

สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล
ในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COMPETENCY AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
IN THE DIGITAL HR ERA OF A STATE ENTERPRISE EMPLOYEE



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 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล
ในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

โดย

น.ส.พัฒนิน อินทรภักดี

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

----- ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิษณุ เสี่ยงมพงษ์)

----- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

----- กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ชฎิล โจนานนท์)

----- กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กุลพัชร ศักดิ์วิทย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

พัฒน์ อินทรภักดี : สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. (COMPETENCY AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE DIGITAL HR ERA OF A STATE ENTERPRISE EMPLOYEE) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามในการศึกษาระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่คาดหวังในการทำงานยุค Digital HR และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญสายงานทรัพยากรบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ศึกษาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการทำงานในยุค Digital HR

ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง และระดับสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลอยู่ในระดับสูง ดังนั้นจากความแตกต่างของสมรรถนะในแต่ละด้าน จึงต้องมีการนำวิธีที่เหมาะสมมาปรับใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยมีสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เหมาะสมในการนำมาใช้พัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ คือ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ สมรรถนะด้านทักษะ คือ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ คือ พัฒนาคณะอย่างต่อเนื่อง

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6180986724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Competency, Human Resource, Digital HR, Human Resource
Development, Digital Competence

Punnin Interapakdee : COMPETENCY AND HUMAN RESOURCE
DEVELOPMENT IN THE DIGITAL HR ERA OF A STATE ENTERPRISE EMPLOYEE.

Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB, Ph.D.

“A Study of Competency and Human Resource Development in Digital HR Era of a State Enterprise Employee” is mixed method research consisting of quantitative research and qualitative research. The former uses a questionnaire about current competency and required competency for HR in digital age. The latter applies a semi-structured interview to examining practical methods for human resource development by people in the area of expertise. The objective of this research is to consider personnel’s digital competence at present, contrast it with desired digital competence for human resource development as well as suggest development methods for human resource development in digital HR era.

This research demonstrates that current personnel’s competence is in intermediate level, however the personnel’s required competence is in high level. Competency gap, therefore, is composed of knowledge, skill and attribute. In order to improve personnel’s digital performance, the organization has to provide appropriate methods, namely 1) Knowledge: applying digital technology to job responsibilities 2) Skill: applying digital equipment to work for skill competency and 3) Attribute: continuously developing yourself.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2019

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำในการศึกษา รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร. พิษณุ เสี่ยงมพงษ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. ชฎิล โรจนานนท์ และอาจารย์ ดร. กุลพฐ ศักดิ์วิทย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้คำชี้แนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่มีส่วนช่วยในงานวิจัยในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วง

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

และขอขอบพระคุณครอบครัว ที่เป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาเล่าเรียนตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อนๆที่ให้ความช่วยเหลือในทุกๆด้าน จนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่สนใจในเรื่องนี้ไม่มากนักน้อย หากงานวิจัยนี้ มีข้อบกพร่องประการใด ทางผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

พัฒน์นิ นินทรภักดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
.....ค	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....ค	ค
.....ง	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง	ง
กิตติกรรมประกาศ.....จ	จ
สารบัญ.....ฉ	ฉ
สารบัญตาราง.....ฉ	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....ฉ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ..... 1	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ..... 1	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย..... 3	3
1.3 ขอบเขตการศึกษา..... 3	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 4	4
1.5 นิยามคำศัพท์..... 4	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 6	6
2.1 แนวคิดสมรรถนะ (Competency)..... 6	6
2.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)..... 13	13
2.3 แนวคิด Digital HR..... 17	17
2.4 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10..... 27	27
2.5 บทความหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 37	37
2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 41	41

บทที่ 3 วิธีการศึกษาวิจัย	42
3.1 วิธีการศึกษา.....	42
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	43
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	48
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	48
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	50
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	51
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	51
4.2 ความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR.....	52
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR.....	60
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	61
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	65
4.5 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	65
4.6 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 : 20 : 10	68
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	93
5.1 สรุปผลการวิจัย	93
5.1.1 การสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	93
5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	95
5.2 การอภิปรายผล	97

5.3 ข้อเสนอแนะ	100
5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้.....	100
5.3.2 การเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	101
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	104
ประวัติผู้เขียน	115



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในงานทรัพยากรบุคคล.....	25
ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแบบเดิมกับแบบ 70:20:10	28
ตารางที่ 2.3 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 70% Learn by Experience ...	32
ตารางที่ 2.4 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 20% Learn by Others	35
ตารางที่ 2.5 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 10% Learn by Courses.....	37
ตารางที่ 3.6 ความหมายของระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม	44
ตารางที่ 3.7 ความหมายของคะแนนกับระดับสมรรถนะ	45
ตารางที่ 3.8 ข้อมูลอ้างอิงคำถามในแบบสอบถาม.....	47
ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	51
ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสายงานในปัจจุบัน	51
ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสายงาน ทรัพยากรบุคคล.....	52
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบัน ของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR โดยรวม.....	52
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและสมรรถนะ ในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้	53
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและสมรรถนะ ในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ	55
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและสมรรถนะ ในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ	56
ตารางที่ 4.16 สมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR	58
ตารางที่ 4.17 สมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR	58

ตารางที่ 4.18 สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR	59
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความแตกต่างของช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR	60
ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	61
ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	62
ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	62
ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากร สายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	63
ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากร สายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	63
ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากร สายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน	64
ตารางที่ 4.26 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	68
ตารางที่ 4.27 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ การวางแผนและการตัดสินใจ	70
ตารางที่ 4.28 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล	73
ตารางที่ 4.29 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน	76
ตารางที่ 4.30 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	78
ตารางที่ 4.31 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรม บริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	81
ตารางที่ 4.32 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	84

ตารางที่ 4.33 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา87

ตารางที่ 4.34 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น90



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ Competency เปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	10
ภาพที่ 2.2 วิวัฒนาการของยุคเทคโนโลยีดิจิทัล	18
ภาพที่ 2.3 ดิจิทัลยุค 4.0	20
ภาพที่ 2.4 The Digital HR Agenda by Dave Ulrich (2019).....	24
ภาพที่ 2.5 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา 70:20:10.....	27
ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	41



บทที่ 1

บทนำ

งานวิจัยเรื่อง “สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง” โดยมีที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ คำถาม ขอบเขต ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ รวมถึงนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 1.1 ที่มาและความสำคัญ
- 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 1.3 ขอบเขตการศึกษา
- 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.5 นิยามคำศัพท์

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันหลายองค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในยุค Disruptive World คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และก้าวกระโดด ซึ่งเป็นผลมาจาก Disruptive Technologies คือการที่เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจ โดยอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญและเป็นแรงขับเคลื่อน พลวัตของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงสุด ที่สามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม ในการนำองค์กรไปสู่การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ก้าวทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ เพื่อให้บุคลากรมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อ ความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายองค์กร

นอกจากนี้ นโยบายของรัฐบาลได้ประกาศใช้ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 เพื่อสนองต่อ การพัฒนาประเทศในระยะยาว มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วย นวัตกรรม” ซึ่งเมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ และภาคเอกชน ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยภาครัฐเองได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มศักยภาพในการปรับรูปแบบ และวิธีการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะรวมถึงการบูรณาการฐานข้อมูล

ของหน่วยงานของรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยกย่องระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่าง สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดย “การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” (Digital Government Transformation) ดังนั้น เพื่อให้กำลังคนของภาครัฐตระหนักรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการ ปรับเปลี่ยนบริบท รูปแบบและวิธีการทำงานภาครัฐ บุคลากรของภาครัฐต้องมีความพร้อมทั้งด้าน “กรอบความคิด” (Mindset) และ “ทักษะ” (Skill set) เพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล คือ การพัฒนารูปแบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น สามารถ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมีบุคลากรที่มีศักยภาพ และมีความสามารถที่เหมาะสม ซึ่งกล่าวได้ว่า สายงานทรัพยากรบุคคล เป็นสายงานที่มีความสำคัญ ต่อการบริหารและพัฒนาบุคคลในองค์กร ยุค Digital HR ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการ ปรับเปลี่ยนหลากหลายอย่าง ตั้งแต่โครงสร้างตำแหน่งในแผนก, กระบวนการทำงานในเชิงรุก, สวัสดิการสร้างสรรค์, การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงานบุคคล, ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ ตั้งแต่ภายในองค์กรไปจนถึงการสรรหาคนภายนอก จึงเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงและการเตรียม ความพร้อมขององค์กรในอนาคต โดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้านทรัพยากรมนุษย์และการตัดสินใจทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้องและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วและตลอดเวลาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่กำลังเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ในทุกภาคส่วนนั้น ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต และเปลี่ยนแปลงวิถีคิด รูปแบบการติดต่อสื่อสาร รวมถึงรูปแบบการทำงานก็กำลังจะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน เช่น กระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เนื่องจากปัจจุบันนี้มีหลายองค์กรที่นำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้พัฒนาประสิทธิภาพในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุม กระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และลดความซ้ำซ้อนของงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารข้อมูล ระบบงานด้านเอกสารลดลง มีความสะดวก รวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องทันสมัย มีระบบ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น เป็นการเปลี่ยนบทบาทจากฝ่ายรับ เป็นฝ่ายรุก ด้วยการนำเสนอรูปแบบของเครื่องมือการบริหารที่ทำทลายผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประยุกต์งานทั้งหมด มาสู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพลิกโฉมและบทบาทงาน HR ให้เป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Strategic Partner) ของผู้บริหารระดับสูง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR เนื่องจากสมรรถนะเป็นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ การที่องค์กรต้องกำหนดให้มีสมรรถนะต่างๆ ก็เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรต้องการ ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะนำสมรรถนะดังกล่าว มาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจและสังคมแห่งดิจิทัล ซึ่งผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
- 2) เพื่อศึกษาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการทำงานในยุค Digital HR

1.3 ขอบเขตการศึกษา

- 1) ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาเพื่อสำรวจสมรรถนะและวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview)
- 2) ขอบเขตด้านพื้นที่และเวลาในการศึกษา หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก ระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 – เมษายน พ.ศ. 2563
- 3) ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ประกอบด้วย
 - (1) บุคลากรในสังกัดทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งทำการสำรวจและศึกษาเฉพาะหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 คน โดยใช้แบบสอบถาม
 - (2) บุคลากรในสังกัดทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร สายงาน

ประเมินผลบุคลากร สายงานประเมินสมรรถนะ สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงรายการสมรรถนะว่ารายการใดที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR
- 2) ทราบถึงช่องว่างของสมรรถนะและระดับที่คาดหวังต่อบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล
- 3) มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR

1.5 นิยามคำศัพท์

1) สมรรถนะ หมายถึง ชีตความสามารถภายในของบุคลากรแต่ละคน หรือพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น องค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge and Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skills) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes) ดังนั้น สมรรถนะมีความสำคัญต่อการทำงาน หรือภารกิจที่ปฏิบัติ (Job Role) ในองค์กร โดยองค์กรสามารถ กำหนดสมรรถนะเพื่อผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องรู้ อะไร (Knowledge) ทำอะไรได้ (Skill) และเป็นคนอย่างไร (Attribute) อันนำไปสู่ความสำเร็จของ งาน นอกจากนี้สามารถวัดหรือเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ได้ นำไปสู่การพัฒนาพนักงานในลำดับต่อไป

2) การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนา คุ้มครอง รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิต ที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข หลังออกจากองค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการพ้นออกจากงาน

3) Digital HR หมายถึง เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ส่งผลให้การบริหารจัดการมนุษย์มีพื้นฐานการวางแผน และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลมากขึ้น เป็นการบูรณาการในการใช้ประโยชน์จากระบบเครือข่าย และวิทยาศาสตร์ยุคใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร รวมถึงระบบการบริหารจัดการข้อมูลซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

4) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในองค์กร ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรผ่านสมรรถนะ (Competency) บนแนวคิดเครื่องมือการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning Model สามารถเลือกใช้เครื่องมือการพัฒนาตามรูปแบบการเรียนรู้ 3 ประเภท ประกอบด้วย

สัดส่วน 70%: Learn by Experience มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การพัฒนาสมรรถนะหลักตามที่ต้องการคาดหวัง

สัดส่วน 20%: Learn by Others มุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ความไว้วางใจ ความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดมุมมองและแนวทางใหม่ ๆ ในการพัฒนาสมรรถนะหลักตามที่ต้องการคาดหวัง

สัดส่วน 10%: Learn by Courses มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการจากหลักสูตร หรือโปรแกรมที่ถูกจัดวางไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประมวลเอกสารเพื่อทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์และตั้งกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยใช้แนวคิดสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคล Digital HR และการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10 โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดสมรรถนะ (Competency)
- 2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.3 แนวคิด Digital HR
- 2.4 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10
- 2.5 บทความหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะถูกนำมาใช้ในการบริหารงานทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มขึ้นโดยนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวเวิร์ด เดวิด แมคเคลแลนด์ (David Clarence McClelland) ซึ่งได้ทำการศึกษาและเขียนบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ลงในวารสาร American Psychologist กับแนวคิดที่กล่าวว่า "IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัววัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่ Competency กลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า"¹ ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่มาบูรณาการกับงานที่ตนเองปฏิบัติได้ คนที่เรียนเก่งอาจไม่ใช่คนที่ทำงานเก่ง ซึ่งสามารถวัดได้จากการประเมินรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI)

¹ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning (กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์, 2549).

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

นิยามของสมรรถนะมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความอย่างหลากหลาย ดังนี้

Boyatzis² นิยาม Competency ว่า สมรรถนะเป็นผลรวมของการตั้งใจ อุปนิสัย ทักษะ ประเด็นของภาพลักษณ์ของตน หรือของสังคม หรือองค์ความรู้

David C. McClelland³ นิยาม Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Woodruff⁴ นิยามว่า คำว่า Competency น่าจะนำไปใช้ใน 2 นัยยะ คือ

- (1) เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- (2) เป็นกลุ่ม (Set) ของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ

Gomez-Mejia, Balkin, and Car⁵ ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นแนวคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลที่ทั้งด้านบวก และด้านลบที่แสดงออกมา ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะความสามารถ การบริหารและความมุ่งมั่น คุณลักษณะ โดยสมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ้างงาน การอบรมพัฒนา และส่งเสริมบุคคล

Scott B. Parry⁶ นิยาม Competency ว่า คือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ คุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ โดยการฝึกอบรมและพัฒนา

Spencer, McClelland & Spencer⁷ นิยาม Competency ว่า คือผลรวมของการตั้งใจ อุปนิสัย แนวความคิดส่วนตัว ทักษะ หรือคุณค่าที่มีความรู้ หรือทักษะจากพฤติกรรมที่มี

² ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2549).

³ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.

⁴ นิสตารค์ เวชยานนท์, Competency Based Approach (กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2556).

⁵ รัชนิดา รักกาญจน์นันทน์, "การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560).

⁶ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.

⁷ ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล.

คุณลักษณะของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถวัดผลและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่มีผลงานดีเลิศ กับผลงานเฉลี่ย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง⁸ ให้ความหมายของสมรรถนะ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลิกลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกว่า KSAs แสดงให้เห็นได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ⁹ Competency คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน¹⁰ สมรรถนะหมายถึง พฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

อ.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์¹¹ สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ เป็นขีดความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่องค์กรคาดหวังและอยากให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งจำเป็นจะต้องมี

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถภายในของบุคคล หรือพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน เพื่อให้การทำงานของบุคคลนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

⁸ อารีญา จารุภูมิ, "การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ :กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559).

⁹ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.

¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก (กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง, 2537).

¹¹ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, *Hr Functional Competency Development Program* การพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน Hr บนแนวคิด 70:20:10 Learning Model (กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2560).

2.1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลได้ดีที่สุด และมีความเที่ยงเบนหรืออคติน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเก่า ๆ ซึ่งใช้วิธีการพิจารณาจากคะแนนผลการศึกษาจากสถาบันการศึกษา (School Credentials) หรือการทดสอบความถนัด (Aptitude Test) และการทดสอบความรู้ทางวิชาการ (Knowledge Academic Test) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการทำงาน หรือภารกิจที่ปฏิบัติ (Job Role) ในองค์กร โดยองค์กรสามารถกำหนดสมรรถนะเพื่อผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานนั้นๆ จะต้องรู้อะไร (Knowledge) ทำอะไรได้ (Skill) และเป็นคนอย่างไร (Attribute) อันนำไปสู่ความสำเร็จของงาน และสามารถวัดหรือเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคคลในองค์กรกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดได้ นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรในลำดับต่อไป

นอกจากสมรรถนะจะนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นได้อีกด้วย เช่น ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ไปใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล สามารถนำรายการสมรรถนะของตำแหน่งนั้นๆ มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินพฤติกรรมการทำงานที่พึงมีได้ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคลากร ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency)

องค์ประกอบของ Competency เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แล้ว ประกอบไปด้วยส่วนประกอบหลักที่สำคัญ ดังภาพแสดงต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ Competency เปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ที่มา: ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก COMPETENCY ภาคปฏิบัติ, 2549

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบของ Competency นั้นได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

1. ส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ซึ่งสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ง่าย ประกอบไปด้วย

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของบุคคลในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ด้านการเงิน ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ภาษาอังกฤษ

2) ทักษะ (Skills) หมายถึง การกระทำที่บุคคลสามารถทำได้ดี เช่น ทักษะเจรจาต่อรอง ทักษะประสานงาน ทักษะการทำอาหาร

2. ส่วนที่ซ่อนเร้นเป็นส่วนที่มองเห็นไม่ชัดอยู่ใต้น้ำ (เมื่อเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ที่เรียกว่า Attributes หมายถึง คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล เป็นส่วนที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนา มากกว่าความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานซึ่งประกอบไปด้วย

1) ทักษะ (Self-concept) หมายถึง แนวความคิดเห็น ค่านิยม หรือความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ รวมถึงตนเอง ซึ่งทักษะคิดจะเป็นตัวกำหนดการกระทำ และการกระทำเป็นตัวกำหนดนิสัยของบุคคล

2) ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัย หรือ บุคลิกภาพของบุคคล เช่น นางสาวเอ เป็นคนที่น่าเชื่อถือ นายบี มีลักษณะเป็นผู้นำ

3) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่ซ่อนอยู่ในความคิด เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน เป็นต้นเหตุของการแสดงออก และแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของสมรรถนะ¹² คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- ความรู้ (Knowledge): ข้อมูลหรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลที่จำเป็นต่องานที่รับผิดชอบ เช่น ถ้าทำงานด้านกฎหมายก็จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ มาตรการ ถ้าทำงานด้านบัญชีก็จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ทางบัญชี วิธีการคำนวณ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือภูเขาน้ำแข็งมองเห็นได้ สามารถประเมินและพัฒนาได้

- ทักษะ (Skills): ทักษะหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นการกระทำที่ทำบ่อยๆ จนเกิดเป็นความชำนาญในการปฏิบัติ เช่น ทักษะในการเย็บผ้าอย่างไรให้ได้แพทเทิร์นที่สวยงาม ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นส่วนที่มองเห็นได้ สามารถประเมินและพัฒนาได้เช่นกัน

- คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes): เป็นลักษณะภายในส่วนบุคคล คือ ลักษณะนิสัย แรงขับเคลื่อน ทักษะคิด เช่น ความละเอียดรอบคอบ ความขยันอดทน ความคิดบวก ความมุ่งมั่น ความเป็นผู้นำ เหล่านี้คือส่วนที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็ง ต้องใช้เวลาในการประเมินและพัฒนา เพื่อให้พนักงานมีคุณลักษณะที่ต้องการ

2.1.4 การนำสมรรถนะเข้ามาใช้ในภาครัฐ¹³

สมรรถนะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่มีผลงานสูง การนำสมรรถนะเข้ามาใช้ในภาครัฐ เนื่องจากภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเป็นแบบ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพ

¹² อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์.

¹³ นิสตาร์ก เวชยานนท์, *Competency Model* กกับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย (กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2550).

ของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ และเพิ่มบทบาทของภาคประชาสังคม นอกจากนี้องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในยุค Disruptive World คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และก้าวกระโดด ซึ่งเป็นผลมาจาก Disruptive Technologies คือการที่เทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจ โดยอาศัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ส่งผลให้ภาครัฐต้องมีการปฏิรูประบบบริหารราชการ โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำกรอบของสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการคัดเลือก ส่วนใหญ่การคัดเลือกข้าราชการมักจะการวัดความถนัดความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง แต่จะมีการนำสมรรถนะใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณลักษณะตรงตามที่ต้องการและหน่วยงานต้องการ นอกจากนี้สมรรถนะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ เพื่อหาคนให้มีความเหมาะสมกับองค์กรและเหมาะสมกับลักษณะงาน

2) ด้านการพัฒนา แผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นโดยอาศัยรูปแบบของการพัฒนาบุคลากร 3 รูปแบบ คือ การพัฒนาบุคลากรด้วยแนวคิด "วงจรการเรียนรู้" (Learning Loop) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการพัฒนาบุคลากรโดยยึดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency-Based Human Resource Development) ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยยึดสมรรถนะเป็นหลักเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาของคนและขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) มีแนวทางที่เป็นรูปธรรม สามารถพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ด้านการบริหารผลงาน สมรรถนะจะเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งจะมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการในการทำงาน ซึ่งกระบวนการบริหารผลงาน ได้แก่ การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด การติดตามผล การพัฒนาสมรรถนะ การประเมินผลงาน และการให้รางวัล ซึ่งเมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานตรงตามสมรรถนะที่องค์กรคาดหวัง ก็ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน ซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขึ้น และเป็นวงจรต่อเนื่องในการบริหารผลงาน

2.2 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

“คน” ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดสำหรับองค์กร มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร เนื่องจากคนเป็นผู้ดำเนินการตามแผนงานขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงมีความสำคัญ เนื่องจากจะส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) ซึ่งก็คือกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การพัฒนา การดูแลรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ไปจนถึงการเตรียมการให้เมื่อต้องเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง ทั้งนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.2.2 กระบวนการและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์¹⁴

กระบวนการและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยมีการคำนึงถึงกลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบายของการบริหารขององค์กร ซึ่งการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าสูงสุดแก่การลงทุนนั้น เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยมีรายละเอียดของงานต่าง ๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงจำนวนตำแหน่งงานที่กำลังจะว่างลงและอัตราการขาดหรือเกิน โดยเป็นการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อที่องค์กรจะสามารถจัดการแก้ปัญหาหรือวางแผน นอกจากนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถระบุได้ว่าองค์กรต้องการคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ

¹⁴ พยัค วุฒิรงค์, สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (Ultimate Human Resource Management in the New Era) (กรุงเทพฯ: วี. พริน (1991), 2555).

คุณลักษณะ และประสบการณ์ทำงานอย่างไรสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และตรงตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับการวางแผนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับพนักงานปัจจุบันเช่น การฝึกอบรม การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำให้ทราบถึงจำนวนตำแหน่ง และคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ จึงมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะ และประสบการณ์เข้ามาสู่องค์กร ซึ่งการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ากับองค์การควรพิจารณาที่ความเหมาะสมกับงานและองค์การเป็นหลัก โดยการปรึกษากับสายงานหลักถึงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และเหมาะสมกับสถานที่ทำงาน

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุพนักงานแล้ว องค์กรควรจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เนื่องจาก คน งานและองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์การและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของบุคคล เพื่อเพิ่มผล การปฏิบัติงาน และเตรียมพร้อมบุคลากรให้มีความสามารถเพียงพอที่จะเลื่อนตำแหน่ง เพราะการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอาชีพ (career planning) และการประเมินผล การปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย รวมไปถึงจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ส่งผลให้การวางแผนเพื่อพัฒนา มีความสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดบกพร่องของพนักงานได้มากขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญ ขององค์กรที่ช่วยชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในเรื่อง ความสามารถในการทำงานไปจนถึงศักยภาพที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังถือเป็น ส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางอาชีพ (Career Development) เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งตัวพนักงานเองก็มีโอกาสทราบถึงผลการทำงานของตัวเองว่าทำงานได้ตรงตาม ตัวชี้วัดหรือไม่ และเพียงพอกับความต้องการขององค์การหรือไม่ หากไม่เพียงพอ องค์กรจะต้อง พัฒนาพนักงานอย่างไร นอกจากนี้การประเมินยังทำให้ทราบถึงปัญหาและความผิดพลาดในการทำงาน ของพนักงานได้ โดยสามารถสังเกตจากพฤติกรรม คุณภาพงาน ปริมาณงานหรือเวลาที่ใช้ในการทำงาน

แต่ละชั้น การประเมินผลนี้ยังถือเป็นแรงจูงใจสำคัญของการทำงาน เนื่องจากมีผลต่อการประเมินการตอบแทนจากบริษัท ตั้งแต่เงินเดือน ไปจนถึงโบนัส ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต่างก็เป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นค่าจ้างเงินเดือน หรือโบนัสให้กับพนักงาน ตลอดจนสิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน การลาป่วย ประกันสุขภาพ และยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Rewards) คือ ความสุขกายสบายใจในการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดพนักงานใหม่ให้เข้ามาทำงาน อีกทั้งยังสามารถรักษาพนักงานเก่าที่มีคุณภาพเอาไว้กับองค์กรด้วย ซึ่งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน และลดอัตราการลาออกของพนักงานลงได้ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยผลการตอบแทนนั้นต้องทำด้วยความเท่าเทียมและยุติธรรม (Fair and Equity) อีกด้วย

2.2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy)¹⁵

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรัฐบาลได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) เมื่อบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อตอบสนองการพัฒนา พร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต ระบบเศรษฐกิจ รูปแบบการทำงาน ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งการบริหารองค์กรเพื่อเตรียมองค์กรให้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กร การดำเนินองค์กรในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง และต้องใช้ความเร็วในการแก้ปัญหา ดังนั้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ควรจะเป็นฝั่งองค์กรที่เป็น

¹⁵ กฤติน กุลเพ็ง, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0 (นนทบุรี: ธิมปรินติง แอนด์ ดีไซน์, 2560).

แบนราบ (Flat Organization) หรือ เป็น Network เพื่อกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และแก้ปัญหา การสั่งการจากสายการบังคับบัญชาที่ยาว ทั้งนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรออกแบบโครงสร้าง องค์กรให้มีความทันสมัย เพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเตรียมพร้อมรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. กระบวนการทำงาน จากเดิมที่การดำเนินงานเป็นการสั่งการจากสายการบังคับ บัญชา อาจมีการปรับเปลี่ยนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและออกความคิดเห็น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่พบปัญหาในการทำงาน หากผู้บริหารให้อิสระทางความคิดกับพนักงาน ระดับปฏิบัติการ อาจพบแนวทางการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ โดยที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรเข้ามามีบทบาทในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานมากขึ้น ด้วยการจัดการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้นส่งผลต่อการดำเนินการ โดยรวมขององค์กร

3. การบริหารผลตอบแทนของพนักงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่อาจมองว่า ควรบริหาร ผลตอบแทนโดยให้พนักงานได้รับจำนวนเท่าๆกัน ซึ่งแนวคิดนี้ไม่เหมาะกับพนักงานที่เป็น Talent ขององค์กร เนื่องจากค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มนี้ หากได้รับค่าตอบแทนในจำนวนที่เท่ากัน แต่ภาระงานต่างกัน จะส่งผลให้พนักงานบางกลุ่มขาด แรงจูงใจในการทำงานหน่วยงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความเข้าใจในการบริหาร ผลตอบแทนที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้เหมาะสม

ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับผู้บริหารระดับสูงควรมีแผนสื่อสาร ให้กับพนักงานตั้งแต่ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าพนักงานมีภารกิจหรือตัวชี้วัดใดบ้าง เพื่อตอบโจทย์การดำเนินงานโดยรวมขององค์กร และควรมีกระบวนการติดตามในแต่ละไตรมาส หากไม่เป็นไปตามแผนจะได้มีการปรับปรุงกระบวนการได้ทันเวลาก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร

4. การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (Work Smart) ซึ่งในส่วนนี้เป็นหน้าที่ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องนำเสนอผู้บริหารองค์กรเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ ให้เหมาะสม กับการทำงานขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานนอกสำนักงาน (Smart Worksite) เป็นการปฏิบัติงาน ณ สถานที่อื่น นอกเหนือจากในสำนักงานปกติ เช่น ที่พักอาศัย สาขาของสำนักงานที่อยู่ใกล้ที่พักอาศัย หรือสถานที่อื่นๆ ที่เป็นที่ยอมรับ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานได้ไปปฏิบัติหน้าที่ยังนอกสำนักงาน หรือ การยืดหยุ่นเวลาปฏิบัติงาน (Smart Working

Time) เป็นการกำหนดเวลาทำงานหลายช่วงเวลานอกเหนือเวลาทำงานปกติ กรณีที่บริษัทอยู่ในบริเวณที่มีการจราจรติดขัด อาจพิจารณาให้พนักงานมีการยืดหยุ่นเวลา ในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่ถือว่ามาปฏิบัติงานสาย ซึ่งก็เป็นการแก้ปัญหาการมาปฏิบัติงานของพนักงานที่เดินทางมาทำงานไม่สะดวก

2.3 แนวคิด Digital HR

ปัจจุบันภาครัฐให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) และตอบสนองความต้องการในภาคการผลิต การบริการ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยภาครัฐได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มศักยภาพในการปรับรูปแบบและวิธีการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะรวมถึงการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ ยกระดับงานบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส

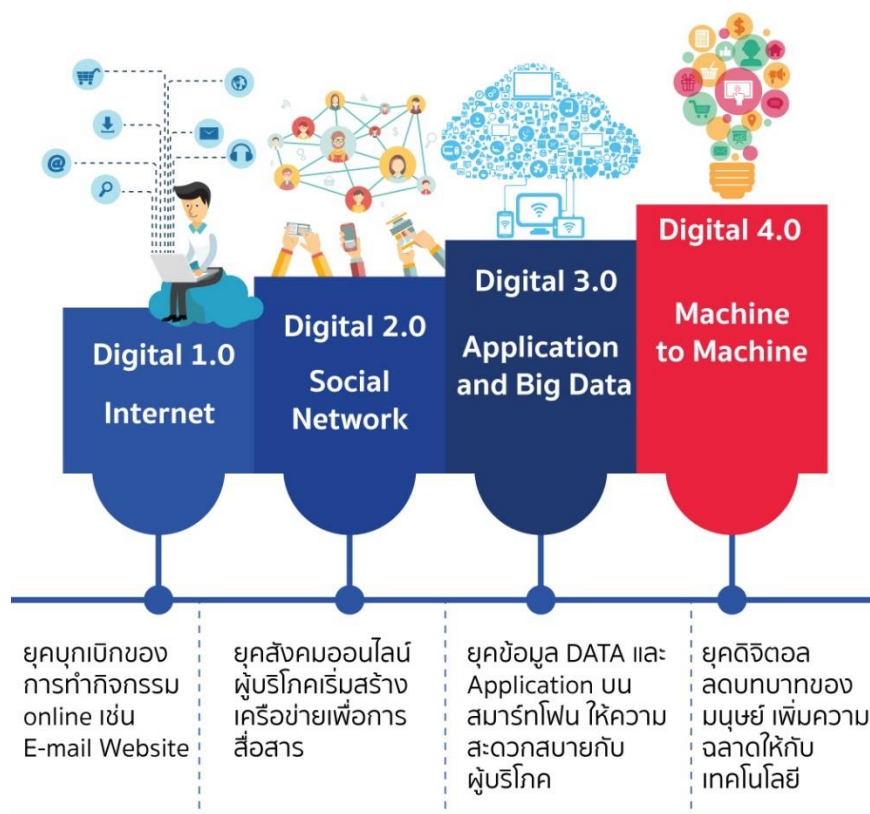
2.3.1 ความหมายของคำว่า “เทคโนโลยีดิจิทัล”

เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) หมายถึง การนำข้อมูล อุปกรณ์และเครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร ปฏิบัติงานหรือทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.2 วิวัฒนาการของยุค “เทคโนโลยีดิจิทัล”¹⁶

โลกยุคดิจิทัลเริ่มจากการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้งานแทนเครื่องมือแบบเก่า พร้อมกับการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาใช้เชื่อมโยงเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสามารถส่งข้อมูลไปทั่วโลกได้อย่างรวดเร็วอย่างไร้ขีดจำกัด นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และแอปพลิเคชันหลายรูปแบบมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆขององค์กรลดลง เช่น ส่วนงานบริหารจัดการ ส่วนการผลิต ส่วนการลงทุน ส่วนภาคบริการ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของโลกยุคดิจิทัลเป็น 4 ยุค ดังนี้

¹⁶ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, "ยุค Digital 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี," (2561).



ภาพที่ 2.2 วิวัฒนาการของยุคเทคโนโลยีดิจิทัล
ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ออนไลน์, 2561

Digital 1.0 ยุค Internet

ยุคนี้เป็นยุคเริ่มต้นของการนำ “Internet” มาใช้ในการดำเนินชีวิตของคนในสังคม เปลี่ยนจากออฟไลน์ (offline) มาเป็นออนไลน์ (online) มากขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการสื่อสารที่เปลี่ยนจากการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ก็เปลี่ยนมาเป็นการส่งอีเมล E-mail และการค้นหาข้อมูลต่างๆสามารถกระทำผ่านเว็บไซต์ โดยสามารถค้นหาและเข้าถึงทุกอย่างได้อย่างรวดเร็วตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ส่งผลกระทบต่อครั้งใหญ่และเป็นวงกว้าง ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน หน่วยงานต่างๆจึงต้องมีการปรับตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานมากขึ้น

Digital 2.0 ยุค Social Network

เป็นยุคที่เริ่มมีการสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ เกิดความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสาร ในเครือข่ายสังคม Social Network จากการคุยหรือแชทกับเพื่อนหรือบุคคลอื่นๆ ซึ่งได้พัฒนาไปสู่กิจกรรมในเชิงธุรกิจที่ใช้ Social Media เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ สามารถส่งเสริมประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์แบรนด์ และยังสามารถรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มลูกค้าได้ในรูปแบบการปฏิสัมพันธ์แบบ Two way communication นอกจากนี้เครื่องมือโซเชียลยังสามารถเป็นอำนาจในการต่อรองของผู้บริโภคที่กำลังตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการ เนื่องจากสามารถค้นหาข้อมูลได้ไม่จำกัด เรียกได้ว่า Social Media สามารถช่วยให้การดำเนินชีวิตรวดเร็ว และสะดวกสบายในเวลาอันสั้น

Digital 3.0 ยุค Application and Big Data

เป็นยุคของการเติบโตของโซเชียลมีเดีย (Social Media) แอปพลิเคชัน (Application) และ E-Commerce จากยุค 2.0 ทำให้เกิดการขยายตัวของข้อมูลจำนวนมาก การดำเนินธุรกิจต่างๆ เริ่มมีการนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองโจทย์ของลูกค้าได้ ซึ่งการที่จะนำบิ๊กดาต้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องมีระบบคลาวด์ Cloud Computing มาช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการข้อมูล ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงาน และลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้

Digital 4.0 ยุค Machine-to-Machine

เป็นยุคที่เทคโนโลยีสามารถทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ ซึ่งในยุค 4.0 เทคโนโลยีถูกนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อลดบทบาทของมนุษย์ และเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการใช้ความคิดเพื่อข้ามขีดจำกัด สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่าเป็นยุค Machine-to-Machine เช่น การที่สามารถสั่งให้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ทำงานผ่านคำพูดได้ หรือปัญญาประดิษฐ์, 3D Printing, Internet of Things ที่จะมาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้น องค์กรต่างๆ จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีบนโลกดิจิทัล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อธุรกิจขององค์กรในอนาคต

DIGITAL 4.0 ในปัจจุบัน



Cloud Computing

ใช้ฮาร์ดแวร์ระยะไกล จัดเก็บ
จัดการและประมวลผลข้อมูล
เพื่อกระบวนการที่รวดเร็ว



Simulation

การจำลองสถานการณ์ เหมาะ
สำหรับการฝึกอบรมพนักงาน
และการวางแผนสถานการณ์



Autonomous Systems

ป้อนคำสั่งเครื่องจักร
และหุ่นยนต์ให้ทำหน้าที่อิสระ



Cyber Security

ปกป้องข้อมูลที่มีค่าของลูกค้าและคู่ค้า



Augmented Reality

เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม
สร้างข้อมูลบนโลกเสมือนจริง
เพื่อวิเคราะห์ตัวสินค้า



Internet of Things

เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตกับเครื่องจักร
เพื่อส่ง รับ และประมวลผลข้อมูล

ภาพที่ 2.3 ดิจิทัลยุค 4.0

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ออนไลน์, 2561

2.3.3 ความหมายของ Digital Disruption¹⁷

Digital Disruption คือการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะด้าน การสื่อสาร การขนส่ง การเงิน การธนาคาร การศึกษา การสาธารณสุข การท่องเที่ยวและการบริการต่างๆ เนื่องจากเกิดแพลตฟอร์ม และโมเดลธุรกิจแบบใหม่ ทำให้เกิดการ“Disruption” ซึ่งส่งผลกระทบต่อตลาดปัจจุบันเป็นอย่างมาก จึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงและบูรณาการสิ่งต่างๆใหม่ Digital Disruption ครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม โดยการปฏิรูปด้านดิจิทัลจะช่วยนำทางให้ธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการจัดการใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยีแบบ real-time รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเคลื่อนที่ และเทคโนโลยี Cloud เป็นต้น

¹⁷ WICE Logistics, "Digital Disruption," (2019).

2.3.4 เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Digital HR)¹⁸

Digital HR หมายถึง พื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต โดยเป็นการใช้เทคโนโลยีจากวิทยาศาสตร์ยุคใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความปลอดภัยด้านทรัพยากรมนุษย์จากเดิมที่การทำงานมักมีการตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก เปลี่ยนเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการใช้แอปพลิเคชันคลาวด์ที่จะทำให้องค์กรต่างๆสามารถพัฒนาข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น อีกทั้งปัญญาประดิษฐ์ (AI) ก็จะมาเข้ามามีบทบาทในการใช้ชีวิตประจำวัน รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกนำมาใช้บูรณาการกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงจนถึงโปรแกรมด้านทรัพยากรบุคคลหรือภาษาที่พัฒนาขึ้นโดยอัตโนมัติ เช่น ภาษาคอมพิวเตอร์ การจดจำเสียง อินเทอร์เน็ตของสิ่ง (IoT) หรือการออกแบบหุ่นยนต์ ที่สามารถนำมาเพิ่มขีดความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้ ดังนี้

1) Digital HR ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น: แรงงานในยุคสมัยใหม่ต้องการสถานที่ทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพนักงานสามารถบริหารจัดการกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ได้ตลอดเวลา

2) Digital HR สามารถกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม: จากเดิมอาจมีเพียงแนวคิดการทำงานในสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่คนในยุค Gen X และ Y ก้าวเข้าสู่แรงงาน แนวคิดดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการทำงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันส่วนมากเกิดขึ้นในโลกโซเชียลเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น Digital HR จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานดิจิทัลร่วมสมัยได้

3) Digital HR คือกลไกการเสริมสร้างอำนาจ: เป็นการใช้การโอนถ่ายกระบวนการและอำนาจจากหัวหน้างานสู่พนักงาน เช่น พนักงานสามารถ กำหนดตัวชีวิตในการทำงานของตนเอง รวมไปถึงจนถึงแนวทางการเรียนรู้และการพัฒนาได้มากขึ้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสร้างผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญและสามารถวัดผลได้ในการวัดผลด้านธุรกิจต่าง ๆ

4) Digital HR คือข้อได้เปรียบในการแข่งขันของการแข่งขันขององค์กร: การเสนอคุณค่าให้แก่พนักงานผ่านช่องทางดิจิทัล มีส่วนช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร โดยองค์กร

¹⁸ เยเชต์ ดาลลอล, "Digital Hr คืออะไร," (2559).

จะสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีคุณภาพสูง ปัจจุบันพนักงานได้ใช้ช่องทางดิจิทัลต่าง ๆ เช่น ลิงก์อิน ทวิตเตอร์ เฟซบุ๊ก ฯลฯ สำหรับการค้นหาตำแหน่งงานมากขึ้น

5) Digital HR คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการคาดการณ์ล่วงหน้า: Digital HR สามารถทำให้เกิดการเชื่อมโยงของข้อมูล ซึ่งการบูรณาการอย่างสมดุลของข้อมูลพนักงานแบบเรียลไทม์ ส่งผลให้มีการวิเคราะห์และวางแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ของการลดขนาดพนักงาน เพื่อที่จะได้มีการวางแผนอัตรากำลังขององค์กร เตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและการคาดการณ์ล่วงหน้า จึงมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

2.3.5 ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Digital HR)¹⁹

1) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ (Candidate Screening) ได้มีการนำ AI หรือปัญญาประดิษฐ์ เข้ามาช่วยในขั้นตอนการคัดเลือกผู้สมัครให้ตรงตามความต้องการขององค์กร และเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับ โดย AI หรือปัญญาประดิษฐ์จะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลของผู้สมัครจากรายละเอียดในใบสมัคร เช่น การศึกษา อายุ ทักษะความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน และแนวโน้มการเข้ากันได้กับผู้ร่วมงานในฝ่ายเดียวกัน รวมทั้งผู้สมัครจะเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังสามารถวิเคราะห์ความต้องการต่างๆ ของผู้สมัครเบื้องต้นได้ด้วย เช่น สวัสดิการ (benefits) และเงินเดือน เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์งาน (Job Interview) แชทบอท (Chatbot) หรือระบบตอบข้อความอัตโนมัติ สามารถนำมาใช้ในขั้นตอนการสัมภาษณ์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรสามารถสื่อสารกับผู้สมัครในรูปแบบการถามตอบข้อความอัตโนมัติ ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะเวลา และต้นทุนด้านแรงงาน รวมไปถึงสามารถใช้คอมพิวเตอร์วิชั่น (Computer Vision) ในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัครขณะสัมภาษณ์งานผ่านวิดีโอคอลล์ หรือวิดีโอบันทึกการสัมภาษณ์งาน โดย AI หรือปัญญาประดิษฐ์จะวิเคราะห์ข้อมูลจากภาษากาย สีหน้า และน้ำเสียง

¹⁹ ธีรกรณ์ วชิรมน, "5 ประโยชน์ของเอไอในสายงาน 'เอชอาร์'," (2562).

เพื่อค้นหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ประกาศรับสมัครมากที่สุดก่อนที่จะไปสัมภาษณ์กับผู้สมัครในรอบถัดไป

นอกจากนี้ยังมีการนำระบบแชทบอท (Chatbot) หรือระบบตอบข้อความอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรเพื่อทำหน้าที่ตอบคำถามพนักงานในเรื่องพื้นฐานต่างๆ เช่น การทำเรื่องขาด-ลา-มาสาย สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล กฎหมายแรงงาน คำแนะนำอื่นๆที่เป็นประโยชน์กับการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลที่แม่นยำและรวดเร็ว ซึ่งการนำ AI Chatbot มาใช้มีประโยชน์ทั้งในด้านของพนักงานให้ได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการติดต่อกับ HR และในด้านของ HR เองก็ทำให้มีเวลาไปจัดการงานอื่นๆที่ต้องใช้ทักษะขั้นสูงกว่าได้มากขึ้น

3) การเก็บข้อมูลเข้า-ออกงานของพนักงาน (Employee Attendance) เทคโนโลยีการจดจำและตรวจสอบใบหน้า (Face Recognition) สามารถใช้ในการเก็บข้อมูลของพนักงานได้ เช่น การสแกนใบหน้าเพื่อผ่านเข้าสู่พื้นที่สำนักงาน หรือการสแกนนิ้วเพื่อบันทึกเวลาเข้า-ออกของพนักงานแต่ละคน โดยผลลัพธ์ที่ได้มีความแม่นยำสูง สะดวก รวดเร็ว สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ และส่งเสริมความปลอดภัย รวมทั้งลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปลอมแปลงข้อมูลของพนักงานได้อีกด้วย

4) การนำระบบ Cloud-Based HR Software มาใช้ในการบริหารข้อมูลของบุคลากรในองค์กรเช่น ข้อมูลการขาด ลา มาสาย ของพนักงาน ระบบ Cloud HR ได้เข้ามาช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่มากมายไปไว้ในระบบออนไลน์ซึ่งมีความปลอดภัยสูงและยังช่วยลดต้นทุนและความเสี่ยงจากการสูญหายของเอกสาร รวมถึงสามารถลดภาระงานเอกสารลงได้อีกด้วย

5) การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน (Career Development) ระบบ AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์เกี่ยวกับบุคลากร โดยการประเมินความสามารถของพนักงานเพื่อวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ตลอดจนช่วยวางแผนแนวทางการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยคัดเลือกหลักสูตรอบรมที่เหมาะสมกับพนักงานรายบุคคล เพื่อพัฒนาทักษะความสามารถได้อย่างตรงจุดและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

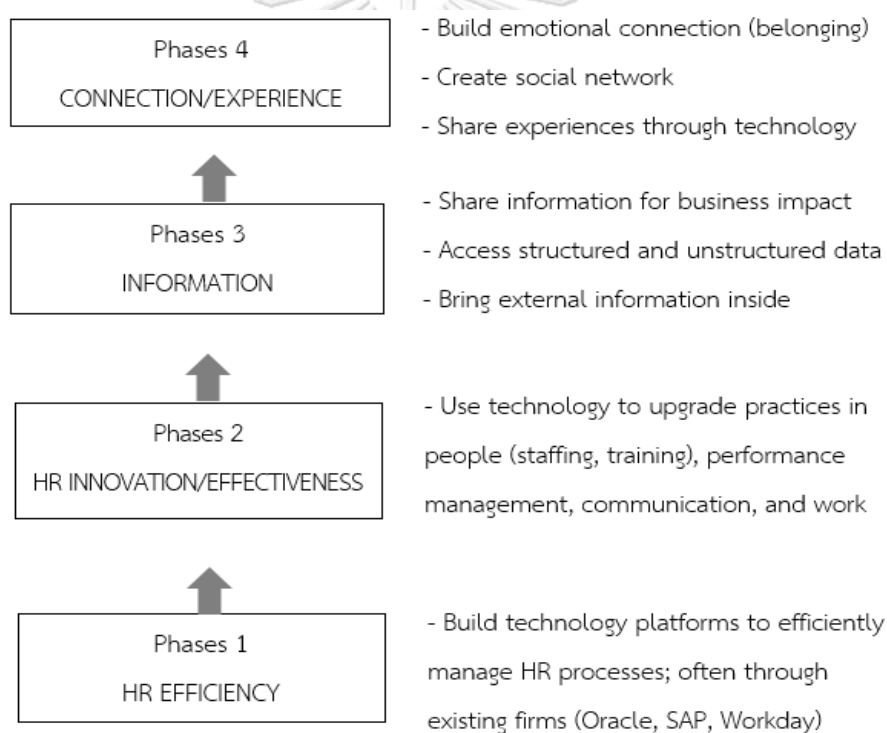
6) การปฏิบัติงานผ่านระบบ Remote Workforce ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ในโลก โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบการเชื่อมต่อ

ซึ่งมีบทบาทสำคัญในตลาดแรงงานปัจจุบันซึ่งเกี่ยวกับการมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานได้ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญของการเลือกงานของพนักงานยุค Gen X และ Y

7) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ระบบ AI สามารถช่วยคาดการณ์แนวโน้มของพนักงานที่จะทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว หรือแนวโน้มที่พนักงานจะลาออก ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถประเมินความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า

2.3.6 แนวคิด The Digital HR Agenda ของ Dave Ulrich

Dave Ulrich²⁰ มองว่าการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล จะช่วยให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลมากขึ้น โดยแบ่งขั้นตอนวิวัฒนาการเป็น 4 ระยะ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 The Digital HR Agenda by Dave Ulrich (2019)

ที่มา : Erik van Vulpen²¹, 7 Digital HR Trends for 2020, ออนไลน์

²⁰ Dave Ulrich, "Digital Hr: What Is It and What's Next?," (2019).

²¹ Erik van Vulpen, "7 Digital Hr Trends for 2020."

ระยะที่ 1: การสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency): ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับใด เช่น การใช้ระบบ SAP หรือ แอปพลิเคชันของระบบซอฟต์แวร์อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ เป็นต้น ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีส่วนช่วยให้กระบวนการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลรวดเร็วมากขึ้น ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ระยะที่ 2: การสร้างนวัตกรรม (Innovation): มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในระดับใด กล่าวคือ เป็นการสร้างนวัตกรรมจากข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พื้นที่ปฏิบัติงาน ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ตัวอย่างของการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรม
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • การสรรหา: การสัมภาษณ์ผ่านวิดีโอ หรือการค้นหาคนเก่งโดยใช้ Social Media เช่น LinkedIn • สัญญาจ้างพนักงาน: พนักงานสามารถปฏิบัติงานจากสถานที่อื่นที่ไม่ใช่ที่ทำงาน • การฝึกอบรม/การพัฒนา: ใช้การเรียนรู้ผ่านออนไลน์ มีแอปพลิเคชันด้านผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession) และการวางแผนอาชีพ (Career Planning)
ประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งปันเป้าหมายกับทีมงาน และประสิทธิภาพในการสร้างผลลัพธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมาย • การบริหารจัดการประสิทธิภาพผ่านกระบวนการประเมินอัตโนมัติในระบบ • การรายงานผลการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางสื่อสารออนไลน์
การติดต่อสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งปันข้อมูลกับพนักงาน • การประชุมผ่านทางออนไลน์ • นำความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ
การทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> • มีการตัดสินใจร่วมกับทีมงาน • จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานผ่านข้อมูลทางระบบออนไลน์ • แบ่งปันวิธีปฏิบัติงานและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในงานทรัพยากรบุคคล

ที่มา : Digital HR: What Is It and What's Next?, Dave Ulrich, ออนไลน์

ระยะที่ 3: การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์ธุรกิจ (Informative) : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข้อมูลในระดับใด เนื่องจากการจัดการข้อมูลเป็นความสามารถที่สำคัญที่สุดในการสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ ปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีเปิดกว้างมากขึ้น ส่งผลให้การตัดสินใจทางธุรกิจมีแนวโน้มดีขึ้น กล่าวคือเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาคำตอบที่จะช่วยให้องค์กรเป็นผู้ชนะในตลาดการแข่งขัน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล Talent ในองค์กรว่าคุณลักษณะของ Talent แบบไหนที่จะช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งมากกว่าเดิมได้ เป็นต้น

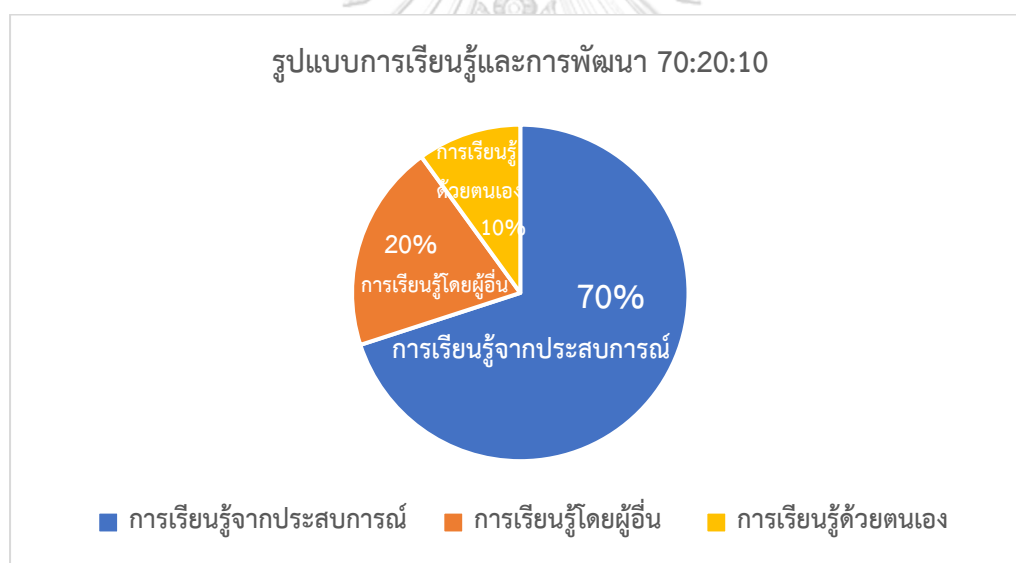
ระยะที่ 4: การสร้างความเชื่อมโยงคนในองค์กรกับสิ่งที่อยู่รอบตัวเขา (Connectedness) Dave มองว่า เรื่องนี้เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นทั่วโลกที่ว่า เมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเป็นเวลานาน ก็จะทำให้คนรู้สึกโดดเดี่ยว และแยกตัวจากสภาพแวดล้อม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีวิวัฒนาการเพื่อเชื่อมโยงให้คนไม่รู้สึกโดดเดี่ยวด้วย 2 วิธีนี้

1) เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลสามารถช่วยให้พนักงานสามารถติดต่อซึ่งกันและกันได้ ทั้งนี้เทคโนโลยีมีความเกี่ยวข้องกับการเชื่อมต่อที่ไม่ใช่การติดต่อ ซึ่งการเชื่อมต่อเหล่านี้อาจเป็นเครือข่ายให้กับกลุ่มคนที่มีปัญหาทางธุรกิจเดียวกันได้แบ่งปันการแก้ปัญหากับผู้อื่นจากทั่วโลก ผู้คนสามารถแบ่งปันชีวิตประจำวันของพวกเขาผ่านเครือข่ายทำให้การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันมีความหมายมากขึ้น

2) การเชื่อมต่อทางอารมณ์ไม่ได้เกิดจากการเป็นเจ้าของและความสัมพันธ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการมีความหมายและการมีตัวตนหรือเอกลักษณ์ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเชื่อมต่อพนักงานจากกิจกรรมหรืองานอดิเรกผ่านข้อมูลดิจิทัล รวมไปถึงจนถึงการให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน กิจกรรมที่ทำงาน กิจกรรมทางศาสนา เพื่อที่พนักงานจะได้รับการเชื่อมต่อตัวตนโดยการเข้าร่วมในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมาย ทำให้เกิดการสื่อสารและแบ่งปันวัตถุประสงค์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์และแพลตฟอร์มต่างๆสามารถลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมได้

2.4 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10²²

ผู้ที่คิดค้นการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้แบบ 70:20:10 คือ Morgan McCall ซึ่งมีต้นกำเนิดมาจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการสังเกตการณ์ของนักวิชาการตั้งแต่ปี 1960 โดย Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger นำข้อมูลดังกล่าวมาสำรวจความคิดเห็นและตีพิมพ์ในหนังสือชื่อ *The Career Architect Development Planner* ในปี 1996 สามารถสรุปได้ว่าความสำเร็จของการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานถ้าแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ เป็นแบบ 70:20:10 ส่วนที่ 1 คือ 70% การเรียนรู้ที่มาจากประสบการณ์ เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานจริง ในสถานที่ทำงานจริง เรียกว่า *Learn and Development through Experience* ส่วนที่ 2 คือ การเรียนรู้โดยผู้อื่น เช่น การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยงหรือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในเครือข่ายที่อยู่ภายนอกองค์กร เรียกว่า *Learn and Development through Others* ส่วนที่ 3 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรม เรียกว่า *Learn and Development through Structured Courses/Program*



ภาพที่ 2.5 รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนา 70:20:10

ที่มา: อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model, 2559

²² อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model (กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2559).

หลักการเรียนรู้และพัฒนาแบบ 70:20:10 ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรได้สำเร็จในปี 2013 โดยการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ได้รับความสนใจจากนักวิชาการต่าง ๆ จำนวนมาก รวมไปถึงองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้มีการนำแนวคิดดังกล่าวนี้ไปประยุกต์ใช้ เช่น Microsoft, Dell, Nike, Nokia, SAP, Philips, American Express, Bank of America, L'Oreal, George Washington University เป็นต้น

กรอบแนวคิดและความหมาย 70:20:10 Learning Model

หลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 เป็นการเรียนรู้ในลักษณะนี้ขององค์กรหรือที่เรียกว่า Learning Architecture องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการเรียนรู้ให้ชัดเจนก่อน และสามารถตอบโจทย์ให้ได้ว่า "เรียนรู้ไปเพื่ออะไร" ซึ่งจะแตกต่างจากการเรียนรู้แบบเดิม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแบบเดิม	การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแบบ 70:20:10
1. เน้นการออกแบบและกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมแบบทางการ	1. เน้นการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานจริงของผู้ปฏิบัติงาน
2. เน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มีโครงสร้างแบบแผนการเรียนการสอน	2. สนับสนุนให้เกิดประสบการณ์จากการทำงาน
3. เป้าหมายการเรียนรู้ คือ การจัดหลักสูตรให้ได้ตามแผนโปรแกรมที่กำหนด	3. เป้าหมายการเรียนรู้คือ ผลงานที่พนักงานทำได้จริง
4. เน้นการฝึกอบรมในห้องเรียนผสมผสานกับการเรียนออนไลน์ (e-Learning)	4. เน้นช่องทางการเรียนรู้ที่มาจากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นการอบรม การเรียนออนไลน์ (e-Learning) และการเรียนรู้จากสถานที่ทำงานจริง
5. เน้นรูปแบบ กระบวนการ ขั้นตอนและแนวทางการเรียนรู้	5. เน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผลผลิต และผลงานผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรแบบเดิมกับแบบ 70:20:10
ที่มา: อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model, 2559

จากตารางจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เพียงแค่การเรียนรู้จากการฝึกอบรมในห้องเรียน(Classroom Training) การจะพัฒนาบุคลากรโดยการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนให้ได้ผลจริงนั้นต้องอาศัยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นการเรียนรู้แบบครบวงจร(Learning Architecture) ที่มุ่งเน้นแนวทางการเรียนรู้แบบ 70:20:10 Learning Model ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่ผสมผสานการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) และการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non-Classroom Training)

- เป็นแนวทางการเรียนรู้ที่แบ่งสัดส่วนการเรียนรู้เป็น 70:20:10 ซึ่ง 70% เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงานจริงทำให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง (Learn by Experience) และการเรียนรู้อีก 20% ที่มาจากผู้อื่น เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อม เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน ทีมงาน และลูกค้า (Learn by Others) ผสมผสานกับการเรียนรู้อีก 10% ที่มาจากการฝึกอบรมในห้องเรียนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Learn by Courses)

- เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นแนวคิดการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่เรียนเพียงการเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักการ แต่เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มุ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จริง มีการฝึกปฏิบัติจริง โดยไม่จำกัดช่วงอายุและไม่จำกัด Generation สามารถเรียนรู้ได้ทุกเมื่อทุกเวลาไม่จำกัดสถานที่

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ประกอบไปด้วย

1. สัดส่วน 70%: Learn by Experience

รูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานในสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning) ไม่มีโครงสร้างการเรียนรู้ที่แน่นอน มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการติดตามการเฝ้าดูผู้อื่นในการปฏิบัติงานจริง จนเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Learning) รวมถึงการเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ (Experimental Learning) ซึ่งเป็นการลองผิดลองถูกจากการทำจริงในพื้นที่หรือสถานที่ทำงานจริง (Workplace Learning) ทำให้ผู้เรียนเกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็วจนนำไปสู่การจดจำ และส่งผลกระทบต่อกระบวนการเชิงบวกกับผู้เรียน ดังนั้น การเรียนรู้แบบ 70% Learning Model จึงเหมือนสะพานเชื่อม ระหว่างการปฏิบัติ กับแนวคิดทฤษฎีที่บุคคลมีอยู่แล้ว ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้และสัมผัสประสบการณ์ จนนำไปสู่การเรียนรู้ การเลียนแบบ และการกระทำตาม ซึ่งมีเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ดังนี้

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model	
Learn by Experience	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
1. Job Shadowing/Observation: การติดตาม/สังเกตแม่แบบ	การติดตามแม่แบบที่เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือเป็น Role Model ในเรื่องที่ต้องการติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทำงานของแม่แบบ
2. Executive Job Shadowing: การติดตาม/สังเกตผู้บริหาร	การติดตามแม่แบบที่เน้นผู้บริหารระดับสูงเพื่อสังเกตการทำงานและพฤติกรรมการแสดงออกของแม่แบบซึ่งแม่แบบที่เลือกต้องได้รับการยอมรับในเรื่องที่ติดตาม
3. Job Aids/Manuals: แนวทางคู่มือการทำงาน	การเรียนรู้จากข้อพึงปฏิบัติหรือข้อกำหนดในการทำงานที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบหรือทิศทางการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
4. Knowledge Sharing Sessions: การแลกเปลี่ยนความรู้	การรวมกลุ่มของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน
5. Outsource/Supplier Sharing: การแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทคู่ค้า	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับกับบริษัทคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรหรือทำธุรกิจร่วมกัน
6. Lesson Learn Sharing: การแลกเปลี่ยนบทเรียน ประสบการณ์จากการทำงาน	การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือประสบการณ์ที่น่าประทับใจนำมาแลกเปลี่ยนกับทีมงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหรือบทเรียนสำหรับการทำงานในครั้งถัดไป
7. Self- Reflection Note: การบันทึกข้อมูลเพื่อทบทวน ตรวจสอบการทำงานตนเอง	การบันทึกข้อมูลและนำข้อมูลที่บันทึกไว้มาใช้ในการทบทวนและตรวจสอบการทำงานของตนเอง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
8. Secondment: การยืมตัวบุคคลมาช่วยงาน	การขอยืมตัวบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งทำงานเป็นประจำไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว
9. Job Rotation: การหมุนเวียนงาน	การเรียนรู้งานเพิ่มเติมด้วยการสับเปลี่ยนงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง
10. Special Projects: การรับผิดชอบโครงการพิเศษ	การทำโครงการพิเศษที่ไม่ใช่งานหรือโครงการประจำที่ได้กำหนดขึ้นใน Job description

