่ง กปน. ที่ 511/2555 สั่ง ณ วันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2555 เรื่อง การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษสาขาวิชาชีพเฉพาะของการประปานครหลวง
- 7) ระหว่างการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) หากพนักงานมีความจำเป็นต้องไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว หรือพบว่า ตนเองมีอาการเจ็บป่วยด้วยระบบทางเดินหายใจ หายใจเหนื่อยหอบ มีไข้ ปวดศีรษะ ปวดตามข้อ ไอ เจ็บคอ มีน้ำมูก ตาแดง มีผื่นขึ้น หรือมีอาการผิดปกติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาการของโรค COVID-19 ตามที่กระทรวงสาธารณสุขประกาศ ให้ไปพบแพทย์เพื่อตรวจอาการ หากเป็นเวลาทำการให้ใช้สิทธิการลาตามระเบียบ กปน. ฉบับที่ 21 ว่าด้วย การลาของพนักงาน พ.ศ. 2544 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลการลาในระบบการลา ค่าล่วงเวลา และค่าปฏิบัติงานกะ ทั้งนี้หากมีค่าใช้จ่ายให้สามารถเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายนั้นได้ตามที่จ่ายจริง ภายใต้สิทธิการเบิกค่ารักษาพยาบาลตามระเบียบ ข้อบังคับของการประปานครหลวง หรือตามที่การประปานครหลวงกำหนด กรณีมีผู้ปฏิบัติงาน หากมีความจำเป็นสามารถลาได้ โดยอาจไม่ได้รับค่าจ้างในวันลาดังกล่าว
- 8) ให้ผู้บังคับบัญชา ติดตาม สังเกต เฝ้าระวังอาการ และสุขภาพของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน หากมีอาการผิดปกติให้รายงานข้อมูลดังกล่าว ตามแบบฟอร์ม กบพ.02 ให้กองบริการทางการแพทย์ ชวก.(บค) ทราบ เพื่อประโยชน์ในการสอบสวนโรค

- 9) กรณีพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าพักเพื่อรับการรักษาน ณ สถานพยาบาลให้ถือเป็นการสิ้นสุดระยะเวลาปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) รวมถึงกรณีแพทย์สั่งให้พักรักษาตัวต่อเนื่องจากการเข้าพักเพื่อรับการรักษาน ให้ใช้สิทธิการลาป่วยตามระเบียบการลาของ กปน. ฉบับที่ 21 ว่าด้วย กาลาของพนักงาน พ.ศ. 2544 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมพร้อมทั้งบันทึกข้อมูลการลาป่วยในระบบการลา ค่าล่วงเวลา และค่าปฏิบัติงานกะ หรือหลักเกณฑ์สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
- 10) ให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป รายงานผลการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ของแต่ละเดือน ตามแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ในวันทำการแรกของสัปดาห์ถัดไปให้ศูนย์ COVID-19 ของสายงานเพื่อรายงานต่อศูนย์ COVID-19 ของ กปน. และสำเนาแจ้งฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทราบด้วย  
 ทั้งนี้ การพิจารณาการปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ของพนักงานและผู้ปฏิบัติงานให้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป

## 2.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน (Nadler, 2513) โดยมีวิธีการ 3 ประการ (สนามทอง, 2563) ดังนี้

- 1) การฝึกอบรม (Training)  
 เป็นการดำเนินงานที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายคือ ยกระดับความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Capability) และทักษะ (Skill) ของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร
- 2) การศึกษา (Education)  
 เป็นการดำเนินงานที่จัดขึ้นเพื่อให้การศึกษาเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attribute) ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้บุคคลโดยตรง เพื่อเตรียมความพร้อมการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) ให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

หรือตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษาจะแตกต่างกันไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน

### 3) การพัฒนา (Development)

เป็นการดำเนินงานที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (Disruption) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ และแสดงขีดความสามารถ ศักยภาพของตนเอง

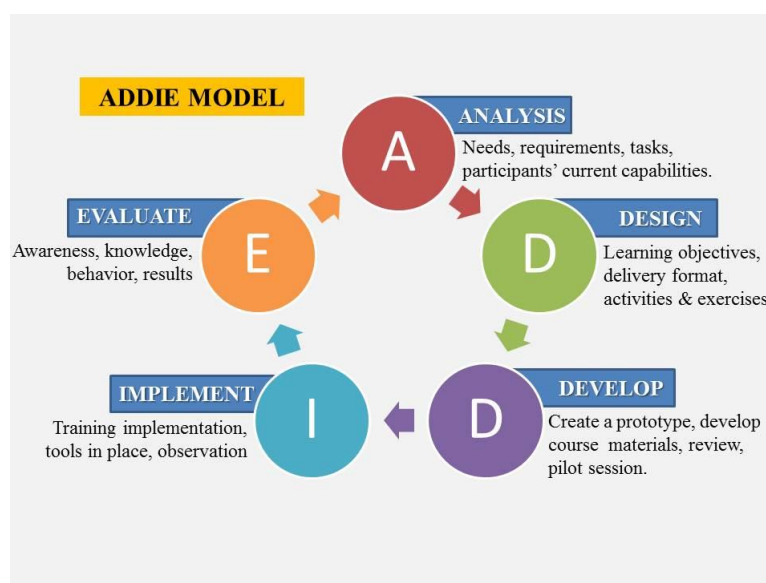
### ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โมเดลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (เวชยานนท์, 2559) ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการพัฒนา กล่าวคือ การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนา เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ซึ่งเป้าหมายนั้นมักจะมาจากพันธกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่อาจใช้วิธีการสร้างภาพฝันความสำเร็จขององค์กรที่จะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดจุดหมายร่วมกันในอนาคต ในการกำหนดภาพฝันความสำเร็จขององค์กรนั้น ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรควรที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ความคาดหวัง มาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน หรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเอามาประมวล
- 2) ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นและสำคัญที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- 3) สสำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยี สภาพภูมิศาสตร์
- 4) เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ และสภาพเป้าหมายที่องค์กรอยากจะทำบรรลุ และระบุถึงช่องว่างความแตกต่าง
- 5) กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาว
- 6) การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 7) การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์

## หลักการออกแบบการเรียนรู้

ADDIE Model คือ หลักการออกแบบกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ คิดค้นขึ้นโดย Florida State University's Center for Educational Technology โดยมีจุดมุ่งหมายในการออกแบบให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ด้วยการวิเคราะห์ที่สาเหตุของปัญหา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1 หลักการออกแบบการเรียนรู้ (ADDIE Model)

- A: Analysis (การวิเคราะห์) คือ กำหนดเป้าหมาย (Target / Goal) เช่น ความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการพัฒนา ระดับของการเรียนรู้ที่ต้องการ กลุ่มเป้าหมาย ช่วงเวลาในการพัฒนา
- D: Design (การออกแบบ) คือ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ การติดตาม การประเมินผล และแผนการพัฒนา ให้สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- D: Develop (การพัฒนา) คือ ทดสอบการพัฒนา เพื่อหาข้อผิดพลาด และนำผลไปปรับปรุงแก้ไข
- I: Implement (การดำเนินการ) คือ ดำเนินการเรียนรู้และพัฒนาตามกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้
- E: Evaluate (การประเมินผล) คือ ประเมินผลการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ทฤษฎีการฝึกอบรม

