

การจัดการสมรรถนะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์
กับการออกแบบรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีความคล่องตัวสูง:
ความท้าทายขององค์กรในยุคดิจิทัล
Human Resources' Digital Competency Management
with Agile Team Designing: the Challenges of Organization
in Digital Era

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์¹
Theppasak Boonyarataph²

Received: 13 ก.พ. 2566

Revised: 13 มี.ค. 2566

Accepted: 23 มี.ค. 2566

บทคัดย่อ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้เข้ามาสู่ช่วงที่สี่ที่เรียกว่า HR 4.0 หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ซึ่งผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นแบบก้าวกระโดด ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาออกแบบรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ที่อยู่บนพื้นฐานของความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล โลกไซเบอร์ได้ก้าวเข้ามาท้าทายต่อโลกของรูปแบบการทำงานจริงทางกายภาพที่เป็นรูปแบบการทำงานแบบเดิม การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคดิจิทัล จึงกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสูงต่อทุกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะทางดิจิทัลที่รองรับและสนับสนุน

¹รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,
E-Mail: theppasak.boo@stou.ac.th

²Associate Professor, Dr., School of Management Science, Sukhothai Thammathirat
Open University

ต่อการทำงานในรูปแบบใหม่ขององค์กรในยุคดิจิทัล ซึ่งต้องอาศัยรูปแบบการทำงานแบบทีมที่มีความคล่องตัวสูง ที่มีการทำงานข้ามหน่วยงาน ในการสร้างนวัตกรรมทางดิจิทัลให้เกิดขึ้นแก่องค์กร บทความนี้ มุ่งนำเสนอให้เห็นว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมาสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัลอย่างเต็มที กลยุทธ์ของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลที่จะต้องมีความชัดเจน กรอบแนวคิดของการจัดการสมรรถนะด้านดิจิทัลจะต้องถูกมองอย่างเป็นระบบ รวมถึงการสร้างสมรรถนะใหม่เพื่อรองรับกับรูปแบบการทำงานแบบทีมงานที่มีความคล่องตัวสูง

คำสำคัญ: การจัดการสมรรถนะด้านดิจิทัล, ทรัพยากรมนุษย์, ทีมที่มีความคล่องตัวสูง, องค์กรในยุคดิจิทัล

Abstract

Human resource management has entered the fourth period called HR 4.0, or human resource management in the digital age. As a result of the rapid exponential advancement of digital technology, organizations must design a new operating model based on the progress of digital technology. The cyber world has stepped up to challenge the real world of physical work. Developing digital competency in human resources becomes a high priority for any organization. Therefore, it provides knowledge, skills and digital characteristics to human resources to support the new way of working in the digital era. Organization requires a team working style that is highly agile that works across departments in creating digital innovations for the organization. This article presents the human resource management system that must fully support the organization's transformation in the digital age. The strategy of digital competency development must be clear. Organizations in the digital era should systematically set digital competency management, including creating new competencies to support a highly agile teamwork style.

Keywords: Digital Competency Management, Human Resources, Agile Team, Organization in Digital Era

บทนำ

สภาพแวดล้อมที่เป็นความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด วิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกและรูปแบบพฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากโดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์ของการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ตลอดจนสภาพแวดล้อมของการแข่งขันธุรกิจที่มุ่งที่จะค้นหาในการสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า ทำให้องค์กรต่าง ๆ มุ่งที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เช่น รูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่คนทำงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ สมรรถนะดิจิทัลของคนทำงานในองค์กรได้ถูกกล่าวถึงเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานของบุคลากรในยุคดิจิทัล เป็นต้น ทั้งหมดได้เข้ามาส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรเป็นอย่างมาก บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับเปลี่ยนบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในยุคต่าง ๆ จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล วิธีการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล ทิศทางการปรับเปลี่ยนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างโลกกายภาพกับโลกไซเบอร์ การนำเสนอกรอบแนวคิดของการจัดการสมรรถนะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีสมรรถนะที่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล กลยุทธ์ของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้เกิดขึ้นแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคดิจิทัล ตลอดจนนำเสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ไปสู่รูปแบบการทำงานแบบทีมงานคล่องตัวสูงเพื่อตอบสนองต่อรูปแบบการทำงานแบบใหม่ขององค์กรในยุคดิจิทัลที่ต้องการความรวดเร็วและมีผลผลิตภาพการทำงานที่สูง ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้อง

ออกมาออกแบบรูปแบบการทำงานเชิงรุกที่อยู่บนพื้นฐานการปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลขององค์กรไปพร้อมกัน

พัฒนาการของการปรับเปลี่ยนบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การปรับเปลี่ยนบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางวิชาการได้ถูกแบ่งออกตามเกณฑ์ยุคของเทคโนโลยีของเว็บไซต์ ตั้งแต่ web 1.0 จนถึง web 4.0 ดังนั้น ในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกได้เป็น 4 ระยะ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1) ช่วงแรก HR 1.0 (Wilson, 2020; Larso, 2021) ยุคเริ่มแรกของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่งานของ HR ยังคงมีลักษณะเป็น “งานบุคคล” (Personnel) หรือมีลักษณะเป็น “กิจกรรมงานธุรการด้านบุคคล” เช่น รับพนักงานเข้าใหม่ จ่ายเงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น จึงทำให้ HR 1.0 จึงมักเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล การจัดทำแผนด้านการบริหารงานบุคคลก็มีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่เน้นไปที่งานประจำ (HR routine)

2) ช่วงที่สอง HR 2.0 (Azeem, 2016; Wilson, 2020; Larso, 2021) มองว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยฝ่าย HR คือผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญในการสรรหาคัดเลือกและรักษามูลค่าคนเหล่านั้น รวมทั้งต้องมีความสามารถในการช่วยองค์กรคิดไปยังอนาคตด้วย ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงได้มีการปรับบทบาทจากการทำงานแบบงานประจำ มาเป็นผู้จัดทำหน้าที่เสมือนคู่ความร่วมมือทางธุรกิจ (Business Partner) โดยจะต้องมีหน้าที่ในการเตรียมพร้อมคนให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้ HR 2.0 จึงมักเรียกกันว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ การจัดการทรัพยากรบุคคล”

3) ช่วงที่สาม HR 3.0 (Wilson, 2020; Larso, 2021) คือ ยุคที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) ที่เน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานมากกว่าที่จะเน้นการทำงานที่ปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการเหมือนแบบเดิม ทำให้เครื่องมือการจัดการหนึ่งจึงได้รับความนิยมมาก คือ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) พร้อมไปกับในช่วงนี้มีการให้ความสำคัญต่อการ

เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) ทำให้องค์กรส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องมองวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคตไปข้างหน้า ทำให้องค์กรต่าง ๆ จึงนิยมที่จะจัดทำแผนยุทธศาสตร์/ แผนกลยุทธ์ ผ่านเครื่องมือทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ทำให้งานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องมาให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในระยะยาวไปด้วย โดยทำผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า HR Scorecard นอกจากนี้แล้ว ในยุคนี้มีการเริ่มให้ความสำคัญต่อแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งจะเพิ่มสมรรถนะของพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง พร้อมไปกับในช่วงนี้ ได้มีการให้ความสำคัญต่อแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ว่าเป็นสินทรัพย์สำคัญที่องค์กรจะต้องนำทุนความเก่งของพนักงานที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดผลผลิตสูงสุด รวมถึงสร้างทุนความสามารถใหม่ๆ ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ HR 3.0 จึงมานั้นเรียกว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