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model	
Learn by Experience	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
11. Cross Functional Assignment: การมอบหมายงานข้ามสายงาน	กรมอบหมายให้ทำงานกับหน่วยงานอื่นในลักษณะข้ามสายงาน ไม่ใช่บุคคลที่มาจากหน่วยงานหรือทีมเดียวกัน
12. Stretch Assignment: การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ
13. Work with Consultants Or Internal Experts: การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายใน	การร่วมงานกับที่ปรึกษาที่มาปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมถึงได้มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคคลภายในองค์กร
14. Community Activities and Volunteering: การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มและการอาสาสมัคร	การมอบหมายหรืออาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มหรือชมรมที่จัดขึ้น โดยสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องรับผิดชอบทำกิจกรรมเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงและพัฒนางาน
15. Interaction with Senior Management: การติดต่อกับผู้บริหารอาวุโส	การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารที่มีความชำนาญและอาวุโสกว่า ด้วยการนำเสนอรายงาน/นำเสนองานหรือการเข้าร่วมประชุมกับทีมผู้บริหาร
16. Site Visits: การดูงานนอกสถานที่	การศึกษาดูงานนอกสถานที่เพื่อเรียนรู้แนวทางปฏิบัติขั้นตอนการทำงานขององค์กรที่เป็น Best Practice ในเรื่องที่ต้องการดูงาน
17. Customer Visits: การเยี่ยมเยียนลูกค้า	การออกเยี่ยมเยียนลูกค้าเพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงข้อมูลความคิดเห็นของลูกค้าที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการ
18. Action Research: การวิจัยเชิงปฏิบัติการ	การดำเนินการวิจัยโดยการกำหนดเรื่องที่ต้องการทำวิจัยโดยพิจารณาจากปัญหาในงานที่เกิดขึ้น การรวบรวมข้อมูล และการนำผลการวิจัยที่ได้รับไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานประจำวัน
19. Apply Best Practice: การประยุกต์จากแนวทางปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	การนำแนวทาง ขั้นตอน หรือหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุด จนได้รับการยอมรับ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model	
Learn by Experience	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
20. On the Job Learning: การเรียนรู้จากการทำจริง	การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในภาคสนามจริง เจอสถานการณ์ และลูกค้าของจริง

ตารางที่ 2.3 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 70% Learn by Experience
ที่มา: อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model, 2559

2. สัดส่วน 20%: Learn by Others

รูปแบบการเรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดมุมมองและแนวทางใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการพูดคุย การแลกเปลี่ยนมุมมอง ความรู้ ประสบการณ์ทัศนคติ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ โดยอาศัยการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การเรียนรู้และผู้เรียน ซึ่งผู้ให้การเรียนรู้ต้องเรียนรู้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการพูดคุยการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมและเปิดใจที่จะเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้อื่น (Learn by Others) สามารถเรียนรู้ได้จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และคู่ค้า

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดกับองค์การจะต้องนำมาใช้ร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ซึ่งประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่ใช่เฉพาะเกิดขึ้นกับตัวบุคคลหรือพนักงานในองค์การเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อผลงานขององค์การและความยั่งยืนในการทำธุรกิจต่อไปในระยะยาวอีกด้วย โดยการเรียนรู้แบบ 20% Learning Model มีเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 20% Learning Model	
Learn by Others	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
1. Coaching from Manager/Others: การสอนแนะโดยผู้จัดการ/ผู้อื่น	การสอนแนะเพื่อจุดประกายให้เกิดการเรียนรู้โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือบุคคลอื่นที่ผู้ถูกสอนยอมรับและมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ไปกับผู้สอน
2. Peer Coaching: การสอนแนะโดยเพื่อน	การสอนแนะโดยเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกันที่ได้รับมอบหมายในฐานะของผู้สอน เป็นผู้จุดประกายให้ผู้ถูกสอนเกิดความคิดและมุมมองที่ดีในการทำงาน

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 20% Learning Model	
Learn by Others	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
3. Group Coaching: การสอนแนะเป็นกลุ่ม	การสอนแนะกับบุคคลที่เป็นผู้ถูกสอนมากกว่า 3คนขึ้นไป โดยเน้นการสอนเพื่อจุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม
4. Informal Coaching: การสอนแนะแบบไม่เป็นทางการ	การสอนงานแบบไม่มีโครงสร้างที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ส่วนใหญ่นั้นการสอนแบบ Life Coach ที่ผู้สอนทำหน้าที่จุดประกายให้ผู้ถูกสอนมีมุมมองและแนวคิดในการดำเนินชีวิตประจำวัน
5. Mentoring: การเป็นพี่เลี้ยง	การพูดคุยกันระหว่างพี่เลี้ยงและบุคคลที่พี่เลี้ยงต้องดูแลเน้นเรื่องจิตใจ อารมณ์ความรู้สึก และการปรับตัวเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร
6. Teaching: การสอน	การบอกให้ผู้ถูกสอนรับรู้และรับฟัง โดยเน้นขั้นตอนวิธีการ รูปแบบและระบบงานที่ผู้ถูกสอนสามารถนำไป
7. Counseling: การให้คำปรึกษา	การให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจากการทำงานในองค์กร โดยผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหาทางเลือกวิธีการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม
8. Mirror: การสะท้อนกลับ	การนำสิ่งที่บุคคลพูดหรือกระทำในช่วงเวลานั้นมาพูดคุยว่า คำพูดและพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นดีหรือไม่ดีอย่างไร เรื่องใดที่ต้องพึงระวังไม่ควรพูดหรือกระทำต่อ
9. Informal Feedback and Work Debriefs: การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการและการสรุปงาน	การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานโดยรวบรวมผลงานที่ผ่านมา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ภายในหนึ่งสัปดาห์เดือนปี เป็นต้น เพื่อสรุปว่ามีผลงานใดที่ดีต้องรักษาไว้บ้างและมีเรื่องใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นบ้าง
10. Seeking Advice, Asking Opinions: การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	การขอคำปรึกษาแนะนำ หรือการสอบถามผู้รู้ในเรื่องที่ตนเองยังไม่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ เพื่อนำข้อแนะนำและความคิดเห็นที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 20% Learning Model	
Learn by Others	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
11. 360 Degree Feedback : การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา	การให้ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลรอบข้างไม่ว่าจะเป็น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาโดยอ้อมผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและคู่ค้า
12. Assessments Outcomes and Feedback: ผลลัพธ์จากการประเมินและ การให้ข้อมูลป้อนกลับ	การประเมินผลลัพธ์ของงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับจากผล การประเมินที่ได้รับ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับฟังข้อมูล ป้อนกลับเกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น
13. Assessment Center: ศูนย์ประเมิน	การชี้แจงผลประเมินของบุคคลที่เป็นข้อสรุปจากการใช้วิธีการ ที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการประเมินจาก กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การทำแบบทดสอบ การทำข้อสอบ นำเสนองาน การสนทนากลุ่มย่อย
14. Learning and Development Center: ศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนา	การเข้าร่วมทดสอบจากศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนาโดยทำ ข้อสอบวัดความรู้หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพและการรับฟังผล การทดสอบจากศูนย์ฯ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
15. Learning through Team/ Networks: การเรียนรู้ผ่านทีมหรือเครือข่าย	การเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเป็นสมาชิกหรือเครือข่ายโดยเน้นกลุ่ม ภายในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดใน เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กลุ่มมีความสนใจร่วมกัน
16. External Networks/ Contacts: การเข้าร่วมเครือข่ายภายนอก	การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มกับเครือข่ายภายนอกเพื่อรับฟัง ข้อมูล และการขอข้อมูลจากเครือข่ายภายนอกเพื่อนำมาปรับ ใช้ในการทำงาน
17. Professional/Industry Association Involvement or Active Membership: การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่ม วิชาการ/สมาชิกของสมาคม อุตสาหกรรม	การเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมหรือกลุ่มด้านวิชาการ เพื่อร่วมรับฟังข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับงานที่ทำ และ นำข้อมูลที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 20% Learning Model	
Learn by Others	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
18. Facilitated Group Discussion by Action Learning: การอำนวยความสะดวกให้เกิดการสนทนา กลุ่มโดยใช้กระบวนการ เรียนรู้จากการปฏิบัติ	การได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการและจัดการ ให้สมาชิกกลุ่มที่มาจากบุคคลภายในองค์กรหรือต่างองค์กร ได้พูดคุย ชักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ที่ มี โดยเน้นการร่วมกันหาทางออกจากปัญหาที่เกิดขึ้น
19. Peer - Assisted Learning and Work Buddy: การเรียนรู้และ ทำงานร่วมกับเพื่อนคู่คิด	การได้ปรึกษาหารือกับเพื่อนคู่คิดที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชาให้ช่วยเหลือกันในการทำงาน และมีเพื่อนที่คอย ให้คำปรึกษาแนะนำในงานที่ทำหรือปัญหาที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 20% Learn by Others
ที่มา: อารณ ภูวิทย์พันธ์, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning
Model, 2559

3. สัดส่วน 10%: Learn by Courses มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการจาก
หลักสูตรหรือโปรแกรมที่ถูกจัดวางไว้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบเป็น
ทางการ (Formal Learning) ที่มีการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ไว้อย่างเฉพาะเจาะจงขึ้น มีการ
กำหนดเนื้อหาหลักสูตรและระยะเวลาไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน แบ่งเป็นการอบรมภายในองค์กร (In-
House Training) และการอบรมภายนอกองค์กร (Public Training)

นอกจากนี้ 10% Learning Model ยังเน้นการฝึกอบรมทั้งแบบในห้องเรียน
(Classroom Training) ผสมผสานกับการเรียนรู้ที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom
Training) โดยองค์กรส่วนใหญ่ มักจัดรูปแบบการเรียนรู้แบบ 10% Learning Model มากกว่าการ
เรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีความรู้ในเชิงทฤษฎีหรือหลักการเท่านั้น จึงต้องผสมผสาน
กับการเรียนรู้แบบ 20% Learning Model ที่เน้นเรียนรู้จากบุคคลอื่น มีความเชื่อมโยงกับ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และผสมผสานกับ
การเรียนรู้แบบ 70% Learning Model ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริง นำไปสู่การทำงาน

หรือผลงานส่วนบุคคลที่ดีขึ้น และผลงานของบุคคลจะนำไปสู่ผลงานของหน่วยงานและองค์กรในที่สุด ซึ่งเครื่องมือในการพัฒนา 10% Learning Model มีดังนี้

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 10% Learning Model	
Learn by Courses	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
1. In-House Training: การฝึกอบรมภายในองค์กร	การฝึกอบรมที่ผู้เรียนมาจากองค์กรเดียวกันเรียนรู้ร่วมกันในหลักสูตรที่องค์กรจัดขึ้น ป็นการจัดอบรมทั้งภายในและ/หรือภายนอกองค์กร
2. Public Training: การฝึกอบรมภายนอก องค์กร	การฝึกอบรมที่ผู้เรียนมาจากต่างองค์กรกันมีความสนใจในหลักสูตรเดียวกัน จัดขึ้นโดยสถาบันจัดอบรมภายนอกเป็นการจัดอบรมภายนอกองค์กร
3. Seminar: การเข้าร่วมสัมมนา	การเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่สมาชิกมีความสนใจหรือมีความชำนาญในเรื่องเดียวกันเข้าร่วมรับฟัง รับรู้ และแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนาจะถูกดำเนินการต่อหรือไม่ก็ได้
4. Workshop: การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	การเข้าร่วมประชุมกลุ่มที่สมาชิกมีความสนใจหรือมีความชำนาญในเรื่องเดียวกันมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหรือร่วมดำเนินการที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ซึ่งข้อสรุปที่ได้จากการสัมมนาจะถูกดำเนินการต่อหรือไม่ก็ได้
5. e-Learning: การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต สัญญาณดาวเทียม ซีดีรอม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้ผ่านทาง On-Line ตามเงื่อนไขที่องค์กร/สถาบันที่จัดสื่อการเรียนรู้แบบ e-Learning กำหนดขึ้น
6. Certification Program: การเข้าร่วมโปรแกรมที่ได้รับ ใบประกาศนียบัตร	การเข้าร่วมโปรแกรมในหลักสูตรระยะยาวที่มีการแจกใบประกาศนียบัตรรับรองว่าผู้เรียนมีความรู้โดยมีการสอบวัดความรู้ตามมาตรฐานสากลที่สถาบันจัดโปรแกรมการเรียนรู้กำหนดขึ้น

เครื่องมือการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 10% Learning Model	
Learn by Courses	
เครื่องมือการพัฒนา	รายละเอียดของเครื่องมือการพัฒนา
7. Formal Education: การเข้าศึกษาต่ออย่างเป็นทางการในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย	รายละเอียดของเครื่องมือพัฒนาการศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยจัดขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ใช้ระยะเวลาเรียนตามโปรแกรมที่จัด ซึ่งผู้เรียนสามารถเลือกโปรแกรมและวิชาที่ตนเองมีความสนใจและมีเวลาเพียงพอต่อการเรียนรู้ตามโปรแกรมที่กำหนด
8. Reading: การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	การอ่านในเรื่องที่สนใจเพื่อเพิ่มมุมมอง ความคิด ความรู้ของตนเอง ด้วยการอ่านไม่ว่าจะเป็นหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัยในเรื่องที่ตนสนใจ

ตารางที่ 2.5 เครื่องมือพัฒนาบุคลากร สำหรับการเรียนรู้แบบ 10% Learn by Courses

ที่มา: อาริยา ภารุณี, การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model, 2559

2.5 บทความหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อาริยา ภารุณี²³ การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การใช้แบบสอบถามเพื่อศึกษาสมรรถนะในปัจจุบัน และสมรรถนะที่ต้องการเมื่อประเทศไทยเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัลของบุคลากรในสังกัดศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจำนวน 58 ท่าน โดยอัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 51.72 และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ และวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะของบุคลากรรวมถึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล

²³ อาริยา ภารุณี.

ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า (1) สมรรถนะในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน ด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านทักษะ และด้านความรู้ (2) ความต้องการสมรรถนะเมื่อประเทศไทยเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจดิจิทัล มีความต้องการอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านสมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน และด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ช่องว่างสมรรถนะสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้ที่จำเป็นในกฎหมาย ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการคำนวณการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และทักษะที่จำเป็นในงาน (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับเศรษฐกิจดิจิทัล ควรมีการส่งเสริมในเรื่อง Digital Mindset วัฒนธรรมดิจิทัลในองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ความสามารถในการค้นหาข้อมูลต่างๆรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพจากข้อมูลที่มีอยู่มากมาย การเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกต้อง ทักษะในการทำงานรูปแบบใหม่ การใช้เครื่องมือเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ในสถานที่ต่างๆ ทักษะการปกป้องข้อมูลและผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงจรรยาบรรณในการทำงาน

รัชนิดา รักกาญจน์²⁴ ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ” เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัย เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลักในข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 3) เพื่อศึกษาช่องว่างสมรรถนะหลักของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ผลวิจัยเชิงปริมาณพบว่า 1) สมรรถนะหลักที่คาดหวังของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะหลักเป็นจริงของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะหลักที่คาดหวังและสมรรถนะ

²⁴ รัชนิดา รักกาญจน์.

หลักที่เป็นจริงของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในแต่ละระดับตำแหน่งไม่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักที่เป็นจริงของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษาแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักที่คาดหวังอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ช่องว่างสมรรถนะหลักของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 6) วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ข้าราชการสายงานวิชาการศึกษามีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุดคือ การอบรม รองลงมาคือ การเรียนหลักสูตรระยะสั้น

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการมีระดับสมรรถนะหลักที่เป็นจริงอยู่ในเกณฑ์ดี เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และระบบสมรรถนะมีประโยชน์อย่างมากต่อพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานและตัวบุคลากรเอง

อติศรา เปี่ยมถาวร²⁵ ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชน กรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ” โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในภาคเอกชนในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย การทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การแจกแบบสอบถามกับบุคลากรสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่มีส่วนร่วมกับโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่ควรพัฒนา มีทั้งหมด 9 สมรรถนะ ดังนี้ 1. การปรับตัวให้สามารถทำงานได้กับทุกวัย 2. ทักษะในการเจรจาท้าทาย 3. ความรู้กฎหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร การปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล 4. ความรู้นโยบายบริษัทลูกค้า 5. ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง 6. ความต้องการรู้สิ่งใหม่ๆ 7. ความกระตือรือร้น 8. การทำงานเป็นทีม และ 9. ทักษะการสื่อสารในส่วนการนำแนวทางไปพัฒนาควรแบ่งการพัฒนาเป็น 2 แผน ดังนี้ 1. แผนระยะยาว 3 ปี เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจและองค์กรปรับตัวให้เข้ากับยุคดิจิทัลได้ 2. แผนระยะสั้น 1 ปี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสมรรถนะที่จำเป็นต่อบุคลากรในยุคดิจิทัล

²⁵ อติศรา เปี่ยมถาวร, "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนกรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560).

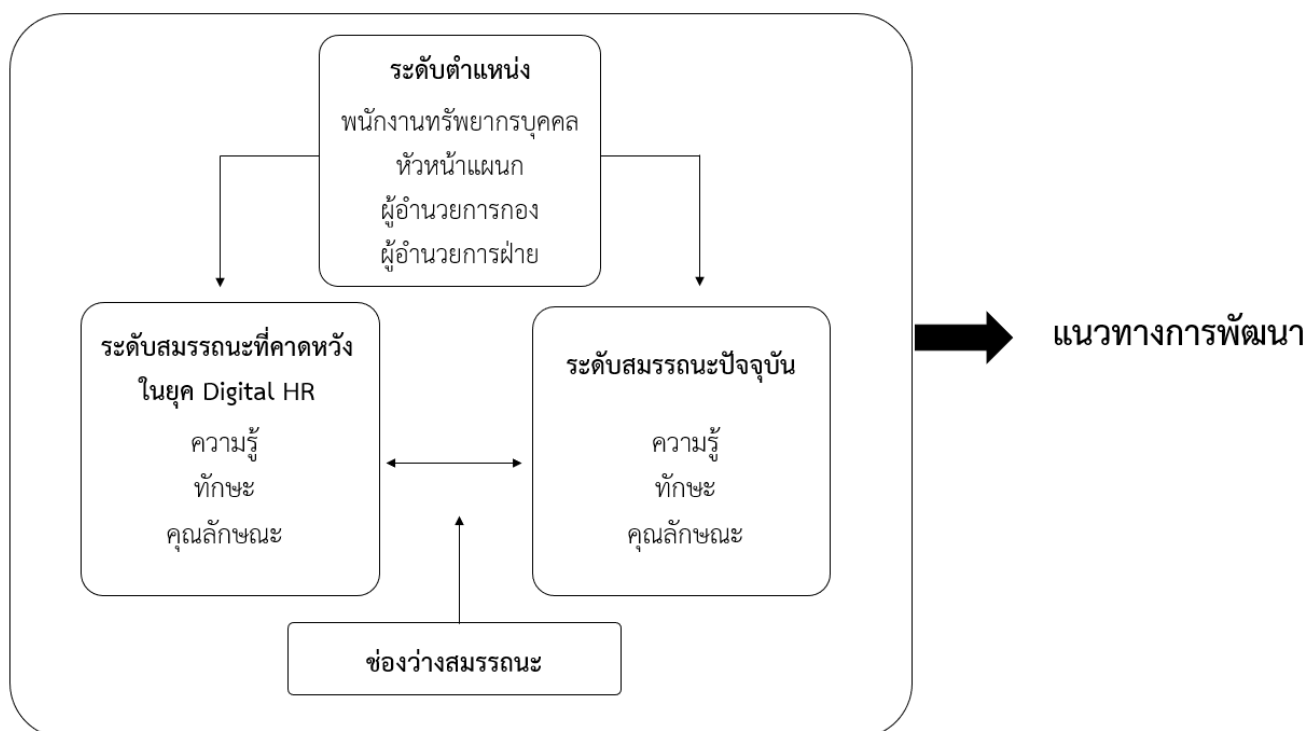
พัชรภา โพธิ์อ่อง²⁶ การศึกษาวิจัยเรื่อง “เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสรรหาบุคลากรทั้ง 5 ขั้นตอน และเพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากร เมื่อมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจค้าปลีก โดยมุ่งหวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจในการลงทุน รวมถึงเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านสรรหาบุคลากร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานประจำและสัญญาจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสรรหาบุคลากร โดยไม่จำกัดเงื่อนไข จำนวน 112 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS ด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยและสหสัมพันธ์เชิงเส้นอย่างง่าย

ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 102 คน คิดเป็น 91.07% พบว่า มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกขั้นตอนของการสรรหาบุคลากร โดยภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับสูงและสูงมาก โดยปัจจัยด้านระยะเวลา เป็นปัจจัยเดียวที่มีระดับความคิดเห็นในระดับสูงมาก ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) มาใช้ในการสรรหาบุคลากรส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากรทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน (ผู้สมัคร) และ ด้านระยะเวลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

CHULALONGKORN UNIVERSITY

²⁶ พัชรภา โพธิ์อ่อง, "เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Hr) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561).