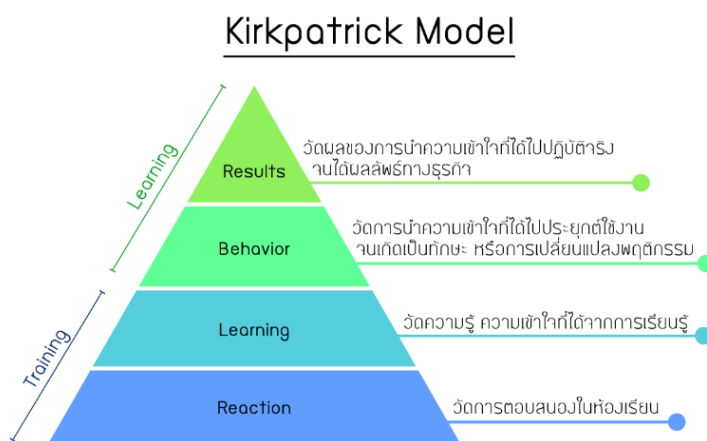
ทฤษฎีการฝึกอบรมเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่แวดล้อมเกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน Chutimatavin พ.ศ. 2542

Nadler พ.ศ. 2525 ได้สร้างระบบการฝึกอบรมเรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนด 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร 2) กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ 3) กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์กร 4) พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 5) สร้างหลักสูตร 6) เลือกเทคนิคการฝึกอบรม 7) เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม 8) ดำเนินการฝึกอบรม 9) ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม และข้อมูลป้อนกลับระบบการฝึกอบรม (พรรณรัตนชัย, 2564)

### แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรม

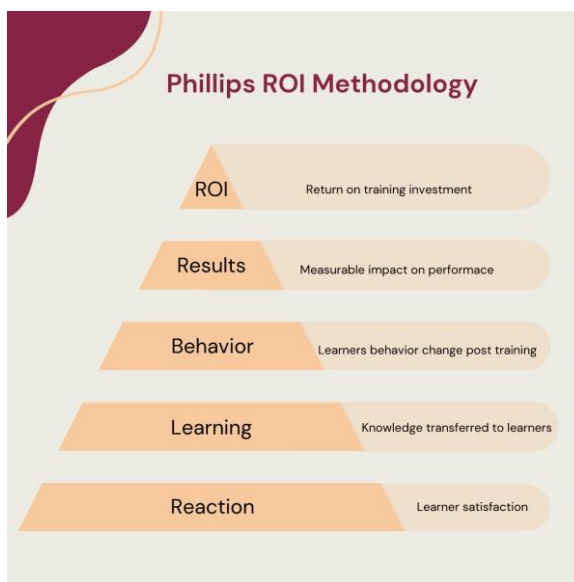
การประเมินผลฝึกอบรมเป็นการดำเนินงานเพื่อพิจารณาวินิจฉัยว่าโครงการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นต้องการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนนั้นอาจเป็นเพียงลักษณะเดียว สองลักษณะ หรือทั้งสามลักษณะประกอบกันก็ได้ Sukprasert พ.ศ. 2541

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ Donald Kirkpatrick แบ่งออกเป็น 4 ระดับการประเมินผล ดังนี้ 1) Reaction (การตอบสนอง) 2) Learning (การเรียนรู้) 3) Behaviors (พฤติกรรม) 4) Results (ผลลัพธ์)



ภาพที่ 2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ Donald Kirkpatrick

ต่อมา Jack Phillips ได้พัฒนาต่อยอดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ Donald Kirkpatrick โดยเพิ่มระดับสูงสุดในการประเมินผลคือ ROI in Employee Development (ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 3 เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของ Jack Phillips

- 1) Reaction (การตอบสนอง) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม และการตอบสนอง/การมีส่วนร่วมในห้องเรียน โดยนำผลประเมินที่ได้มาคำนวณ Net promoter Score หรือ NPS ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
- 2) Learning (การเรียนรู้) การประเมินที่ได้จากการทดสอบความรู้เปรียบเทียบก่อนและหลังการอบรม
- 3) Behaviors (พฤติกรรม) การประเมินที่ได้จากการนำความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และพฤติกรรมที่สะท้อนทัศนคติที่ได้จากการเรียนรู้ไปปฏิบัติจริง เช่น แบบประเมินพฤติกรรมหลังจากอบรมเสร็จสิ้น 3 เดือน
- 4) Results (ผลลัพธ์) การประเมินจากผลงานที่ผู้เข้ารับการอบรมจัดทำขึ้นโดยใช้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรม
- 5) ROI in Employee Development (ความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร) การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยจะมีการประเมินจากต้นทุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร เทียบกับประโยชน์ที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ ฮีเมอส์สัน (Harrington Emerson) (1913): เอกวินิต พรหมรักษา (2555) (ศุภสร, 2560) ได้นำแนวคิดของ Emerson มาเสนอไว้ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly defined ideals) การทำความเข้าใจและกำหนดแนวความคิดในการทำงานให้กระจ่าง
- 2) การใช้หลักเหตุผลทั่วไป พิจารณาจากความน่าจะเป็นไปได้ของงาน (Common sense) การใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
- 3) การให้คำแนะนำที่ดี ที่ถูกต้องสมบูรณ์ (Competent counsel) การเป็นผู้ให้คำปรึกษา โดยคำแนะนำจะต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
- 4) รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline) ต้องมีระเบียบวินัยและรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (Fair deal) ต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสยุติธรรมตรวจสอบได้
- 6) มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information) ต้องได้รับข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีความพร้อมในการทำงาน
- 7) มีการรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะ (Dispatching) ต้องรายงานผลการดำเนินงานทุกระยะและแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
- 8) มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standard and Schedule) ต้องมีมาตรฐานในการทำงานเพื่องานที่ได้นั้น เสร็จตรงตามเวลา
- 9) ผลงานได้มาตรฐาน (Standardized condition) ต้องมีผลงานที่ได้มาตรฐาน
- 10) ดำเนินงานถือเป็นมาตรฐานได้ (Standardized operation) มีวิธีการที่ใช้ดำเนินงานที่สามารถยึดเป็นมาตรฐานได้
- 11) มาตรฐานที่กำหนดสามารถปฏิบัติได้ (Standardized directing) การกำหนดมาตรฐานที่สามารถเป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
- 12) ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี (Efficiency reward) การให้รางวัลตอบแทนกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นของขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home)

เบญจมาศ บุ่งรุ่ง พ.ศ. 2563 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) ของพนักงานของรัฐในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19: กรณีศึกษาสถาบันพระปกเกล้า โดยเป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานของรัฐสังกัดสถาบันพระปกเกล้า จำนวน 178 คน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 2) เพื่อศึกษาถึงระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแบบปกติ และการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า 3) เพื่อเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแบบปกติ และการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ของพนักงานสถาบันพระปกเกล้า 4) เพื่อวิเคราะห์และเสนอแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ของพนักงานสถาบันพระปกเกล้าในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ในครั้งที่ 1 (เดือนมีนาคม-เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563) และการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) ครั้งที่ 2 (เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564) คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่บ้าน โดยในการ WFH ครั้งที่ 1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่บ้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.64 และในการ WFH ครั้งที่ 2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่บ้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.66 โดยในการ WFH ทั้ง 2 ครั้ง มีระยะห่างที่ไม่มาก ผลการศึกษาจึงออกมาไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพนักงานสถาบันพระปกเกล้าส่วนใหญ่รู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่บ้านมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติที่บ้าน เนื่องจากในรายละเอียดงานของพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานในเชิงการให้บริการที่ต้องประจำการอยู่ในสำนักงานมากนัก รวมไปถึงการปฏิบัติงานที่บ้านสามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างราบรื่น และไม่มีอุปสรรคในการทำงาน และพนักงานมีความพร้อมและสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงานที่บ้านได้เป็นอย่างดี (bungrung, 2563)