4) ช่วงที่สี่ HR 4.0 ซึ่งเป็นช่วงปัจจุบันที่เรียกว่า HR 4.0 หรือ HR ในยุคดิจิทัล (Manuti and Palma, 2018; Strohmeier, 2020) เป็นยุคที่มาพร้อมกับการพัฒนาการในการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นไปในอัตราเร่งที่รวดเร็ว ทำให้ส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร ผู้คนในโลกได้เข้ามาสู่การใช้งานผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์มต่าง ๆ มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการค้นคว้าสืบค้นข้อมูล การสื่อสาร การจับจ่ายใช้สอย เป็นอาทิ ทำให้ธุรกิจต้องเร่งในการพลิกผันเพื่อค้นหารูปแบบธุรกิจที่มาเน้นการสร้างคุณค่าใหม่ (Value Proposition) ให้แก่ลูกค้าด้วยการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าผ่านการดำเนินธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สถานการณ์ของการระบาดของโควิด 19 ก็ส่งผลกระทบทำให้วิถีชีวิตของผู้คนต้องเข้ามาอยู่ในสภาวะที่เรียกว่าวิถีปกติใหม่ (New Normal) และที่เป็นวิถีปกติต่อไปในอนาคต (Next Normal) รูปแบบการทำงานได้ถูกปรับเปลี่ยนแบบพลิกผันต้องมาทำงานที่บ้านหรือนอกสถานที่ตั้งที่มีใช้สถานที่ทำงานเหมือนเดิม (Remote Working) เทคโนโลยีคลาวด์ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ในการทำงานร่วมกันในองค์กร การทำงานและประชุมทางไกลผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ ระยะเวลาการทำงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (Flextime) การให้บริการแก่ลูกค้า

ก็เปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบออนไลน์มากขึ้น และที่สำคัญยิ่งคือ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่สูง และพฤติกรรมของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและเข้ามาสู่โลกดิจิทัลมากขึ้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มมาให้ความสำคัญต่อการจัดการจัดทำแผนปรับเปลี่ยนองค์กรทางดิจิทัลในระยะยาวมากขึ้น เพื่อนำมาปรับรูปแบบธุรกิจ การให้บริการ การดำเนินงาน ยิ่งทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมาดำเนินการในลักษณะที่ตื่นตัวมากยิ่งขึ้น (HR Proactive) ที่ต้องมาใกล้ชิดในการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จของการนำแผนปรับเปลี่ยนองค์กรทางดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงานที่มีทักษะใหม่เข้าสู่องค์กร การพัฒนาทั้งทักษะใหม่ การยกระดับทักษะ และการปรับทักษะของพนักงานที่มีอยู่เดิม การปรับรูปแบบการทำงานที่เน้นการทำงานรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเรื่องใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ จึงถูกเรียกว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล” (Digital Human Resources Management) (Vardarlier, 2020)

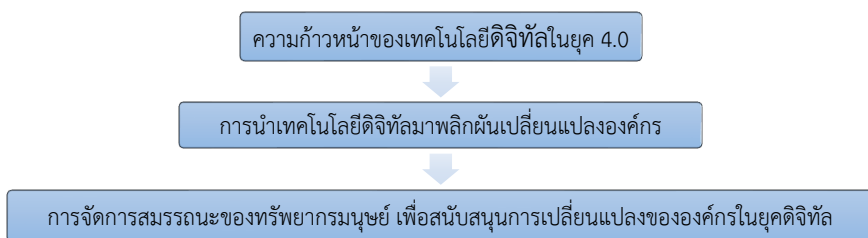
การออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล

กล่าวได้ว่าในยุคดิจิทัล ทรัพยากรมนุษย์ถูกสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ต้องหันมาปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีเบอร์ (Cyber Technology) และโลกกายภาพด้านเทคโนโลยี (Physical Technology) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้ทำให้สภาพการณ์ที่องค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกผันเปลี่ยนแปลงองค์กร (Strohmeier, 2020) โดยรูปแบบของการดำเนินงานแบบใหม่ขององค์กรได้ถูกนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ดิจิทัลขององค์กร ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยผลงานวิจัยของ Halid และคณะ (Halid, Yusoff and Somu, 2020) ในปี ค.ศ. 2020 ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะด้านดิจิทัล

จึงกลายเป็นเรื่องที่สำคัญจำเป็นอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล เพื่อให้รองรับต่อรูปแบบการทำงานแบบใหม่ขององค์กรในยุคดิจิทัล แสดงได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1

การจัดการสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องออกแบบรองรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล



การปรับเปลี่ยนการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ การเชื่อมโยงระหว่างโลกกายภาพกับโลกไซเบอร์

การปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลด้านทรัพยากรมนุษย์หรือ HR 4.0 กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางดิจิทัล (Digital Disruption) โดยตรง โดย Sen Soumyasanto ผู้แต่งหนังสือเรื่อง “Digital HR Strategy” เห็นว่าการปฏิบัติอุตสาหกรรมในปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคที่เรียกว่า ยุค 4.0 ที่เป็นยุคดิจิทัล (Digital Era) ที่ให้ความสำคัญต่อระบบเทคโนโลยีไซเบอร์และโลกกายภาพด้านเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่า Cyber-Physical System (CPS) (Soumyasanto, 2020) โดยจะเป็นระบบทางวิศวกรรมที่บูรณาการโลกกายภาพ (Physical World) ซึ่งประกอบด้วย อุปกรณ์ เครื่องจักร วัสดุ สภาพแวดล้อม หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จับต้องได้ รวมทั้งมนุษย์ เข้ากับโลกไซเบอร์ (Cyber World) หรือโลกดิจิทัล ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และข้อมูล เพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยน คำถาม และวิเคราะห์ข้อมูล หรือช่วยบริหารจัดการในส่วนต่าง ๆ การบูรณาการระหว่างสองโลกนี้ทำให้สิ่งต่าง ๆ ในระบบสามารถเชื่อมต่อ

