



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนระดับพลังทางดิจิทัล* HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN THE AGE OF DIGITAL DISRUPTION

¹ชัยรัตน์ ชามพูนท Chairut Champhoonote, ²กมลพร กัลยาณมิตร Kamolporn Kalyanamitra, ³สถิตย์ นียมญาติ Satit Niyomyaht, ⁴ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช Tassanee Lakkanapichonchat
^{1,2,3,4}มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี Bangkokthonburi University, Thailand
E-mail: champhoonote@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนระดับพลังทางดิจิทัล 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนระดับพลังทางดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถหาข้อมูลเชิงลึกทำให้มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือ จากแหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลที่ทำการคัดเลือกแบบเจาะจงผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางของภาครัฐ และอาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 19 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนระดับพลังทางดิจิทัล ประกอบด้วย (1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลง ระบบบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุค digital disruption และวิถี New Normal (2) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร พัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม พัฒนารักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร (3) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในเครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร (4) กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น สร้างเส้นทางเติบโตในสายอาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 2) ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนระดับพลังทางดิจิทัล คือ (1) สมองไหล (2) ขวัญและกำลังใจกับความมั่นคงทางอาชีพ (3) คนที่ generation ต่างกัน (5) บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี (6) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง (7) ขาดงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวก และ (8) บุคลากรขาดความผูกพันกับองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนา, ทรัพยากรมนุษย์, ยุคการเปลี่ยนระดับพลังทางดิจิทัล



Abstract

The purpose of this research were 1) to study the guideline to develop human resources in the age of digital disruption, 2) to study problems and obstacles in human resource development in the age of digital disruption. It was a qualitative research that can use in-depth study for the validation from key informants who were selected by purposive sampling from senior and middle management of the public sector, human resource practitioners and university lecturers in human resources department. The total of 19 key informants were knowledge and expertise in the subject matter, and they were used for in-depth interview. The results found that 1) Human resource development guidelines in the age of digital disruption consisted of (1) organizational policy and vision by adapting and driving knowledge and innovation, systematically changing, the management system and developing human resources by developing human resources based on the 4 principles of effectiveness, efficiency, value and flexible adaptability. This also includes adjusting the work methods of personnel to be in line with the age of digital disruption and the New Normal way. (2) Human resource development design by developing the digital skills needed for people, develop creativity and innovation skills, develop and maintain high-potential personnel with the organization. (3) Recruiting and selecting potential personnel by improving the recruitment process and applying modern technology, using online social networks to assist in recruiting. (4) Strategies for retaining and developing high-potential personnel by pushing the compensation side up create a path to grow in the profession, promote and encourage continuous learning opportunities. 2) Problems and obstacles in human resource development in the age of digital disruption were (1) brain drain, (2) morale and career security, (3) people of different generation, (5) personnel lack of skills, (6) the management does not focus on planning the real human resource development, (7) lack of budget for the purchase of facilities, and (8) personnel lacks engagement with the organization.

Keywords: Development, Human Resource, Age of Digital Disruption.



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงพลิกพันทางดิจิทัล (Digital Disruption) คือ การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ใช้คอมพิวเตอร์ในลักษณะที่ก้าวหน้าขึ้น จนอาจถึงขั้นไม่ต้องใช้แรงงานคน มักเป็นการเปลี่ยนอย่างทันทีทันใดจนทำให้รูปแบบการทำงานแบบเดิมต้องยุติลง เช่น การใช้หุ่นยนต์ทำงานซ้ำๆ แทนแรงงานคน การถ่ายภาพที่ใช้ฟิล์มมาเป็นการใช้กล้องดิจิทัลซึ่งบันทึกภาพเป็นข้อมูลทันที การทำให้อุปกรณ์ต่างๆ มีความสามารถในการตัดสินใจเองโดยใช้หลักการปัญญาประดิษฐ์ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม หรือ “Value-Based Economy” โดยมีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐาน เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูงมากหรือเปลี่ยนแปลงเร็วมาก คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ในระบบเศรษฐกิจเช่นนี้ จึงมิได้ขึ้นอยู่กับปริมาณ หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร (communication) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) ความร่วมมือประสานงาน (collaboration) และความสามารถในการปรับตัว (adaptability/Transformation) อันเป็น “Soft Skill” พื้นฐานของยุคดิจิทัลอันเป็นโลกที่ไร้พรมแดน หาใช่ความฉลาด (talent) หรือความสามารถในการทำงานตามคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียวเหมือนในอดีตไม่ โดยความคิดสร้างสรรค์จะนำมาซึ่งการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ส่วนความสามารถในการสื่อสารและการปรับตัวจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ของประเทศสามารถอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายได้ไม่ว่าจะเป็นสัญชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ เป็นต้น อันจะทำให้การทำงาน การค้า และการบริการเป็นไปอย่างลื่นไหล ทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ต้องมีความรู้พื้นฐานแล้วยังต้องมีความรับผิดชอบ มีความฉลาดทางอารมณ์สูง เข้ากับผู้อื่นได้ดีมีอดทนต่ำ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์ และใฝ่ที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (ทิชญาสินี มะโน, 2562)

การที่ประเทศไทยมุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมถึงการเปลี่ยนโครงสร้างตลาดแรงงานและบริบททางเศรษฐกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย เพื่อให้องค์การสามารถเติบโตในบริบทใหม่ได้อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพที่มั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการตื่นตัวของภาคนำนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ การออกแบบลักษณะงานและการพัฒนาคุณภาพบุคลากรในองค์การต่างๆ โดยมีหลักคิดเพื่อการเพิ่มกำลังการผลิต (Productivity) ของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคมซึ่งอาจเป็นทางออกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รัฐบาลจึงได้มีนโยบายปฏิรูปประเทศไทยสู่ Thailand 4.0 มุ่งให้ประเทศไทยมีเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาในการนำประชาชนสู่การปฏิรูปประเทศในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสความเสี่ยงและภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษที่ 21 และมีเป้าหมายปรับเปลี่ยนให้ประเทศไทยก้าวสู่ประเทศในโลกรุ่นที่หนึ่ง ซึ่งประเทศไทยจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งจะมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน การประกอบอาชีพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อารดา ฉิมมากร และกฤตสุชิน พลเสน, 2561)

การพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกพันทางดิจิทัล (Digital Disruption) จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว เพราะหากบุคลากรไม่มีการปรับตัว ไม่มีการพัฒนาตนเองก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ในยุคนี้ซึ่งเป็นเป้าหมายของรัฐบาลที่จะทำให้ประเทศไทยมุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง



อย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ทำให้สังคมไทยต้องมีการเปลี่ยนแปลง หากต้องการพัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วนจึงต้องปรับตัวในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยยึดหลักที่ว่ามนุษย์จะมีจุดแข็งมีศักยภาพที่เหนือกว่าเครื่องจักร นั่นคือ มนุษย์จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้มากกว่า สามารถตัดสินใจได้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนก็ต้องปรับตัวโดยไม่มุ่งเน้นแต่จะแทนที่บุคลากรด้วยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของงานที่ถูกเปลี่ยนไป ทักษะที่สำคัญประการที่สอง ก็คือ ความสามารถที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ แทนที่จะไปต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะเข้ามา แต่ต้องรู้จักที่จะเรียนรู้ ใช้ชีวิต และทำงานร่วมกับเทคโนโลยีมากขึ้น และจะต้องสามารถผนวกความรู้ ทักษะที่มีความชำนาญให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ได้ รวมทั้งสามารถมองเห็นสิ่งที่เทคโนโลยียังขาดหรือทำไม่ได้ เพื่อสามารถพัฒนาทักษะของตนเองในเรื่องดังกล่าวได้และทักษะที่สำคัญประการต่อมา ก็คือ ทักษะเรื่องของการคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากในอนาคต เมื่อหุ่นยนต์ คอมพิวเตอร์ สามารถทำงานพื้นฐานแทนมนุษย์ได้และยังสามารถทำได้เร็วกว่า มีประสิทธิภาพมากกว่า สิ่งที่จะทำให้คนแตกต่างจากหุ่นยนต์ ก็คือ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ และทักษะประการสุดท้ายที่สำคัญมากที่สุด คือ เรื่องของ Emotional Intelligence หรือความฉลาดทางอารมณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเข้าใจต่อผู้อื่น (Empathy) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบด้านความมีน้ำใจล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่หุ่นยนต์หรือคอมพิวเตอร์ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงก็จะทำให้ตนเองมีค่าและแตกต่างจากหุ่นยนต์มากขึ้น (โสมวลี ชยามฤต, 2564)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยีนั้นซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่าย เพราะเกิดปัญหามากมายจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการลงทุนสูงและต้องเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องได้รับความสำคัญปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) โดยมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และเป้าหมายการพัฒนาคนแบบใหม่ซึ่งมี 3 ประการด้วยกัน คือ การพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคมและประเทศชาติด้วย

จากความสำคัญของที่มาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพิ่มขีดความสามารถที่เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลในปัจจุบันนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการที่สามารถหาข้อมูลเชิงลึกทำให้มีน้ำหนัก ความน่าเชื่อถือ จากแหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ที่ได้ทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงและระดับกลางของภาครัฐ และอาจารย์มหาวิทยาลัยสาขาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 19 ท่าน ซึ่งมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือในการวิจัย 1) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ 2) พัฒนาเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3) นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม 4) นำคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาแล้ว 5) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อน นำไปจัดพิมพ์เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการศึกษาต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการเผชิญหน้า (face to face) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยมีแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง (structured interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษานี้เป็นอย่างดี โดยวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง โดยดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้ 1) การนัดหมายและกำหนดวันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการประสานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดสัมภาษณ์ 2) การแนะนำตัวและการสร้างความสัมพันธ์ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และชี้แจงก่อนสัมภาษณ์ถึงข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นความลับ ไม่นำไปเปิดเผยรายบุคคล โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ทำการวิจัยได้สร้างความสัมพันธ์ (Rapport) กับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที 3) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะถามคำถามทีละข้อตามแบบสัมภาษณ์ครบทุกด้าน และผู้วิจัยจะใช้คำถามเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังขาดอยู่ 4) การยุติสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และอาจนัดหมายสัมภาษณ์เพิ่มเติมทางโทรศัพท์เพื่อให้ครอบคลุมตามประเด็นที่ศึกษา

4. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากเป็นเครื่องมือของการวิจัยที่ต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด จะเห็นได้ว่าตลอดกระบวนการวิจัยมีทั้งการสัมภาษณ์เจาะลึกเข้าไปในเรื่องส่วนตัว



ความรู้สึกนึกคิด และการสังเกตซึ่งบางครั้งอาจจะเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นการเก็บรักษาความลับ ความปลอดภัย คำถามที่ใช้ต้องไม่คุกคามอารมณ์ ความรู้สึก และเคารพสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ผู้วิจัยแนะนำตัวเอง อธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอน และรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และขออนุญาตฉบับที่กเทบไว้ เพื่อความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล
- 2) อธิบายให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยหรือไม่ก็ได้และถ้าหากตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยสามารถออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด
- 3) เมื่อผู้ให้ข้อมูลสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูล
- 4) ตลอดการวิจัยผู้ให้ข้อมูลสามารถซักถามข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งนี้ได้
- 5) ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะปกปิดข้อมูลที่ไม่ต้องการเปิดเผย
- 6) ขณะที่สัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถพูดคุยต่อไปได้ ผู้วิจัยจะยุติการสนทนาและรองานกว่าผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะพูดคุยต่อ ถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมหรือประสงค์ที่จะยุติการสนทนาผู้วิจัยจะยุติการสนทนาลงทันที
- 7) ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะรับรู้ข้อมูลตลอดจนสามารถตรวจสอบข้อมูล ของตัวเองได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย
- 8) ในการนำเสนอข้อมูล และเขียนรายงานการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์ให้ออกนาม ผู้วิจัยจึงได้ใช้ชื่อความและลำดับหมายเลขของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยชื่อและนำเสนอในภาพรวมโดยไม่เฉพาะเจาะจงชื่อผู้ให้ข้อมูลตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล

5. การตรวจสอบข้อมูล สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยดำเนินการดังนี้

5. 1 ด้านข้อมูล (Data) ได้แก่ 1) ด้านเอกสาร ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน 2) ด้านบุคคล ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคน

5.2 ด้านทฤษฎี ได้ใช้ทฤษฎีตามที่ศึกษาไว้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ

5.3 ด้านผู้วิจัย ใช้ข้อมูลจากผู้วิจัยที่ได้ศึกษาไว้แล้ว

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

6.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกมาอ่านหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ การตีความซึ่งใช้วิธีการแยกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) โดยการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องจากประเด็นการสัมภาษณ์

6.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) หลังจากลดทอนข้อมูลตามประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้แสดงข้อมูลในลักษณะเชิงพรรณนา โดยเรียงตามประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

6.3 การสร้างข้อสรุป (Conclusion) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยกำหนดรหัสข้อมูล (Code) กำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มประเด็นหลัก (Themes) และกลุ่มคำหลัก (Sub-theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากข้อสรุปย่อยไปหาข้อสรุปใหญ่ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรและผล

6.4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการบรรยายเรียงความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการจดบันทึกไว้แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อความแบบบรรยายเชิงพรรณนา



สรุปผลการวิจัย

1. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล

1.2 นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยองค์การภาครัฐจะต้องปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลง ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมาย คุ่มค่า และพันธการณ์ ด้วยการสร้างความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านสมรรถนะ คุณลักษณะ และทักษะ สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

1.2 เป้าหมายและความต้องการขององค์การ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล และวิถี New Normal โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงานราชการเพิ่มมากขึ้น เป้าหมายก็เพื่อสร้างองค์การภาครัฐให้เป็นองค์การแห่งองค์การนวัตกรรม มีความทันสมัย เปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเต็มตัว ซึ่งสภาพความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รู้จักใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน ทั้งปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน เปิดกว้างเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่

1.3 การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การภาครัฐต้อง (1) ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยจัดการฝึกอบรม (2) ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ (3) ดำเนินการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์การ (4) ดำเนินการสร้างความผูกพันของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (5) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

1.4 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ต้องเน้นการทำงานในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในกระบวนการสรรหาบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถตามทิศทางที่องค์การต้องการเช่น มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย

1.5 กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ คือ (1) การผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น (2) สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ (3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้ (5) ปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย บรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในด้าน (1) การทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยง มีการบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน (2) ความรู้และทักษะในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล (3) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และ (4) การสร้าง



พันธมิตรและการประสานสัมพันธ์ ขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาจิตใจและความประพฤติของบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีธรรมาภิบาลในการทำงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล

2.1 ปัญหาเรื่องสมองไหล เนื่องจากการค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญของบุคลากรภาครัฐต่ำกว่าภาคเอกชน

2.2 ปัญหาในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรที่กังวลเกี่ยวกับความมั่นคงทางอาชีพ

2.3 ปัญหาเรื่องของคนที่มี generation ต่างกัน

2.4 ปัญหาบุคลากรขาดทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นเก่า

2.5 ปัญหาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง และไม่มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

2.6 ปัญหาด้านงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

2.7 ปัญหาด้านบุคลากรขาดความผูกพันกับองค์กร เกิดการขอยกย้ายบ่อย ทำให้งานไม่ต่อเนื่องและทำให้ต้องเสียเวลาในการสอนงานคนที่เข้ามาทดแทน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล แยกเป็นแต่ละด้านได้แก่

1.1 ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยองค์กรภาครัฐจะต้องปรับตัวในการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมาย คุ่มค่า และพันธการณ์ ด้วยการสร้างความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านสมรรถนะคุณลักษณะ และทักษะ สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับการวิจัยของชิตชนก ชูนุช (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ พัฒนาศักยภาพของนักบริหารเพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจในอนาคต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ สสำรวจความจำเป็นของการพัฒนา กำหนดโครงการหรือหลักสูตรดำเนินการพัฒนา และประเมินผลการพัฒนาใช้รูปแบบการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล ศิริวุฒิรังสรรค์ (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า 1) ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) บุคลากรสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ 3) หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรมีความเหมาะสม 4) หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรมีความเหมาะสม 5) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการศึกษาต่อของบุคลากร 6) การสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงาน



2.2 ด้านเป้าหมายและความต้องการขององค์กร โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลและวิถี New Normal โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงานราชการเพิ่มมากขึ้น เป้าหมายก็เพื่อสร้างองค์การภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งองค์กรนวัตกรรม มีความทันสมัย เปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเต็มตัว ซึ่งสภาพความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รู้จักใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน ทั้งปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน เปิดกว้างเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ สอดคล้องกับการวิจัยของภัทร พจน์พานิช (2560) ที่ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางการเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดระบบนิเวศ นวัตกรรมบนโครงการพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เป็นแนวทางในการนำพาประเทศหลุดออกจากกับดัก ประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ในขณะเดียวกัน ได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศีลธรรมและอัตลักษณ์ความเป็นชาติให้กับคนไทยไปอย่างคึกคัก โดยปลูกฝังตั้งแต่เด็กแรกเกิดไปจนกระทั่งบั้นปลายชีวิต ส่วนประชาชนทั่วไป รัฐบาล จะต้องให้การอบรมเพิ่มเติมความพร้อมรับปรับตัวให้เข้ากับภูมิศาสตร์เศรษฐกิจของโลกที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อค้นพบว่า การพัฒนาคนให้สอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ต่อรากฐานของการพัฒนาคน คือ การพัฒนาให้มีขีดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะ การพัฒนากลุ่มผู้ทำงานให้สามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อพัฒนางานของตนให้มีผลิตภาพ/ผลผลิตสูงขึ้น พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามารองรับ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ ระบบการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) หรือ ระบบเทคโนโลยีธุรกรรมทางการเงิน และต้องมีการปรับชุดความคิด (Mindset) ของทรัพยากรมนุษย์ ที่ทันสมัยและมีแผนงานเตรียมความพร้อมทั้งที่อยู่ในตลาดแรงงานปัจจุบันและที่จะเข้ามาเสริมในอนาคตโดยตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและผู้ประกอบการยุคดิจิทัล ซึ่งจากการวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้ม การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารในยุคประเทศไทย 4.0 ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารเพื่อก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ในทิศทางเดียวกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์สรุปเป็น 5 แนวทาง คือ 1) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนารูปแบบการทำงาน 3) สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร 4) ปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์สู่บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก และ 5) พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

1.3 ด้านการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การภาครัฐต้อง 1) ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยจัดการฝึกอบรม 2) ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ 3) ดำเนินการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร 4) ดำเนินการสร้างความผูกพันของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน 5) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร สอดคล้องกับการวิจัยของอรพรรณ หนูเสน (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะพึงประสงค์



พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจในอนาคต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ สสำรวจความจำเป็นของการพัฒนา กำหนดโครงการหรือหลักสูตร ดำเนินการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา ใช้รูปแบบการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

1.4 ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ต้องเน้นการสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ มีการทำงานในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถตามทิศทางที่องค์กรต้องการเช่น มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับการวิจัยของวิริยา สีสลาสุธานนท์ (2560) ที่ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource) พบว่า มีแนวโน้มในการวางแผนปรับโครงสร้างอัตรากำลังคนโดยการชะลอการรับอัตรากำลังคนเพิ่ม และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำงานทดแทนงานบางตำแหน่งของมนุษย์ ขณะเดียวกันได้มีแนวโน้มในการวางแผนเพิ่มอัตรากำลังคนที่มีทักษะและศักยภาพที่ตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อมารองรับหน่วยงาน หรือการให้บริการรูปแบบใหม่ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์มาพัฒนาช่องทางการสรรหาและพัฒนากระบวนการคัดเลือกให้สามารถแข่งขันและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) เข้ามาร่วมงานกับองค์กร 2) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource) พบว่า มีแนวโน้มในการสำรวจค่าตอบแทนประจำปี โดยมีการปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของคนยุคใหม่ และมีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มคนที่มีศักยภาพ หรือกลุ่มแรงงานรูปแบบใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) ให้มีความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของบุคลากร (Work-Life Balance) 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (Developing Human Resource and Organization) พบว่ามีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ (Discovery Skill) ด้านแนวคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพของตนเองรวมถึงเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนงานภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเท่าทันสถานการณ์ สำหรับการพัฒนาองค์กรของสถาบันการเงินประเภทธนาคาร พบว่า มีแนวโน้มในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระชับ คล่องตัว (Agility) และทันสมัยมากขึ้นเพื่อรองรับกับการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารในยุคประเทศไทย 4.0 ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารเพื่อก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ในทิศทางเดียวกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปเป็น 5 แนวทาง คือ 1) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนารูปแบบการทำงาน 3) สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร 4) ปรับเปลี่ยนบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์สู่บทบาทของผู้อำนวย และ 5) พัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน



1.5 ด้านกลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ คือ 1) การผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น 2) สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้ 5) ปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย บรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในด้าน 1) การทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยง มีการบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน 2) ความรู้และทักษะในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล 3) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การสร้างพันธมิตรและการประสานสัมพันธ์ ขณะเดียวกัน ต้องมีการพัฒนาจิตใจและความประพฤติดของบุคลากร ให้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีธรรมาภิบาลในการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยของจันต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์ (2559) ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

2 ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล คือ 1) ปัญหาเรื่องสมองไหล เนื่องจากการค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญของบุคลากรภาครัฐต่ำกว่าภาคเอกชน 2) ปัญหาในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรที่กังวลเกี่ยวกับความมั่นคงทางอาชีพ 3) ปัญหาเรื่องของคนที่มี generation ต่างกัน 4) ปัญหาบุคลากรขาดทักษะ ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นเก่า 5) ปัญหาผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง และไม่มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน 6) ปัญหาด้านงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 7) ปัญหาด้านบุคลากรขาดความผูกพันกับองค์กร เกิดการขอยกย้ายบ่อย ทำให้งานไม่ต่อเนื่องและทำให้ต้องเสียเวลาในการสอนงานคนที่เข้ามาทดแทน สอดคล้องกับการวิจัยของชิตชนก ชูนุช (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ 1) ไม่มีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงาน 2) มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ 3) การพัฒนาไม่ครอบคลุมในทุกสายวิชาชีพ 4) หลักสูตรการพัฒนาไม่ตรงตามความจำเป็น 5) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตัวเอง 6) ขาดวิทยากรและเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้และประสบการณ์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 7) ขาดการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล อันเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสอนงานและให้ความรู้ ฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ให้การศึกษาที่สูงขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์การอันจะนำไปสู่ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการเป็นเลิศตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) ซึ่งยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ใช้คอมพิวเตอร์ในลักษณะที่ก้าวหน้าขึ้น จนอาจถึงขั้นไม่ต้องใช้แรงงานคน มักเป็นการเปลี่ยนอย่างทันทีทันใดจนทำให้รูปแบบการทำงานแบบเดิมต้องยุติลง เช่น การใช้หุ่นยนต์ทำงาน



ข้าซากแทนแรงงานคน การถ่ายภาพที่ใช้ฟิล์มมาเป็นการใช้กล้องดิจิทัลซึ่งบันทึกภาพเป็นข้อมูลทันที การทำให้อุปกรณ์ต่างๆ มีความสามารถในการตัดสินใจเองโดยใช้หลักการปัญญาประดิษฐ์ ได้แก่

1. นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม

2. เป้าหมายและความต้องการขององค์การ การกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรโดยคอกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้มีความเข้าใจในการทำงานที่ชัดเจน

3. การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกรอบและกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม, การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์กรไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน

4. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประกาศหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะนำเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการประกาศเปิดรับสมัครตำแหน่งงานว่างตามสื่อต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

5. กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ การปฏิบัติต่อบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ การวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรส่วนบุคคลเพื่อรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด

สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

องค์การภาครัฐและเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรุงเทพมหานคร ควรนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้ 1) มีการวางแผนและจัดการกำลังคนอย่างเหมาะสมกับลักษณะและปริมาณงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต 2) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามารับราชการ พร้อมทั้งรักษาคadre ให้อยู่กับองค์กร 3) มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร ด้านสติปัญญา ด้านทักษะและการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และด้านจิตใจ 4) มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค digital disruption 5) มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอเหมาะสม โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อการจัดเก็บข้อมูลทางสถิติและทดสอบตัวแปรจากข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การสร้างนโยบายและกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานการวิจัยเชิงสหวิทยาการ

2.2 ควรมีการศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบกับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่กำลังประสบปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพิจารณาประเด็นความท้าทายร่วมกันและนำมาสู่การแก้ไขปัญหาเฉพาะ

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรภาคเอกชนที่อยู่ในประเภทเดียวกัน แต่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน รวมถึงบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากการศึกษาที่อาจได้พบประเด็นใหม่ๆ ที่น่าสนใจ



เอกสารอ้างอิง

- จินต์จุฑา จันท์ประสิทธิ์. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- ชิตชนก ชูนุช. (2562). **การพัฒนาบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรพิมล ศิริวุฒิรังสรรค์. (2562). **การพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดสมุทรสาคร: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค DIGITAL DISRUPTION ต่อการศึกษา. **วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม**. 18(1). 1-6.
- ภัทร พจน์พานิช. (2560). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0**. รายงานการวิจัย. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วิริยา ลีลาสุธานนท์. (2560). **การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: สถาบันการเงินประเภทธนาคาร**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2547). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสมวลี ชยามฤต. (2564). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน**. **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 4(1). 38-50.
- อรพรรณ หนูเสน. (2562). **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อารดา ฉิมมากร และกฤตสุขชิน พลเสน. (2561). **การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ด้วยหลักไตรสิกขา**. **วารสารปรัชญาปริทรรศน์**. 23(2). 57-68.