นเรนทร์ฤทธิ์ ไตรภูมิพิทักษ์ พ.ศ. 2564 ศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่บ้านของบุคลากรสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของบุคคลจังหวัดเลย งานวิจัยนี้ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานที่พำนักอาศัยของบุคลากรสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของบุคคล จังหวัดเลย โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของบุคคลจังหวัดเลย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (มากกว่า 60%) อายุระหว่าง 31–40 ปี (40%) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (93.33%) และมีช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1–4 ปี (40%) ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การปฏิบัติที่พำนักอาศัยเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ลดจำนวนการแพร่เชื้อโควิด-19 ได้ดี โดยกลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.42) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปริมาณงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.60 ด้านคุณภาพของงานมีค่าเฉลี่ยรองลงมา เท่ากับ 3.52 และด้านเวลาที่ใช้ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 3.23) โดยในด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่พำนักอาศัย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีปัญหาด้านอุปกรณ์การสื่อสาร ด้านความแตกต่างของวัยบุคลากร และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารเกี่ยวกับงานที่รับมอบหมาย ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน (ไตรภูมิพิทักษ์, 2564)

กรัณท์รัตน์ ประเสริฐธนากุล พ.ศ. 2565 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ของบุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ของบุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากที่บ้านได้แก่ ทักษะคติที่มีต่อการทำงานจากที่บ้าน บรรทัดฐานกลุ่มอ้างอิงและการรับรู้การควบคุมพฤติกรรมในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ตเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 286 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสถาบันการศึกษาสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าความถี่ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยสรุปว่า บุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $x=3.49$ ) เมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Method of Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล

ต่อประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้านในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ของบุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษามีทั้งหมด 3 ด้านคือ ปัจจัยด้านการรับรู้ถึงประโยชน์การใช้งาน ปัจจัยด้านความเข้ากันได้และความง่ายในการใช้งาน และปัจจัยด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบายประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้านในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ของบุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษาได้ร้อยละ 79.3 ( $R^2 = 0.79$ ) (ประเสริฐธนากุล, 2565)

### การปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

ชัญญาภัค วงศ์บา และ กิ่งกาญจน์ จงใจหา พ.ศ. 2554 ศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการ CHAMPION โดยประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินของเคิร์กแพทริก โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยประเมินผลโครงการที่ศึกษาประสิทธิผลการฝึกอบรมโครงการป้องกันการติดเชื้อเอชไอวี (โครงการ CHAMPION) โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรม โดยประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินผลของเคิร์กแพทริกที่มี 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 การประเมินผลปฏิกิริยา และระดับที่ 2 คือ การประเมินผลการเรียนรู้ โดยมีกลุ่มตัวอย่างการศึกษา คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโครงการ CHAMPION จำนวน 35 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธี Paired t-test และวิเคราะห์เนื้อหาเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานราชการ เป็นเพศหญิง การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุเฉลี่ย 41.53 ปี ผลการวิจัยการประเมินระดับที่ 1 พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อนี้อาหาหลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากรและเทคนิคการฝึกอบรม และผลการวิจัยการประเมินระดับที่ 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม เท่ากับ 15.71 ที่ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.57 คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม เท่ากับ 25.02 ที่ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.79 ซึ่งมีความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม ( $d$ ) เท่ากับ 9.31 และคะแนนความรู้ความเข้าใจเฉลี่ยก่อนและหลังการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P\text{-value} < 0.001$ ) ผลการประเมินครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจและระดับความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการฝึกอบรมตามโครงการ CHAMPION และเพื่อให้การประเมินผลตามแนวทางของเคิร์กแพทริกครบวงจร ควรทำการติดตามผลลัพธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการเข้ารับการฝึกอบรม โดยทำการประเมินพฤติกรรมและประเมินผลลัพธ์ต่อไป (วงศ์บา, 2554)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ผู้วิจัยจึงเลือกประชากรทั้งหมดในการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบการวิจัย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง จำนวน 29 คน และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้การเลือกจากดุลยพินิจและการตัดสินใจของผู้วิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจบังคับใช้มาตรการ Work from Home ของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน และกลุ่มที่ 2 ตัวแทนผู้ปฏิบัติงานภายในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการวิจัยที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดของแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับมาตรการ Work from home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้คำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย 1) เพศ 2) ระดับตำแหน่ง 3) อายุงาน 4) อายุตัว และ 5) Generation

ส่วนที่ 2 ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 3 ด้าน

- ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design)
- ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement)
- ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับมาตรการ Work from home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดตัวแปรใช้มาตรวัดแบบ Likert Scales ประกอบด้วยคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	=	5 คะแนน
มาก	=	4 คะแนน
ปานกลาง	=	3 คะแนน
น้อย	=	2 คะแนน
น้อยที่สุด	=	1 คะแนน

ตารางที่ 1 เกณฑ์การแปลผลคะแนนทั้ง 5 ระดับ

คะแนน	การแปลผลคะแนน
5 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00)	ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับน้อยที่สุด
4 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50)	ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับน้อย
3 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50)	ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับปานกลาง
2 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50)	ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับมาก

คะแนน	การแปลผลคะแนน
1 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50)	ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงาน พัฒนาทรัพยากรบุคคล ในระดับมากที่สุด

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) การแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ตั้งแต่เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2565 จำนวน 29 ชุด
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ตั้งแต่เดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2565 กับผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน

ตารางที่ 2 รายละเอียดการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ที่	ผู้ให้สัมภาษณ์	กำหนดการ	ประเด็น
1	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	พฤศจิกายน 2565	1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะ ในมิติของการฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในการประปานครหลวง เหมาะสมกับมาตรการ Work from Home หรือไม่? 2. การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากร บุคคลแต่ละด้าน (ด้านการวิเคราะห์ และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ด้าน การ ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และด้านการประเมินผลการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (Evaluation)) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home แตกต่างกัน หรือไม่? 3. ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการ จัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) ใน มาตรการ Work from Home กับ
2	ผู้อำนวยการกองแผนและ พัฒนาขีดความสามารถ	พฤศจิกายน 2565	
3	นักทรัพยากรบุคคล 6	พฤศจิกายน 2565	
4	นักบริหารงาน 4	พฤศจิกายน 2565	

ที่	ผู้ให้สัมภาษณ์	กำหนดการ	ประเด็น
			<p>การปฏิบัติงานแบบ On-site มีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่?</p> <p>4. ข้อดี ข้อเสีย และอุปสรรคของมาตรการ Work from Home?</p> <p>5. ในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้หรือไม่?</p>

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผ่านโปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Sciences : SPSS เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่ง อายุงาน อายุตัว และ Generation และเพื่ออธิบายค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และร้อยละ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา และเรียงเรียง และหาความเชื่อมโยงในแต่ละประเด็น เพื่อให้ได้ข้อสรุป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผ่าน Google Form กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 29 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 29 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Sciences : SPSS และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) เพศ 2) ระดับตำแหน่ง 3) อายุงาน 4) อายุตัว และ 5) Generation
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย
  - การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม
  - ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design)
  - ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement)
  - ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)
  - การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำแนกตามกระบวนการ
  - ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับมาตรการ Work from home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม)
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบด้วย 1) เพศ 2) ระดับตำแหน่ง 3) อายุงาน 4) อายุตัว และ 5) Generation

ตารางที่ 3 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามเพศ

		เพศ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	5	17.2	17.2	17.2
	Female	24	82.8	82.8	100.0
Total		29	100.0	100.0	

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 82.8 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2

ตารางที่ 4 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง

		ระดับตำแหน่ง			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ระดับ 3-5 (พนักงานระดับปฏิบัติการ)	9	31.0	31.0	31.0
	ระดับ 6 (ผู้บริหารระดับต้น)	10	34.5	34.5	65.5
	ระดับ 7 (ผู้บริหารระดับกลาง)	9	31.0	31.0	96.6
	ระดับ 8 (ผู้บริหารระดับสูง)	1	3.4	3.4	100.0
Total		29	100.0	100.0	

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงส่วนใหญ่เป็นพนักงาน ระดับ 6 (ผู้บริหารระดับต้น) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาคือ ระดับ 3-5 (พนักงานระดับปฏิบัติการ) และระดับ 7 (ผู้บริหารระดับกลาง) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และเป็นพนักงาน ระดับ 8 (ผู้บริหารระดับสูง) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ



ตารางที่ 5 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุงาน

		อายุงาน			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อยกว่า 5 ปี	1	3.4	3.4	3.4
	5 - 10 ปี	7	24.1	24.1	27.6
	11 - 15 ปี	9	31.0	31.0	58.6
	มากกว่า 15 ปี	12	41.4	41.4	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาเป็นช่วงอายุงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 และอายุงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามอายุตัว

		อายุตัว			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 ปี	2	6.9	6.9	6.9
	31 - 40 ปี	10	34.5	34.5	41.4
	41 - 50 ปี	8	27.6	27.6	69.0
	51 ปีขึ้นไป	9	31.0	31.0	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงส่วนใหญ่มีอายุตัวระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 รองลงมาคืออายุตัวมากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาเป็นช่วงอายุตัวระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 และอายุตัวระหว่าง 20 - 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 การแสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตาม Generation

		Generation			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2503 - 2507)	2	6.9	6.9	6.9
	Gen X (เกิด พ.ศ. 2508 - 2522)	10	34.5	34.5	41.4
	Gen Y (เกิด พ.ศ. 2523 - 2539)	17	58.6	58.6	100.0
	Total	29	100.0	100.0	

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงส่วนใหญ่อยู่ใน Generation Y จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมาเป็น Generation X จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ Generation Baby Boomer จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ตามลำดับ

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 8 การแสดงค่าเฉลี่ยในภาพรวมผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SumHRD	29	3.00	5.00	4.0474	.42114
Valid N (listwise)	29				

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยในภาพรวมผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ที่ 4.05 คะแนน ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่าผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 9 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design)

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AnalysisDesign	29	3.00	5.00	3.9901	.44185
DevelopmentImplement	29	2.50	5.00	4.0690	.62284
Evaluation	29	2.80	5.00	4.1103	.53609
Valid N (listwise)	29				

จากตารางที่ 9 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) อยู่ที่ 3.99 คะแนน ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 10 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement)

#### Descriptive Statistics

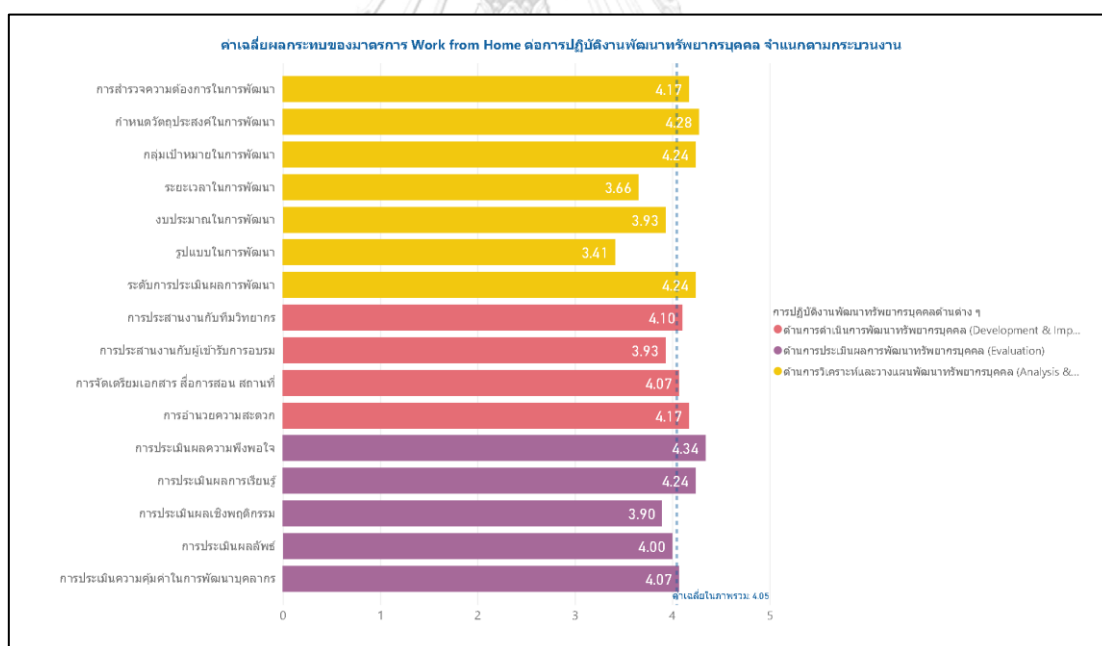
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AnalysisDesign	29	3.00	5.00	3.9901	.44185
DevelopmentImplement	29	2.50	5.00	4.0690	.62284
Evaluation	29	2.80	5.00	4.1103	.53609
Valid N (listwise)	29				

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) อยู่ที่ 4.07 คะแนน ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 11 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AnalysisDesign	29	3.00	5.00	3.9901	.44185
DevelopmentImplement	29	2.50	5.00	4.0690	.62284
Evaluation	29	2.80	5.00	4.1103	.53609
Valid N (listwise)	29				

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) อยู่ที่ 4.11 คะแนน ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) อยู่ในระดับน้อย



ภาพที่ 4 การแสดงค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำแนกตามกระบวนการ

จากภาพที่ 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำแนกตามกระบวนการ ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่า ทุกกระบวนการได้รับผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากร

บุคคล อยู่ในระดับน้อย ทั้งหมด ยกเว้นกระบวนการที่กำหนดรูปแบบการพัฒนา ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 คะแนน ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในกระบวนการที่กำหนดรูปแบบการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง เพียงกระบวนการเดียว

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับมาตรการ Work from home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่าน Google Form กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง จำนวนทั้งสิ้น 29 คน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับมาตรการ Work from home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- มาตรการ Work from home ทำให้การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลประหยัดงบประมาณในการดำเนินงานมากขึ้น
- อยากให้มีมาตรการ Work from home นี้ต่อไป
- มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบเพื่อให้เข้าถึงทุกคนในองค์กร
- หากองค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบ Learning Management System (LMS) จะช่วยให้การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเกิดความต่อเนื่องและไม่สะดุด แม้จะอยู่ในช่วง Work from Home หรือได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ต่าง ๆ
- ช่วงมาตรการ Work from Home จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรณีต้องดำเนินการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปรับความเข้าใจกับผู้เข้าอบรม รวมถึงเกิดปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ซึ่งหากตัวบุคคลไม่ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น อบรมไปเลี้ยวลูกไป ทำงานบ้านไป ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อ การเรียนรู้ของบุคคลได้ เมื่อเทียบกับการอบรมแบบ On-site ซึ่งสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่า (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ/ความสามารถในการเรียนรู้ผ่านรูปแบบต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลด้วย)
- การประสานงานกับหน่วยงานภายในหรือบุคคลภายนอก ที่นอกเหนือจาก ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล อาจมีการประสานงานที่คลาดเคลื่อน ซึ่งอาจจะทำให้ส่งผลกับการดำเนินการด้านอื่นหรือส่วนที่เกี่ยวข้องไม่สามารถทำได้เต็มที่หรือตรงตามความต้องการของการจัดอบรมได้
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ประชุม ติดต่อสื่อสารประสานงาน ยังเป็นอุปสรรคต่อผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มที่ไม่พร้อมปรับตัวทำให้การทำงานขาดสภาพคล่อง ส่งผลกระทบต่อ

การ Work from Home ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติจริงตามนโยบายภายในแต่ละหน่วยงาน  
ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อ การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก  
(In-depth interview) และถอดบทสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. ผู้อำนวยการกองแผนและพัฒนาขีดความสามารถ
3. นักทรัพยากรบุคคล 6
4. นักบริหารงาน 4

โดยมีรายละเอียดบทสัมภาษณ์ดังนี้



## ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล

### กรณีศึกษาการประสานนครหลวง

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### 1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะในมิติของการฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในการประสานนครหลวงเหมาะสมกับมาตรการ Work from Home หรือไม่?

ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยตั้งแต่การสำรวจความต้องการในการพัฒนาเปิดโอกาสให้หน่วยงานได้ระบุถึงรูปแบบการพัฒนาทั้งการอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) และการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) รวมถึงสามารถระบุหมายเหตุลงในแผนพัฒนาบุคลากรได้ว่า รูปแบบการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของสถานการณ์ รวมถึงมีการเปิดให้บทวนแผนพัฒนาบุคลากรจำนวน 2 ครั้งต่อปีงบประมาณ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการเชิงรุกได้ดี

ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) ด้วยมาตรการ Work from Home เกี่ยวเนื่องกับการแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้การจัดฝึกอบรมในช่วงแรกของการบังคับใช้มาตรการฯ เป็นไปในรูปแบบออนไลน์ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการดำเนินการเตรียมความพร้อม เช่น เช่า Account Application Zoom ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเองเพื่อรองรับการจัดฝึกอบรม โดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นห้อง Zoom ขนาดเข้าร่วมได้ 100 Participants จนถึง 500 Participants ซึ่งเป็น Web Training ที่ผู้บริหารเล็งเห็นว่าสามารถสร้างความเสถียรให้เกิดประสิทธิภาพตลอดระยะเวลาการเรียนรู้

ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับโจทย์การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นจุดแข็งที่การประเมินผลการพัฒนาดำเนินการในรูปแบบออนไลน์อยู่แล้ว จึงทำให้ไม่ส่งผลกระทบใดๆ และยิ่งรูปแบบการจัดฝึกอบรมที่เป็นออนไลน์นั้น ยิ่งทำให้การตอบกลับแบบประเมินผลในแต่ละระดับของเรามีแนวโน้มจำนวนการตอบกลับที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

#### 2. การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน (ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home แตกต่างกันหรือไม่?

การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home แตกต่างกัน โดยมองว่า ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบมากที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสให้ ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรจำนวน 2 ครั้งต่อปีงบประมาณ แต่หน่วยงานต่างๆ ก็หวังรอ สถานการณ์ Covid-19 คลี่คลาย เพื่อจัดฝึกอบรมในรูปแบบ On-site จึงทำให้หลักสูตร จำนวนมากรอดำเนินการจัดฝึกอบรมในไตรมาสที่ 3-4 ของปีงบประมาณ ส่งผลให้ 1) ผู้จัด ฝึกอบรม Work Load 2) ผู้เข้าอบรมก็ช้าซ้อนกันหลายหลักสูตรเพราะจัดในช่วงเวลา เดียวกัน ซึ่งอาจไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) การหักล้างเงินยืมก็จะได้รับ ผลกระทบเพราะต้องดำเนินการภายใน 15 วันสุดท้ายของปีงบประมาณ เพื่อตัดงบประมาณ ในปีนั้นๆ ให้แล้วเสร็จ โดยสรุปคือ ความยืดหยุ่นในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเกินไป อาจ ไม่ดี ก่อให้เกิดความยากลำบากทั้งผู้เข้าอบรมและผู้จัดฝึกอบรม

รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) การประสานทั้งภายในและภายนอก ไม่ได้มีการเจอตัว เป็นการสื่อสารผ่าน ทางออนไลน์เท่านั้น ซึ่งอาจก่อให้เกิดการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนหรือความเข้าใจที่ผิดไป ทั้งนี้ Generation อาจเป็นปัจจัยสำคัญในด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในส่วนของ ผู้จัดฝึกอบรมเนื่องจากกิจกรรมบางอย่างต้องใช้ Skill ทางด้าน Digital จึงจะสามารถ ดำเนินงานหรือประสานงานได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับกับผู้เข้าอบรมก็มีหลากหลาย Generation ก็อาจได้รับผลกระทบต่างกันไป Gen Y (เกิด พ.ศ. 2523 - 2539) มีความคุ้น ชินปรับตัวได้อย่างสบาย Gen X (เกิด พ.ศ. 2508 - 2522) และ Baby Boomer (เกิด พ.ศ. 2503 - 2507) อาจยากลำดับต่อการอบรมในรูปแบบออนไลน์

และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) น่าจะได้รับผลดี เสียมากกว่า

### 3. ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในมาตรการ Work from Home กับการปฏิบัติงานแบบ On-site มีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่?

การประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาจะเป็นตัวบ่งชี้ได้ถึงประสิทธิภาพของการจัด ฝึกอบรม โดยเมื่อพิจารณาการประเมินความพึงพอใจพบว่า คะแนนความพึงพอใจใน ภาพรวมเฉลี่ยปีงบประมาณ 2564 เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2565 (การอบรมรูปแบบ ออนไลน์ 100%) มีแนวโน้มและทิศทางที่ดีขึ้น คะแนนความพึงพอใจในภาพรวมของ ปีงบประมาณ 2564 เท่ากับ 4.44 และคะแนนความพึงพอใจในภาพรวมของปีงบประมาณ 2565 เท่ากับ 4.51 ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมเพิ่มขึ้นถึง 0.07



#### 4. ข้อดี ข้อเสีย และอุปสรรคของมาตรการ Work from Home?

ข้อเสีย คือ ภาพรวมผู้บริหารระดับสูงมองว่า การติดตามงานภายใต้มาตรการ Work from Home ไม่ค่อยได้ประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ดีเทียบเท่ากับการปฏิบัติงานแบบ On-site อาจเกิดมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเมื่อทำงานที่บ้านอาจไม่เอื้ออำนวยให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ขาดวินัยที่เคร่งครัดในการทำงาน ซึ่งก็จะมีในพนักงานบางกลุ่ม ทั้งนี้ข้อเสียดังกล่าวส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาจะไม่ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่มอบหมายไว้เมื่อพนักงานปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย แต่อย่างไรก็ตามจะมีพนักงานอีกกลุ่มที่มีความเคร่งครัดวินัยในการทำงาน ไม่ว่าจะทำงานที่ไหน ผลการดำเนินงานก็จะมีมาตรฐานขับเคลื่อนองค์กรได้เป็นอย่างดี

#### 5. ในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้หรือไม่?

การประสานครหลวงไม่สามารถใช้มาตรการ Work from Home ได้ทุกหน่วยงาน ทั้งนี้ การประสานครหลวงต้องจำแนกประเภทของงานว่า หน่วยงานใดสามารถ Work from Home ได้ หน่วยงานใดไม่สามารถ Work from Home ได้ เช่น หน่วยงานผลิตและสูบลำน้ำที่ต้องทำหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรมีความจำเป็นต้องอยู่หน้างาน ก็จะไม่สามารถ Work from Home ได้ เพราะจะกระทบต่อกระบวนการจัดส่งน้ำประปาให้ประชาชนโดยตรง แต่อย่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนก็อาจจะใช้มาตรการ Work from Home ได้ แต่ไม่ใช่ใช้กับทุกคนในหน่วยงาน โดยต้องจำแนกกลุ่มคนที่เหมาะสมกับการใช้มาตรการ Work from Home ปรับตัวได้ มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่พร้อมรองรับการทำงานที่บ้าน ใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีต่างๆ สะดวก รวดเร็ว แม่นยำ และที่สำคัญต้องมีการปฏิบัติงานที่ดีเมื่อ Work from Home

เมื่อไหร่ก็ตามที่การประสานครหลวงสามารถผลักดันให้มีมาตรการ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพให้เข้ามาหรืออยู่ในองค์กรได้

ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้อำนวยการกองแผนและพัฒนาขีดความสามารถ

1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะในมิติของการฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในการประปานครหลวงเหมาะสมกับมาตรการ Work from Home หรือไม่?

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาภายใต้มาตรการ Work from Home แต่ด้วยความหลากหลายของพนักงานการประปานครหลวงทั้งภารกิจงาน และ Generation ฯลฯ อาจทำให้การจัดฝึกอบรมในรูปแบบออนไลน์อาจไม่ครอบคลุม หรือตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกคนในองค์กร

2. การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน (ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home แตกต่างกันหรือไม่?