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแผนภาพข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาช่องว่างของสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งของสายงานทรัพยากรบุคคลที่แตกต่างกันต่อระดับสมรรถนะ ซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมที่สุดในการทำงานยุค Digital HR โดยการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจความรู้ความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน และความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่ต้องการในยุค Digital HR นอกจากนี้ยังใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมไปถึงจนถึงการศึกษาข้อมูลเชิงนามธรรมที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลสนับสนุนในการอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ชัดเจนมากขึ้น

บทที่ 3

วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีประชากรที่สนใจใช้ในการศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลว่าปัจจุบันมีสมรรถนะด้านดิจิทัลอยู่ในระดับใด สมรรถนะที่มีช่องว่างของสมรรถนะ เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษา

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวัดระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลในส่วนของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใด มีช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังระดับใด โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 50 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลว่าอยู่ในระดับใด เป็นไปตามระดับสมรรถนะที่คาดหวังในยุค Digital HR หรือไม่ และสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 : 20 : 10 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากร

ในสายงานทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ หรือองค์กรอื่นๆ สามารถพัฒนาบุคลากรให้ก้าวไปสู่การทำงานในยุค Digital HR โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำนวน 5 สายงานหลัก ได้แก่ สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร สายงานประเมินผลบุคลากร สายงานประเมินสมรรถนะ สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษานี้มีการกำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จึงใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งทำการสำรวจและศึกษาเฉพาะหน่วยงานจำนวน 50 ท่าน แบ่งเป็น

1. บุคลากรในระดับผู้บริหาร จำนวน 12 คน

2. บุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติการ จำนวน 38 คน

ประชากรที่นำมาศึกษาในงานมีจำนวน 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถามบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยบุคลากรในระดับผู้บริหาร และบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติการ จำนวน 50 ท่าน

กลุ่มที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานสายงานทรัพยากรบุคคลจำนวน 5 ท่าน จากสายงานหลัก ได้แก่ สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร สายงานประเมินผลบุคลากร สายงานประเมินสมรรถนะ สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ด้วยวิธีการขอความเห็นจากคณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.3.1 การแจกแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยเลือกใช้ข้อคำถามในแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลข้อเท็จจริงจากการวิจัย โดยมุ่งเน้นในประเด็นของสมรรถนะด้านดิจิทัลของสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR จึงได้ศึกษาจากเอกสาร ตำราวิชาการ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อคำถามที่ครอบคลุมในประเด็นดังกล่าว โดยมุ่งเน้นแนวคิด Digital HR ของ Dave Ulrich เป็นหลัก นอกจากนี้ยังได้ปรับใช้ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ. เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับรายการสมรรถนะด้านความรู้

ทักษะ และคุณลักษณะ โดยคำถามในแบบสอบถามนี้นำไปใช้ในการสำรวจกับกรณีศึกษาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ไปจนถึงพนักงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อตรวจสอบว่ามีสมรรถนะในขั้นใดตามแนวคิดของ Dave Ulrich โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด เพื่อนำมาวิเคราะห์ระดับสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากร ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของภาครัฐในยุค Digital HR ซึ่งมีโครงสร้างของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย ตำแหน่งงานในปัจจุบัน สายงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR ประกอบด้วย

- 2.1 คำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่คาดหวังในยุค Digital HR

- 2.2 คำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรายการสมรรถนะอื่นที่ท่านคิดว่าจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR

- 2.3 คำถามในการเลือกสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่มีความสำคัญ ตามความคิดเห็นของท่านเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

ในส่วนของข้อ 2.1 คำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่คาดหวังในยุค Digital HR ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบมาตรวัดของ Likert โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาแล้วเลือกตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็น โดยให้ความหมายของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับของสมรรถนะที่คาดหวังในยุค Digital HR	ระดับของสมรรถนะในปัจจุบัน
1	คาดหวังระดับสมรรถนะน้อยมาก	มีระดับสมรรถนะน้อยมาก
2	คาดหวังระดับสมรรถนะน้อย	มีระดับสมรรถนะน้อย
3	คาดหวังระดับสมรรถนะมาก	มีระดับสมรรถนะมาก
4	คาดหวังระดับสมรรถนะมากที่สุด	มีระดับสมรรถนะมากที่สุด

ตารางที่ 3.6 ความหมายของระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม

จากหลักเกณฑ์ข้างต้น สามารถแบ่งระดับสมรรถนะที่ต้องการได้ ดังนี้

$$\text{สูตรอันดับภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(4-1)}{4} = 0.75$$

คะแนน	ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง ในยุค Digital HR	ระดับของสมรรถนะในปัจจุบัน
1.00 – 1.75	คาดหวังระดับสมรรถนะในระดับน้อยที่สุด	มีระดับสมรรถนะในระดับน้อยที่สุด
1.76 – 2.50	คาดหวังระดับสมรรถนะในระดับน้อย	มีระดับสมรรถนะในระดับน้อย
2.51 – 3.25	คาดหวังระดับสมรรถนะในระดับปานกลาง	มีระดับสมรรถนะในระดับปานกลาง
3.26 – 4.00	คาดหวังระดับสมรรถนะในระดับสูง	มีระดับสมรรถนะในระดับสูง

ตารางที่ 3.7 ความหมายของคะแนนกับระดับสมรรถนะ

โดยข้อความถูกอ้างอิงมาจากแนวคิด Digital HR ของ Dave Ulrich²⁷ และทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลของสำนักงาน ก.พ.²⁸ ดังนี้

รายการสมรรถนะ	แนวคิด Digital HR ของ Dave Ulrich	ทักษะด้าน ดิจิทัลฯ สำนักงานก.พ.
ความรู้ (Knowledge)		
1. ความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล	ระยะที่ 1 HR efficiency	✓
2. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น	ระยะที่ 1 HR efficiency	✓
3. ความรู้ด้านการสร้างทีม และเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะที่ 2 HR Innovation	✓
4. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุน การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	ระยะที่ 2 HR Innovation	✓
5. ความรู้ด้านการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อบูรณาการ สำหรับองค์กรดิจิทัล	ระยะที่ 2 HR Innovation	✓
6. การเลือกใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน	ระยะที่ 3 Information	✓
7. ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	ระยะที่ 3 Information	✓

²⁷ Dave Ulrich, "Digital Hr: What Is It and What's Next?."

²⁸ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, "ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล," (2561).

รายการสมรรถนะ	แนวคิด Digital HR ของ Dave Ulrich	ทักษะด้านดิจิทัลฯ สำนักงานก.พ.
8. ความรู้ด้านธรรมาภิบาลยุคดิจิทัล	ระยะที่ 4 Connection	✓
9. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	ระยะที่ 4 Connection	✓
10. การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล	ระยะที่ 4 Connection	✓
ทักษะ (Skill)		
1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล	ระยะที่ 1 HR efficiency	✓
2. การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน	ระยะที่ 1 HR efficiency	✓
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	ระยะที่ 2 HR Innovation	✓
4. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล	ระยะที่ 2 HR Innovation	✓
5. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	ระยะที่ 2 HR Innovation	
6. การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล	ระยะที่ 3 Information	✓
7. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	ระยะที่ 3 Information	✓
8. การวางกลยุทธ์การทำงานและให้บริการผ่านสมาร์ตดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ	ระยะที่ 4 Connection	✓
9. การผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ	ระยะที่ 4 Connection	✓
10. การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	ระยะที่ 4 Connection	✓
คุณลักษณะ (Attribute)		
1. คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา	-	✓
2. เปิดรับประสบการณ์ใหม่	-	✓
3. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	-	✓
4. คิดริเริ่มสร้างสรรค์	-	✓
5. สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น	-	✓
6. กล้าตัดสินใจ	-	✓

รายการสมรรถนะ	แนวคิด Digital HR ของ Dave Ulrich	ทักษะด้านดิจิทัลฯ สำนักงานก.พ.
7. มีความรับผิดชอบ	-	✓
8. มีคุณธรรมจริยธรรม	-	✓

ตารางที่ 3.8 ข้อมูลอ้างอิงคำถามในแบบสอบถาม

3.3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก เป็นการพูดคุยสนทนาผู้ปฏิบัติงานสายงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 5 สายงาน ได้แก่ ได้แก่ สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร สายงานประเมินผลบุคลากร สายงานประเมินสมรรถนะ สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ โดยใช้กรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นแนวทางในการดำเนินการสัมภาษณ์ ดังนี้

3.3.2.1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(1) รายการสมรรถนะอื่นด้านดิจิทัลที่ท่านคิดว่าจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ในยุค Digital HR คือ สมรรถนะอะไร และเพราะอะไรจึงเป็นสมรรถนะดังกล่าว

(2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning การเรียนรู้แบบ M-Learning (mobile learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เครื่องมืดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

(3) ปัญหา หรืออุปสรรค ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning การเรียนรู้แบบ M-Learning (mobile learning) ในการพัฒนาบุคลากร ที่ท่านเคยพบมีอะไรบ้าง

3.3.2.2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 :20 :10

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 :20 :10 โดยเลือกเครื่องมือการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม แล้วอธิบาย หรือยกตัวอย่าง แนวทางการพัฒนาด้วยเครื่องมือที่ท่านเลือกพอสังเขป

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) กล่าวคือ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถามให้กลุ่มประชากรศึกษา คือ พนักงานและผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จำนวน 50 ชุด และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัล แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ทางสถิติและสรุปผล โดยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาประกอบกับข้อคำถามที่จะใช้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สายงานหลักของทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร สายงานประเมินผลบุคลากร สายงานประเมินสมรรถนะ สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ จำนวน 5 ท่าน

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าและศึกษาเอกสารตลอดจนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ที่ได้มีการรวบรวมไว้จากหนังสือ, วารสาร บทความเชิงวิชาการ, เอกสารงานวิจัย รวมไปถึงจนถึงข้อมูลจาก Website ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย เพื่อศึกษาสมรรถนะด้านดิจิทัลสายงานทรัพยากรบุคคล แนวคิดการพัฒนาบุคลากร แนวคิดยุค Digital HR ซึ่งจะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย และวิเคราะห์ผลการวิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะถูกนำมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติ ซึ่งมีรายละเอียดตามดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน สายงานในปัจจุบัน ประสิทธิภาพทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคล สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency)

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่คาดหวังและระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เป็นจริง สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR โดยใช้การวิเคราะห์ Paired Sample t-test นอกจากนี้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะ

ที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลข้อความปลายเปิดเกี่ยวกับรายการสมรรถนะอื่นที่ท่านคิดว่าจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ซึ่งจะนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์สรุปประเด็นเนื้อหา และแยกประเด็นคำตอบเป็นหมวดหมู่

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลรายการสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อการทำงานในยุค Digital HR คือ ค่าร้อยละ (Percentage) และสถิติค่าฐานนิยม (Mode)

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงข้อมูลอุปนัย (Analytic Induction) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานสายงานทรัพยากรบุคคล นำมาวิเคราะห์และสร้างข้อสรุปเพื่อให้ได้ข้อมูลแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของพนักงานสายงานทรัพยากรบุคคลตามแนวทางวิธีการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 :20 :10 ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะแสดงให้เห็นมุมมองในมิติที่หลากหลายซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากหลายสายงาน ได้แก่ สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร สายงานประเมินผลบุคลากร สายงานประเมินสมรรถนะ สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และสายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความคาดหวังในสมรรถนะด้านดิจิทัลของพนักงานและผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลต่อไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งมีประชากรที่สนใจใช้ในการศึกษาเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากรในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
Std. Error	แทน	ความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาด
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
P-Value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	76.0
หัวหน้าแผนก	9	18.0
ผู้อำนวยการกอง	2	4.0
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	2.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานทรัพยากรบุคคล จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 76 รองลงมา ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ถัดมา ผู้อำนวยการกอง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4 และผู้อำนวยการฝ่าย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสายงานในปัจจุบัน

สายงานในปัจจุบัน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
บริหารทรัพยากรบุคคล	18	36.0
สวัสดิการและบริหารผลตอบแทน	15	30.0
พัฒนาบุคลากรและระบบงาน	14	28.0
ข้อมูลและบริหารงานเอกสารทรัพยากรบุคคล	3	6.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36 รองลงมา สวัสดิการและบริหารผลตอบแทน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ถัดมา พัฒนาบุคลากรและระบบงาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28 และข้อมูลและบริหารเอกสารทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานในสายงาน ทรัพยากรบุคคล

ประสบการณ์ทำงาน ในสายงานทรัพยากรบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
น้อยกว่า 1 ปี	1	2.0
ระหว่าง 1 – 3 ปี	12	24.0
ระหว่าง 3 – 5 ปี	13	26.0
ระหว่าง 5 – 10 ปี	10	20.0
มากกว่า 10 ปี	14	28.0
รวม	50	100.0

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมา ระหว่าง 3 – 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26 ถัดมา ระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24 ถัดมา ระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2

4.2 ความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR โดยรวม

ปัจจัย	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
สมรรถนะที่คาดหวัง	3.33	0.444	สูง
สมรรถนะในปัจจุบัน	2.78	0.355	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR โดยรวม อยู่ในระดับสูง (\bar{X} = 3.33) และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.78)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของสมรรถนะในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวัง มีช่องว่างของสมรรถนะ โดยการคำนวณจาก ค่าActual (ระดับสมรรถนะในปัจจุบัน) – ค่าExpect (สมรรถนะที่คาดหวัง) ซึ่งก็คือ $2.78 - 3.33 = -0.55$ แสดงให้เห็นว่า ภาพรวมสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการทำงานในยุค Digital HR

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้

ความรู้	สมรรถนะที่คาดหวัง			สมรรถนะในปัจจุบัน		
	\bar{x}	S.D.	การแปลผล	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. ความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล	3.18	.661	ปานกลาง	2.66	.519	ปานกลาง
2. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น	3.44	.541	สูง	2.88	.480	ปานกลาง
3. ความรู้ด้านการสร้างทีมและเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	3.28	.640	สูง	2.58	.575	ปานกลาง
4. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	3.44	.611	สูง	2.76	.517	ปานกลาง
5. ความรู้ด้านการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล	3.14	.670	ปานกลาง	2.50	.580	น้อย
6. การเลือกใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน	3.24	.591	ปานกลาง	2.78	.616	ปานกลาง
7. ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	3.36	.693	สูง	2.72	.640	ปานกลาง
8. ความรู้ด้านธรรมาภิบาลยุคดิจิทัล	3.22	.708	ปานกลาง	2.76	.657	ปานกลาง
9. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	3.28	.701	สูง	2.46	.676	น้อย

ความรู้	สมรรถนะที่คาดหวัง			สมรรถนะในปัจจุบัน		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
10. การเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง หน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็น รัฐบาลดิจิทัล	3.08	.724	ปานกลาง	2.44	.644	น้อย
รวม	3.26	.511	สูง	2.65	.402	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X}= 3.26$) เมื่อพิจารณาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ เป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังกับทุกด้านในระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับ ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น และเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มากที่สุด ($\bar{X}= 3.44$) รองลงมา ความรู้ด้านการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ ($\bar{X}= 3.36$) และความรู้ด้านการสร้างทีมและเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร ($\bar{X}= 3.28$)

สมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}= 2.65$) เมื่อพิจารณาสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ เป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังกับทุกด้านในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น มากที่สุด ($\bar{X}= 2.88$) รองลงมา การเลือกใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน ($\bar{X}= 2.78$) และเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรู้ด้านธรรมาภิบาลยุคดิจิทัล ($\bar{X}= 2.76$)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของสมรรถนะด้านความรู้ในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวัง มีช่องว่างของสมรรถนะ โดยการคำนวณจาก ค่าActual (ระดับสมรรถนะในปัจจุบัน) – ค่าExpect (สมรรถนะที่คาดหวัง) ซึ่งค่า Gap ก็คือ $2.65 - 3.26 = -0.61$ แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะด้านความรู้ของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม โดยหัวข้อรายการสมรรถนะที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (ค่า Gap = -0.82) ซึ่งเทียบเท่ากับระยะที่ 4 Connection ตามแนวคิด The Digital HR Agenda ของ Dave Ulrich ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ (Knowledge) เนื่องจากเป็นส่วนที่มีช่องว่างสมรรถนะสูง การเน้นการพัฒนาในด้านนี้จะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถปิดช่องว่างสมรรถนะ (Gap) ได้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ

ทักษะ	สมรรถนะที่คาดหวัง			สมรรถนะในปัจจุบัน		
	\bar{x}	S.D.	การแปลผล	\bar{x}	S.D.	การแปลผล
1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล	3.28	.640	สูง	2.72	.607	ปานกลาง
2. การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน	3.40	.606	สูง	2.88	.627	ปานกลาง
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.36	.693	สูง	2.60	.670	ปานกลาง
4. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล	3.24	.744	ปานกลาง	2.70	.678	ปานกลาง
5. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	3.38	.602	สูง	2.92	.601	ปานกลาง
6. การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล	3.18	.661	ปานกลาง	2.60	.756	ปานกลาง
7. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	3.34	.626	สูง	2.64	.663	ปานกลาง
8. การวางกลยุทธ์การทำงานและให้บริการผ่านสมาร์ตดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ	3.10	.735	ปานกลาง	2.42	.702	น้อย
9. การผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริหารสาธารณะ	2.96	.669	ปานกลาง	2.42	.609	น้อย
10. การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	3.20	.728	ปานกลาง	2.42	.673	น้อย
รวม	3.24	.548	ปานกลาง	2.63	.499	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.24) เมื่อพิจารณาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ เป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ตอบ

แบบสอบถามคาดหวังในระดับสูงและปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน มากที่สุด (\bar{X} = 3.40) รองลงมา การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน (\bar{X} = 3.38) และการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (\bar{X} = 3.36)

สมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.63) เมื่อพิจารณาสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ เป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังกับทุกด้านในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับการใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน มากที่สุด (\bar{X} = 2.92) รองลงมา การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน (\bar{X} = 2.88) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล (\bar{X} = 2.72)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของสมรรถนะด้านทักษะในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวัง มีช่องว่างของสมรรถนะ โดยการคำนวณจาก ค่าActual (ระดับสมรรถนะในปัจจุบัน) – ค่าExpect (สมรรถนะที่คาดหวัง) ซึ่งค่า Gap ก็คือ $2.63 - 3.24 = -0.61$ แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะด้านทักษะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม โดยหัวข้อรายการสมรรถนะที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน (ค่า Gap = -0.78) ซึ่งเทียบเท่ากับระยะที่ 4 Connection ตามแนวคิด The Digital HR Agenda ของ Dave Ulrich ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะ (Skill) เนื่องจากเป็นส่วนที่มีช่องว่างสมรรถนะสูง การเน้นการพัฒนาในด้านนี้จะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีพื้นฐานของทักษะที่จำเป็นเตรียมพร้อมในการทำงาน และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์กร

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ

คุณลักษณะ	สมรรถนะที่คาดหวัง			สมรรถนะในปัจจุบัน		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1. คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา	3.40	.606	สูง	2.98	.515	ปานกลาง
2. เปิดรับประสบการณ์ใหม่	3.48	.505	สูง	3.06	.586	ปานกลาง
3. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.56	.541	สูง	3.08	.528	ปานกลาง
4. คิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.50	.614	สูง	2.96	.570	ปานกลาง
5. สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.60	.495	สูง	3.22	.418	ปานกลาง