ทำงานร่วมกันได้อย่างลงตัว โดยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้เข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) ในหลายด้าน ไม่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในวิถีชีวิต (Life Style Disruption) ในแต่ละวันของผู้คนให้เข้ามาอยู่บนแพลตฟอร์มดิจิทัลต่าง ๆ (Digital Platform) ตั้งแต่ต้นนอนจนหลับ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในการส่งต่อการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้รับบริการที่มีความรวดเร็วสูง การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในการทำธุรกรรมด้านการเงินและการให้บริการต่าง ๆ ที่มาอยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในธุรกิจขายปลีกที่เข้าถึงความต้องการของลูกค้ารายบุคคลที่มีการนำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ หรือ การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการที่มีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้แทนมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่มาเป็นการทำงาน เป็นต้น หรือแม้กระทั่งการออกแบบที่เหนือจินตนาการที่จะเกิดขึ้นหรือ Metaverse ที่จะเป็นที่นิยมอย่างมากในอนาคตต่อไป โดย Metaverse ซึ่งมาจากคำว่า Meta (เหนือกว่า) กับ Verse (จาก Universe) รวมอาจเรียกว่า “จักรวาลที่อยู่เหนือจินตนาการและความเป็นจริง” ซึ่งถือว่าโลกเสมือน (Virtual World) ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้คนได้เข้ามาสัมผัสกัน และสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันได้ จะเป็นเสมือนอยู่ในโลกจริง ผ่าน Avatar แทนตัวเอง ซึ่งจะมีรูปลักษณ์อย่างไรก็ได้ตามใจฝัน โดยใช้เทคโนโลยี คือ Augmented Reality (AR) และ Virtual Reality (VR) โดยบริษัทยักษ์ใหญ่อาย่างเช่น Gartner ซึ่งเป็นบริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาระดับโลกได้คาดคะเนเอาไว้ว่าในปี ค.ศ. 2026 ผู้คนมากถึง ร้อยละ 26 จะใช้เวลาอย่างน้อย 1 ชั่วโมง/วัน บน Metaverse ไปกับการทำงาน การจับจ่ายใช้สอย การเรียน ความบันเทิง หรือการติดต่อสื่อสารเหมือนกับโซเชียลมีเดีย โดยเฉพาะสถานที่ทำงาน (Workplace) ที่โลกแห่งการทำงานจะได้ผสานเข้ากับ Metaverse อย่างถ่องแท้ สถานที่ทำงานจึงอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป เมื่อพนักงานสามารถทำงานบน Metaverse ได้เลย มีพื้นที่ในการประชุมและนั่งทำงานเหมือนอยู่ในสถานที่จริง โดย Manuti และ Palma ได้สรุปให้เห็นอย่างน่าสนใจว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ดิจิทัลได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 เรื่องใหญ่ คือ กำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) สถานที่ทำงานบนโลกดิจิทัล (Digital Workplace) และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัล (Digital HR) (Manuti and Palmam, 2018)

ยุคดิจิทัลได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญด้วยการเชื่อมโยงโอกาสใหม่ทางธุรกิจเข้ากับโอกาสของเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทำให้ในยุคดิจิทัลเป็นยุคที่มีการเน้นปฏิวัติในการสร้างโลกใหม่ (New World) โดยมุ่งสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่หรือรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ขององค์กร โดยจะถูกออกแบบใหม่ขึ้นมาจากพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนองค์กรทางดิจิทัล เช่น การสร้างรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่บนแพลตฟอร์มดิจิทัล การเกิดขึ้นของผู้ประกอบการใหม่ด้านดิจิทัล (Digital Startup) การออกแบบรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่หรือการให้บริการแบบดิจิทัลบนพื้นฐานการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (User Experienced) การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้ทดแทนกระบวนการผลิตตลอดจนการให้บริการแก่ลูกค้าและผู้รับบริการ การนำเทคโนโลยีบล็อกเชนมาใช้เป็นตัวกลางในการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ดิจิทัล เช่น สินทรัพย์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น การเชื่อมโยงการทำงานเครือข่ายขององค์กรต่าง ๆ โดยการเชื่อมโยงผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เป็นต้น การนำผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กรทางด้านดิจิทัล (Digital Business Partnership)

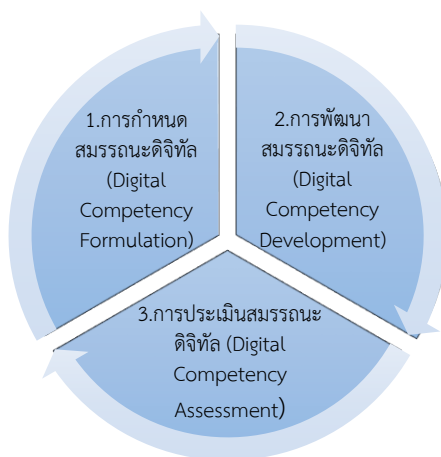
กรอบแนวคิดของการจัดการสมรรถนะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดการสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น สามารถวางกรอบแนวคิดของการจัดการสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Digital Competency Management Framework) บนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะที่ถูกบุกเบิกโดย David C. McClelland ในปี ค.ศ. 1973 และ ปี ค.ศ. 1979 ที่มีการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยได้นำเสนอสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งได้แก่ ความรู้และทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมี และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ซึ่งสมรรถนะนี้จะเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ที่มีการปฏิบัติงานปานกลาง (McClelland, 1973; McClelland, 1979) ซึ่งจากข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ได้

ถูกนำไปพัฒนาเป็นโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งเป็นที่มาของการกำเนิดของแนวคิดสมรรถนะตั้งแต่นั้นมา ซึ่งสามารถนำแนวคิดสมรรถนะดังกล่าว มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการจัดการสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบไปด้วย ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะดิจิทัล ขั้นตอนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล และขั้นตอนประเมินสมรรถนะดิจิทัล แสดงได้ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2

กรอบแนวคิดการจัดการสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร



หมายเหตุ. จาก David C. McClelland (1973)

จากภาพข้างต้น ในการจัดการสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แบ่งกระบวนการ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1. การจัดทำสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ขั้นตอนแรกของการบริหารสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญก็คือ การจัดทำสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร ซึ่งเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะที่สำคัญหลายเรื่อง เช่น ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Communication) การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีคลาวด์ (Data Analytics and Cloud Technology) เป็นต้น โดยองค์กรอาจแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็นองค์ประกอบด้านทักษะความสามารถ องค์ประกอบด้านความรู้ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ โดยจะต้องระบุให้เห็นอย่างชัดเจนว่า บุคลากรทั้งองค์กรจะต้องมีทักษะความสามารถด้านดิจิทัลในหัวข้อใดบ้าง ความรู้ที่จำเป็นด้านดิจิทัลมีเรื่องใดบ้าง ที่ต้องเรียนรู้ และจะต้องมีคุณลักษณะแบบใดที่จะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยทั้งหมดจะต้องจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรในองค์กรด้วย เนื่องจากแต่ละกลุ่มบุคลากร องค์กรอาจมีระดับความต้องการด้านสมรรถนะดิจิทัลในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เหมือนกัน

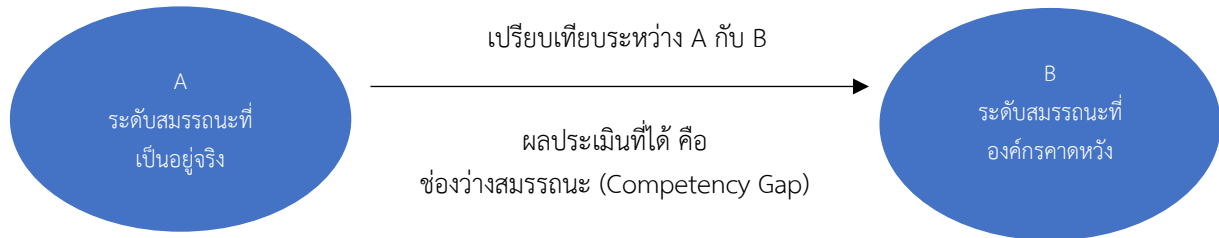
2. การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร หลังจากที่มีการระบุสมรรถนะดิจิทัลที่คาดหวังที่จะต้องการให้เกิดขึ้นแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากร โดยเป็นขั้นตอนที่องค์กรจะต้องมีให้เห็นอย่างชัดเจนว่าจะต้องมีการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นในหัวข้อใดบ้าง เพื่อที่จะแปลงมาการกำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม และวิธีการต่าง ๆ ในพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะขอนำไปกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อ กลยุทธ์ของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในยุคดิจิทัล

3. การประเมินสมรรถนะของบุคลากร (Digital Competency Assessment) ขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการของการจัดการสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรก็คือ การประเมินสมรรถนะดิจิทัล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่องค์กรจะต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะจริงของบุคลากร โดยนำมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่คาดหวังที่องค์กรได้กำหนดไว้ ว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะเป็นไปตามที่ระดับที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่

โดยผลการประเมินสมรรถนะอาจเป็นไปได้ 3 ลักษณะ คือ เป็นไปตามระดับที่คาดหวัง (Meet Expectation Level) สูงกว่าระดับที่คาดหวัง (Above Expectation Level) และต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง (Below Expectation Level) ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินเพื่อค้นหาช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ระหว่างสมรรถนะที่เป็นอยู่จริงกับสมรรถนะที่คาดหวัง แสดงได้ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3

การประเมินเพื่อค้นหาช่องว่างสมรรถนะที่จะนำมาพัฒนา



ผลจากการประเมินสมรรถนะจะทำให้องค์กรได้ทราบช่องว่างระหว่างระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังกับระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่จริง หรือที่เรียกว่า Competency Gap ซึ่งองค์กรสามารถที่จะนำช่องว่างสมรรถนะดิจิทัลนี้ มาจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลในภาพรวมทั้งองค์กรซึ่งสามารถทำได้ทั้งการยกระดับทักษะดิจิทัล การปรับเปลี่ยนทักษะดิจิทัล และการพัฒนาทักษะใหม่ทางดิจิทัล หรืออาจทำแผนพัฒนาทักษะลงไปทีรายบุคคลที่เรียกว่า Digital Individual Development Plan (DIDP)

การปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลด้านทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย

ในภาพรวมของประเทศไทย กล่าวได้ว่า มีการให้ความสำคัญต่อการเพิ่มทักษะดิจิทัลแก่ประชาชนเพื่อรองรับการเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizen) เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 สำหรับกรณีของประเทศไทยก็ได้กำหนดไว้ในนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ซึ่งเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) หรือไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี โดยได้มีการกำหนดไว้ทั้งหมดจำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล 5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และ 6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ถือว่าเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทยระยะ 20 ปี ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ได้มีการระบุยุทธศาสตร์ที่

เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยตรงจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3, 4 และ 5 มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

1. ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพลเมืองทั้งหมดของประเทศ โดยจะมุ่งสร้างประเทศไทยที่ประชาชนทุกกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกร ผู้ที่อยู่ในชุมชนห่างไกล ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากบริการต่าง ๆ ของรัฐผ่าน เทคโนโลยีดิจิทัล มีข้อมูล องค์กรความรู้ ทั้งระดับ ประเทศ และระดับท้องถิ่น ในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยง่ายและสะดวก และ มีประชาชนที่รู้เท่าทันข้อมูลข่าวสาร และมีทักษะในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยยุทธศาสตร์นี้ ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน คือ (1) ด้านการสร้างโอกาสและความเท่าเทียมในการเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ กลุ่มผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ห่างไกล (2) ด้านการพัฒนาศักยภาพของประชาชนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ รวมถึงความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแยกแยะข้อมูลข่าวสารในสังคมดิจิทัลที่เปิดกว้างและเสรี (3) ด้านการสร้างสื่อ คลังสื่อและแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ประชาชนเข้าถึงได้อย่างสะดวก ผ่านทั้งระบบ โทรคมนาคม ระบบแพร่ภาพ กระจายเสียง และสื่อหลอมรวม (4) ด้านการเพิ่มโอกาสการได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานของนักเรียนและประชาชนแบบทุกวัย ทุกที่ ทุกเวลา ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ (5) ด้านการเพิ่มโอกาสการได้รับบริการทางการแพทย์ และสุขภาพที่ทันสมัยทั่วถึง และเท่าเทียม สู่สังคม สูงวัย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

2. ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยยุทธศาสตร์นี้จะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นข้าราชการและบุคลากรภาครัฐโดยตรง โดยจะมุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เกิดบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา นำไปสู่การหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว นอกจากนี้ รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะ

เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ การบริหารบ้านเมือง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐ โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดให้มีบริการอัจฉริยะที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว (2) ด้านการปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล โดยเน้นบูรณาการการลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานรัฐเข้าด้วยกัน (3) ด้านการสนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตามมาตรฐาน Open Data และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคธุรกิจในกระบวนการทำงานของรัฐ และ (4) ด้านการพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (Government Service Platform) เพื่อรองรับการพัฒนาต่อยอดแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่

3. ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยยุทธศาสตร์นี้ จะครอบคลุมทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพลเมืองที่เป็นวัยแรงงานทั้งหมดของประเทศ โดยจะให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทุกสาขาอาชีพ ทั้งบุคลากรภาครัฐ และภาคเอกชน ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ และการพัฒนาบุคลากรในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง ให้มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับมาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การสร้างและจ้างงานที่มีคุณค่าสูงในยุคเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน โดยยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย แผนงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ด้าน คือ (1) ด้านการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรในตลาดแรงงาน ที่รวมถึงบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน บุคลากรทุกสาขาอาชีพ และบุคลากรทุกช่วงวัย (2) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้กับบุคลากรในสายวิชาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต และ (3) ด้านการพัฒนาผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจ ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร

สำหรับในองค์กรภาครัฐ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบต่อแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560 เพื่อรองรับกับการทำงานสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล โดยได้กำหนดทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ออกเป็น 5 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ คุณลักษณะ และสมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) และแบ่งกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 6 กลุ่มเป้าหมายได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง (Executive) (2) ผู้อำนวยการกอง (Management) (3) ผู้ทำงานด้านนโยบายและงานวิชาการ (Academic) (4) ผู้ทำงานด้านบริการ (Service) (5) ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านเทคโนโลยี (Technologist) และ (6) ผู้ปฏิบัติงานอื่น (Others) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561) สำหรับในส่วนที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสูงสุดของสมรรถนะก็คือ ทักษะความสามารถ หรืออาจเรียกสั้น ๆ ว่า ความสามารถ เนื่องจากในส่วนนี้จะถือว่าเป็นส่วนที่เป็นรูปธรรมมากที่สุดในการที่จะสื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาที่จับต้องได้ เช่น ความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องดิจิทัลได้ถูกต้อง ความสามารถในการทำงานร่วมกันผ่านคลาวด์ เป็นความสามารถในการใช้โปรแกรมในการประชุมออนไลน์ เป็นความสามารถในการทำงานที่รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของแผนการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการนำมาใช้ เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปก็จะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าในส่วนของทักษะความสามารถนี้ จะแบ่งออกเป็นทักษะความสามารถกี่กลุ่ม และแต่ละกลุ่มจะประกอบไปด้วยหัวข้อเรื่องใดบ้าง เช่น ในกรณีของภาครัฐของไทย มีการแบ่งความสามารถออกเป็น 7 กลุ่มความสามารถ ได้แก่ (1) กลุ่มความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy: DLit) (2) กลุ่มความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance: DG) (3) กลุ่มความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology: DT) (4) กลุ่มความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design: DS) (5) กลุ่มความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and

Project Management: SPM) 6) กลุ่มความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership: DL) และ 7) กลุ่มความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation: DTr) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561)