โดยส่วนตัวมองว่า ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และถัดมาด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)

ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) สืบเนื่องจากข้อมูลป้อนกลับผลการประเมินการเรียนรู้และพัฒนาที่นำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนและออกแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าอบรมบางกลุ่มว่า อยากให้มีการจัดฝึกอบรมในชั้นเรียนมากกว่าการจัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์ เพราะ Workshop ไม่สะดวก ผู้เข้าอบรมด้วยตัวเองไม่มีส่วนร่วม ขาดความพร้อมทั้งกล้องทั้งไมค์ในการสื่อสาร สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความประสงค์รอสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คลี่คลาย และกลับมาอบรมในชั้นเรียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการพัฒนาที่อาจทำให้ตกแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) เมื่อมีมาตรการ Work from Home ทั้งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง และสถาบันจัดฝึกอบรมภายนอก ต่างก็ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การอบรมในท้องถนัดแล้วแต่เติมไปด้วยรูปแบบออนไลน์ ซึ่งถือได้ว่าการรับมือเป็นอย่างดีกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ไม่ได้รับผลกระทบจาก มาตรการ Work from Home แต่เป็นการดีเสียอีกที่ได้ Big Data ในรูปแบบที่พร้อมใช้งานในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

**3. ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในมาตรการ Work from Home กับการปฏิบัติงานแบบ On-site มีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่?**

ผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในมาตรการ Work from Home กับการปฏิบัติงานแบบ On-site เมื่อพิจารณาตามชี้วัดวัดผลการดำเนินงานไม่มีความแตกต่างกัน แต่หากพิจารณาจาก Feedback ความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมพบว่า บางกลุ่มมองว่าการจัดฝึกอบรมรูปแบบออนไลน์ ภายใต้มาตรการ Work from Home มีประสิทธิผลน้อยกว่าการจัดฝึกอบรมในชั้นเรียน เนื่องจากอาจขาดแรงกระตุ้นทางด้านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ หรือมีสิ่งรบกวนๆ ที่ทำให้ไม่มุ่งการเรียนรู้และพัฒนาเพียงอย่างเดียว

**4. ข้อดี ข้อเสีย และอุปสรรคของมาตรการ Work from Home?**

ข้อดี คือ หากพนักงานคนใดที่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้มาตรการ Work from Home ได้เป็นอย่างดี คล่องตัวในการหาข้อมูลประกอบการดำเนินงาน และมีสมาธิของตัวเอง

ข้อเสีย คือ การปฏิบัติงานภายใต้มาตรการ Work from Home สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจไม่เอื้ออำนวย เนื่องจากเป็นการทำงานที่บ้าน บางคนอาจทำภารกิจส่วนตัวในเวลาว่าง

**5. ในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้หรือไม่?**

ปัจจุบันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเรียนรู้และพัฒนาสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา เพราะฉะนั้นแล้วคิดว่าในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้

ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
ผู้ให้สัมภาษณ์: นักทรัพยากรบุคคล 6

1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะในมิติของการฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในการประปานครหลวงเหมาะสมกับมาตรการ Work from Home หรือไม่?

ในช่วงมาตรการ Work from Home ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ดังกล่าว โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้จากการอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เป็นการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) เพิ่มมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น E-learning หรือ Virtual Training เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของภาครัฐและนโยบายท่านผู้ว่าการการประปานครหลวง

สืบเนื่องจากการประปานครหลวงได้จัดตั้งศูนย์ประสานงาน COVID-19 และมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานจัดทำข้อมูลรายงานผลกระทบต่อการดำเนินงานจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลพบว่า การมีมาตรการ Work from Home ไม่ได้ส่งผลกระทบกับการดำเนินงานมากนัก โดยการจัดฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้ตามแผน แต่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ในช่วงแรกของการดำเนินงานภายใต้มาตรการ Work from Home และปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้เป็นการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) อาจมีปัญหาในความไม่คุ้นเคยกับรูปแบบดังกล่าว เช่น ในมิติของผู้จัดฝึกอบรมที่ต้องเริ่มศึกษาการบริหารจัดการห้องเรียนออนไลน์ใน Application Zoom การจัดหาสถาบันภายนอกเพื่อรองรับการเรียนรู้แบบ E-learning การดึงข้อมูลสรุปผลการฝึกอบรมออนไลน์มาใช้ประโยชน์ รวมถึงมิติของผู้เข้าอบรมเองที่ไม่สามารถเข้าสู่ระบบฯ ได้ แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไปก็ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับรูปแบบดังกล่าว สามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

2. การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน (ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home แตกต่างกันหรือไม่?

โดยส่วนตัวมองว่า ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home มากที่สุดในส่วนของรูปแบบ

การพัฒนาและระยะเวลาการพัฒนา ที่บางหลักสูตรหน่วยงานยืนยันถึงความจำเป็นว่าต้องอบรมในชั้นเรียนเท่านั้น เนื่องจากมีการฝึกปฏิบัติ (Workshop) หลักสูตรดังกล่าวก็จะถูกเลื่อนระยะเวลาในการพัฒนา หรืออาจยกเลิกการจัดฝึกอบรมไปเลย

ถัดมาด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home รองลงมา โดยการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเดิมที่จะใช้การโทรศัพท์มือถือ และการพูดคุยแบบ Face to Face พอมีมาตรการดังกล่าวช่องทางการสื่อสารหลักจะเป็นการโทรศัพท์มือถือ หรือการคุยกันผ่านทาง Group Line / Open Chat ซึ่งการตั้งไลน์กลุ่มเพื่อสื่อสารกับผู้เข้าอบรมในช่วงมาตรการ Work from Home เป็นแนวทางที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ดี

ในส่วนของด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ไม่ได้ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home เท่าไหร่ เนื่องจากเดิมที่การประเมินผลการฝึกอบรมของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงในสถานการณ์ปกติก็มีการประเมินผ่านทางระบบ Online Google Form อยู่แล้ว จึงไม่ได้รับผลกระทบครั้งนี้

### 3. ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในมาตรการ Work from Home กับการปฏิบัติงานแบบ On-site มีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่?

ผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) มองได้ใน 2 มิติ

มิติที่ 1 ผู้จัดฝึกอบรม มองว่า การอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) บริหารจัดการง่ายกว่า ตั้งแต่การวางแผนในการจัดฝึกอบรม ตัดความยุ่งยากในการอำนวยความสะดวกหน้างาน จัดเตรียมสถานที่ อาหาร เครื่องดื่ม ให้กับผู้เข้าอบรม ใช้ระบบเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ทำให้การติดตามผลการพัฒนาสะดวกมากยิ่งขึ้น

มิติที่ 2 ผู้เข้าอบรม มองว่า อยากให้มีการจัดฝึกอบรมรูปแบบการเรียนรู้จากการอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เหมือนเดิมมากกว่า เนื่องจากได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าอบรมท่านอื่นในห้องเรียน และกระตุ้นการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน เพราะเมื่ออบรมผ่านระบบออนไลน์ ส่วนใหญ่ก็มักจะปิดกล้อง ไม่เปิดไมค์ตอบ หรือบางคนอาจจะไม่ได้อยู่ที่หน้าจอตลอดการอบรม

### 4. ข้อดี ข้อเสีย และอุปสรรคของมาตรการ Work from Home?

ข้อดี โดยส่วนตัวคิดว่า ชอบการปฏิบัติงานแบบ Work from Home มากกว่า เนื่องจากไม่เสียเวลาเดินทาง มีเวลาทำงานได้อย่างเต็มที่ การประชุมผ่านทางระบบออนไลน์

มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในแต่ละวัน เพราะเมื่อมาทำงานที่สำนักงานก็เสียเวลาไปกับการรับสาย แก้ปัญหาผู้ที่เข้ามาติดต่อ ทำให้เวลาส่วนนี้สูญหายไป

ข้อเสีย เมื่อมีงานที่จะต้องจัดส่งบันทึกข้อความ ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากพนักงานธุรการ ปรี้นบันทึกข้อความ ส่งให้ผู้บริหารลงนามแทนเรา เพราะ นโยบายของการประปานครหลวงยังไม่สามารถใช้งาน E-signature ได้ 100%

5. ในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้หรือไม่?