คุณลักษณะ	สมรรถนะที่คาดหวัง			สมรรถนะในปัจจุบัน		
	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	\bar{X}	S.D.	การแปลผล
6. กล้าตัดสินใจ	3.34	.557	สูง	2.76	.625	ปานกลาง
7. มีความรับผิดชอบ	3.62	.490	สูง	3.50	.505	สูง
8. มีคุณธรรมจริยธรรม	3.68	.471	สูง	3.44	.501	สูง
รวม	3.52	.407	สูง	3.12	.367	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ อยู่ในระดับสูง (\bar{X} = 3.52) เมื่อพิจารณาสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ เป็นรายด้านแล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังกับทุกด้านในระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับ มีคุณธรรมจริยธรรม มากที่สุด (\bar{X} = 3.68) รองลงมา มีความรับผิดชอบ (\bar{X} = 3.62) และสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (\bar{X} = 3.60)

สมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.12) เมื่อพิจารณาสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ เป็นรายด้านแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังกับทุกด้านในระดับสูงและปานกลาง โดยให้ความสำคัญกับ มีความรับผิดชอบ มากที่สุด (\bar{X} = 3.50) รองลงมา มีคุณธรรมจริยธรรม (\bar{X} = 3.44) และสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (\bar{X} = 3.22)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าค่าเฉลี่ยของสมรรถนะด้านคุณลักษณะในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวัง มีช่องว่างของสมรรถนะ โดยการคำนวณจาก ค่าActual (ระดับสมรรถนะในปัจจุบัน) – ค่าExpect (สมรรถนะที่คาดหวัง) ซึ่งค่า Gap ก็คือ $3.12 - 3.52 = -0.4$ แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม โดยหัวข้อรายการสมรรถนะที่มีช่องว่างมากที่สุด คือ กล้าตัดสินใจ (ค่า Gap = -0.58) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านคุณลักษณะ (Attribute) เนื่องจากเป็นส่วนที่ยังมีช่องว่างสมรรถนะ การพัฒนาในด้านนี้จะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่ต้องการคาดหวัง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและองค์กร

ตารางที่ 4.16 สมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

ความรู้	จำนวน	ร้อยละ (%)
1. ความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล	21	14
2. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น	15	10
3. ความรู้ด้านการสร้างทีมการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล	10	7
4. เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่	29	19
5. ความรู้ด้านการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล	11	7
6. การเลือกใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน	7	5
7. ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ	26	17
8. ความรู้ด้านธรรมาภิบาลยุคดิจิทัล	5	3
9. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร	15	10
10. การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล	11	7
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.16 สมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR อันดับที่ 1 ได้แก่ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รองลงมา คือ ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ และความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 สมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

ทักษะ	จำนวน	ร้อยละ (%)
1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล	14	9
2. การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน	29	19
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	23	15
4. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล	8	5
5. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน	8	5
6. การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล	19	13
7. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ	26	17

ทักษะ	จำนวน	ร้อยละ (%)
8. การวางกลยุทธ์การทำงานและให้บริการผ่านสมาร์ตดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ	15	10
9. การผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ	2	1
10. การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน	6	4
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.17 สมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR อันดับที่ 1 ได้แก่ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน รองลงมา คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

คุณลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ (%)
1. คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา	31	21
2. เปิดรับประสบการณ์ใหม่	10	7
3. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	35	23
4. คิดริเริ่มสร้างสรรค์	21	14
5. สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น	25	17
6. กล้าตัดสินใจ	1	1
7. มีความรับผิดชอบ	17	11
8. มีคุณธรรมจริยธรรม	10	7
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.18 สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR อันดับที่ 1 ได้แก่ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา และสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน
ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR
โดยใช้การวิเคราะห์ Paired Sample t-test

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความแตกต่างของช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน
ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

สมรรถนะ	สมรรถนะที่ คาดหวัง		สมรรถนะใน ปัจจุบัน		ช่องว่างของ สมรรถนะ**	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ความรู้	3.26	.511	2.65		
2. ทักษะ	3.24	.548	2.63	.499	0.61	0.000*
3. คุณลักษณะ	3.52	.407	3.12	.367	0.40	0.000*
ภาพรวม	3.33	.444	2.78	.3355	0.55	0.000*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**ช่องว่างของสมรรถนะ หมายถึง ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของสมรรถนะที่คาดหวัง- ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของสมรรถนะ
ในปัจจุบันเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

จากตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบ แสดงว่า ระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่คาดหวังและระดับ
สมรรถนะด้านดิจิทัลที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

เมื่อพิจารณาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ใน
ปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR โดยรวมมีส่วนต่าง
ของค่าเฉลี่ย 0.55 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ และด้านทักษะ มีส่วนต่างของ
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 0.61 รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะ มีส่วนต่างของค่าเฉลี่ย 0.40 ตามลำดับ

ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ และด้านทักษะ
มากขึ้น เนื่องจากมีค่า Gap มากที่สุด โดยบูรณาการวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย คือการเรียนรู้ผ่านงานที่ปฏิบัติ
การสอนงานของผู้บังคับบัญชา/ผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงจนถึงการเรียนรู้ผ่านการอบรมต่างๆ เพื่อช่วยให้
พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อระดับช่องว่างสมรรถนะ (Gap) ที่ลดลง โดยหาก
บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสม บุคลากรก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
มากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	n	Mena	SD	F	Sig.
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	3.176	.519	2.316	.088
หัวหน้าแผนก	9	3.444	.377		
ผู้อำนวยการกอง	2	3.900	.141		
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	3.800	.		
รวม	50	3.266	.511		

จากตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลการทดสอบด้วยค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.088 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านความรู้ ที่มีตำแหน่งงานตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านความรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน
ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	n	Mena	SD	F	Sig.
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	3.165	.561	1.656	.190
หัวหน้าแผนก	9	3.377	.443		
ผู้อำนวยการกอง	2	3.850	.212		
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	3.800			
รวม	50	3.244	.548		

จากตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร
สายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลการทดสอบด้วยค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.190 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า
สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านทักษะ ที่มีตำแหน่งงาน
ตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
ด้านทักษะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงาน
ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	n	Mena	SD	F	Sig.
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	3.480	.413	1.566	.210
หัวหน้าแผนก	9	3.541	.364		
ผู้อำนวยการกอง	2	4.000	.000		
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	4.000			
รวม	50	3.522	.407		

จากตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร
สายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลการทดสอบด้วยค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.210 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่า

สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านคุณลักษณะ ที่มีตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ด้านทักษะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	n	Mena	SD	F	Sig.
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	2.621	.378	1.945	.136
หัวหน้าแผนก	9	2.888	.464		
ผู้อำนวยการกอง	2	2.500	.000		
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	2.100	.		
รวม	50	2.654	.402		

จากตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลการทดสอบด้วยค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.136 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ ที่มีตำแหน่งงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านความรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	n	Mena	SD	F	Sig.
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	2.631	.458	.849	.474
หัวหน้าแผนก	9	2.766	.691		
ผู้อำนวยการกอง	2	2.250	.070		
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	2.200	.		
รวม	50	2.632	.499		

จากตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลการทดสอบด้วยค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.474 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ ที่มีตำแหน่งงานตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	n	Mena	SD	F	Sig.
พนักงานทรัพยากรบุคคล	38	3.105	.346	1.124	.349
หัวหน้าแผนก	9	3.208	.446		
ผู้อำนวยการกอง	2	3.375	.353		
ผู้อำนวยการฝ่าย	1	2.625	.		
รวม	50	3.125	.367		

จากตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ผลการทดสอบด้วยค่า F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.349 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะที่มีตำแหน่งงานตำแหน่งงานในปัจจุบันต่างกัน มีสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ด้านคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.5 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงข้อมูลอุปนัย (Analytic Induction) โดยการวิเคราะห์และสร้างข้อสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลของพนักงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความคาดหวังในสมรรถนะด้านดิจิทัลของพนักงานและผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลต่อไป ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

4.5.1 สายงานวางแผนอัตรากำลัง

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า รายการสมรรถนะอื่นด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะที่จำเป็นในด้านการสรรหาบุคลากร คือสมรรถนะด้านคุณลักษณะของพนักงาน (สายงานสรรหาบุคลากร) ในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี กล้าตัดสินใจ สามารถพัฒนากระบวนการสรรหาจาก Recruitment ให้เป็น Talent Acquisition ได้ ซึ่งนั่นคือการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีฝีมือ (Talent Acquisition) โดยการสร้างแบรนด์องค์กรให้น่าเชื่อถือ มีระบบคัดสรรสัมภาษณ์คนอย่างเป็นมาตรฐาน เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดี โดยการนำ Competency มาใช้ในการสัมภาษณ์ เพราะจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับองค์กร สามารถพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ด้านการสรรหาบุคลากรแล้ว การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถใช้เกณฑ์การขึ้นค่าตอบแทนให้เป็นไปตามพัฒนาการของ Competency แต่ละตัว การมุ่งเน้นฝึกอบรมและพัฒนาคนเฉพาะด้านตามขอบเขต Competency รวมไปถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้ตรงกับ Competency ที่ระบุไว้ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับพนักงานในองค์กร นอกจากนี้ยังเห็นด้วยกับการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นสื่อที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ประหยัด และมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีดังกล่าวมีความเหมาะสมกับปัจจุบัน แต่ควรให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยอาจพนักงานให้สรุปผลลัพธ์ในการเรียนรู้ และอธิบายว่าจะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างไร ทั้งนี้ปัญหาหรืออุปสรรค ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาบุคลากร เป็นปัญหาในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลที่เคยพบคือ

เครือข่ายของสำนักงานไม่รองรับ ไม่สนับสนุน มีการปิดกั้น (Block) การเข้าถึงข้อมูล หรือสื่อการเรียนรู้ไม่สามารถสืบค้นหรือเรียนรู้แบบ E-Learning ได้

4.5.2 สายงานประเมินผลบุคลากร

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เนื่องจากรายการสมรรถนะจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล มีครบถ้วนแล้ว ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning การเรียนรู้แบบ M-Learning (mobile learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น โดยเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสม เพราะการที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR นั้น ทำให้บุคลากรทรัพยากรบุคคล สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและสะดวกมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลได้ ทั้งนี้ ปัญหา หรืออุปสรรคในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า อุปกรณ์ไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เช่น version ของโปรแกรมไม่รองรับต้องทำการอัปเดตก่อนการเรียน

4.5.3 สายงานประเมินสมรรถนะ

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า รายการสมรรถนะอื่นด้านดิจิทัลมีความเหมาะสม เนื่องจากครอบคลุมพื้นฐานด้านดิจิทัลที่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลควรจะมี โดยรูปแบบการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ที่มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นั้นมีความเหมาะสม เนื่องจากในการอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงจากการให้เข้าห้องเรียน เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสานกับการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ E-Learning, Digital Learning ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยที่ไม่ต้องเดินทางไปเรียน เนื่องจากความรู้ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางครั้งการเรียนจากหนังสือ/ตำรา ข้อมูลอาจไม่ทันสมัยเท่าการเรียนผ่านหลักสูตรออนไลน์ อย่างไรก็ตามต้องดูบริบทขององค์กรร่วมด้วย หากการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ไม่เหมาะสมกับผู้เรียนและองค์กร สุดท้ายจะเป็นการลงทุนที่ไม่ได้ประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ ทั้งนี้ปัญหา หรืออุปสรรค ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบไปด้วย ด้านระบบคอมพิวเตอร์ คือ ระบบซอฟต์แวร์ไม่รองรับไฟล์วิดีโอ ด้านสุขภาพ คือ หากเรียนเป็นเวลานานจะรู้สึกปวดตา และด้านการเรียน คือ หากมีคำถามจากเนื้อหาที่เรียนก็ไม่สามารถถามได้

4.5.4 สายงานพัฒนาบุคลากร

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า รายการสมรรถนะอื่นด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR คือ การปรับตัวให้ทันต่อกระแสโลก เพราะคนที่ปรับตัวได้เร็วกว่าย่อมได้เปรียบกว่าคนที่ปรับตัวช้าในทุกๆ เรื่อง โดยที่ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสม เพราะส่งเสริมให้ทันต่อความก้าวหน้า ยุคนี้ไม่มีขีดจำกัดในการเรียนรู้ Anytime Anywhere/ เข้าถึงทุกกลุ่มคน/ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ปรับเนื้อหา ให้ทันสมัยได้ทันที อย่างไรก็ตามปัญหาหรืออุปสรรค ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนใหญ่เกิดจากความขัดข้องของอินเทอร์เน็ต/ ลิงค์เสีย /เหมาะสมกับแค่การพัฒนาคนบางกลุ่ม หรือลักษณะเนื้อหาของบางหลักสูตรเท่านั้น

4.5.5 สายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์

ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า รายการสมรรถนะอื่นด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR คือ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เนื่องจากในสายงานนี้ต้องปฏิบัติงานเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ความคิดสร้างสรรค์จึงจำเป็นต่อการทำงานเหล่านี้มาก เพราะต้องคิดอยู่เสมอว่าจะทำอย่างไรในการส่งเสริมความผูกพัน หรือสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรในองค์กรจะปรับใช้สื่อดิจิทัลประเภทไหน เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มคนได้ดี การใช้เทคโนโลยีออกแบบในกิจกรรมไหนจะช่วยให้รู้สึกว่าการทำกิจกรรมนำเข้าร่วม ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เข้าถึงบุคลากรได้ดี และอีกประการคือการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ซึ่งนอกเหนือไปจากการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในที่นี้คือการวางแผนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Predict) ว่าจะมีเหตุการณ์ใดมากระทบต่อการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้วางแผนการทำงานให้ทันท่วงที ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสมเพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้อให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่ายขึ้น แต่ยังคงมีปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มในลักษณะ Online Learning ได้ ทำให้ HR สามารถใช้เครื่องมือการเรียนรู้ออนไลน์ในการพัฒนาทักษะ ความรู้พนักงาน เช่น ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำกิจกรรม หรือเกมส์ต่างๆ ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้หรือการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรได้ ทั้งนี้ปัญหาหรืออุปสรรค ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล ในการพัฒนาบุคลากร คือ เนื้อหาการเรียนรู้ที่บางครั้งยังไม่มีการอัปเดต การออกแบบการเรียนรู้ที่ยังไม่สอดคล้องกับทุกกลุ่ม Generation ในองค์กรเท่าที่ควร

4.6 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 : 20 : 10

สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ รองลงมา คือ ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน และการตัดสินใจ และความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การแลกเปลี่ยนความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อการติดตาม ปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ในงานเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานและแนวทางที่กำหนด
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การติดตามสังเกตแม่แบบ	ติดตามและสังเกตผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติตามหลักการและขั้นตอนการดำเนินการ
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้จากการทำจริง	การเรียนรู้จากการทำจริง แล้วลองวิเคราะห์ว่ากระบวนการทำงานในขั้นตอนใด สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการใดได้บ้าง เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การแลกเปลี่ยนความรู้	แลกเปลี่ยนความรู้ของคนในฝ่าย เพื่อนำความเห็นหรือความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนางาน
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้จากการทำจริง	เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเรื่องเพื่อจะได้เข้าใจหลักการและขั้นตอนการนำเทคนิคต่าง ๆ หรือเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนางานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การเป็นพี่เลี้ยง	ใช้วิธีการเป็นพี่เลี้ยงสอนงานระหว่างที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในงานได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การเรียนรู้ผ่านทีมหรือ เครือข่าย	แลกเปลี่ยนพูดคุยกันในทีม เรื่องของเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงาน(ด้านการประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน)
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้ผ่านทีมหรือ เครือข่าย	การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อที่จะทำการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สามารถติดตามข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การสอน	สอนโดยผู้รู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนา งานของตนเอง
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การแลกเปลี่ยนบทเรียน ประสบการณ์จากการ ทำงาน	แลกเปลี่ยนความรู้ คำแนะนำ หรือ ประสบการณ์กับบุคคลอื่น ๆ ภายในฝ่าย เช่น แผนก KM ที่มีการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการทำงาน
10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง และสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
2. สายงานประเมินผลบุคลากร	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร เทคนิคการประยุกต์ใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ด้านการประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน)
3. สายงานประเมินสมรรถนะ	การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์	การเรียนรู้เทคโนโลยี โปรแกรม หรือ แอปพลิเคชันใหม่ๆ ว่ามีเครื่องมือไหนที่สามารถลดเวลาในการทำงาน แต่เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้
4. สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	ลองฝึกปฏิบัติการเทคนิคต่าง ๆ จากการสัมมนา เพื่อนำมาพัฒนางานของตนเอง
5. สายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์	เรียนรู้ ศึกษาข้อมูล หรือเทคนิคที่มีประสิทธิภาพจากอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ตารางที่ 4.27 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหาบุคลากร	การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การมอบหมายงานใหม่ที่มีความท้าทาย เพื่อให้มีเกิดการพัฒนาสมรรถนะ เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถนำเครื่องมือ หรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาประยุกต์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้และความเข้าใจด้านการบริหารและการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
2. สายงานประเมินผลบุคลากร	การเรียนรู้จากการทำจริง	ปฏิบัติจริง เรื่องการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการประเมินผลเพื่อขึ้นเงินเดือน เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจในการทบทวนหรือปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. สายงานประเมินสมรรถนะ	การเรียนรู้จากการทำจริง	กระบวนการทำงานของสายงานทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นสมรรถนะในด้านนี้จึงสามารถเรียนรู้ได้จากงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยข้อมูลที่มีจะถูกนำมาใช้กำหนดแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป
4. สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล	การเรียนรู้จากการทำจริง	การลงมือทำด้วยตนเอง เมื่อพบเจอปัญหา จะสามารถบริหารจัดการได้
5. สายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์	การติดตามสังเกตแม่แบบ	ติดตามและสังเกตจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารองค์กรในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานต่าง ๆ
20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	การขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน ในการวางแผนและการตัดสินใจ
2. สายงานประเมินผลบุคลากร	การให้คำปรึกษา	ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	หากการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลในงานเกิดปัญหา ก็จะทำการตรวจสอบและขอคำแนะนำจากหัวหน้างานเพื่อขอแนวทางแก้ไข นอกจากนี้จะมีการปรับปรุงระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งานอยู่เสมอ
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การสอนโดยผู้จัดการ	เนื่องจากผู้จัดการมีความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล ในการวางแผนและการตัดสินใจ การให้ผู้จัดการสอนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การให้คำปรึกษา	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา หรือแนะนำเรื่องวิธีการจัดลำดับความสำคัญในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน วางแผนและการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การฝึกอบรมภายใน องค์กร	การฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การฝึกอบรมภายนอก องค์กร	เกี่ยวกับหลักสูตรการบริหารและการจัดการข้อมูลสารสนเทศ

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ	การเสริมสร้างหาความรู้นอกเหนือจากที่ ทำงาน โดยการอ่านหนังสือ คู่มือ บทความที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาพัฒนางาน ของตนเอง
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การฝึกอบรมภายใน องค์กร	การเรียนรู้จากการฝึกอบรมเทคนิคการ วางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิค ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจให้ เกิดประสิทธิภาพและรวดเร็ว

ตารางที่ 4.28 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	แนวทางคู่มือการทำงาน	ควรมีแนวทางคู่มือการทำงานสำหรับ ศึกษาความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นกระบวนการ ขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถศึกษา พนักงาน ที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ สามารถทำ ความเข้าใจได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การเรียนรู้จากการทำจริง	ปฏิบัติจริงเกี่ยวกับงาน รวบรวมข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับระบบงานซอฟต์แวร์ ทรัพยากรบุคคล(ที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน)ได้อย่างถูกต้อง
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การประยุกต์จากแนวทาง ปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	การแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจอื่นว่าปัจจุบันระบบซอฟต์แวร์ ทรัพยากรบุคคลระบบไหนที่มีมาตรฐาน และประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำข้อมูลมา เป็นปัจจัยในการเลือกใช้ระบบซอฟต์แวร์ ขององค์กรต่อไป

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การติดตามสังเกตแม่แบบ	ติดตามพฤติกรรมของคนที่เป็น success case เพื่อให้ได้งานที่ดีที่สุด
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	แนวทางคู่มือการทำงาน	เรียนรู้จากคู่มือเพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานและแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดตามขั้นตอนการใช้งานระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามหลักการและขั้นตอน
20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การให้ข้อมูลป้อนกลับ แบบ 360 องศา	มีการให้ข้อมูลความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคลจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลอย่างครบถ้วน สอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่าเป็นระบบตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานถึงผู้มีอำนาจในการอนุมัติ สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามหลักการและขั้นตอนได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การสอน	สอนการใช้งานระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การให้คำปรึกษา	หัวหน้างานให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การให้ข้อมูลย้อนกลับ	เพื่อสรุปว่างานใดมีปัญหา จะได้ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือการพัฒนาให้ดีที่สุด
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การสอนแนะนำโดยผู้จัดการ ผู้อื่น	การสอนหรือแนะนำโดยบุคคลอื่น เช่น ฝ่าย IT ที่มีความรู้ในการใช้งานระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล
10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	เช่น จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	ศึกษาคู่มือการใช้งานระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล(ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	การค้นหาคำความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือซอฟต์แวร์ใหม่ๆด้วยตนเอง
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	เรียนออนไลน์ในหลักสูตรที่เกี่ยวกับซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การฝึกอบรมภายใน องค์กร	การเรียนรู้การใช้งานระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคลผ่านการฝึกอบรม เพื่อความเข้าใจมากขึ้น

สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน รองลงมา คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การแลกเปลี่ยนความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่มีความเข้าใจดิจิทัล สามารถใช้ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล มีการปรับตัวการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล กับผู้ที่ต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้โดยนำเครื่องมือดิจิทัล มาใช้ในการทำงาน
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การเรียนรู้จากการทำจริง	ปฏิบัติจริงเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมในการปฏิบัติงานด้านประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การติดตามสังเกตแม่แบบ	การเรียนรู้ทักษะการใช้เครื่องมือดิจิทัลพื้นฐานจากผู้ที่เกี่ยวข้องจากทั้งภายในสายงานและนอกสายงาน เช่น การใช้โปรแกรมจัดการตาราง (Spreadsheets Usage) การใช้โปรแกรมนำเสนอ (Presentation Usage) หรือเรียนรู้การใช้เครื่องมือดิจิทัลจากสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การประยุกต์จากแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม	เอาแนวทางการใช้เครื่องมือของ success case มาประยุกต์ใช้ในงานตนเองเพื่อพัฒนางานของตนเอง

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้จากการทำจริง	การปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้เครื่องมือ ดิจิทัลต่าง ๆ เช่น ใช้โปรแกรมจัดการ ตาราง หรือโปรแกรมนำเสนอในการ ประชุมงาน การใช้คอมพิวเตอร์ และ อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลสำคัญ
20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การเป็นพี่เลี้ยง	ใช้วิธีการเป็นพี่เลี้ยงสอนงานระหว่างที่ ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ขึ้นไป ประยุกต์ใช้ในงานได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	การขอคำแนะนำ การสอบถามความ คิดเห็น ในเรื่องการประยุกต์ใช้เครื่อง ดิจิทัลในการทำงาน
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การสอนแนะเป็นกลุ่ม	การเรียนรู้จากการสอนเป็นกลุ่ม เพื่อให้ สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้หลากหลาย ขึ้น เช่น การเรียนรู้วิธีนำเสนอด้วย Infographic โดยโปรแกรม illustrator
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	การสอบถาม ขอคำแนะนำผู้รู้ จะทำให้ได้ ปรับเปลี่ยนทักษะที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ในงาน
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้และทำงาน ร่วมกับเพื่อนคู่คิด	การปรึกษาหารือ และช่วยเหลือกันใน การแนะนำเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ

10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง และสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	ศึกษาคู่มือการใช้งานระบบซอฟต์แวร์ ทรัพยากรบุคคล(ที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน) และโปรแกรม อื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	เกี่ยวกับหลักสูตรทักษะการใช้ คอมพิวเตอร์ด้านต่างๆ
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การอบรมภายนอก	เพื่อนำความรู้ที่ได้รับ และประสบการณ์ จากการอบรมมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนา งานของตนเอง
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	การเรียนรู้ผ่านทาง On-Line เช่น คลิป วิดีโอสอนเทคนิคการใช้โปรแกรมการ ทำงานต่าง ๆ

ตารางที่ 4.30 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การมอบหมายงานใหม่ที่มีความท้าทาย หรือ Job Enrichment เพื่อให้เกิดการ คิดสร้างสรรค์วิธีการ แนวทาง และ รูปแบบใหม่เกิดการเรียนรู้ ตัดสินใจใน การทำงานด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
2. สายงานประเมินผลบุคลากร	การติดตามสังเกตแม่แบบ	ติดตามแม่แบบในการเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากกา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
3. สายงานประเมินสมรรถนะ	การติดตามสังเกตแม่แบบ	ติดตามและสังเกตหัวหน้าในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ โดยการสังเกตหัวหน้าว่ามีแนวทางในการ เลือกใช้ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
4. สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล	การทำงานกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายใน	การได้มีโอกาสทำงานกับที่ปรึกษาหรือ ผู้เชี่ยวชาญจะทำให้ได้ข้อมูล ทักษะ วิธีการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการ ตัดสินใจ
5. สายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้จากการทำจริง	ปฏิบัติจริงเกี่ยวกับงานจัดการข้อมูลให้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมถึง สื่อสารข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ได้ตาม แนวทางและมาตรฐานที่กำหนด
20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผนอัตรากำลังและสรรหาบุคลากร	การเป็นที่เลี้ยง	ใช้วิธีการเป็นที่เลี้ยงสอนงานระหว่างที่ ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้นไป ประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
2. สายงานประเมินผลบุคลากร	การให้คำปรึกษา	ให้คำปรึกษาเรื่องการกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติเชิงรุกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน เหตุการณ์ มองเห็นโอกาสในอนาคต

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	การขอคำแนะนำจากหัวหน้างานเกี่ยวกับ วิธีการคิดวิเคราะห์ และเครื่องมือในการ ช่วยคิดวิเคราะห์
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การให้คำปรึกษา	การให้คำปรึกษา หรือการสอน เป็นการ รวบรวมและนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การให้ข้อมูลย้อนกลับ แบบไม่เป็นทางการและ การสุรงาน	การเก็บรวบรวมข้อมูล แลกเปลี่ยนพูดคุย กัน เพื่อการการวิเคราะห์และประเมินผล ในการจัดทำสถิติฐานข้อมูลและ สารสนเทศ
10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริง และสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การฝึกอบรมภายใน องค์กร	การฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการ วิเคราะห์ข้อมูล
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการนำมาใช้ฝึก คิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การเข้าร่วมสัมมนา	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ๆ จะทำให้เราเข้าใจ มองปัญหาได้กว้างขึ้น และสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การฝึกอบรมภายใน องค์กร	การเรียนรู้ ฝึกอบรมเทคนิคการวิเคราะห์ การแบ่งประเภทข้อมูล และจัดเก็บข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ ในการตัดสินใจ

ตารางที่ 4.31 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา
นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การมอบหมายงานใหม่ที่มีความท้าทาย หรือ Job Enrichment เพื่อให้มีการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา จากการปฏิบัติงานจริง มีความเข้าใจใน ขั้นตอนการทำงาน การคิดออกแบบและ พัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ ในการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ตลอดจนหา วิธีการกระตุ้น จูงใจให้ผู้อื่นเห็นด้วย และ ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	แนวทางคู่มือการทำงาน	ศึกษากระบวนการทำงานจากแนวทาง คู่มือการทำงาน แล้วนำมาวิเคราะห์ จุดอ่อนของกระบวนการทำงานแล้วนำ จุดอ่อนนั้นมาพัฒนาปรับปรุง กระบวนการทำงานให้ดีขึ้น
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้จากการทำจริง	รวบรวมและนำเสนอกระบวนการทำงาน ที่มีปัญหา ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน ของหน่วยงาน โดยคิดออกแบบและ พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการทำงาน
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การได้ทำงานที่ท้าทาย จะทำให้ต้องใช้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน และ จะต้องหมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงาน และพัฒนาอยู่เสมอ

สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้จากการทำจริง	ปฏิบัติจริงเรื่องการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน และนำเสนอกระบวนการทำงานที่มีปัญหาซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหาบุคลากร	การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา	มีการให้ข้อมูลการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลอย่างครบถ้วน สอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่าเป็นระบบ ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติจนถึงผู้มีอำนาจในการอนุมัติ
2. สายงานประเมินผลบุคลากร	ผลลัพธ์จากการประเมิน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ	นำผลลัพธ์จากการประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ มาเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น
3. สายงานประเมินสมรรถนะ	การสอนแนะแบบไม่เป็นทางการ	เป็นการสอนแบบไม่มีโครงสร้าง หัวหน้างานสามารถสอนแนะได้ตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้แบบ Life coach ที่ผู้สอนจะให้มุมมอง หรือแนวทางในการคิด
4. สายงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนา	เข้าร่วมศูนย์การเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อขอคำแนะนำ และคำปรึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการและการสรุปงาน	แลกเปลี่ยนพูดคุยกันจากการปฏิบัติงาน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่ไม่ได้คุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน

10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิด เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และสามารถ นำนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับ คุณภาพอย่างต่อเนื่อง
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การฝึกอบรมภายในองค์กร	การฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวข้องกับการ ปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การฝึกอบรมภายนอก องค์กร	เกี่ยวกับหลักสูตรการปรับปรุงและ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	เพื่อแลกเปลี่ยนพูดคุยกันเรื่องความคิดหา วิธีการการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมา ปรับปรุงระบบงานของตนเองให้มี ประสิทธิภาพขึ้น
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	การอ่านหนังสือ บทความ งานวิจัยใน เรื่องการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน การพัฒนานวัตกรรมเพื่อค้นหา แนวทางการปฏิบัติที่จะนำมา ประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

สมรรถนะด้านคุณลักษณะ ได้แก่ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา และสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตารางที่ 4.32 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การหมุนเวียนงาน	ใช้การหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในงานที่หลากหลายจนสามารถเชื่อมโยง บูรณาการการทำงานร่วมกันได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การมอบหมายงานที่ท้าทาย	การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความสามารถของตนเอง จะทำให้สามารถหาแนวทางในการพัฒนาตนเองได้
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การรับผิดชอบโครงการพิเศษ	มอบหมายให้รับผิดชอบโครงการที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เรียนรู้งานด้านอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ได้เรียนรู้งานมากขึ้น และสามารถนำมาปรับใช้ในงานที่ปฏิบัติอยู่
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การหมุนเวียนงาน	เพื่อเรียนรู้งานในด้านอื่น ๆ และสามารถนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดความเชื่อมโยงและเข้าใจในภาพรวมของงานด้าน HR มากขึ้น
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้จากการทำจริง	วิเคราะห์การทำงานของตนเอง จดบันทึกรายละเอียดการทำงาน ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อหาว่าขั้นตอนใดจะสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การเป็นพี่เลี้ยง	ใช้วิธีการเป็นพี่เลี้ยงสอนงานระหว่างที่ปฏิบัติงานจริง ให้พี่เลี้ยงเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง สืบค้น ค้นคว้า เรียนรู้อยู่เสมอ
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา	การรับฟังการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา จาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การรับข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา	รับฟังข้อมูลป้อนกลับจากผู้อื่นที่ทำงานร่วมด้วย ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา โดยเฉพาะจุดอ่อนต้องเปิดใจรับฟังอย่างเต็มที่
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การให้ข้อมูลป้อนกลับ	การให้ข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้บังคับบัญชาถือเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่มอบหมายงาน และรู้ลักษณะการทำงานเรา จึงเป็นคนที่สามารถให้ข้อมูลและแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาที่ดีขึ้น
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ ไม่เป็นทางการและการสุรพงาน	การได้รับข้อมูลป้อนกลับจาก ผู้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์จุดแข็ง/จุดอ่อน ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิด เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	ศึกษาเอกสารต่างๆ ที่สามารถพัฒนา ตนเองในเรื่องที่เป็นจุดอ่อนของตนเอง เพื่อให้ตนเองมีความรู้เพิ่มมากขึ้น
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจาก หลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงาน รวมไปถึงความรู้อื่น ที่นอกเหนือจากงาน เพื่อที่จะสามารถ นำมาบูรณาการใช้ให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	การเข้าร่วมประชุม สัมมนาในหัวข้อ ที่เกี่ยวกับการพัฒนา เพื่อรับฟังและ แลกเปลี่ยนความมุมมองต่าง ๆ และรู้ แนวทางใหม่ๆ หรือรูปแบบการพัฒนา รูปแบบต่าง ๆ ที่กำลังเป็นที่นิยม
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย	การอ่านหนังสือ คู่มือ บทความ บทวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับเทคนิค หรือวิธีการ พัฒนาตนเองเพื่อนำมาปรับใช้ในการ ฝึกฝนพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 4.33 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การรับผิดชอบโครงการพิเศษ	ให้โอกาสพนักงานได้คิดวิเคราะห์และ แก้ปัญหา โดยการมอบหมายโครงการ ให้รับผิดชอบเป็นผู้นำโครงการในการ ปรับปรุงและพัฒนางาน เพื่อให้เกิด การคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ เพื่อแก้ไขปัญหาได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การติดตามสังเกตแม่แบบ	ติดตามและสังเกตแม่แบบในการ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และการหา แนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและ เลือกแนวทางอย่างเหมาะสม
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การมอบหมายงานที่ทำหาย	การมอบหมายให้วิเคราะห์เชิง เปรียบเทียบกระบวนการด้านขีด ความสามารถและสมรรถนะกับองค์กร อื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน หรือหน่วยงาน วิสาหกิจเหมือนกัน เพื่อวิเคราะห์ความ เหมือนหรือความต่างของระบบ เพื่อ นำมาประยุกต์ใช้ตามแนวทางที่เหมาะสม
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การเรียนรู้จากการทำจริง	โดยให้หาปัญหา/อุปสรรค ที่พบใน กระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ ปัญหา/อุปสรรค เหล่านั้นจากเครื่องมือ ต่าง ๆ เช่น ใช้ผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การเรียนรู้จากการทำจริง	เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เช่น ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผน ดำเนินงานกิจกรรมส่งเสริมความผูกพัน การแก้ไขปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้น

20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	ใช้วิธีการการขอคำแนะนำ การสอบถาม ความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และนำ ความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การให้คำปรึกษา	ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางและ เทคนิคในการคิดวิเคราะห์จากปัญหา ที่เกิดขึ้น
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การให้คำปรึกษา	หัวหน้างานให้คำปรึกษาแนะนำ แนวทางและเทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์ จากงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจาก ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาในการคิด วิเคราะห์ให้ดีขึ้น
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การเรียนรู้และทำงาน ร่วมกับเพื่อนคู่คิด	เพื่อให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้มองเห็นปัญหา/อุปสรรค ในมุมมองที่ต่างออกไปในเรื่องเดียวกัน จากเพื่อนร่วมงาน
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	ขอคำแนะนำ หรือสอบถามความเห็น จากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความ เหมาะสมของแนวทางการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิด เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การฝึกอบรมภายในองค์กร	การฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ เทคนิคการคิดวิเคราะห์
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การฝึกอบรม/สัมมนา	อบรมหลักสูตรเทคนิคการคิดวิเคราะห์ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หลักสูตร เกี่ยวกับเครื่องมือในการช่วยคิด วิเคราะห์ หรือ Mind Mapping
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การฝึกอบรม	อบรมหลักสูตรที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับ เทคนิคการคิดเชิงวิเคราะห์หรือ เครื่องมือที่จะช่วยในการวิเคราะห์และ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การฝึกอบรมภายในองค์กร	อบรมเทคนิค เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ใน การวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 4.34 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น

70% Learning by Experience		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม และการอาสาสมัคร	สนับสนุนพนักงานให้เข้าร่วมกิจกรรม กลุ่มและการอาสาสมัคร เพื่อให้เกิดการ สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น ยอมรับ ฟังความเห็นที่แตกต่างได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การเรียนรู้จากการทำจริง	ตรวจสอบและประเมินการสื่อสารและ ทำงานร่วมกับผู้อื่นของตนเองว่ามี ข้อบกพร่องใดที่จะต้องพัฒนาปรับปรุง เพิ่มเติมบ้าง
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การมอบหมายงานข้ามสายงาน	มอบหมายงานที่ต้องดำเนินงานร่วมกับ สายงานอื่น เช่น การรวบรวมข้อมูล จากสายงานต่างๆของฝ่ายทรัพยากร บุคคล เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การมอบหมายงานข้ามสายงาน	มอบหมายงานที่มีการติดต่อกับส่วนงาน อื่นๆ เพื่อให้ได้สื่อสารและทำงาน ร่วมกับผู้อื่นจริง รวมถึงการขอข้อมูล ต่าง ๆ ให้ได้ครบถ้วนตามที่ได้รับ มอบหมาย
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การทำงานกับที่ปรึกษาหรือ ผู้เชี่ยวชาญภายใน	เรียนรู้วิธีการติดต่อสื่อสารโดยทำงาน ประสานกับบุคคลต่างฝ่าย/สำนัก บุคคลภายนอกที่ต้องขอข้อมูลในการ ทำงานกิจกรรมต่าง ๆ

20% Learning by Others		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การเป็นพี่เลี้ยง	ใช้วิธีการเป็นพี่เลี้ยงสอนงานระหว่างที่ปฏิบัติงานจริง สื่อสาร ถ่ายทอดงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้พี่เลี้ยงทำหน้าที่ติดตาม คอยสังเกตพฤติกรรม การสื่อสาร พี่เลี้ยงสามารถให้คำแนะนำระหว่างการปฏิบัติงานได้
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การเป็นพี่เลี้ยง	หัวหน้าเป็นพี่เลี้ยงในการสังเกตและติดตามพฤติกรรม การสื่อสารและการทำงานร่วมกับผู้อื่น และคอยเตือนเมื่อมีการแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้และทำงาน ร่วมกับเพื่อนคู่คิด	การมอบหมายงานโครงการที่ทำร่วมกับเพื่อนในทีม จะทำให้ได้ความเห็นจากเพื่อนว่าตัวเรามีการสื่อสารที่อยู่ในระดับใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยเป็นความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การสอน	เพื่อบอกให้ทราบถึงขั้นตอนหรือวิธีการที่จะสามารถนำไปปรับใช้ในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การขอคำแนะนำ การสอบถามความคิดเห็น	ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก วิธีการพูด การขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ

10% Learning by Courses		
สายงาน	เครื่องมือ	แนวทางพัฒนา
1. สายงานวางแผน อัตรากำลังและสรรหา บุคลากร	การฝึกอบรม/สัมมนา	สนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรม/ สัมมนา เพื่อเรียนรู้เทคนิคการสื่อสาร กับผู้อื่น เรียนรู้ศาสตร์และศิลป์ในการ สื่อสาร
2. สายงานประเมินผล บุคลากร	การฝึกอบรมภายใน องค์กร	การฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สายงานประเมิน สมรรถนะ	การเรียนรู้ผ่านทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์	เช่น การเรียนหลักสูตรเทคนิคเพื่อการ สื่อสารกับผู้อื่น หรือ ศาสตร์และศิลป์ใน การสื่อสาร
4. สายงานพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนและมี ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก และเป็น การสร้างเครือข่ายในส่วนงานที่ เกี่ยวข้อง
5. สายงานสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์	การจัดสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ	เรียนรู้แนวคิดทฤษฎีการสื่อสาร เทคนิค การสื่อสารหรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงทดลองปฏิบัติตามแนวทางผ่าน กิจกรรม หรือเกมส์ต่าง ๆ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวัตถุประสงค์ของงานวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการทำงานในยุค Digital HR มีบทสรุปที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยนำเสนอใน 2 ส่วนดังนี้

5.1.1 การสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

5.1.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งพนักงานทรัพยากรบุคคล อยู่ในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี

5.1.1.2 การวิเคราะห์ความคาดหวังและสมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR โดยรวม อยู่ในระดับสูง และผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

5.1.1.3 ผลการวิเคราะห์ สมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR พบว่า สมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR อันดับที่ 1 ได้แก่ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ตามบทบาทหน้าที่ รองลงมา คือ ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ และความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

5.1.1.4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR พบว่า สมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR อันดับที่ 1 ได้แก่ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน รองลงมา คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนา นวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

5.1.1.5 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR พบว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ เพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR อันดับที่ 1 ได้แก่ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา และสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามลำดับ

5.1.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่คาดหวังและระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เป็นจริง โดยใช้การวิเคราะห์ Paired Sample t-test ผลการทดสอบแสดงว่า ระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่คาดหวังและระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR โดยรวมมีส่วนต่างของค่าเฉลี่ย 0.55 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ และด้านทักษะมีส่วนต่างของค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 0.61 รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะ มีส่วนต่างของค่าเฉลี่ย 0.40 ตามลำดับ