กลยุทธ์ของการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรในยุคดิจิทัล

ในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้เกิดขึ้นแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลนั้น จำแนกออกมาเป็นกลยุทธ์ได้ 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มกลยุทธ์ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management System) เช่น Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) ซึ่งเป็นระบบที่มาสนับสนุนการเรียนรู้แบบออนไลน์หรือที่เรียกว่า e-Learning หรือ MOOC (Massive Open Online Course) ซึ่งเป็นหลักสูตรการเรียนแบบออนไลน์ที่เป็นแบบเปิดเสรีสำหรับทุก ๆ คนในโลก เป็นต้น (2) การฝึกอบรมพร้อมไปกับการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้เกิดทักษะการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น (on-the-Job Training) ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (3) การเพิ่มคุณค่าในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานใหม่ ๆ ให้รับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น (Job Enrichment) เช่น มอบอำนาจให้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นแบบดิจิทัล (4) การเพิ่มปริมาณงานด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น (Job Enlargement) เช่น การให้เข้าร่วมในโครงการดิจิทัลต่าง ๆ ขององค์กร (5) การมอบหมายงาน (Job Assignment) โดยอาจจะเป็นการที่องค์กรได้มีการมอบหมายให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการดิจิทัลใหม่ ๆ เพื่อให้มาเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น (6) การหมุนเวียนงานเพื่อสร้างประสบการณ์การทำงานใหม่ ๆ ทางดิจิทัล ให้เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากเดิม (Job Rotation) (7) การติดตามหรือการสังเกตการปฏิบัติงาน (Job Shadowing) เพื่อให้ได้สัมผัส

กับประสบการณ์จริงของการทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (8) การทำกิจกรรม (Activity) ด้วยการให้บุคลากรเข้ามาเรียนรู้ผ่านกิจกรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็นการทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้จากการกระทำจริงในโครงการหรือกิจกรรมทางดิจิทัล (9) การให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัย เช่น การอ่านหนังสือ การศึกษาผ่านวิดีโอออนไลน์ การศึกษาจากแหล่งทรัพยากรสารสนเทศการเรียนรู้แบบออนไลน์ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น (10) การมอบหมายให้เป็นวิทยากรภายในที่มาสอนงานให้คนอื่น (Internal Trainer) (11) การให้ไปดูงานนอกสถานที่เพื่อให้ได้เห็นประสบการณ์ที่ดีจากองค์กรภายนอก (Site Visit) และนำกลับมาคิดวิเคราะห์เพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรดิจิทัลของตนเองต่อไป (12) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นหรือคู่เทียบ (Benchmarking) ซึ่งโดยทั่วไปก็จะเน้นการเทียบเคียงกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในดิจิทัลเรื่องนั้นซึ่งอาจจะในระดับประเทศหรือในระดับสากลก็ได้ (13) การฝึกทักษะวิชาชีพ (Vocational Skill Practice) ด้วยการเรียนรู้ และฝึกทักษะให้สามารถทำได้ตามมาตรฐานวิชาชีพกำหนดไว้เป็นมาตรฐานวิชาชีพทางดิจิทัล โดยที่กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ที่กล่าวมาทั้งหมดจะเน้นให้ความสำคัญต่อการสร้างทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill) แก่บุคลากร เป็นสำคัญ

2. กลุ่มกลยุทธ์ที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การฝึกอบรม (Training) เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งสามารถทำได้ทั้งรูปแบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์ (2) การประชุม/ สัมมนา (Meeting/ Seminar) โดยกำหนดประเด็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ให้บุคลากรมารับฟังหรืออภิปรายโดยแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งก็สามารถทำได้ทั้งรูปแบบเผชิญหน้าและแบบออนไลน์ (3) การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) ซึ่งถือว่าเป็นการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในระยะยาว โดยสามารถให้ทุนศึกษาต่อได้ทั้งในและต่างประเทศในหลักสูตรที่ตรงกับความเป็นขององค์กร เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อในหลักสูตร Data Science for Digital Business Transformation เป็นต้น โดยที่กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ทั้งหมดนี้จะเน้นให้ความสำคัญต่อการให้ความรู้เกี่ยวกับดิจิทัล (Digital Knowledge) แก่บุคลากร เป็นสำคัญ

3. กลุ่มกลยุทธ์ที่เน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ (1) การสอนงาน (Coaching) โดยกำหนดให้ให้มีระบบและกลไกให้หน่วยงานมีการสอนงานในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรของหน่วยงานตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ (2) การมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยนำบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านดิจิทัลที่สูงกว่ามาเป็นคนที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนโดยเป็นการกำหนดไว้ชัดเจนว่าจะดูแลกี่คนและเป็นใครบ้าง (3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) ด้วยการนำเอาบุคคลหรือองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการออกแบบการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้คำปรึกษาในขั้นตอนและรายละเอียดวิธีปฏิบัติ เช่น การจัดตั้งคลินิกการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลให้แก่บุคลากร เป็นต้น (4) การให้ร่วมทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert Counterpart) เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้สูงขึ้นโดยได้เรียนรู้จากการเข้าไปทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้นโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในและต่างประเทศ โดยที่กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ทั้งหมดนี้ จะเน้นให้ความสำคัญต่อการให้บุคลากรผู้รับการพัฒนได้รับการสอนและแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์มาก่อน

ทั้งนี้ การจะนำกลยุทธ์ในกลุ่มใดหรือข้ามกลุ่มมาใช้ร่วมกัน องค์กรจะต้องมีความชัดเจนในการให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ในแต่ละประเภทด้วยว่าองค์กรจะเน้นการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรไปที่ประเภทใดและมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร โดยอาจกำหนดสัดส่วนของการให้ความสำคัญระหว่างกลุ่มกลยุทธ์ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน: กลุ่มกลยุทธ์ที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาว: กลุ่มกลยุทธ์ที่เน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน เป็น 70 : 20 : 10 หรือ 60 : 30 : 10 เป็นต้น ในกรณีที่ต้องพิจารณาว่าการพัฒนาบุคลากรจะเน้นการฝึกทักษะให้สามารถทำได้ทำเป็น โดยจะต้องเชื่อมโยงความรู้จากการปฏิบัติงานให้มาก เพราะกลุ่มกลยุทธ์นี้จะเน้นให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนทักษะทางดิจิทัล (Digital Reskill) การยกระดับทักษะทางดิจิทัล (Digital Upskill) และการสร้างทักษะใหม่ทางดิจิทัล (New Digital Skill) โดยตรง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยน ยกระดับ หรือสร้างทักษะดิจิทัลให้เกิดขึ้นแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดิจิทัลให้แล้วก็ตาม มิได้หมายความว่า

องค์กรในยุคดิจิทัลจะประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้การขับเคลื่อนขององค์กรในยุคดิจิทัลไม่สามารถที่จะอาศัยโครงสร้างและรูปแบบการทำงานแบบเดิมที่ใช้สายการบังคับบัญชาและการทำงานเป็นอิสระแยกส่วนระหว่างหน่วยงานต่างๆ เหมือนแบบเดิมได้ แต่สมรรถนะการทำงานรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรดิจิทัลที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นแก่พนักงานในองค์กร ก็คือ สมรรถนะการทำงานที่มีความคล่องตัวสูงซึ่งกำลังเป็นที่นิยมขององค์กรในยุคดิจิทัล (Sasse, and Pfeffer, 2020) เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานด้วยความรวดเร็วปราดเปรียวและมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูง ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมาให้ความสำคัญต่อการสร้างสมรรถนะการทำงานแบบรูปแบบใหม่นี้ให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสนับสนุนต่อการความสำเร็จของการเป็นองค์กรดิจิทัลไปพร้อมกัน (Moreira, 2017)

สมรรถนะใหม่ของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบ การทำงานแบบทีมงานคล่องตัวสูง

กล่าวได้ว่ารูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง (Agile Team) ได้ถูกนำมาใช้แทนที่รูปแบบการทำงานแบบเดิมที่มีรูปแบบการทำงานแบบ waterfall ที่มีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้นำ ที่เน้นการทำงานตามสายงาน (Amoros, 2022; Pham, 2020) โดยรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง หมายถึง การออกแบบการทำงานเป็นแบบทีมงานที่เน้นการทำงานที่ข้ามหน่วยงาน (Cross-Functional teams) โดยให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ (Self-Organizing) โดยได้รับมอบอำนาจในการบริหารและการทำงานอย่างเต็มที่ (Highly Empowerment) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือคุณค่างานใหม่ ๆ ขององค์กร โดยรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง จะมีความแตกต่างจากรูปแบบการทำงานแบบเดิมที่เน้นการทำงานและประสานงานผ่านสายการบังคับบัญชา รูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูงจะมีผู้นำของทีมงานก็จะทำหน้าที่คอยสนับสนุน (Facilitator) ในเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ทีมงานโดยทำหน้าที่เป็นกัปตันทีมที่ลงมาเล่นในเกมส์การแข่งขันเหมือนกับคนอื่น ๆ ในทีม โดยในภาคปฏิบัติการทำงานภายใต้รูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง อาจมีชื่อที่ถูกเรียกได้หลายอย่าง เช่น ทีมงานที่เน้นรูปแบบการทำงานที่ยึดวัตถุประสงค์ที่ทำนายขององค์กร (Objective Key Results Team:

OKR Team) หรือทีมงานร่วมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Scrum Team) หรือทีมงานที่ทำงานเหมือนผู้ประกอบการใหม่ (Lean Startup Team) หรือทีมงานนวัตกรรม (Innovative Team) เป็นต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ เช่น บริษัท Intel และบริษัท Google ได้นำรูปแบบการทำงานที่ยึดวัตถุประสงค์ที่ท้าทายขององค์กรหรือที่เรียกว่า OKR มาใช้ในการขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ระดับองค์กรเพื่อไปสู่ความฝันที่ท้าทายและยากต่อการบรรลุผลขององค์กร ส่วนทีมงานร่วมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในตัวผลิตภัณฑ์ก็มักถูกนำไปใช้ในบริษัทที่มีลักษณะกระบวนการผลิตสินค้าโดยตรง โดยมีหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์นั้น จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์ มีการนำผู้รับผิดชอบในกระบวนการผลิตนั้นมาเป็นหัวหน้าในการขับเคลื่อน (Scrum Master) และสร้างทีมงานแบบเข้ามาร่วมเปลี่ยนแปลง (Scrum Team Members) เพื่อให้บริษัทได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสำหรับทีมงานที่ทำงานเหมือนผู้ประกอบการใหม่ก็มักถูกนำไปใช้ในรูปแบบการทำงานของผู้ประกอบการธุรกิจที่ริเริ่มนำรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ มาใช้ เป็นต้น ซึ่งสามารถแสดงรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรในยุคดิจิทัล ที่มีการนำรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูงมาใช้แทนที่รูปแบบการทำงานแบบเดิมที่เป็นแบบ Waterfall หรือที่เน้นทำงานตามสายการบังคับบัญชา ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4

รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรในยุคดิจิทัล ที่มีการนำรูปแบบทีมงานที่มีความคล่องตัวสูงมาใช้



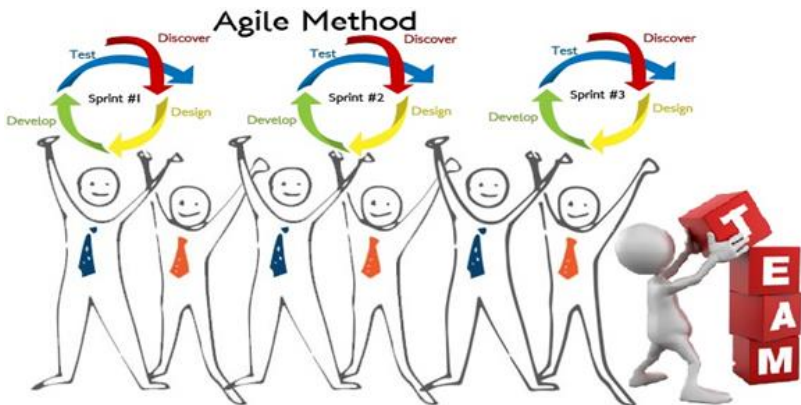
หมายเหตุ. จาก Jose Luis Amoros (2022)

สำหรับวิธีการของการทำงานของทีมงานที่มีความคล่องตัวสูงนั้น จะเน้นการเร่งสร้าง (Sprint) ผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ โดยจะแบ่งย่อยผลผลิตของโครงการนวัตกรรมออกเป็นผลผลิตหลักย่อย ๆ เช่น ผลผลิตที่ 1 (เรียกว่า Sprint#1 หรือเร่งสร้างผลผลิตที่ 1) ผลผลิตที่ 2 (เรียกว่า Sprint#2 หรือเร่งสร้างผลผลิตที่ 2) ผลผลิตที่ 3 (เรียกว่า Sprint#3 หรือเร่งสร้างผลผลิตที่ 3) เป็นต้น โดยจะมีผลผลิตที่ผลผลิตขึ้นอยู่กับการขอบเขตของโครงการนวัตกรรมนั้น โดยที่แต่ละผลผลิตจะเน้นการค้นหา (Discover) ด้วยการเรียนรู้ในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมนั้น เช่น เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ประสบการณ์ของลูกค้า เป็นต้น โดยนำผลได้จากการเรียนรู้ไปสู่การออกแบบ (Design) แนวคิดและวิธีการแบบใหม่ที่จะนำมาใช้ (Prototype Concept) เช่น แนวคิดต้นแบบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ แนวคิดต้นแบบของการให้บริการที่พลิกโฉมใหม่บนการปรับเปลี่ยนทางเทคโนโลยี แนวคิดของการพัฒนาแอปพลิเคชัน เป็นต้น จากนั้นก็นำไปสู่การพัฒนา (Develop) เพื่อสร้างชิ้นงานต้นแบบให้เกิดขึ้น และนำชิ้นงานต้นแบบไปทำการทดสอบ (Test) โดยอาจจะเป็นการ

ทดสอบแบบบางส่วนหรือการทดสอบทั้งระบบก็ได้ และนำผลจากการทดสอบมาเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงหรือต่อยอดการออกแบบใหม่ต่อไป เมื่อผลผลิตที่ 1 ดำเนินการได้บรรลุ เป้าหมายแล้ว ทีมงานที่คล่องตัวสูงนั้นก็สร้างผลผลิตงานที่ 2 ต่อเนื่อง โดยใช้วงจร DDDT (Discover, Design, Develop, Ttest) โดยเมื่อผลผลิตที่ 2 ดำเนินการได้บรรลุ เป้าหมายแล้ว ก็จะเร่งสร้างผลผลิตที่ 3 โดยใช้วงจร DDDT แสดงได้ดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5

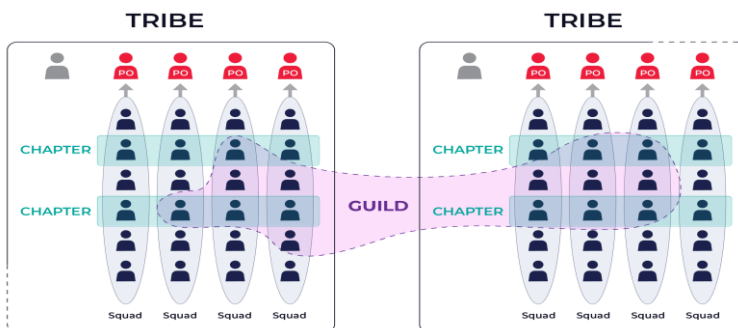
วิธีการทำงานของทีมงานที่มีความคล่องตัวสูง



สำหรับการนำรูปแบบการจัดองค์กรที่คล่องตัวสูง (Agile Organization) มาใช้ที่ประสบผลสำเร็จมาก หนึ่งในบริษัทที่เป็นต้นแบบในระดับโลกที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดก็คือ Spotify จากการที่ Anders Ivarsson and Henrik Kniberg ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทีมงานที่คล่องตัวสูง (Agile Coach) ได้นำเสนอรายงาน Scaling Agile @Spotify ในปี ค.ศ. 2012 ที่แสดงผลสำเร็จของการนำรูปแบบการจัดองค์กรที่คล่องตัวสูงมาใช้ จึงทำให้ทั่วโลกให้ความสนใจต่อกรณีศึกษาของ Spotify ที่ได้มีการนำรูปแบบการจัดองค์กรที่คล่องตัวสูงมาใช้ (Titov, 2020) โดย Spotify ที่ดำเนินธุรกิจให้บริการเพลงสตรีมมิ่งสัญชาติสวีเดน ได้วางโครงสร้างการจัดองค์กรที่คล่องตัวสูง โดยมุ่งเน้นที่การจัดโครงสร้างทีมและการประสานงานระหว่างทีมเป็นหลัก โดยทีมงานย่อยในองค์กรของบริษัทสเปคติฟาย จะมีชื่อเรียกว่า “Squad” โดยแต่ละ Squad จะทำงานเหมือน Business Startup มีเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีเจ้าของผลิตภัณฑ์ (Product Owner: PO) เป็นหัวหน้าทีมของ Squad การทำงานของ Squad จะได้รับความมีอิสระ (Autonomy) ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน Squad หลาย ๆ ทีมจะมีเป้าหมายในธุรกิจเดียวกันเมื่อถูกจัดมารวมกัน จะเรียกว่า Tribe โดยความสัมพันธ์ระหว่าง Tribe เกิดขึ้นเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดทางธุรกิจ และเพื่อให้ Squad ต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน (Strategic Alignment) ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การประสานงานระหว่าง Squads ใน Tribe มักเกิดขึ้นในรูปแบบกันเองแบบไม่เป็นทางการ และ Tribe Leader ก็มีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีร่วมกันระหว่าง Squads ดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6

ตัวอย่างการออกแบบองค์กรในการทำงานโดยใช้รูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูงของบริษัทสปีดฟาย



หมายเหตุ. จาก Max Titov (2020)

นอกจากนี้แล้ว จากภาพที่ 6 จะเห็นได้ว่าเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีการแลกเปลี่ยนวิธีคิดระหว่าง Squad ก็จะมีรูปแบบการทำงานที่เรียกว่า Chapter ซึ่งเป็นทีมงานข้ามผลิตภัณฑ์ และจะมีการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการของพนักงานที่เรียกว่า Guild ที่เข้ามาเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งผลจากการนำแนวคิดการวางโครงสร้างและบริหารองค์กรในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง แบบนี้มาใช้ ได้สร้างสมรรถนะการทำงานรูปแบบใหม่ให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน จึงทำให้สปีดฟาย มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในปี ค.ศ. 2014 มีรายได้สูงกว่า 1.22 พันล้านเหรียญสหรัฐ เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 45 เปอร์เซ็นต์จากปีก่อนหน้า

กล่าวโดยสรุป จากกรณีศึกษาของธุรกิจดิจิทัลชั้นนำของโลก ดังเช่น บริษัทสปีดฟาย จะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องสร้างสมรรถนะในการทำงานในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูงแบบใหม่ โดยจะต้องให้การทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะธุรกิจดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตลอดเวลาแบบไม่หยุดนิ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้อง

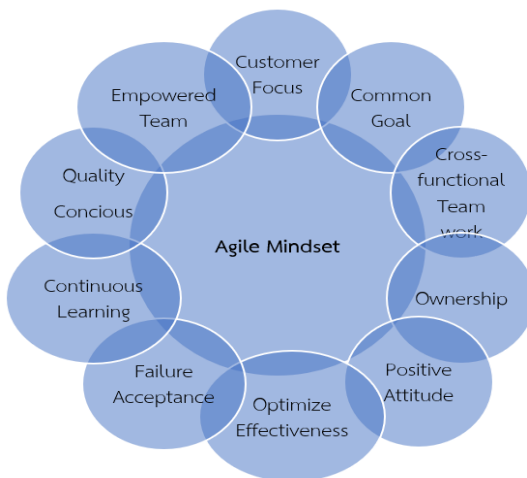
ถูกออกแบบให้พนักงานมีลักษณะตื่นตัวสูง (Proactive Human Resources Management) ต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งหน่วยงานกำลังคน และรูปแบบการทำงานที่เป็นทีมแบบปราดเปรียว (Moreira, 2017) พนักงานถูกสร้างความคาดหวังให้เป็นนักคิดไปสู่อนาคต (Future Thinker) ที่จะต้องมีการตื่นตัวสูงในการสร้างความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมตลอดเวลาไม่จะเป็นการคิดสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ การคิดหาทางเลือกของการทำงานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากรูปแบบและวิธีการทำงานที่เคยชินแบบเดิม เพื่อให้เป็นผู้นำภายใต้สภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจที่มีอยู่สูงและพฤติกรรมของลูกค้าที่เคลื่อนที่ไปข้างหน้าแบบไร้ข้อจำกัด การให้ความสำคัญต่อคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บริษัทชั้นนำของโลกที่ทำธุรกิจดิจิทัลล้วนให้ความสำคัญสูง ด้วยการสรรหาพนักงานที่มีทักษะสูงเข้าสู่องค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของธุรกิจ การสร้างแรงจูงใจกับพนักงานที่มีผลผลิตของงานในระดับสูง (High Productivity Output) อย่างต่อเนื่อง การมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ การทำงานที่มีความยืดหยุ่นและเป็นทีมขนาดเล็กที่มีความปราดเปรียวสูงภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีคิดของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การสร้างรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทได้อย่างลงตัว และที่สำคัญยิ่งคือ การให้พนักงานทำงานที่ผูกเชื่อมโยงกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้คนและลูกค้าทั่วโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จของการทำงานในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง ที่องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้ก็คือ การที่องค์กรจะต้องสร้างวิธีคิดของการทำงาน (Agile Mindset) (Moreira, 2017) ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเข้ามาทำงานในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง โดยวิธีคิดที่สำคัญที่พนักงานต้องมีประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การที่ทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจนเป็นหนึ่งเดียว (Common Goal) การทำงานแบบทีมไขว้ข้ามหน่วยงาน (Cross-Functional Teamwork) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) การสร้างทัศนคติทางบวก (Positive Attitude) ต่อการทำงานในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง การทำงานที่เน้นการสร้างประสิทธิภาพของผลงาน