คิดว่าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงควรมีการ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site แต่อาจจะเป็นในลักษณะของ Work from Anywhere หรือ Flexible Time ยืดหยุ่นเวลาเข้า-ออกในการทำงาน บริหารจัดการวันเวลาระหว่างการทำงานที่สำนักงานกับการทำงานที่อื่นที่นอกเหนือจากสำนักงาน แต่อย่างไรก็ตามควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของผลลัพธ์พนักงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงานแม้ไม่ได้ปฏิบัติงานที่สำนักงาน ทั้งนี้ การประปานครหลวงยังขาดระบบที่จะรองรับแก้ไขปัญหาดังกล่าว จะเห็นได้จากความจริงที่ว่า ช่วงมาตรการ Work from Home ยังมีพนักงานที่ไม่ปฏิบัติงาน

ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง  
ผู้ให้สัมภาษณ์: นักบริหารงาน 4

1. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเฉพาะในมิติของการฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในการประปานครหลวงเหมาะสมกับมาตรการ Work from Home หรือไม่?

การจัดฝึกอบรมบุคลากรภายในการประปานครหลวงมีความเหมาะสมกับมาตรการ Work from Home เนื่องจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการปรับตัวตามรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) ที่ทั้งผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าอบรมต่างปฏิบัติงานอยู่ที่พำนักอาศัย จึงทำให้มีการเตรียมความพร้อมการจัดฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) เช่น การเช่าห้องประชุม Application Zoom จำนวน 4 ห้อง เพื่อรองรับห้องฝึกอบรมออนไลน์ รวมถึงมีการเปิดหลักสูตรสอนการใช้งาน Application Zoom ให้ทั้งผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าอบรมเข้ามาเรียนรู้

2. การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้าน (ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)) ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home แตกต่างกันหรือไม่?

การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home ที่แตกต่างกัน โดยมองว่า ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ตามลำดับ

ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากหากมีการเปลี่ยนแปลง 3 สิ่งหลักคือ 1) ระยะเวลาในการพัฒนา 2) งบประมาณในการพัฒนา 3) รูปแบบในการพัฒนา โดยเมื่อ 3 สิ่งดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องทำบันทึกข้อความเพื่อขออนุมัติจากท่านผู้ว่าการการประปานครหลวงในการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มกระบวนการทำงานที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home โดยตรง

รองลงมาด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของ การอำนวยความสะดวก จัดเตรียมสถานที่ จาก การอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เป็นการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online

Training) ซึ่งเมื่อผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าอบรมสามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ใหม่นั้น ทำให้เกิดความคุ้นเคย สะดวกในการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ในแง่ของผู้จัดฝึกอบรม ประหยัดงบประมาณ ลดขั้นตอนในการจัดเตรียมอาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่ม สะดวกในการควบคุม ตอบคำถาม อำนวยความสะดวกในห้องเรียนผ่านระบบออนไลน์ สามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี และในแง่ของผู้เข้าอบรม ไม่เสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางมายังห้องเรียน

และสุดท้ายด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดหรือแทบไม่ได้รับผลกระทบเลย เนื่องจากการประเมินผลการพัฒนาของการประปานครหลวงเป็นไปในรูปแบบออนไลน์อยู่แล้ว ตั้งแต่ก่อนมีมาตรการ Work from Home

### 3. ประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) ในมาตรการ Work from Home กับการปฏิบัติงานแบบ On-site มีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่?

ในมุมมองของผลลัพธ์ของการจัดฝึกอบรมบุคลากร (Training) จากผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPI) พบว่า บรรลุตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ทั้งเมื่อมีการปฏิบัติงานแบบ On-site และเมื่อมี มาตรการ Work from Home

### 4. ข้อดี ข้อเสีย และอุปสรรคของมาตรการ Work from Home?

ข้อดี คือ การปฏิบัติงานภายใต้มาตรการ Work from Home สามารถบริหารจัดการเวลาได้ด้วยตนเอง ไม่เสียเวลาในการเดินทาง แต่งกาย มีสมาธิในการทำงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากไม่ต้องรับสายหรือติดต่อบางเรื่องที่ไม่จำเป็น สามารถปฏิบัติงานด้วยเวลาที่ยืดหยุ่น เช่น ทำงานหลังเวลาเลิกงานได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงรถติดกลับบ้านดึก

ข้อเสีย และอุปสรรค คือ การปฏิบัติงานภายใต้มาตรการ Work from Home อาจทำให้เกิดช่องโหว่กรณีพนักงานที่ไม่ปฏิบัติงานก็จะมีใครสามารถทราบได้อย่างชัดเจน แต่ทั้งนี้ก็ไม่อยากให้เหมารวมว่า การปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) จะทำให้พนักงานทุกคนชีว ไม่ทำงาน อยากให้พิจารณาที่ตัวบุคคล พิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

### 5. ในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้หรือไม่?

ส่วนตัวมองว่า ในอนาคตฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้านได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home ไม่มากนัก รวมถึงฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวงต่างก็มีแนวทางหรือวิธีในการรับมือกับการทำงาน



หรือการจัดฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไป คิดว่าคงไม่ก่อให้เกิดผลเสียอะไรถ้ามีมาตรการดังกล่าวในอนาคต

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน มีมุมมองและความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home ที่แตกต่างกัน

โดยเรียงลำดับด้านที่ได้รับผลกระทบจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบมากที่สุด
2. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) ได้รับผลกระทบรองลงมา
3. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design)

ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) เป็นด้านที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานและผู้เข้าอบรมบางส่วน มีความประสงค์รอสถานการณ์ Covid-19 คลี่คลาย รวมถึงบางหลักสูตรยืนยันถึงความจำเป็นว่าต้องอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เท่านั้น เพราะมีการฝึกปฏิบัติ (Workshop) จึงทำให้หลักสูตรจำนวนมากรอดำเนินการจัดฝึกอบรมในไตรมาสที่ 3-4 ของปีงบประมาณ ส่งผลให้ ผู้จัดฝึกอบรม Work Load และผู้เข้าอบรมก็เข้าซ้อนกันหลายหลักสูตรเพราะจัดในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการพัฒนาที่อาจทำให้ตกแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล

รวมทั้งหากมีการเปลี่ยนแปลง 1) ระยะเวลาในการพัฒนา 2) งบประมาณในการพัฒนา 3) รูปแบบในการพัฒนา โดยเมื่อ 3 สิ่งดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องทำบันทึกข้อความเพื่อขออนุมัติจากท่านผู้ว่าการการประปานครหลวงในการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นการ

เพิ่มกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home โดยตรง

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement)

ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) เป็นด้านที่ได้รับผลกระทบรองลงมา โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) เช่น การเข้า Account Application Zoom ที่รองรับการจัดฝึกอบรมหลากหลายขนาด ไม่ว่าจะเป็นห้อง Zoom ขนาดเข้าร่วมได้ 100 Participants ไปจนถึง 500 Participants

รวมถึงการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เมื่อมีมาตรการ Work from Home ช่องทางการสื่อสารหลักจะเป็นการโทรศัพท์มือถือ หรือการคุยกันผ่านทาง Application Line ซึ่งการตั้ง Group Line หรือ Open Chat เพื่อสื่อสาร แก้ไขปัญหา ให้กับผู้เข้าอบรมตลอดระยะเวลาการอบรมผ่านระบบออนไลน์ เป็นแนวทางที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ อาจมีปัญหาในความไม่คุ้นเคยกับรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ที่ต้องใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงจะสามารถดำเนินงานได้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อผู้จัดฝึกอบรมและผู้เข้าอบรมสามารถปรับตัวให้เข้ากับรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ในแง่ของผู้จัดฝึกอบรม ประหยัดงบประมาณ ลดขั้นตอนในการจัดเตรียมอาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่ม สะดวกในการสื่อสาร อำนวยความสะดวกในห้องเรียนผ่านระบบออนไลน์ สามารถบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี และในแง่ของผู้เข้าอบรม ไม่เสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางมายังห้องเรียน

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพถึงผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)

ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) เป็นด้านที่ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เนื่องจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้รับโจทย์การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นจุดแข็งที่การประเมินผลการพัฒนาดำเนินการในรูปแบบออนไลน์อยู่แล้ว จึงทำให้ไม่ส่งผลกระทบใดๆ

รวมถึงการประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนา ทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับในลักษณะของ Big Data ที่พร้อมใช้งานในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยแนวโน้มและทิศทางของคะแนนความพึงพอใจในการเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มขึ้น จากปีงบประมาณ 2564 เท่ากับ 4.44 คะแนน ในปีงบประมาณ 2565 (การอบรมรูปแบบออนไลน์ 100%) เท่ากับ 4.51 คะแนน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง 2) เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อมาตรการให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การสรุปผลการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 การสรุปผลการวิจัย

การศึกษาผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลของการประปานครหลวง จำนวน 29 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาผลกระทบของมาตรการ Work from Home ที่มีต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง 2. เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อมาตรการให้พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในสังกัด ปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย (Work from Home) โดยการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis and Design) 2. ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development and Implementation) และ 3. ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation)

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ค่าเฉลี่ยในภาพรวมผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ที่ 4.05 คะแนน ซึ่งแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลรายด้าน ค่าเฉลี่ย

ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) อยู่ที่ 3.99 คะแนน ค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) อยู่ที่ 4.07 คะแนน และค่าเฉลี่ยผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) อยู่ที่ 4.11 คะแนน

สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน คือเมื่อแปลผลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับน้อยทั้ง 3 ด้าน แต่เมื่อพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยแต่ละด้านมีความแตกต่างกันอยู่เล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกันกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 4 คน มีมุมมองและความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมองว่าการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านได้รับผลกระทบจากมาตรการ Work from Home ที่แตกต่างกัน โดยเรียงลำดับด้านที่ได้รับผลกระทบจากมากไปน้อย ดังนี้

- 1) ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ได้รับผลกระทบมากที่สุด
- 2) ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) ได้รับผลกระทบรองลงมา
- 3) ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

จึงตอบคำถามในการวิจัย ได้ดังนี้

- 1) ผลกระทบของมาตรการ Work from home ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง อยู่ในระดับน้อย
- 2) ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง ในแต่ละด้านแตกต่างกัน

และตอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังนี้

ข้อที่ 1 ปฏิเสธ H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from home ส่งผลในระดับมาก ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ยอมรับ H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from home ส่งผลในระดับน้อย ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ข้อที่ 2 ปฏิเสธ H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ยอมรับ H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน แตกต่างกัน กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ข้อที่ 2.1 ปฏิเสธ H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ไม่แตกต่างกันกับ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ยอมรับ H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) แตกต่างกันกับ ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ข้อที่ 2.2 ปฏิเสธ H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) ไม่แตกต่างกันกับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ยอมรับ H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) แตกต่างกันกับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ข้อที่ 2.3 ปฏิเสธ H0: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) ไม่แตกต่างกันกับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

ยอมรับ H1: ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement) แตกต่างกันกับ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Evaluation) กรณีศึกษาการประปานครหลวง

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### การปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผลกระทบของมาตรการ Work from Home ต่อการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับน้อย ทั้งในส่วนของภาพรวม และ 3 ด้าน จึงขอเสนอแนะว่า หากหน่วยงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน อาทิ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติงาน ณ ที่พำนักอาศัย ก็สามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้มาอ้างอิงในการจัดทำแผนดังกล่าวให้สามารถใช้มาตรการ Work from Home ควบคู่กับการปฏิบัติงานแบบ On-site ได้

รวมถึงหากมองย้อนไปที่หลักการออกแบบกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างเป็นระบบ (ADDIE Model) ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นโครงสร้างของกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า หากการปฏิบัติงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การใช้มาตรการ Work from Home ควรมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกระบวนการในแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปตามผลกระทบที่ปรากฏในงานวิจัย โดยควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) มากเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นด้านที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด เช่น ยกระดับการสื่อสารให้ทั้งผู้จัดอบรม ผู้เข้าอบรม ผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ ทราบอย่างชัดเจนถึงผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาในการพัฒนา งบประมาณในการพัฒนา และรูปแบบในการพัฒนา เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นไปตามหลักการ ADDIE Model อย่างครบวงจร

### ด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design)

หากพิจารณาถึงรายละเอียดกระบวนการในแต่ละขั้นตอนพบว่า การกำหนดรูปแบบการพัฒนา ซึ่งอยู่ในด้านการวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Analysis & Design) นั้น ได้รับผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เพียงกระบวนการ

โดยข้อเสนอแนะ คือ การสื่อสารให้ทั้งผู้จัดอบรม ผู้เข้าอบรม และหน่วยงานต่าง ๆ ทราบถึงแนวปฏิบัติรูปแบบการพัฒนาว่าจะดำเนินการในลักษณะ Online 100% ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และตักแผนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาจากการอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เป็นการอบรมผ่านระบบออนไลน์ (Online Training) ภายหลัง

### ด้านการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Development & Implement)

ปัญหาในความไม่คุ้นเคยกับรูปแบบการอบรมผ่านระบบออนไลน์ ที่ต้องใช้ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงจะสามารถดำเนินงานได้

โดยข้อเสนอแนะ คือ การจัดหลักสูตร “การใช้งาน Application Zoom อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้จัดฝึกอบรม” และหลักสูตร “การใช้งาน Application Zoom อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้เข้าอบรม” โดยมีการสอนการใช้งาน Application Zoom ทุกเครื่องมือ ตั้งแต่การเปิด-ปิดไมค์ การเปิด-ปิดกล้อง การแชร์ไฟล์นำเสนอ การใช้งานช่อง Chat การสร้าง/เข้าร่วม Breakout Room ในการแบ่งกลุ่มผู้เข้าอบรมเพื่อทำกิจกรรม และการใช้เครื่องมือ Annotate เพื่อมีส่วนร่วมในการอบรม รวมถึงจัดทำคู่มือการใช้งานดังกล่าวด้วย เพื่อให้ผู้จัดฝึกอบรมสามารถดำเนินการจัดอบรมผ่านระบบออนไลน์ได้ดียิ่งขึ้น และผู้เข้าอบรมก็สามารถอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บรรณานุกรม

Nadler, L. (2513). *Developing Human Resource*.

เวชยานนท์, น. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).

ไตรภูมิพิทักษ์, น. (2564). ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่บ้านของบุคลากรสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของบุคคลจังหวัดเลย.

บั้งรุ่ง, เ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) ของพนักงานของรัฐในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19: กรณีศึกษาสถาบันพระปกเกล้า.

ประเสริฐธนากุล, ก. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) ในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ของบุคลากรห้องสมุดเครือข่ายความร่วมมือห้องสมุดด้านประกันคุณภาพการศึกษา.

พรรณรัตน์ชัย, ก. (2564). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสมรรถนะอาชีพช่างโทรคมนาคม.

วงศ์บา, ช. (2554). การประเมินผลการฝึกอบรมตามโครงการ CHAMPION โดยประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินของเคิร์กแพทริก.

ศุภสร, บ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).

สนามทอง, เ. (2563). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชวิศา เสาวจันทร์
วัน เดือน ปี เกิด	7 มิถุนายน 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/389 ถนนสามัคคี ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY