

สมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานฝึกรอบมในยุคดิจิทัล

กวิศรา ชวนวัน นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ
กลุ่มพัฒนาผู้นำ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital Age) ที่กำลังเกิดขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม นำพาโลกใหม่ที่เผชิญกับรูปแบบของงานที่กำลังพัฒนาหรือกับการมาถึงวิธีการทำงานร่วมกันในภารกิจต่างๆ ด้วยการทำหน้าที่ในการทำงานของทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์โลกใหม่ที่แท้จริง การดำเนินชีวิตและการทำงานของผู้คนต่างตระหนักว่าทุกประเทศได้เผชิญกับความท้าทายที่สำคัญอย่างน้อยสามประการ คือ ประการแรกแนวโน้มสำคัญจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ เทคโนโลยีสังคมและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง ประการที่สองบริษัทและองค์กรขนาดใหญ่จะได้รับผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล ในแง่ของความต้องการที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนและการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในห้องรับแนวโน้มและการทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต และประการที่สาม ต้องมีการริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อบูรณาการแนวโน้มและผลกระทบเหล่านี้ กับความต้องการทรัพยากรยุคใหม่ในปี 2560-2570 ว่าจะมีแนวโน้มและทิศทางอย่างไรที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีสำหรับทุกกลุ่มและเกิดภาวะความเสี่ยงต่อสังคมลดน้อยลง โดยคาดหวังว่าการดำเนินชีวิตของผู้คนและบุคลากรจะมีการเข้าถึงการศึกษาและการฝึกรอบมวิชาชีพที่มีคุณภาพ ได้รับการส่งเสริมการประกอบการ มีการพัฒนาสังคม มีการป้องกันและเสริมสร้างความร่วมมือในระดับต่างๆ การทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่สำคัญกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี, มีการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ สำหรับการกระจายตัวของการผลิตและการขยาย การจ้างงานสัมพันธ์ที่เพิ่มขึ้น ทรัพยากรบุคคลมีทักษะสูงในการดำเนินงานทางเศรษฐกิจ การสร้างงาน การใช้เทคโนโลยีระบบดิจิทัลและระบบอัตโนมัติที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตมากขึ้น นำสู่โอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นอันใหญ่หลวงในทุกประเทศ ดังนั้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นัก HR จึงต้องมีแผนที่ชัดเจนว่าจะขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไรและจะบริหารจัดการดิจิทัลในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอที่กล่าวถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทและแนวทางเพื่อการปรับปรุงการพัฒนามนุษย์และหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา ที่นำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความพร้อม

ปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล สร้างความท้าทายและมีส่วนร่วมสร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ทั้งด้านเนื้อหาการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โดยการนำเสนอบทความวิชาการเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 บทนำและความตระหนักต่อแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลต่อความสามารถในบทบาทการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตอนที่ 2 แนวคิดการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล และตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและงานฝึกอบรมในยุคดิจิทัลของบุคคล,หน่วยงาน และผู้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

ตอนที่ 1 บทนำ (Introduction) งาน HR มีวิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นยุคดิจิทัล (Digital Age) หรือที่เรียกว่ายุคข้อมูลข่าวสาร (Information age) และสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Society) ซึ่ง ประคัลภ์ ปัทมพลงกูร (2015) ได้เสนอแนวโน้มของงาน HR ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ไว้หลายประการ อาทิประการแรก HR จะต้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Business Partner) ที่มีบทบาทเพิ่มขึ้น นั่นคือ HR ไม่ใช่ทำงานบริหารอย่างเดียวแต่จะต้องสามารถตอบโจทย์ต่างๆขององค์กรได้ด้วย คนที่ทำงาน HR ปัจจุบันจะต้องมีความรู้ในภาพรวมขององค์กรทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการค้า การบริการ การผลิต การเงิน การบัญชี ฯลฯ จะต้องทำหน้าที่เหมือนเป็นผู้บริหารองค์กรทีเดียว ประการที่สอง HR ต้องมีการนำเอาโปรแกรมและเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นสู่อุตสาหกรรมที่ใช้งานเทคโนโลยีทางด้าน HR จะต้องง่ายขึ้น และอำนวยความสะดวกให้กับผู้บริหารและบุคลากร ได้อย่างดี ไม่ใช่สร้างความลำบากให้อย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน ประการที่ 3 การบริหารคนเก่ง (Talent Management) จะต้องมองในองค์รวมมากขึ้น สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก็คือแต่ละฝ่ายต่างมีแนวทางการพัฒนาคนเก่งของตนเองซึ่งเป็นการมองแบบแยกฝ่ายกันไป ในอนาคต คำว่าคนเก่ง (Talent) จะต้องเป็นคนเก่งขององค์กร ไม่ใช่คนเก่งของผู้บริหารหรือของงานใดงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น HR จึงต้องมีความเข้าใจภาพรวมของภารกิจมากขึ้นและวางแผนการพัฒนาคนเก่งแบบองค์รวมได้อย่างชัดเจน โปร่งใส แนวโน้มดังกล่าวได้ทำให้โครงสร้างงาน HR บังคับให้ผู้บริหารแผนก HR ที่ปัจจุบันเรียกว่า “Chief HR Officer” หรือที่เรียกสั้นๆว่า “CHROs” ต้องมีการประเมินความสามารถและหน้าที่ในอนาคตของตนเองและทีมงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความรับผิดชอบ CHROs ในยุคดิจิทัลจึงต้องตระหนักถึงผลกระทบของบริบทการเปลี่ยนแปลง และควรแสดงออกถึงความสามารถในการทำนายบทบาท การปลูกฝังการเรียนรู้ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้รับผิดชอบงานด้าน HR จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝัน (Expect the Unexpected) ไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรของตน รวมทั้งจะต้องพิจารณาว่าจะนำทักษะ สมรรถนะอะไรที่จำเป็นและทันสมัยต่อการเจริญเติบโตในยุคดิจิทัลมาใช้ ทักษะและสมรรถนะด้านใดบ้างที่สำคัญและจำเป็นสำหรับ CHROs ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR และบุคลากรในยุคดิจิทัล CHROs ต้องระบุแนวโน้มและทิศทางการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะมีผลสำหรับความสำเร็จของผู้รับบริการ จะมีการวางแผน

และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตมากขึ้นกว่าในอดีตอย่างไร รวมทั้งการใช้ข้อมูลต่างๆ ให้เกิดคุณค่าในขอบเขตความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไร

ตอนที่ 2 แนวคิดการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัล จากสภาพบริบทการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทการดำเนินงานของผู้บริหารองค์กร CHROs ผู้เชี่ยวชาญ และผู้รับผิดชอบงานด้าน HR ข้างต้น การดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคดิจิทัลจึงควรให้ความสำคัญและดำเนินงานภายใต้แนวคิด ดังนี้

2.1 การพัฒนาบุคลากรควรเป็นแบบการบูรณาการระหว่างมุมมองการพัฒนาแบบมองอดีตกับการพัฒนาแบบมองอนาคต การพัฒนาแบบมองอดีต คือ การมองย้อนไปในอดีตของบุคลากรแต่ละคนจากนั้นก็วางแผนพัฒนาบุคลากรแต่ละคนตามสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต โดยต้องรู้ว่าบุคลากรแต่ละคนนั้นจะต้องถูกพัฒนาในเรื่องอะไรบ้าง ด้วยการพิจารณาผลงานในอดีตของบุคลากรว่า เขาทำอะไรได้ หรือทำอะไรไม่ได้บ้าง ในการทำงานปีที่ผ่านมา มีงานใดที่มีปัญหา และทำไมไม่ค่อยได้บ้าง มีพฤติกรรมใดบ้างที่เห็นแล้วว่าควรพัฒนาต่อให้ดีขึ้น ฯลฯ สำหรับการพัฒนาแบบมองอนาคต คือ กำหนดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากร โดยวิเคราะห์มาจาก เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร และรูปแบบของการเติบโตขององค์กรในอีก 3-5 ปีข้างหน้า และการวิเคราะห์สังเคราะห์ว่าองค์กรจะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะในการทำงานอย่างไร นำมาวางแผนเพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่จะสร้างผลงานในอนาคตให้กับองค์กรได้จริง ตัวอย่าง เช่น องค์กรมีการวางแผนการนำเอาระบบดิจิทัล เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในระบบงานทุกอย่าง แต่ฝ่ายบุคคลขององค์กรกลับลืมมองเป้าหมายขององค์กร มัวแต่มองผลงานในอดีตและหาทางที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้นในอนาคต ผลที่เกิดขึ้นก็คือเมื่อถึงเวลาที่นำเอาระบบดิจิทัลมาใช้งานจริงบุคลากรก็ไม่สามารถทำงานด้วยระบบนี้ได้ ดังนั้น การวางระบบการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลให้ได้ผลคงต้องนำมุมมองทั้งสองมาบูรณาการกัน คือ มองอดีตของบุคลากรเพื่อพัฒนาผลงานและพัฒนาขีดความสามารถการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตด้วย

2.2 การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคลากรมากขึ้น ได้แก่ การนำหลักความสามารถหรือสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการบุคคล เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกชีวิตที่ในยุคดิจิทัล เมื่อยุคดิจิทัลเปลี่ยนแปลงและเติบโตขึ้น CHROs ต้องแสดงความสามารถเชิงรุกตอบสนองต่ออนาคตของกำลังคนด้าน HR ผู้บริหาร CHRO และผู้รับผิดชอบงาน HR ต้องมีสมรรถนะสำหรับยุคดิจิทัล (Digital Competence) ซึ่ง Ferrari (2012) สรุปว่าหมายถึง ชุดของความรู้ (knowledge), ทักษะ (skills), ทัศนคติ (attitudes), รวมถึงความสามารถ (abilities), กลยุทธ์ (strategies) ค่านิยม (values) และความตระหนัก (awareness) ที่จำเป็นเมื่อใช้ ICT และสื่อดิจิทัลเพื่อดำเนินการแก้ปัญหา, สื่อสาร, จัดการข้อมูล, ร่วมมือ, สร้างและแชร์เนื้อหา, สร้างความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมในเชิงสร้างสรรค์ มีอิสระ มีความคล่องตัว, จริยธรรม, สะท้อนการทำงาน, การพักผ่อน, การมีส่วนร่วม, การเรียนรู้ การพบปะสังสรรค์, การบริโภคและการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งนี้ ความสามารถสำหรับยุคดิจิทัลทั่วไป

ควรสะท้อนและสอดคล้องกับห้ามุมมองสำคัญได้แก่ 1. ความสามารถทางวัฒนธรรม ครอบคลุมความรู้ ความเข้าใจในวัฒนธรรมดิจิทัล และความสามารถนำทางและทำงานในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัลได้ เพื่อดำเนินงาน แก้ปัญหา, สื่อสาร, จัดการข้อมูล,ความร่วมมือ 2. ความสามารถในการดึงข้อมูลและการประเมินความรู้ ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นในการค้นหา วิเคราะห์ และใช้เนื้อหาดิจิทัลอย่างเหมาะสม,สร้างสรรค์, อิสระ, มีความยืดหยุ่น 3. ความสามารถในการมีส่วนร่วมแบบดิจิทัลที่ใช้งาน ครอบคลุมทักษะการผลิต การตรวจสอบยืนยัน,แก้ไข,และปรับปรุงเนื้อหาดิจิทัลที่สะท้อนการทำงาน, พักผ่อน, การมีส่วนร่วม, การเรียนรู้,การพบปะสังสรรค์,การบริโภคและการเสริมสร้างศักยภาพ 4. ความสามารถในการเป็นพลเมืองดิจิทัลที่ยุติธรรมและถูกต้อง ครอบคลุมการใช้เนื้อหาดิจิทัลอย่างเป็นธรรม, มีจริยธรรม เช่น วิธีที่ถูกต้องในการใช้เนื้อหาที่มีลิขสิทธิ์และเพื่อให้เนื้อหาของตัวเองสำหรับการใช้งานของผู้อื่น การสร้างและแชร์เนื้อหา และสร้างองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 5. ความสามารถในการใช้เครื่องมือเพื่อจุดประสงค์ด้านสิทธิ ครอบคลุมทักษะด้านเทคนิคในการใช้เครื่องมือต่างๆที่มีให้ (เช่น แพลตฟอร์มและอุปกรณ์เคลื่อนที่ เป็นต้น) รวมถึงเข้าใจถึงศักยภาพและข้อจำกัดของเครื่องมือเหล่านั้น สำหรับสมรรถนะแบบดิจิทัลเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 มิติ ดังนี้ 1. มิติด้านข่าวสารข้อมูล (Information) คือความสามารถ ระบุ (identify), ค้นหา (locate), เรียกคืน (retrieve), จัดเก็บ (store), จัดระเบียบ (organize) และวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (analyses digital information), โดยพิจารณาจากข้อมูล ความเกี่ยวข้องและวัตถุประสงค์ 2. มิติการติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ความสามารถสื่อสารในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล (communicate in digital environments), แบ่งปันทรัพยากรผ่านเครื่องมือออนไลน์ (share resources through online tools),เชื่อมโยงกับผู้อื่นและทำงานร่วมกันผ่านเครื่องมือดิจิทัล (link with others and collaborate through digital tools),โต้ตอบและมีส่วนร่วมในชุมชน เครือข่าย (interact with and participate in communities networks) , และการรับรู้ข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural awareness). 3. มิติการสร้างเนื้อหา (Content-creation) คือ ความสามารถสร้างและแก้ไขเนื้อหาใหม่ (จากการประมวลผลคำไปยังภาพและวิดีโอ), Create and edit new content (from word processing to images and video), บูรณาการและแก้ไขเนื้อหาและความรู้ก่อนหน้านี้ (integrate and re-elaborate previous knowledge and content), ผลิตสื่อการแสดงผลออก (produce creative expressions) , ผลลัพธ์และการเขียนโปรแกรมจัดการ (media outputs and programming) , ใช้สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและใบอนุญาต (deal with and apply intellectual property rights and licences) 4. มิติด้านความปลอดภัย (Safety) คือ ความสามารถป้องกันข้อมูลส่วนบุคคล (personal protection), การปกป้องข้อมูล (data protection), การป้องกันตัวตนแบบดิจิทัล (digital identity protection), มาตรการรักษาความปลอดภัย (security measures), ความปลอดภัย (safe) และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน (sustainable use) 5. มิติการแก้ปัญหา (Problem-solving) คือ ความสามารถระบุความต้องการและทรัพยากรดิจิทัล (identify digital needs and resources), ตัดสินใจอย่างถูกต้องตามว่าเป็นเครื่องมือดิจิทัลที่เหมาะสมที่สุดตามวัตถุประสงค์หรือต้องการ (make informed decisions as to which are the most

appropriate digital tools according to the purpose or need), แก้ปัญหาความคิดผ่านทางรูปแบบดิจิทัล (solve conceptual problems through digital means) ใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์ (creatively use technologies), แก้ปัญหาทางเทคนิค (solve technical problems).จุดเน้นการวัดและประเมินสมรรถนะแบบดิจิทัล 12 ด้าน คือ 1.มีความรู้ทั่วไปและทักษะการทำงาน, 2.แสดงให้เห็นการมีทักษะและใช้ในชีวิตประจำวัน, 3.พัฒนาจิต ความ สามารถเฉพาะด้านและขั้นสูงสำหรับการทำงานและการแสดงออกที่สร้างสรรค์, 4.ความชำนาญใน ด้านเทคโนโลยีและการทำงานร่วมกันของเทคโนโลยี, 5.ใช้ประโยชน์จากการกรองและการจัดการข้อมูล, 6. การจัดการความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัย, 7.เคารพด้านกฎหมายและจริยธรรม, 8. มีทัศนคติต่อ เทคโนโลยีที่สมดุล, 9.เข้าใจและตระหนักถึงบทบาทของ ICT ในบริบทสังคม, 10.สามารถค้นหาและเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัลได้ 11.ตัดสินใจอย่างมีข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม, 12.ใช้งานเทคโนโลยี ดิจิทัลได้อย่างไร้ขีด จำกัดและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสมรรถนะอื่นๆ ได้แก่ สมรรถนะการทำนายบทบาท ในอนาคต เช่น การคาดการณ์โครงการในอนาคต การใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ที่จุดประกายภารกิจ, การผลักดันองค์กรและส่วนงานต่างๆ ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการและรูปแบบการดำเนินงานพัฒนา สมรรถนะทรัพยากรบุคคลใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงขอบข่ายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การ เปลี่ยนแปลงจากงานโครงการคงที่เป็น โครงการที่มีความยืดหยุ่น การมุ่งเน้นโครงการต้องมีทักษะในการใช้ งานมากขึ้น แนวทางการดำเนินงาน คือ (1)การตรวจสอบและเปิดบทบาทหรือขอบข่ายในองค์กรของตนให้ กว้างขวางมากขึ้น (2) การจัดบทบาทที่มีลำดับความสำคัญสูงและต่ำ (3) การกำหนดมาตรฐานของงานหรือ โครงการหรือการไม่ผ่านการรับรองหรือไม่เป็นบทบาทที่เกิดจากช่องว่างทักษะที่สำคัญและจำเป็น เป็นต้น

2.3 การปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหลากหลาย มิติ เช่น การกระจายการฝึกอบรมและเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรูปแบบต่างๆ ที่ภารกิจ การดำเนินงานเกิดจากขาดแคลนช่องว่างของทักษะต่างๆมีเป็นจำนวนมาก องค์กร และ CHROs จึงต้องมีการ วิเคราะห์สังเคราะห์กรอบทักษะ สมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ต้องพัฒนาหลักสูตรและ เป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพเพื่อใช้รองรับการฝึกและพัฒนาทักษะที่จำเป็นเหล่านั้น อย่างครอบคลุมและทั่วถึง การกำหนดโปรแกรมการพัฒนาไม่เพียงแต่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึง มาตรฐานวัดต่างๆที่รวมเอาเทคโนโลยีต่างๆ เช่น วิดีโอบล็อกและหลักสูตรออนไลน์แบบออนไลน์ที่เปิดกว้าง (MOOCs) รวมทั้งกระจายเนื้อหาเพื่อให้สามารถเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้แบบดิจิทัลได้ อย่างสมบูรณ์ CHROs ต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น สนับสนุนความพยายามของ บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาจจัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถ ดังกล่าว และที่สำคัญที่สุด CHROs ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและการประเมินติดตามผลการฝึกอบรมของ บุคลากรทุกระดับเพื่อบ่งชี้ความสามารถขององค์กรและบุคลากรที่แท้จริง สนับสนุนการเรียนรู้หรือแนะนำ สิ่งใหม่ๆ สนับสนุนสื่อการเรียนรู้แก่ทรัพยากรบุคคลในการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4 การมุ่งเน้นไปที่การธำรงรักษาบุคลากรมากขึ้น (Retention) เนื่องจากการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรในยุคดิจิทัลมีการแข่งขันกันในการบรรจุแต่งตั้ง หรือว่าจ้างบุคลากรมากขึ้น องค์กรต่างๆ ต่างก็ต้องการคนเก่งๆ เข้ามาทำงาน และไม่ต้องคนที่ที่จะเสียคนเก่งๆ เหล่านี้ไป สิ่งที่ CHROs จะต้องเข้ามาช่วยมากขึ้นก็คือ วางแนวทางในการบำรุงรักษาบุคลากรไว้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ค่าตอบแทนเงินเดือน สวัสดิการ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง และระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร รวมทั้งการที่บุคลากร Gen Y และ Gen Z เข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้นซึ่งมีแนวโน้มว่าบุคลากรรุ่นที่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 35 ปี หรือที่เรียกว่ารุ่น Y หรือ "Millennials" จะเป็นตัวแทนครึ่งหนึ่งของบุคลากรในปี 2020 และสามในสี่ภายในปี พ.ศ. 2568 เรื่องของความยืดหยุ่นที่มีบทบาทในงาน HR ปัจจัยที่มีผลต่อการบำรุงรักษาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไร HR ยุคใหม่จะต้องเอาวิเคราะห์และกำหนดเป็นแนวทางที่ชัดเจน ไม่ใช่เป็นแบบสมัยเดิมๆ คือ จ้างมาแล้ว ปลดปล่อยละเลย ไม่ค่อยใส่ใจ สนใจ เลือกปฏิบัติหรือปฏิบัติแบบไม่มีภาวะผู้นำ แต่ในอนาคตข้างหน้าบุคลากรมีทางเลือกมากขึ้นถ้าองค์กรไม่สนใจเขา เขาก็ไม่สนใจองค์กรเช่นกัน

2.5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) มีการสร้างและรักษาคนเก่ง (Talent) ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กรเอาไว้ คนเก่งต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น เช่น การมองอนาคตเข้าใจอนาคต มองเห็นภาพกว้างๆ ทั้งโอกาสและภัยคุกคาม การดึงคนอื่นให้เก่งตาม การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม องค์กรประกอบสำคัญที่องค์กรจะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ คือ 1. การเรียนรู้และพัฒนา คนเก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ด้วยการส่งเสริมให้ได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม และศึกษาดูงาน 2. สิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดีจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ลักษณะงาน และความปลอดภัยในการทำงาน 3. รางวัลและผลตอบแทน เป็นการจูงใจคนเก่งให้ทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ เช่น เงินเดือน เงินรางวัล โบนัส ค่าชมเชย การให้ความไว้วางใจเป็นหัวหน้าหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับคนเก่ง การจ่ายตามความสามารถ จ่ายตามผลงานจ่ายตามความร่วมมือ 4. โอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ เป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรต้องให้โอกาสคนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เพื่อคนเก่งเกิดการพัฒนาทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) สมรรถนะ (Competence) และผลงานที่ดี (Performance) ทั้งนี้ การพัฒนาคนจะต้องทำแบบต่อเนื่อง เนื่องจากภารกิจขององค์กรเองก็ต้องเติบโตอย่างต่อเนื่อง การทำงานก็ย่อมจะยากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น บุคลากรเองก็ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อตอบโจทย์เป้าหมายขององค์กรได้เช่นกัน การพัฒนาบุคลากร HR ในอนาคตข้างหน้าไม่ไกลนี้ จะต้องมีการวางแผนการพัฒนาแบบต่อเนื่อง (Continuous Improvement) คือ พัฒนาแบบไม่มีวันหยุด มีการวางแผนเพื่อการพัฒนา