5.1.1.7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันในด้านความรู้ มีค่า F เท่ากับ 2.316 และค่า Sig เท่ากับ 0.088 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จะมีระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในด้านความรู้ ไม่แตกต่างกัน

สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันในด้านทักษะ มีค่า F เท่ากับ 1.656 และค่า Sig เท่ากับ 0.19 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า

ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จะมีระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในด้านทักษะ ไม่แตกต่างกัน

สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันในด้านคุณลักษณะ มีค่า F เท่ากับ 1.566 และค่า Sig เท่ากับ 0.21 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จะมีระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในด้านคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกัน

5.1.1.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ มีค่า F เท่ากับ 1.945 และค่า Sig เท่ากับ 0.136 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จะมีระดับสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ไม่แตกต่างกัน

สมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านทักษะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านทักษะ มีค่า F เท่ากับ 0.849 และค่า Sig เท่ากับ 0.474 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จะมีระดับสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านทักษะ ไม่แตกต่างกัน

สมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านคุณลักษณะ จำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านคุณลักษณะ มีค่า F เท่ากับ 1.124 และค่า Sig เท่ากับ 0.349 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบัน จะมีระดับสมรรถนะที่คาดหวังด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกัน

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

5.1.2.1 สายงานวางแผนอัตรากำลัง ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เนื่องจากสมรรถนะที่จำเป็นในด้านการสรรหาบุคลากรคือสมรรถนะด้านคุณลักษณะของพนักงาน (สายงานสรรหาบุคลากร) ในเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี กล้าตัดสินใจ สามารถพัฒนากระบวนการสรรหาจาก Recruitment ให้เป็น Talent Acquisition ได้ ซึ่งนั่นคือการสรรหา

ให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีฝีมือ (Talent Acquisition) โดยการสร้างแบรนด์องค์กรให้น่าเชื่อถือ มีระบบคัดสรร สัมภาษณ์คนอย่างเป็นมาตรฐานเพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดี ควรนำ Competency มาใช้ในการ สัมภาษณ์ เพราะจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับองค์กร สามารถพ่วงองค์กร ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเห็นด้วยกับการนำเครื่องมือ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นสื่อสามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถเลือกให้ เหมาะสมกับความต้องการในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ประหยัด และมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีดังกล่าว มีความเหมาะสมกับปัจจุบัน แต่ควรให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.1.2.2 สายงานประเมินผลบุคลากร ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า ปัจจุบันการพัฒนา บุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning การเรียนรู้แบบ M-Learning (mobile learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น โดยเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสม เพราะทำให้บุคลากรทรัพยากรบุคคล สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลายและสะดวกมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำความรู้ไปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านทรัพยากรบุคคลได้

5.1.2.3 สายงานประเมินสมรรถนะ ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า รูปแบบการพัฒนา บุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ที่มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นั้นมีความเหมาะสม เนื่องจากในการอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงจากการให้เข้าห้องเรียน เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน กับการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ E-Learning, Digital Learning ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้อง เดินทางไปเรียน อย่างไรก็ตามต้องดูบริบทขององค์กรร่วมด้วย หากการเรียนรู้ผ่านออนไลน์ ไม่เหมาะสมกับผู้เรียนและองค์กร สุดท้ายจะเป็นการลงทุนที่ไม่ได้ประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้

5.1.2.4 สายงานพัฒนาบุคลากร ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า ในปัจจุบันการพัฒนา บุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนา บุคลากรมากขึ้น เครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสมเพราะส่งเสริมให้ทันต่อความก้าวหน้า ยุคนี้ไม่มี ขีดจำกัดในการเรียนรู้ Anytime Anywhere/ เข้าถึงทุกกลุ่มคน/ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ปรับเนื้อหา ให้ทันสมัยได้ทันที

5.1.2.5 สายงานสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ผลการสัมภาษณ์ อธิบายได้ว่า เนื่องจากในสายงานนี้ต้องปฏิบัติงานเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก ความคิดสร้างสรรค์จึงจำเป็นต่อการทำงานเหล่านี้มาก เพราะต้องคิดอยู่เสมอว่าจะทำอย่างไรในการส่งเสริม ความผูกพัน หรือสร้างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากรในองค์กรจะปรับใช้

สื่อดิจิทัลประเภทไหนเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มคนได้ดี การใช้เทคโนโลยีออกแบบในกิจกรรมไหนจะช่วยให้รู้สึกว่าการนำเข้าร่วม ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เข้าถึงบุคลากรได้ดี และอีกประการคือการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) ซึ่งนอกเหนือไปจากการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในที่นี้คือการวางแผนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Predict) ว่าจะมีเหตุการณ์ใดมากระทบต่อการทำงานขององค์กรเพื่อจะได้วางแผนการทำงานให้ทันทั่วทั้งซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีความเหมาะสมเพราะปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้อให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองได้ง่ายขึ้น แต่ยังคงมีปฏิสัมพันธ์แบบกลุ่มในลักษณะ Online Learning ได้ ทำให้ HR สามารถใช้เครื่องมือการเรียนรู้ออนไลน์ในการพัฒนาทักษะ ความรู้พนักงาน เช่น ใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำกิจกรรมหรือเกมส์ต่าง ๆ ผ่านสื่อออนไลน์เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้หรือการแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรได้

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะอธิบายตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

5.2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลโดยรวมด้านดิจิทัลอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเดิมการปฏิบัติงานของสายงานทรัพยากรบุคคลยังไม่ได้มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้มีการทำงานในลักษณะดิจิทัลมากนักในการทำงาน อย่างไรก็ตามปัจจุบันที่รัฐบาลได้กำหนดให้บุคลากรภาครัฐต้องมีสมรรถนะด้านดิจิทัล ส่งผลให้บุคลากรภาครัฐเริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะในปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลโดยรวมด้านดิจิทัลจึงอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรควรที่จะต้องได้รับการพัฒนาผ่านสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR โดยรวม อยู่ในระดับสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและรูปแบบการดำเนินชีวิตให้ต่างไปจากเดิม รวมไปถึงจนถึงสถานการณ์จากภายนอกที่เข้ามากระทบลักษณะการทำงานอย่างฉับพลัน เช่น สถานการณ์โรคระบาด หรือภัยพิบัติต่างๆ เป็นสาเหตุให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลต้องปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้สมรรถนะที่คาดหวังของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลด้านดิจิทัล อยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มตัวอย่างคิดเห็นว่าเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลสามารถช่วยในการวางแผนและการตัดสินใจ และความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคลสามารถยกระดับศักยภาพการปฏิบัติงานขององค์กรได้ นอกจากนี้แล้ว การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อพนักงานที่เหมาะสม เพื่อผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมอันนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

นอกจากนี้ระดับตำแหน่งของสายงานทรัพยากรบุคคลที่ต่างกัน ได้แก่ พนักงานทรัพยากรบุคคล หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการฝ่าย มีระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลทั้งในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่คาดหวังคล้ายคลึงกัน เนื่องจากสายงานทรัพยากรบุคคลมีปัจจัยการทำงาน ลักษณะการทำงาน กระบวนการทำงานที่คล้ายกัน จึงส่งผลให้มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

5.2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลที่คาดหวังและระดับสมรรถนะด้านดิจิทัลในปัจจุบัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เนื่องจาก ความคาดหวังเป็นการแสดงออกถึงความต้องการในด้านเป้าหมายของการปฏิบัติงานจากหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งเมื่อมีการเปรียบเทียบกับความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จึงมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาช่องว่างของสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันกับระดับของสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR โดยรวมมีส่วนต่างของค่าเฉลี่ย 0.55 โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ และด้านทักษะ มีส่วนต่างของค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 0.61 รองลงมาคือ ด้านคุณลักษณะ ที่มีส่วนต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40 ดังนั้น จึงควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ (Knowledge) และด้านทักษะ (Skill) เนื่องจากเป็นส่วนที่มีช่องว่างสมรรถนะสูง การเน้นการพัฒนาในสองด้านนี้จะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสามารถปิดช่องว่างสมรรถนะ (Gap) ได้

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยยังพบว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลตามแนวคิด The Digital HR Agenda ของ Dave Ulrich ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีวิวัฒนาการอยู่ในระยะที่ 3 คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์ธุรกิจ (Informative) เนื่องจากผลของคะแนนเฉลี่ยช่วงระยะที่ 1 – 3 อยู่ในระดับปานกลาง ต่างจากระยะที่ 4 ที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าควรมีการพัฒนาบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการทำงานในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นงานส่วนต้นๆที่ได้รับผลกระทบจาก Digital Disruption ส่งผลให้ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลหลายองค์กรเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการทำ Transformation สู่ Digital HR เพื่อช่วยนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ หากสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงคู่ขนานกับการปรับแนวทางการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อองค์กรและสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อพนักงานได้อย่างมาก

5.2.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมพร้อมรองรับการทำงานในยุค Digital HR

จากผลการวิจัยบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความคิดเห็นว่าจะสมรรถนะความรู้ด้านดิจิทัลที่มีความสำคัญในการนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา คือ 1) เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 2) ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผน และการตัดสินใจ และ 3) ความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล ส่วนสมรรถนะทักษะด้านดิจิทัล คือ 1) การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ และ 3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะคุณลักษณะที่จำเป็นต่อยุค Digital HR คือ 1) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) คิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหา และ 3) สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น

นอกจากนี้ จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากรผ่านการเรียนรู้ ในรูปแบบ 70:20:10 ได้ โดยการนำรายการสมรรถนะด้านดิจิทัลในส่วนของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะมาใช้พัฒนาบุคลากร แล้วนำแนวทางการพัฒนารูปแบบ 70:20:10 มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เพื่อปิดช่องว่างสมรรถนะ (Gap) ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตามที่ต้องการกำหนด ส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์จะทำให้เห็นแนวทางที่เหมาะสมว่าสายงานต่างๆในฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรมีทิศทางในการพัฒนาอย่างไร

ให้เหมาะสมกับสายงานนั้นๆ เมื่อมีการพัฒนาที่เหมาะสมแล้ว ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล หากประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และหน่วยงานดีขึ้น อาจกล่าวได้ว่า มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง แต่หากมีการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานยังไม่ดีขึ้น อาจต้องมีการกลับไปทบทวนปรับปรุงกระบวนการประเมินช่องว่างสมรรถนะ รายการสมรรถนะที่เหมาะสม รวมไปถึงจนถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรอีกครั้ง โดยองค์กรควรมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะทุกปี เนื่องจากการปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีความเชื่อมโยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ สมรรถนะที่เหมาะสมในปัจจุบัน หากมีปัจจัยต่างๆมากระทบกับองค์กร สมรรถนะดังกล่าวอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์รูปแบบใหม่ ซึ่งรวมไปถึงการปรับปรุงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 การนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR คือ เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รองลงมา คือ ความรู้ด้านการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ ดังนั้นแล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความรู้ด้านเครื่องมือดิจิทัลให้แก่พนักงาน เช่น มีการจัดอบรม การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ถ้าหากว่าพนักงานมีความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นอย่างดี ย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2) จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR คือ การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน รองลงมา คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทักษะในการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลต่างๆ ให้แก่พนักงาน รวมทั้งควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงและถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น

3) จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR คือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ การคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหา ดังนั้นแล้วองค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในส่วนนี้ โดยการส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมกระบวนการหรือแนวทางในการแก้ไข

ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4) จากผลการวิจัยพบว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล อยู่ในระยะที่ 3 Information ตามโมเดล Digital HR ของ Dave Ulrich ซึ่งการจะพัฒนาไปสู่ระยะที่ 4 Connection จะต้องมีความรู้แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย สามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากงานที่ปฏิบัติ การสอนงานของผู้บังคับบัญชา/ผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงจนถึงการเรียนรู้ผ่านการอบรมต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีส่วนช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานรายบุคคล ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานโดยรวมของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายมากขึ้น

5.3.2 การเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากร เช่น การบริการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงสิ่งที่พนักงานต้องการต่อไป

2) ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบ สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ของพนักงานในองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR ในองค์กรในด้านต่างๆ ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานของพนักงานต่อไป

บรรณานุกรม

- Dave Ulrich. "Digital Hr: What Is It and What's Next?", 2019.
- Erik van Vulpen. "7 Digital Hr Trends for 2020."
- WICE Logistics. "Digital Disruption." 2019.
- กฤติน กุลเพ็ง. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0. นนทบุรี: ภูมิปรินติ้ง แอนด์ ดีไซน์, 2560.
- รัชกรณ วชิรมน. "5 ประโยชน์ของเอไอในสายงาน 'เอชอาร์'." 2562.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. *Competency Based Approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2556.
- . *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์, 2550.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก *Competency* ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2549.
- พยัต วุฒิรงค์. สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ (*Ultimate Human Resource Management in the New Era*). กรุงเทพฯ: วี. พริน (1991), 2555.
- พัชรภา โพธิ์อ่อง. "เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Hr) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561.
- เยเชต์ ดาลลอล. "Digital Hr คืออะไร." 2559.
- รัชนิดา รักกาญจน์นันท. "การพัฒนาบุคลากรตามกรอบสมรรถนะของข้าราชการสายงานวิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง, 2537.
- . "ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล." 2561.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. "ยุค Digital 4.0 เมื่อโลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี." 2561.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์, 2549.
- อลิศรา เปี่ยมถาวร. "แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาคเอกชนกรณีศึกษา บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศ." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2560.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. *Hr Functional Competency Development Program* การพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน Hr บนแนวคิด 70:20:10 Learning Model. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2560.
- . การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2559.

อารียา จารุภูมิ. "การศึกษามรรณนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลของหน่วยงาน
ราชการ :กรณีศึกษาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง."
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเรื่อง สมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล

ในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

วัตถุประสงค์: แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ระดับปริญญาโทภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมของบุคลากร และแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบ แบบสอบถาม ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด และขอความกรุณา ตอบคำถามให้ครบถ้วนทุกข้อ โดยคำตอบของท่านจะไม่ถูกนำมาเปิดเผยในที่ใดๆเป็นรายบุคคล ซึ่งจะเป็นการสรุปโดยภาพรวมของผลการศึกษานั้น และขอขอบพระคุณ ที่ท่านได้สละเวลาในการทำ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR

ส่วนที่ 3 รายการสมรรถนะอื่นที่ท่านคิดว่าจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล

ในยุค Digital HR

ส่วนที่ 4 โปรดเลือกสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ ตามความคิดเห็น

ของท่านเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> พนักงานทรัพยากรบุคคล | <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก |
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกอง | <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการฝ่าย |

2. สายงานในปัจจุบัน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> บริหารทรัพยากรบุคคล | <input type="checkbox"/> สวัสดิการและบริหารผลตอบแทน |
| <input type="checkbox"/> พัฒนาบุคลากรและระบบงาน | |

3. ประสบการณ์ทำงานในสายงานทรัพยากรบุคคล

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> ระหว่าง 1 – 3 ปี | <input type="checkbox"/> ระหว่าง 3 – 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> ระหว่าง 5 – 10 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี | |

รายการสมรรถนะ	ระดับสมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล							
	ระดับของสมรรถนะที่คาดหวัง				สมรรถนะในปัจจุบัน			
	ในยุค Digital HR							
	1	2	3	4	1	2	3	4
น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด	น้อยมาก	น้อย	มาก	มากที่สุด	
ทักษะ (Skill)								
1. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล								
2. การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน								
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง								
4. การบริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล								
5. การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน								
6. การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล								
7. การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ								
8. การวางกลยุทธ์การทำงานและให้บริการผ่านสมาร์ตดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ								
9. การผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริหารสาธารณะ								
10. การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน								
คุณลักษณะ (Attribute)								
1. คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา								
2. เปิดรับประสบการณ์ใหม่								
3. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง								
4. คิดริเริ่มสร้างสรรค์								
5. สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น								
6. กล้าตัดสินใจ								
7. มีความรับผิดชอบ								
8. มีคุณธรรมจริยธรรม								

ส่วนที่ 3 รายการสมรรถนะอื่นที่ท่านคิดว่าจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR

.....

ส่วนที่ 4 โปรด ✓ เลือกสมรรถนะด้านความรู้ที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ

ตามความคิดเห็นของท่านเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล | <input type="checkbox"/> การเลือกใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน |
| <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเบื้องต้น | <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ |
| <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านการสร้างทีมและเครือข่ายการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล | <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านธรรมาภิบาลยุคดิจิทัล |
| <input type="checkbox"/> เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ | <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร |
| <input type="checkbox"/> ความรู้ด้านการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล | <input type="checkbox"/> การเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล |

โปรด ✓ เลือกสมรรถนะด้านทักษะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ ตามความคิดเห็นของท่านเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล | <input type="checkbox"/> การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล |
| <input type="checkbox"/> การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน | <input type="checkbox"/> การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ |
| <input type="checkbox"/> การปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง | <input type="checkbox"/> การวางกลยุทธ์การทำงานและให้บริการผ่านสมาร์ตดิจิทัลและนำไปสู่การปฏิบัติ |
| <input type="checkbox"/> การบริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล | <input type="checkbox"/> การผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริหารสาธารณะ |
| <input type="checkbox"/> การใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน | <input type="checkbox"/> การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน |

โปรด ✓ เลือกสมรรถนะด้านคุณลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดจำนวน 3 รายการ

ตามความคิดเห็นของท่านเพื่อรองรับการทำงานในยุค Digital HR

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา | <input type="checkbox"/> สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น |
| <input type="checkbox"/> เปิดรับประสบการณ์ใหม่ | <input type="checkbox"/> กล้าตัดสินใจ |
| <input type="checkbox"/> พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง | <input type="checkbox"/> มีความรับผิดชอบ |
| <input type="checkbox"/> คิดริเริ่มสร้างสรรค์ | <input type="checkbox"/> มีคุณธรรมจริยธรรม |

ภาคผนวก ข

คำถามสัมภาษณ์เรื่องสมรรถนะและการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล

ในยุค Digital HR ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

วัตถุประสงค์: คำถามสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ระดับปริญญาโทภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมของบุคลากร และแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุค Digital HR จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบสัมภาษณ์ ขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด และขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาในการตอบคำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยครั้งนี้

ประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 : 20 : 10

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1. รายการสมรรถนะอื่นด้านดิจิทัลที่ท่านคิดว่าจำเป็นต่อการทำงานสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล ในยุค Digital HR คือสมรรถนะอะไร และเพราะอะไรจึงเป็นสมรรถนะดังกล่าว
2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรที่ในปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในยุค Digital HR มีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning การเรียนรู้แบบ M-Learning (Mobile Learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น เครื่องมื่อดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร
3. ปัญหา หรืออุปสรรค ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเรียนรู้แบบ E-Learning การเรียนรู้แบบ M-Learning (Mobile Learning) ในการพัฒนาบุคลากรที่ท่านเคยพบมีอะไรบ้าง

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 :20 :10

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ 70 :20 :10 โดยเลือกเครื่องมือการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม แล้วอธิบาย หรือ ยกตัวอย่าง แนวทางการพัฒนาด้วยเครื่องมือที่ท่านเลือกพอสังเขป

รายการสมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ที่สำคัญ 3 รายการ

- ❖ 1. รายการสมรรถนะเทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

- ❖ 2. รายการสมรรถนะความรู้ด้านบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

❖ 3. รายการสมรรถนะความรู้ด้านระบบซอฟต์แวร์ทรัพยากรบุคคล

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

รายการสมรรถนะทักษะ (Skill) ที่สำคัญ 3 รายการ

❖ 1. รายการสมรรถนะการประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

❖ 2. รายการสมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

❖ 3. รายการสมรรถนะการปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

รายการสมรรถนะคุณลักษณะ (Attribute) ที่สำคัญ 3 รายการ

❖ 1. รายการสมรรถนะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

❖ 2. รายการสมรรถนะคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

❖ 3. รายการสมรรถนะสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น

70% Learning by Experience (การเรียนรู้จากประสบการณ์)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
20% Learning by Others (การเรียนรู้จากผู้อื่น)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)
10% Learning by Courses (การเรียนรู้จากการฝึกอบรม)
เครื่องมือการพัฒนา.....
(อธิบาย หรือ ยกตัวอย่างพอสังเขป)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	พัฒนิน อินทรภักดี
วัน เดือน ปี เกิด	11 เมษายน 2532
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2554: สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	อ.เมือง จ.นนทบุรี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY