

การพัฒนารูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจ อุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ (New Normal)

DEVELOPMENT OF HR POTENTIALITY MODEL FOR INDUSTRIAL BUSINESS IN THE AGE OF NEW NORMAL

¹ชาติชาย จาดตานิม, ²ชุลีวรรณ โชติวงษ์ และ ³ปรีดา อัครวิจิตรการ
¹Chartchai Jadtanim, ²Chuleewan Chotiwong and ³Preeda Attavinijtrakarn

¹ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

¹ Department of Industrial Business Development and Human Resources Faculty of Business and
Industry Development King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Received: 2022-03-30

¹Corresponding Author's Email: chartchai.j@outlook.com

Revised: 2022-04-21

¹เบอร์โทร: 0814287708

Accepted: 2022-04-28

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ เป็นการวิจัยแบบผสม เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน เชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 421 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะ

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการปรับตัว ความรู้ในการบริหารธุรกิจ และจริยธรรมในการทำงาน 2) ด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงระบบงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบรูปแบบการบริการ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ระบบการประเมินและผลตอบแทน การพัฒนาบุคลากร สร้างความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและจ้างงาน

คำสำคัญ: ศักยภาพ; นักบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความปกติใหม่

Abstract

The Purposes of this research were: 1) to study the potential components of HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal, 2) to develop a potential model of HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal, and 3) to develop a potential development manual of HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal. This study was integrated the method of qualitative and quantitative approaches. In-depth interview 10 experts and focus group discussion with 15 experts were used as qualitative tools, while questionnaires were used as quantitative ones. The participants were of HR Executive, HR Manager and HR Professional. The sample size were 421 persons. The qualitative data were analyzed by using content analysis, and the quantitative data analysis was done by using statistic, frequency, mean, percentage, standard deviation, and factor analysis.

The research found that there were 12 essential components of the potential HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal. The first dimension was characteristic of HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal composed of 4 components which were Leadership, Adaptability, Business Acumen, and Ethics. The second dimension was technology and work improvement of HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal composed of 3 components which were HR Technology, System and Service Model, and Continuous Work Improvement, The third dimension was Human Resource

Management of HR Professional for Industrial Business in the age of New Normal composed of 5 components which were Performance Management System and Rewarding, Learning and Development, Employee Engagement, Strategic Human Resource, and Recruitment and Employment.

Keywords: Potentiality; HR Professional; New Normal

บทนำ

จากความผันผวน(Volatility) ความไม่แน่นอน(Uncertainty) ความซับซ้อน(Complexity) และความคลุมเครือ(Ambiguity) หรือ VUCA ส่งผลให้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมมีความยากลำบากในการบริหารจัดการ เนื่องจากไม่สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เมื่อปลายปี 2562 ซึ่งมีผู้ติดเชื้อและเสียชีวิตจำนวนมาก ทำให้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดทั้งการดำเนินธุรกิจและการดูแลพนักงาน องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการทำงานเนื่องจากผู้คนปรับตัวเข้าสู่ความปกติใหม่ (New Normal) อันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยผู้คนเดินทางน้อยลง การค้าการขายนิยมทำผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น ผู้บริโภคให้ความใส่ใจดูแลสุขภาพอนามัยมากขึ้น มีการสวมใส่หน้ากากอนามัย มีการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมจะสามารถอยู่รอดได้ ต้องขึ้นกับความสามารถในการปรับตัว การปรับโครงสร้างองค์กร และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงาน (MIT Management Sloan School, 2020) เพื่อตอบสนองความต้องการและปรับตัวตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมจะต้องมีการยกระดับทักษะแรงงานที่ต้องทำควบคู่กันไปด้วย คนต้องมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้น (PwC Thailand, 2020)

การยกระดับทักษะแรงงานและการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่เทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องช่วยเหลือและสนับสนุนผู้บริหารในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับตัวดังกล่าว สถาบัน Josh Bersin Academy (2020) ได้แนะนำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องยกระดับความสามารถของตนเอง (Upskill) และปรับวิธีการทำงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโดยเน้น 3 ด้าน คือ การดูแลสุขภาพของพนักงานและครอบครัว

การปรับเปลี่ยนองค์กรและการขับเคลื่อนองค์กรด้วยความรวดเร็ว และการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนผ่าน (Adaptive Transformation)

ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวโดยเฉพาะกระบวนการในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาในยุค VUCA และความปกติใหม่ (New Normal) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสร้างและพัฒนา รูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมไทยได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่
2. เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่
3. เพื่อสร้างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์และนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน
- ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถาม และแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามวัตถุประสงค์หรือประเด็นการวิจัย (Item Objective Consistency: IOC) และนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้กับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน
- ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 500 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 421 คน

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลมาประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำร่างรูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่และร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่

ขั้นตอนที่ 7 นำร่างรูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่เข้าพิจารณาประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คนพิจารณา

ขั้นตอนที่ 8 แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าองค์ประกอบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ 1) ความรู้เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจ 2) ทักษะในด้านการสื่อสาร 3) ความคิดเชิงบวก 4) นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน 7) การพัฒนาทักษะพนักงานในอนาคต (Future Skill) 8) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs และการจ่ายผลตอบแทน และ 9) การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการดูแลพนักงาน (Employee Experience)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าเป็นเพศชาย มากที่สุดร้อยละ 60.3 มีช่วงอายุระหว่าง 45-55 ปี มากที่สุดร้อยละ 43.0 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุดร้อยละ 57.2 มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง มากที่สุดร้อยละ 35.9 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุดร้อยละ 61.3 ทำงานอยู่ในกลุ่มธุรกิจสินค้าอุตสาหกรรม มากที่สุดร้อยละ 33.7 มีพนักงานในสถานประกอบการมากกว่า 200 คน มากที่สุดร้อยละ 92.4 และมีระดับความคิดเห็นในเรื่องความสำคัญของตัวแปรศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ แสดงดังตารางที่ 1

ชื่อกลุ่มทฤษฎีและแนวคิด	ตัวแปรศักยภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
ทฤษฎีสมรรถนะ KSA ของ David C. McClelland และ Scott B. Parry	1. ด้านความรู้	4.17	0.73	มาก
	2. ด้านทักษะ	4.25	0.69	มากที่สุด
	3. ด้านคุณลักษณะ	4.38	0.63	มากที่สุด
ทฤษฎีด้านนวัตกรรม 4'Ps of Innovation ของ Joe Tidd และ John Bessant	4. บริการของหน่วยงาน	3.96	0.91	มาก
	5. กระบวนการทำงาน	4.12	0.83	มาก
	6. การนำบริการอื่นๆมาปรับใช้	3.81	0.96	มาก
	7. แนวทางดำเนินงานของหน่วยงาน	4.15	0.76	มาก
ทฤษฎีการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในยุคความปกติใหม่ ของ McKinsey	8. กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารอัตรากำลังคน	4.35	0.78	มากที่สุด
	9. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.15	0.85	มาก
	10. การพัฒนาพนักงาน	4.24	0.85	มากที่สุด
	11. การประเมินผลการปฏิบัติงานและ การจ่ายผลตอบแทน	3.79	0.97	มาก
	12. การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการดูแล พนักงาน	4.25	0.85	มากที่สุด

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในเรื่องคุณลักษณะเป็นอันดับหนึ่งโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 อันดับสองให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารอัตรากำลังคนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และอันดับสามให้ความสำคัญในด้านทักษะและด้านการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการดูแลพนักงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ พบว่าองค์ประกอบที่อยู่ในเกณฑ์มีค่าไอแกน (Eigen Values) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป มีจำนวน 12 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบพร้อมปรับชื่อตามคณะผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) จำนวน 15 คนพิจารณา ดังแสดงตามตารางที่ 2

กลุ่มศักยภาพ	องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละ ความ แปรปรวน	ร้อยละสะสม ความ แปรปรวน
คุณลักษณะนัก บริหารทรัพยากร มนุษย์	1. ความเป็นผู้นำ	6.984	18.875	18.875
	2. ทักษะการปรับตัว	6.927	18.722	37.597
	3. ความรู้ในการบริหารธุรกิจ	5.581	15.085	52.683
	4. จริยธรรมในการทำงาน	3.767	10.180	62.862
เทคโนโลยีและ การปรับปรุง ระบบงาน	5. เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากร มนุษย์	6.531	32.656	32.656
	6. ระบบรูปแบบการบริการ	4.214	21.068	53.724
	7. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	3.436	17.181	70.905
การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	8. ระบบการประเมินและผลตอบแทน	7.618	18.139	18.139
	9. การพัฒนาบุคลากร	6.732	16.029	34.168
	10. สร้างความผูกพันต่อองค์กร	5.609	13.355	47.523
	11. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5.318	12.661	60.184
	12. การสรรหาและจ้างงาน	4.623	11.006	71.190

ตารางที่ 2: ผลการสกัดองค์ประกอบภายหลังหมุนแกน (Rotation Sums of Squared Loadings)

รายละเอียดของ 12 องค์ประกอบ มีดังนี้

3.1 ความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 13 ด้าน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความอดทนในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการสนับสนุนช่วยเหลือเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีทักษะในการแก้ไขปัญหาการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นคนที่รักษาคำมั่นสัญญา มีความสามารถในการคิดคาดการณ์เหตุการณ์ไว้ล่วงหน้า มีทักษะในการโน้มน้าวใจ มีทักษะในการให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจว่าลูกค้าขององค์กรมีความต้องการหรือมีปัญหาอะไรบ้าง มีทักษะในการโค้ช ความเป็นผู้นำ และมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3.2 ทักษะการปรับตัว ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ มีความสามารถในการยืดหยุ่นปรับตัวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างเข้มแข็ง (Resilience) มีทักษะในการสื่อสารเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล มีทักษะในการใช้ความคิดเชิงออกแบบ มีวัฒนธรรมการทำงานที่มี

ความกระตือรือร้นคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความสามารถในการลองผิด ลองถูก ทดลองสิ่งใหม่ๆ มีทักษะในการคิดเชิงระบบ มีความสามารถในการวางแผนงาน และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.3 ความรู้ในการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการบนความไม่แน่นอน มีความรู้เรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงของโลก เศรษฐกิจ และสังคม มีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจ มีความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพขององค์กร (TQM)

3.4 จริยธรรมในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ มีความคิดเชิงบวกเพื่อการพัฒนาตนเอง มีจริยธรรมในการทำงาน เป็นคนที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง และมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้อยู่เสมอ

3.5 เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 11 ด้าน คือ มีการใช้โปรแกรม Chat bot บริการตอบคำถามพนักงาน มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลประเภท VR, AR และ MR ในการพัฒนาพนักงาน มีการนำซอฟต์แวร์ VDO Automated Screening มาใช้ในการประเมินผู้สมัครงาน มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลประเภทบล็อกเชน (Block chain) มาปรับใช้กับหน่วยงาน มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลประเภทระบบอัตโนมัติในงานสำนักงานมาใช้ในการกระบวนการทำงาน (Robotic Process Automation) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลประเภทการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาปรับใช้กับหน่วยงาน มีการจัดทำรายงานข้อมูลด้าน HR เป็นแบบ Visualize board (HR Dashboard) มีการทำโมบายแอปพลิเคชันต่างๆ เพื่อให้บริการพนักงาน (Mobile Application) มีการใช้ซอฟต์แวร์ในการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีแพลตฟอร์มในการดูแลบริหารคนเก่งเพื่อให้บริการแก่ Line Manager (Talent Management Platform) และมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลในงานด้านอื่น ๆ มาปรับใช้กับการทำงานของ HR

3.6 ระบบรูปแบบการบริการ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ มีความเข้าใจแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี มีการสื่อสารแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานให้พนักงานได้ทราบ มีการพัฒนารูปแบบการบริการให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน มีการปรับปรุง

กระบวนการทำงานของหน่วยงานให้เร็วขึ้น ดีขึ้น มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลประเภทคลาวด์ (Cloud) มาใช้ในกระบวนการทำงาน และมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมกับกระบวนการทำงาน

3.7 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ มีการวิเคราะห์ข้อร้องเรียนของพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางดำเนินงาน มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมกับแนวทางดำเนินงานของหน่วยงาน มีการวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางดำเนินงาน

3.8 ระบบการประเมินและผลตอบแทน ประกอบด้วย 9 ด้าน คือ มีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs มีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Real Time มีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) มีการออกแบบระบบการจ่ายผลตอบแทนที่หลากหลายตามคัลส์เตอร์ลักษณะงานต่างๆ ขององค์กร มีการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการทำงานแบบ Remote Work มีการตั้งเป้าหมายเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นลักษณะยืดหยุ่นสามารถปรับตามทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ มีการออกแบบระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เน้นรายบุคคลเป็นหลัก และมีการบริหารต้นทุนด้านแรงงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Labor Cost)

3.9 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 11 ด้าน คือ มีการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล (IDP) มีการพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน มีหลักสูตรการพัฒนาที่พนักงานสามารถเลือกเข้าถึงเนื้อหาความรู้ได้ตามความสนใจแบบเรียลไทม์ทุกที่ทุกเวลา (On-Demand Learning) มีการพัฒนาพนักงานในรูปแบบออนไลน์ มีการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับพนักงานทุกระดับ มีการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) มีการพัฒนาพนักงานในรูปแบบ 70-20-10 มีการบริหารระบบสมรรถนะ (Competency Management) มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบคล่องแคล่วไวให้เกิดขึ้นในองค์กร (Agile Culture) มีการบริหารวัฒนธรรมองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการให้กับพนักงาน (Future Skill)

3.10 สร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอาชีวอนามัยของพนักงานเป็นอย่างดี (Health & Hygiene) มีการดูแลเรื่องสุขภาพกายสุขภาพใจของพนักงาน (Employee Wellbeing) มีการสร้างความรักความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการจัด

กิจกรรมพนักงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีกิจกรรมสร้างความรักความผูกพันแบบเสมือนจริง มีการบริหารความหลากหลายของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเป็นอย่างดี (Diversity, Equity & Inclusion) มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจนสม่ำเสมอ และมีการทำสมาร์ทออฟฟิศเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Smart Office)

3.11 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงกลยุทธ์ มีการออกแบบจัดกลุ่มงาน งานใดต้องทำที่สำนักงาน โรงงานหรือทำที่บ้าน มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการบริหารจัดการรูปแบบการทำงานจากที่ห่างไกล (Remote Work) มีการคิดเครื่องมือด้าน HR เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร (HR Intervention) และมีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบเพื่อให้ยืดหยุ่นตามสถานการณ์

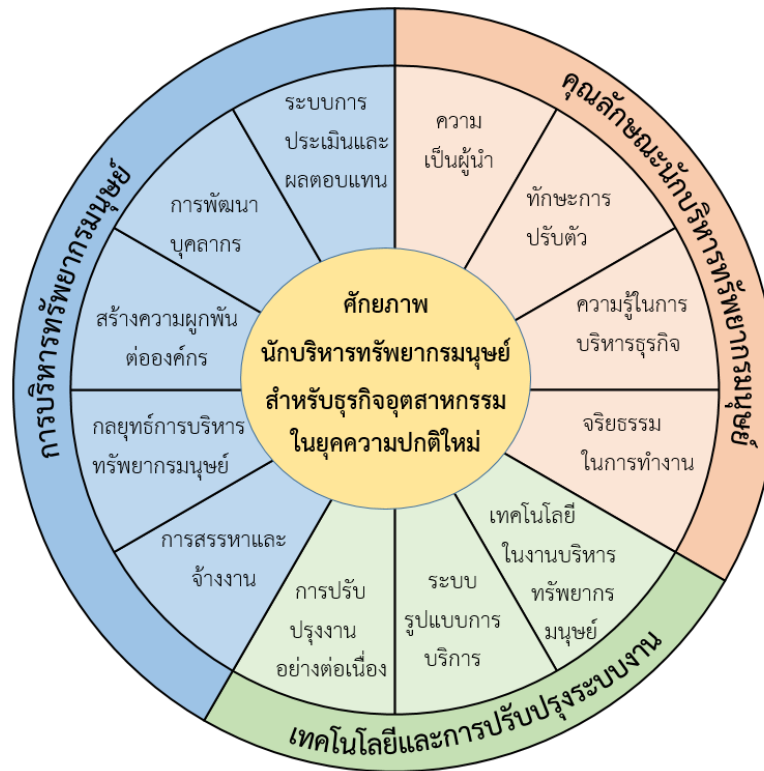
3.12 การสรรหาและจ้างงาน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ มีการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อเชื่อมต่อกับแหล่งของผู้สมัครงาน (Social Media) มีการใช้เครื่องมือเพื่อประเมินทักษะบุคลิกภาพของผู้สมัครงาน (Assessment Tools) มีการจ้างงานตามฐานทักษะ (Skill Base Hiring) มีการสรรหาและสัมภาษณ์ผู้สมัครงานผ่านระบบออนไลน์ มีการจ้างงานแบบยืดหยุ่น มีรูปแบบการจ้างพนักงานหลากหลายประเภท (Gig Worker) และมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครงานเรื่องความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล

4. ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ให้ความเห็นว่าคู่มือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด

องค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ มี 3 ด้าน 12 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 องค์ประกอบ คือ ความเป็นผู้นำ ทักษะการปรับตัว ความรู้ในการบริหารธุรกิจ และจริยธรรมในการทำงาน 2) ด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงระบบงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบรูปแบบการบริการ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบ คือ ระบบการประเมินและผลตอบแทน การพัฒนาบุคลากร สร้าง

ความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและจ้างงาน โดยมีรูปแบบ ศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ ตามภาพประกอบ ที่ 1



ภาพประกอบที่ 1: รูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรม ในยุคความปกติใหม่

อภิปรายผลการวิจัย

การพัฒนาแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ จำแนกตามรายละเอียด 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ ความเป็นผู้นำ ทักษะการปรับตัว ความรู้ในการบริหารธุรกิจ และจริยธรรมในการทำงาน สอดคล้องกับ Kelly and Rapp (2017) สมรรถนะที่สร้างความแตกต่างให้กับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจทุกภาคส่วนที่อยู่ภายในองค์กรในการให้การสนับสนุน ขับเคลื่อนระบบหรือแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ และความสามารถ

ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ Sakpal (2019) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีภาวะผู้นำและเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง ลักษณะนิสัยของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคความปกติใหม่มี 6 เรื่อง คือ ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence) ความกล้า (Courage) การใช้สติสัมปชัญญะ (Cognizance of Bias) การสร้างความร่วมมือในการทำงาน (Collaborative) และการรักษาคำมั่นสัญญา (Commitment) และสอดคล้องกับ Berg, Marius and Leoni (2020) สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ดิจิทัล ได้แก่ การมีวัฒนธรรมการทำงานแบบคล่องแคล่วว่องไว (Agile) การปรับตัวแบบยืดหยุ่น (Resilience) ความรู้เกี่ยวกับดิจิทัล ทักษะด้านดิจิทัลในการออกแบบติดตามการวิเคราะห์ผลและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์

2. ด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงระบบงาน มี 3 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบรูปแบบการบริการ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Meduri and Yadav (2021) เทคโนโลยีดิจิทัลที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้และเข้าใจ ได้แก่ ระบบอัตโนมัติ (Automation) เช่น การใช้ RPA (Robotic Process Automation) การโต้ตอบอัตโนมัติ (chat bot) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และสอดคล้องกับ Sukhonthachit (2019) เรื่องเทคโนโลยีสำหรับงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเภท Cloud Technology เป็นระบบ Software ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ Cloud Based Computing ในการประมวลผล เพื่อความรวดเร็ว ถูกต้องประกอบการตัดสินใจขององค์กร

3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 องค์ประกอบ คือ ระบบการประเมินและผลตอบแทน การพัฒนาบุคลากร สร้างความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและจ้างงาน สอดคล้องกับ Bennett (2021) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับตัวเนื่องจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในเรื่องการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายผลตอบแทนจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นและมีความสอดคล้องกันตามสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำงานในลักษณะ Hybrid หรือ Remote Work การใช้เทคโนโลยีในการประชุมเพื่อการโต้ตอบมากกว่าที่จะต้องมาเจอกัน (Face to face) และการปรับตัวชี้วัดในการทำงาน (KPIs) ที่สอดคล้องกับการทำงานแบบออนไลน์มากขึ้น สอดคล้องกับ Su et al. (2021) องค์กรต้องมีการปรับตัวแบบยืดหยุ่นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนกระบวนการวัดประเมินและองค์กรต้องมองเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องการเรียนรู้พัฒนาคน เพื่อการสร้างความสามารถให้กับคนขององค์กร สอดคล้องกับ Revutska (2019) บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการปรับตัวเนื่องจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ต้องสามารถทำระบบรายงานผลการประเมินเป็นแบบออนไลน์ (Dashboard) การกำหนดเป้าหมายที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนได้และต้องนำวัฒนธรรมการทำงานแบบ Agile เข้ามาใช้ในการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ Kaushik (2020) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างการเชื่อมต่อและสร้างความผูกพันกับพนักงาน ต้องสร้างโปรแกรมการพัฒนาด้านการสื่อสาร การจัดการความเครียดที่จะทำให้พนักงานได้เชื่อมถึงกันในการสนใจเรื่องของสุขภาพ การบริหารอารมณ์ การดูแลความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Wellbeing) และการสร้างความผูกพันในระหว่างทำงานที่บ้าน

สรุป

จากปัญหาที่องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมต้องปรับตัวตามความปกติใหม่ที่เกิดขึ้นส่งผลให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ในการดูแลพนักงานต้องปรับตัวตาม จึงเป็นที่มาของปัญหาในการทำวิจัยนี้ การวิจัยเป็นแบบผสม เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับองค์ประกอบและรูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ ผลการวิจัยได้ องค์ประกอบและรูปแบบศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ 3 ด้าน 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการปรับตัว ความรู้ในการบริหารธุรกิจ และจริยธรรมในการทำงาน 2) ด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงระบบงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบรูปแบบการบริการ และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ระบบการประเมินและผลตอบแทน การพัฒนาบุคลากร สร้างความผูกพันต่อองค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสรรหาและจ้างงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

1.1 ควรนำรูปแบบและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคความปกติใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.2 ควรนำองค์ประกอบย่อยของการสร้างความผูกพันไปจัดทำแนวทางการสร้างความรักความผูกพันในองค์กร

1.3 ควรนำองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการประเมินความพร้อมและจัดทำแผนเปลี่ยนแปลงระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นระบบดิจิทัล (Digital Transformation)

1.4 ควรนำองค์ประกอบศักยภาพไปใช้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมอื่นๆเป็นการเฉพาะ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้จัดการฝ่ายหรือนักบริหารระดับสูง

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพของพนักงานในวิชาชีพอื่นๆที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคความปกติใหม่

2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเฉพาะ

References

- Bennett, A. M. (2021). *The Impact of the COVID-19 Crisis on the Future of Human Resource Management*. Journal of Human Resource Management. 2021. Vol.9 No.3: 58-63.
- Berg, M., Marius, S. & Leoni, V. (2020). *An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation*. SA Journal of Human Resource Management /SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur. 2020. 18(0), a1404 : 1-13.

- Josh Bersin Academy. (2020). *Responding To COVID-19. Ten Lessons From The World's HR Leaders*. Retrieved June 3, 2021, from: <https://joshbersin.com/2020/04/responding-to-covid-19-ten-lessons-from-the-worlds-hr-leaders/>
- Kaushik, M. (2020). *Creating a conducive workplace environment during post COVID period*. A Quarterly Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal. 2020. Vol.3 Issue.3 July-September: 19-27.
- Kelly, C. & Katie R. (2017). *The HR Function in 2021: Models & Competencies*. Retrieved June 1, 2021, from : <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/73720>
- Meduri, Y. and Yadav, P. (2021). *Automation Invading Human Resource Digital Transformation and Impact of Automation in the Space of HR*. Delhi Business Review 2021. Vol.22 No.1 (January-June 2021) : 65-72.
- MIT Management Sloan School. (2020). *What happens to industry and employment after COVID-19?*. Retrieved June 1, 2021, from : <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/what-happens-to-industry-and-employment-after-covid-19>
- PwC Thailand. (2020). *5 keys to cope with the world after the Covid-19 crisis of the Banking and Capital Market*. Retrieved August 26, 2020, from : <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20200826.html>
- Revutska, O. (2021). *Human Resource Management: a Shift Towards Agility due to a Pandemic of COVID-19*. the 15th International Conference: Liberec Economic Forum 2021. Liberec : Technical University of Liberec Studentská, 2021. 423-430.
- Sakpal, P. (2019). *Study of Smart HR Hybrid Competency in Industry 4.0*. Durgadevi Saraf Institute of Management Studies (DSIMS) The Management Quest. 2019. Vol.2 Issue 1 (April-September 2019) : 1-19.

Su, N. et al. (2021). *Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam*. Current Issues in Tourism.

2021. Vol.24 No.22 : 3189-3205.

Sukhonthachit, P. (2019). *Human resource age 4.0*. NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences. Year 7 December 2019. pp. 17-28.