กันอยู่ตลอดไม่ใช่มองแค่การพัฒนาเป็นเรื่องๆไป หรือมีการพัฒนาเพียงเพื่อตอบสนองนโยบายผู้บริหารหรือหน่วยงานระดับสูง หรือพัฒนาเพื่อสร้างผลงานของผู้บริหารเท่านั้น แต่จะต้องมองการพัฒนาแบบองค์รวมมากขึ้น บุคลากรที่ทำงานในองค์กรจะต้องถูกพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดโมเดลทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา ทั้งสมรรถนะองค์กร (Core Competency) สมรรถนะบุคคล (Personal Competency) ต้องมีการประเมินความต้องการฝึกอบรมพัฒนา วางแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Plan) วางแผนเส้นทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Training and Development Roadmap) การพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2.6 การขับเคลื่อนแนวคิดการพัฒนาไปสู่แนวทางการปฏิบัติจริงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัว เปลี่ยนองค์กรจากรูปแบบขององค์กรตามลำดับชั้นรองรับการทำงานของทีมโครงการและเครือข่าย ผู้บริหารและ CHROs ต้องเรียนรู้วิธีการจัดระเบียบได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบที่เป็นไปได้ที่จะทำให้ผู้จัดการและโครงการแตกต่างไปจากเดิม กำหนดวิธีการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรและโครงการ การตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ บทบาทการทำงาน การสร้างระบบทีมงานระหว่างภาคและและการเปลี่ยนแผนงาน บทบาทช่วยในการสร้างทีม ทีมงานอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันทักษะการทำงานร่วมกันและการตอบสนอง ความโปร่งใสและความสมดุลของพลังงานในทีม, การสร้าง "เครือข่าย" ของทีมโครงการ นอกจากจะเป็นการแบ่งปันความรู้แล้วยังทำให้ได้พบบทบาทและประสบการณ์ใหม่ๆ ในการดำเนินโครงการอื่น ๆ ด้วย

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและการดำเนินงานฝึกอบรมในยุคดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ ของบุคคล,หน่วยงานและผู้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา

แนวทางที่ 3.1 การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ด้านความสามารถการทำงานของ HR วิชาชีพ

3.1.1 ยุคดิจิทัลเป็นยุคของการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์ด้วยข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ที่กำลังส่งผลกระทบต่ออาชีพของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ดำเนินงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีทักษะ สมรรถนะเพื่อการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมใหม่ การสำรวจสมาชิก การทบทวนปรับปรุงกรอบความสามารถที่ดำเนินการอยู่ และการทำการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะต้องพร้อมในอนาคตว่าควรเป็นอย่างไร จึงมีความจำเป็นรวมทั้งจะต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับทักษะที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคดิจิทัล สำหรับการบริหารจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันการฝึกอบรมพัฒนา จะต้องมีการทบทวนรูปแบบการดำเนินงานและปรับหรือปรับระบบการดำเนินงานให้กับผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งต้องมีการประเมินว่ารูปแบบที่ใช้ดำเนินการอยู่ปัจจุบันและที่จะนำมาใช้ในอนาคต มีความเหมาะสมกับบริบทและปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือไม่เพียงใด เนื่องจากเป็นแรงผลักดันอันมหาศาลของการเปลี่ยนแปลงที่สถาบันการฝึกอบรมพัฒนาต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

3.1.2 การปรับปรุงทักษะ สมรรถนะทรัพยากรบุคคลขององค์กร และรักษาความสามารถให้คงอยู่เสมอ เพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR CHROs และบุคลากรต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมกำหนดระบบ และมีแผนการปรับปรุงพัฒนา ประเมินทักษะสมรรถนะที่สอดคล้องกันอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งระดับองค์กร กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน และระดับส่วนบุคคล

แนวทางที่ 3.2 แนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความสามารถการทำงานของ HR วิชาชีพ

3.2.1 สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่คลุมเครือซึ่งนำมาสู่การดำเนินงาน HR ขององค์กรอย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีการนำเสนอนวัตกรรมสำคัญที่เป็นเรื่องท้าทายต่อการจัดการกับปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างความสมดุลระหว่างโลกแห่งความเป็นจริงที่มีอยู่ให้เป็นบทบาทของ HR ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น คำถามที่ทุกระดับต้องถามตนเอง คือ เราสามารถคาดการณ์ความท้าทายและจัดการสภาพการดำเนินงาน HR ที่เกี่ยวข้องไปได้ดีเพียงใด

3.2.2 การวางแผนเทคโนโลยี HR ยุคดิจิทัล เป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นหลัก องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวด้วยการวางแผนเทคโนโลยีใหม่เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ บุคลากร และผู้บริหาร การวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลและการใช้เครื่องมือออนไลน์อื่น ๆ จะช่วยให้การสร้างกระบวนการต่างๆ เกิดประสิทธิภาพที่สามารถวัดผลได้ เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และเพื่อให้กระบวนการอัตโนมัติที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นที่คาดหวังได้ว่า HR จะแสดงบทบาทการเป็นพันธมิตรการดำเนินงานกับภารกิจและพันธมิตรอื่นๆที่ดี คำถามที่ทุกระดับต้องถามตนเอง คือ เรามีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีเพียงพอต่อการรองรับภารกิจยุคดิจิทัล และเพียงพอที่จะช่วยให้กระบวนการ HR มีประสิทธิภาพหรือไม่? ถ้าไม่มีเราจะทำอะไรได้บ้าง

3.2.3 การเข้าใจภารกิจการดำเนินงาน HR ที่ดีขึ้น ด้วยผู้นำองค์กรตอบสนองต่อความคาดหวังที่บุคลากรกำหนดในงาน HR ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานได้ดี เช่น ข้อเสนอแนะให้ HR ต้องเข้าใจภารกิจได้ดีขึ้น การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน HR การได้รับการปรับปรุงความรู้ ความเข้าใจและกระบวนการทำงานมากขึ้น ความเข้าใจในภารกิจการดำเนินงานไม่เพียงแต่ทำให้เราเป็นที่ปรึกษาที่เชื่อถือได้สำหรับผู้นำการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เราเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาที่แข็งแกร่งในการสื่อสารกับบุคลากร ซึ่งองค์กรต้องพร้อมที่จะจัดการกับคำติชมของบุคลากรและให้คำแนะนำแก่พวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นสำหรับความน่าเชื่อถือของการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลและเพื่อสร้างความสามารถของ HR ในการส่งมอบผลสำเร็จที่เข้มแข็ง คำถามที่ทุกระดับต้องถามตนเอง คือ เรามีช่องทางการรับฟัง สร้างความเข้าใจและตอบสนองต่อข้อเสนอการดำเนินงาน HR หรือไม่ รวมทั้งมีการจัดหาวิธีดำเนินงานที่สร้างสรรค์ซึ่งมีความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันหรือไม่? ถ้าไม่มีเราจะทำอะไรได้บ้าง

3.2.4 การกำหนดวัฒนธรรมและความสามารถในการสร้างแชมป์ เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างความ เป็นผู้นำสำหรับ HR วิธีหนึ่ง เพื่อส่งเสริมความซับซ้อนในยุคดิจิทัล ส่งเสริมทักษะเฉพาะที่สร้างขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่งเสริมความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำของ HR สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่รักษา วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและครอบคลุมภารกิจทั้งหมดเท่านั้น แต่ยังสร้างความสามารถของบุคลากรให้เกิดการ คูแลร์กษาที่ดีขึ้น มีการสื่อสารที่ดีเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถติดต่อกับองค์กรของตนได้อย่างโปร่งใส คำถามที่ทุกระดับต้องถามตนเอง คือ เรามีวัฒนธรรมการสร้างแชมป์และความเป็นผู้นำ HR หรือยัง ถ้ายังไม่ มีเราจะยอมรับแนวทางนี้และร่วมมือกันสร้างขึ้นในองค์กรได้หรือไม่

3.2.5 การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาการดำเนินงาน HR ในยุคดิจิทัล องค์กรต่างๆ จะเน้นบทบาท เฉพาะด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบงานที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพ HR ที่สูงขึ้น ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ต้องแสวงหาการสร้างความรู้ในสาขาหนึ่งของ HR ที่โดดเด่นเป็น ภาพลักษณ์หรือเอกลักษณ์ขององค์กร และทุกระดับต้องมีการพิจารณาว่าขอบเขตงานของตนจะเป็น ประโยชน์กับองค์กรอย่างไร คำถามที่ทุกระดับต้องถามตนเอง คือ อะไรคือ ขอบเขตด้านที่สำคัญในงาน HR ที่รับผิดชอบและเห็นว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาที่มีคุณค่า และแต่ละบุคคลจะเสนอคุณค่านี้ให้เป็นที่ ประจักษ์แก่องค์กรและงาน HR ได้อย่างไร?

3.2.6 การมีและใช้สมรรถนะที่มีอิทธิพลอย่างมากในยุคดิจิทัล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) และการมีอิทธิพลของทักษะอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Skill Influence) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นมากสำหรับบุคลากรด้าน HR ที่จะต้องมีและใช้ทำงานเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและ เสริมบทบาทการเป็น HR ที่แข็งแกร่ง ทักษะและสมรรถนะทั้งสองประการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องเป็น ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการจัดการความรู้ด้าน KR และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้อง ด้วยการพัฒนาองค์กรเสมือน (Virtual Organization) และใช้กระบวนการเชิงเทคโนโลยีในองค์กร สร้าง ความเป็นผู้นำแก่ HR ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้เพื่อสร้างอิทธิพล คำถามที่ทุกระดับ ต้องถามตนเอง ก็ คือ เราสามารถสร้างมูลค่าโดยใช้สมรรถนะการสื่อสารและสมรรถนะการมีอิทธิพลให้กับ องค์กรและงาน HR อย่างมากได้หรือไม่? และหวังว่าจะสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับชุมชนได้มากขึ้นอีกด้วย

แนวทางที่ 3.3 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและการดำเนินงานฝึกอบรมในยุคดิจิทัล

3.3.1 การกำหนดขอบข่ายงานอาชีพ HR ขององค์กรให้ชัดเจน ด้วยการกำหนดโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับ HR แต่ละระดับให้ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ และ กำหนดแผนที่วิชาชีพ HR (HR Profession Map) ที่สอดคล้องกัน เพื่อใช้เป็นแผนที่นำทางการพัฒนา สมรรถนะตนเองของบุคคลและการดำเนินงาน HR ขององค์กรที่เป็นระบบ อาทิเช่น กำหนดสมรรถนะของ HR ให้มีคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็น 1. นักคิดที่เด็ดขาด (Decisive thinker) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่าง

รวดเร็วและใช้เพื่อตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ, 2. ผู้ที่มีทักษะขั้นสูง (Skilled influencer) สามารถได้รับความเชื่อมั่นการกำหนดทักษะจากส่วนต่างๆ เพื่อประโยชน์ขององค์กร, 3. บุคคลที่น่าเชื่อถือ (Personally credible) สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านทรัพยากรบุคคลและด้านการบริหารที่ใช้วิธีการอย่างมืออาชีพ, 4. ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborative) สามารถทำงานกับกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ดี, 5. ผู้ขับเคลื่อนงาน HR เพื่อความสำเร็จ (Driven to deliver) สามารถมุ่งเน้นที่การให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรและแสดงถึงความมุ่งมั่นความคิดสร้างสรรค์และความตั้งใจในการบรรลุเป้าหมาย, 6. ผู้กล้าที่จะท้าทาย (Courage to challenge) มีความกล้าหาญและความมั่นใจที่จะพูดและท้าทายคนอื่น ๆ แม้กระทั่งเมื่อพบกับความต้านทานหรือสถานการณ์ที่ไม่คุ้นเคย, 7. เป็นแบบอย่าง (Role model) สามารถนำโดยตัวอย่างที่ดีกับคนอื่น, 8. ผู้อยากรู้อยากเห็น (Curious) สามารถแสดงออกถึงการเป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีใจรักที่แสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร สำหรับการกำหนดแผนทวิวิชาชีพ HR เป็นการกำหนดจุดเน้นขอบข่ายการดำเนินงาน HR ขององค์กรเพื่อให้บุคคลสามารถพิจารณาเข้าร่วมการปฏิบัติงาน อาทิเช่น กำหนดแผนทวิวิชาชีพ HR ขององค์กรออกเป็น 8 ส่วน คือ 1. งานให้บริการและข้อมูล (Service delivery and information) เป็นการจัดการข้อมูล HR อย่างมืออาชีพ, 2. งานออกแบบองค์กร (Organization design) เป็นการจัดการและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม, 3. งานพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าบุคลากร, วัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพแวดล้อมขององค์กร จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้และมีประสิทธิภาพในอนาคต, 4. งานวางแผนทรัพยากรและจัดการคนเก่ง (Resourcing and talent planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะรับคนที่มีศักยภาพให้มาทำงาน รวมทั้งการวางแผนการจัดการบุคลากรคนเก่งให้มีความสมดุลของทักษะที่จำเป็นในงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังในระยะสั้นและระยะยาว, 5. งานการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) เพื่อให้แน่ใจว่าคนทุกระดับขององค์กรมีทักษะที่จำเป็นในการมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรและพวกเขามีแรงจูงใจที่จะเติบโตและเรียนรู้, 6. งานผลการปฏิบัติงานและรางวัล (Performance and reward) เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและตรวจสอบให้แน่ใจว่าระบบรางวัลซึ่งโดยส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายและเป็นประโยชน์ มีความเป็นธรรมและคุ้มค่ากับการแสดงถึงทักษะ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ และผลงานที่ควรจะได้รับรางวัล, 7. งานการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee engagement) เป็นการสนับสนุนบุคลากรในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและองค์กรของตนโดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและผู้จัดการสายงาน, 8. งานความสัมพันธ์ของบุคลากร (Employee relations) เป็นงานประเมินและตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรภายในกรอบที่ชัดเจนและเหมาะสม เป็นต้น

3.3.2 การรวมกลยุทธ์การฝึกอบรมแบบดิจิทัลและแบบดั้งเดิมเข้าด้วยกัน และดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพลังของบุคลากรและเทคโนโลยีขององค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้เป็น

คุณแจ้ประสบความสำเร็จในการฝึกอบรมบุคลากรในยุคดิจิทัล ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอาจทำให้เราลืมคนที่อยู่เบื้องหลังเทคโนโลยีใหม่ๆ เนื่องจากความหลงใหลนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อให้องค์กรทำงานได้อย่างราบรื่นจนอาจละเลยคนที่ใช้งานได้จริง ดังนั้น การตั้งเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในเทคโนโลยีล่าสุด และยังสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆต่อไป การกำหนดแผนการฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเป็นผู้นำการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3.3.3 แสวงหากลยุทธ์การฝึกอบรมที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ประเภทของการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานขึ้นอยู่กับรูปแบบภารกิจและบุคลากร หากบุคลากรมีเครื่องมือแบบดิจิทัลและมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับโซเชียลมีเดียบ้างแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมแบบมืออาชีพมากนักเนื่องจากไม่มีประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ ดังนั้น จึงควรสำรวจข้อมูลทั้งหมดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้บุคลากรเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมหรือเลือกการฝึกอบรมด้วยวิดีโอ หรือการฝึกอบรมในสถานที่แทน

3.3.4 ปรับปรุงกลยุทธ์การฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงกลยุทธ์การฝึกอบรมก็เหมือนกับการไปที่โรงยิมที่ทำให้เรารู้สึกกลัวระยะแรกๆ แต่ในระยะยาวจะทำให้องค์กรดูดีขึ้นซึ่งในบางครั้งเราอาจต้องการให้ครูฝึกส่วนตัวหรือผู้ชำนาญการขึ้นไปที่ขอบพอร์ชของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่เราควรทำอะไรและสิ่งใดที่เรายังคงต้องทำอยู่ ซึ่งองค์กรอาจสังเกตขอบพอร์ชบางอย่างเหล่านี้ได้เอง แต่การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะทำให้มีมุมมองใหม่ๆและผู้เชี่ยวชาญยังสามารถบอกได้ว่าบุคลากรและเทคโนโลยีของเราสามารถทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมได้ดีเพียงใด

3.3.5 รวมการฝึกอบรมแบบเดิมกับการฝึกอบรมแบบดิจิทัลเข้าด้วยกัน ด้วยการลงส่งแบบสำรวจออนไลน์แบบไม่ระบุตัวตนให้บุคลากร เน้นคำถามว่าพวกเขาชอบและไม่ชอบอะไรเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรของบริษัท จากนั้นนำเสนอข้อเสนอแนะแก่ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมและนำเสนอการฝึกอบรมที่ปรับแต่งตามความต้องการของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรใช้ความคิดอย่างจริงจังและการผสมรวมเทคโนโลยีเข้ากับขั้นตอนการฝึกอบรม จะทำให้กระบวนการมีความคล่องตัวและทำให้การดำเนินงานฝึกอบรมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3.6 กำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพสำหรับการฝึกอบรมบุคลากร ด้วยการค้นหาว่าบุคลากรหวังที่จะได้รับอะไรจากการฝึกอบรม ใช้ข้อมูลที่ได้นี้เพื่อพัฒนาเป้าหมายสำหรับการฝึกอบรมที่ปรับปรุงใหม่ แต่ต้องให้แน่ใจว่ามีเข้าใจความแตกต่างระหว่างเป้าหมายองค์กร และวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทั่วไปของการจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ทิศทางระยะยาวสำหรับการดำเนินงานฝึกอบรมขององค์กร

3.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้แน่ใจว่ามีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคลากร โดยเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมต้องให้ประเมินบุคลากรอีกครั้งหนึ่ง ดำเนินการสำรวจอื่นๆหรือนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาร่วมอภิปรายเพื่อช่วยให้ทราบว่าองค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การฝึกอบรมหรือไม่ อาจใช้การทดสอบชุดทักษะใหม่ๆของบุคลากรที่จำเป็นและถือเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรในการใช้ความรู้ที่ได้รับจากทดสอบ สิ่งสำคัญที่สุดคือองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อข้อเสนอการปรับปรุงการฝึกอบรมในอนาคต ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องรู้ว่าความคิดเห็นของพวกเขาได้รับการตอบสนองจากองค์กรเพียงใด

สรุป บริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานที่จะทำให้องค์กรมีสถานะภาพเป็นผู้แพ้ ผู้คงสภาพ หรือผู้อยู่รอด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับและเชื่อถือเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ งานของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาจึงมีความสำคัญและเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรด้าน HR ต้องตระหนัก และเตรียมความพร้อมปรับปรุงพัฒนาให้มีขีดความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ การศึกษาเรียนรู้บริบทการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่างๆด้าน HR ที่จะเกิดขึ้นในยุคดิจิทัลและอนาคต จึงเป็นความสำคัญและจำเป็นอันดับแรกที่สุดระดับในองค์กรต้องเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการศึกษานวัตกรรมและทิศทางการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ การศึกษาเรียนรู้บทบาทของ HR ที่ต้องดำเนินการ และร่วมกันกำหนดแผนการปรับปรุงรองรับการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัล ความสำคัญและจำเป็นอันดับที่สอง คือ การมุ่งเน้นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ CHROs และบุคลากรให้มีและสามารถใช้สมรรถนะในการดำเนินงาน HR อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลขั้นสูง ด้วยการสำรวจ จัดระบบ วางแผน จัดทำโมเดลสมรรถนะ แผนที่วิชาชีพ ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาทักษะขีดสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการในยุคดิจิทัล ผลการประเมินขีดสมรรถนะเป็นดัชนีบ่งชี้ความสามารถของบุคลากรและองค์กรและการให้บริการที่เป็นเลิศ และความสำคัญและจำเป็นอันดับที่สาม คือ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลและการดำเนินงานฝึกอบรม การวางแผนและการใช้แผนการฝึกอบรมพัฒนาและการประเมินการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบต่อเนื่องที่ทุกระดับต้องมีส่วนร่วมดำเนินงานและแสดงความรับผิดชอบในภารกิจต่างๆร่วมกัน วิธีการวางแผนและประเมินการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลอาจเปลี่ยนไปตามความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล แต่สิ่งที่ไม่ควรเปลี่ยนแปลงคือความมุ่งมั่นขององค์กรที่มีต่อการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จและอยู่รอดได้ ประเด็นสำคัญนั้นคือ ความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลต้องอาศัยปัจจัยการสนับสนุนสำคัญที่จำเป็นอย่างน้อยสามประการ ซึ่งผู้บริหารองค์กร CHROs และบุคลากรผู้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรคำนึงและระลึกไว้เสมอก็คือ 1.

ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กร CHROs และบุคลากร จะแสดงออกถึงสมรรถนะความมุ่งมั่นในการบรรลุผลสำเร็จ การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินงาน และการสร้างแรงบันดาลใจสู่ความสำเร็จจะเป็นที่คาดหวังได้เพียงใด 2. การปรับปรุงพัฒนากำลังคนให้มีและใช้สมรรถนะในยุคดิจิทัล และความสามารถใช้เทคโนโลยีร่วมกันเพื่อทำให้การฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารองค์กร CHROs และบุคลากรเพียงใด และ 3. ที่สำคัญคือ ผู้บริหารองค์กร CHROs และบุคลากรทุกระดับจะประสานความร่วมมือร่วมแรงใจกันปรับปรุงพัฒนาและใช้สมรรถนะ ในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มศักยภาพได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถึงแม้ว่าองค์กรสามารถพัฒนาให้มีเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลล่าสุดทั้งหมดได้ แต่ถ้าบุคลากรขาดสมรรถนะการปฏิบัติงานและไม่รู้ว่าจะใช้งานเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลเหล่านั้นได้อย่างไร องค์กรจะสูญเสียผลประโยชน์จากการลงทุนและอาจล้มเหลวจากการดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งหมด.

อ้างอิง

ประกาศณ์ ปัญหาองค์กร : แนวโน้มของงาน HR จากวันนี้สู่อนาคตอันใกล้ Think People Consulting /
กุมภาพันธ์ 13, 2015

Ferrari, Anusca .(2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*.

From <http://www.ifap.ru/library/book522.pdf>

Ferrari, Anusca .(2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital*

Competence in Europe. From <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/publications/pub.cfm%3Fid=6359>

Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). What is digital competence? In *Linked portal*.

Brussels: European Schoolnet. From <http://linked.eun.org/web/guest/in-depth3>

Karen E. May ,Terranova Consulting Group. Work in the 21st Century: The Changing Role of Human

Resources. June 1998. From <http://www.siop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx>

Wei-Wei Marinda Chang.(2016). *Digital Competence and Professional Development of Vocational*

Education and Training Teachers in Queensland. Faculty of Creative Industries

Queensland University of Technology.

.....