(Optimize Effectiveness) ด้วยการทำงานเป็นทีมขนาดเล็กประมาณ 3-9 คน โดยสไตล์การทำงานเน้นความยืดหยุ่นสูง การสร้างความคิดใหม่ๆ และการเพิ่มผลิตภาพให้สูงมากยิ่งขึ้น การยอมรับและเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Failure Acceptance) การเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) การตระหนักให้สำคัญต่อเรื่องคุณภาพ (Quality Conscious) และการมอบอำนาจให้อิสระในการทำงานแก่ทีมงาน (Empowered Team) โดยผู้เขียนขอสรุปความเชื่อมโยงของการสร้างวิถีคิดในการทำงานทั้งหมดในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง แสดงได้ ดังภาพที่ 7

ภาพที่ 7

การสร้างวิถีคิดของการทำงานให้แก่นักงานที่เข้ามาทำงานในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง (Agile Mindset)



กล่าวได้ว่า ความสำเร็จของการนำรูปแบบการทำงานในรูปแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง จะต้องเริ่มต้นจากการนำของผู้นำองค์กร (Starts with Leadership) ทั้งในเชิงนโยบายและในเชิงการริเริ่มผลักดันให้เข้ามาเป็นรูปแบบใหม่ในการทำงานในองค์กร โดยการนำของผู้นำระดับสูงจะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมาก โดยจะต้องเข้ามานำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสื่อสาร การจูงใจกระตุ้นให้พนักงานในทีมงานได้เกิดพฤติกรรมการทำงาน กิจกรรม และวิธีคิดของการทำงานแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง โดยผู้นำขององค์กรจะต้องช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ที่ทีมงานที่คล่องตัวสูงรับผิดชอบ ซึ่งจากรายงานของ 2020 State of Agile Report พบว่าการทำงานแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง มักเจอปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีร้อยละ 48 ผู้นำองค์กรไม่เข้ามามีส่วนร่วมมากพอ มีร้อยละ 46 วิธีการทำงานที่ไม่ได้ใช้แนวคิดของทีมงานที่คล่องตัวสูง ในการทำงานร่วมมือระหว่างหน่วยงาน มีร้อยละ 45 วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมของการทำงานแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง มีร้อยละ 44 (Cited in Horrigan, 2020) ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกแก้ไขได้ถ้าผู้นำองค์กรได้เข้ามานำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานแบบทีมงานที่คล่องตัวสูง และมาผลักดันกระตุ้นให้ทีมงานได้เกิดการขับเคลื่อนผลผลิตการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (Team Kick Off) ในทุกระยะ ความเข้มแข็งและการสนับสนุนให้กำลังใจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดโมเลกุลย่อย ๆ ของความสำเร็จ (Molecule of Success) ให้เกิดขึ้นในองค์กร และโมเลกุลย่อย ๆ เหล่านี้ ก็จะถูกขยายไปเสมือนดอกเห็ดในการทำให้องค์การตื่นตัวที่จะนำรูปแบบการทำงานแบบทีมงานที่คล่องตัวสูงมาใช้ทั่วทั้งองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่หยั่งรากลึกในองค์กรต่อไป

บทสรุป

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มนุษย์ได้คิดค้นขึ้น ได้เกิดขึ้นในรูปแบบการเติบโตแบบก้าวกระโดด ได้ส่งผลทำให้คนทั่วโลกเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศแบบดิจิทัลในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ทำให้ทุกองค์กรต้องหันมาศึกษาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลอัจฉริยะต่าง ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการปรับเปลี่ยนใหม่ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รูปแบบการดำเนินงาน รวมถึงการให้บริการใหม่ ๆ ที่มาอยู่บนความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ผลกระทบที่ตามมาคือทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรต่าง ๆ ต้องเกิดการตื่นตัวในการที่ต้องมีสมรรถนะดิจิทัลเพื่อรองรับต่อรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ทางดิจิทัลที่เกิดขึ้นในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ล้วนเผชิญกับความท้าทายที่จะต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้รองรับต่อรูปแบบของธุรกิจและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรที่มาแข่งขันในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในการตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่ของลูกค้าและผู้รับบริการที่มาอยู่บนแพลตฟอร์มทางดิจิทัลมากขึ้น ดังนั้น การจัดการสมรรถนะดิจิทัลจะต้องมองอย่างเป็นระบบตั้งแต่การกำหนดสมรรถนะดิจิทัลที่องค์กรต้องการที่จะให้เกิดขึ้นแก่ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางดิจิทัล ทักษะทางดิจิทัล และคุณลักษณะทางดิจิทัล ที่จะต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการในการพัฒนาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น รวมถึงการประเมินสมรรถนะทางดิจิทัล เพื่อให้องค์กรทราบระดับของสมรรถนะดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์และนำมาต่อยอดอยู่เสมอ นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเดินคู่ไปกับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรที่จะต้องมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันขององค์กร รูปแบบการทำงานแบบเดิมที่ใช้สายการบังคับบัญชาและการทำงานแยกส่วนงานออกจากกัน ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเกิดขึ้นแบบรวดเร็วได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงจะต้องมาร่วมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล และออกแบบรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่เน้นเป็นทีมงานที่ปราดเปรียวและคล่องตัวสูง เพื่อรองรับกับการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580. (2562, 11 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 47 ก
- Amoros, Jose Luis. (2022). *Designing Agile Teams for Software Development*. www.krasamo.com/agile-teams/
- Atkinson, Simon Reay and Moffat, James. (2006). *The Agile Organization from Informal Networks to Complex Effects and Agility*. CCRP Publication.
- Azeem, Malik.(2016). *HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions*. Journal of Organizational Change Management, 29(5), 686-712.
- Halid, Hafinas, Yusoff, Yusmani Mohd, & Somu, Hemalatha. (2020). *The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance*. Atlantis Press.
- Horrigan, Mia (2020). *“Setting up a New Agile Team”* www.zenexmachina.com
- Larso, Wade M. (2021). *What is HR 3.0?*. www.linkedin.com/pulse/what-hr-30-dr-wade-m-larson
- Manuti, Amelia & Palma, Pasquale Davide de. (2018). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitalization of Organizations*. Springer Nature.
- Mazurchenko, Anastasiia & Maršíková, Katerina (2019). Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87.

- McClelland, David C. (1973). “Testing for Competence rather than Intelligence.” American Psychologist. <https://www.ei.haygroup.com>
- _____. (1999). “Identifying Competencies with Behavioral-event interviews”. *Psychological Science*, 9(5). https://www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm
- Mondal, Subhra R, Virgilio, Francesca Di, & Das, Subhankar. (2022). *HR Analytics and Digital HR Practices: Digitalization Post COVID-19*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Moreira, Mario E. (2017). *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*. Apress.
- Pham, Thanh. (2020). *Agile Vs. Waterfall in Software Development*. <https://www.saigontechnology.com>
- Sasse, Miriam, & Pfeffer, Joachim. (2020). *OpenSpace Agility compact: Becoming an Agile Organization through Freedom and Transparency*. BoD.
- Sen, Soumyasanto. (2020). *Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age*. Kogan Page.
- Strohmeier, Stefan. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Titov, Max. (2020). *The SPOTIFY Agile Model Explained: Principles & Takeaways*. <https://www.altigee.com>
- Vardarlier, P. (2020). Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM, Hacıoglu, U. (Eds.). *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*. Contributions to Management Science. Springer.

Wilson, Jim. (2020). *Human Resources Ripe for Reinvention with 'HR 3.0'*.
<https://www.hrreporter.com/focus-areas/automation-ai/human-resources-ripe-for-reinvention-with-hr-30/334400>