

## The Core Competencies of the Workforce in the Digital Industry สมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล

Rachawit Tipsena<sup>\*</sup> and Wirapong Chansanam

ราชวิทย์ ทิพย์เสนา<sup>\*</sup> และ วิระพงษ์ จันทรสนาม

Department of Information Science, Faculty of Humanities and Social Sciences, Khon Kaen University  
สาขาวิชาสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>\*</sup>Corresponding author: rachawit.t@kkumail.com

Received September 27, 2023 ■ Revised November 23, 2023 ■ Accepted December 3, 2023 ■ Published December 28, 2023

### Abstract

This study presents the synthesized information and knowledge management related to the development of core competencies of the workforce in the digital industry. The data were collected from academic articles and related documents, focusing on operational competencies and desired characteristics in accordance with the mission of the digital industry organization. In Thailand, the digital industry is divided into five main categories: hardware and smart devices, software and services, digital services, digital content, and telecommunications. The study results indicated that digital industry organizations must promote the creation of core competencies in digital talent at every level in order to drive the organizational achievement. This is a crucial factor that directly affects operational capabilities. The essential core competencies required for digital talents consist of knowledge and technological skills, problem-solving abilities, collaboration and communication skills, lifelong learning and adaptability skills, creativity and innovations, and skills upgrading. In this regard, the designation of the selection plan for recruitment might need to be processed together with the development of the existing workforce core competencies according to the digital competency framework. Through studying the factors contributing to success in development and assessing core competencies. The organization could formulate a recruitment framework for a positive impact in enhancing the business goal achievement and a guideline for developing the core competencies and new talents with high quality in the digital industry market.

*Keywords:* core competency, workforce, organization, business, digital industry

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์สารสนเทศและองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ดำเนินการรวบรวมสารสนเทศจากแหล่งข้อมูลทางวิชาการ ได้แก่ บทความทางวิชาการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเนื้อหาที่แสดงถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานและคุณลักษณะที่เป็นที่ต้องการตามพันธกิจขององค์กรอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยแบ่งอุตสาหกรรมดิจิทัลในประเทศไทยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ 2) ซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ 3) การบริการด้านดิจิทัล 4) ดิจิทัลคอนเทนต์ และ 5) โทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมดิจิทัล องค์กรต้องส่งเสริมการสร้างสมรรถนะหลักให้เกิดขึ้นกับแรงงานทุกระดับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับแรงงานประกอบด้วย 1) ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี 2) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา 3) การทำงานร่วมกันและทักษะในการสื่อสาร 4) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัว 5) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ และ 6) การยกระดับทักษะของแรงงาน ทั้งนี้ การกำหนดแผนการคัดเลือกแรงงานให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการนั้น ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาสมรรถนะของแรงงานที่มีอยู่ ตามกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล โดยการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาและการประเมินสมรรถนะหลัก องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบายการคัดเลือกแรงงาน เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีในภาพรวมของการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานที่มีอยู่เดิมและแรงงานใหม่ ที่กำลังก้าวเข้าสู่การตลาดงานอุตสาหกรรมดิจิทัลได้อย่างมีคุณภาพ

*คำสำคัญ:* สมรรถนะหลัก, แรงงาน, องค์กร, ธุรกิจ, อุตสาหกรรมดิจิทัล

## บทนำ (Introduction)

การประกาศนโยบายระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital economy) เพื่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศ (Ministry of Industry, 2017; Piamsuphakpong et al., 2019) ดังจะเห็นได้จาก ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมดิจิทัล องค์กรทุกภาคส่วนต่างให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล (Digital transformation) มีการใช้บริการดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว (Lerksirinukul, 2020) อีกทั้งการขับเคลื่อนดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) ที่ผลักดันการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ การแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศจึงถูกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังเป็นส่วนช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงการพัฒนาแรงงานหรือบุคลากรให้มีความรู้และทักษะ เพื่อการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล (ONDE, 2016) ด้วยเหตุนี้ความท้าทายขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากรูปแบบเดิมสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Thailand 4.0 อีกทั้งภาครัฐยังให้การสนับสนุนทุกภาคส่วน ในการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนให้มีการเปลี่ยนแปลงธุรกิจสู่ความเป็นดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ (Jitvirat, 2019)

อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital industry) เป็นภาคธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนธุรกิจดิจิทัลโดยตรง ทั้งในด้านการผลิตและการบริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล จะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงของตลาดงานซึ่งมีการคาดการณ์ว่า งานด้านดิจิทัลจะมีอัตราความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูล นักพัฒนาซอฟต์แวร์ ผู้จัดการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อสังคมออนไลน์ โดยมีเทคโนโลยีที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่าง Big data, Smart factory, Cyber-physical system, Internet of thing ทำงานประสานกัน เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยลดขั้นตอนการทำงานด้วยอัลกอริทึม (Algorithm) และควบคุมเครื่องจักรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Riverplus, 2020) โดยแรงงานที่จะเข้าสู่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติ

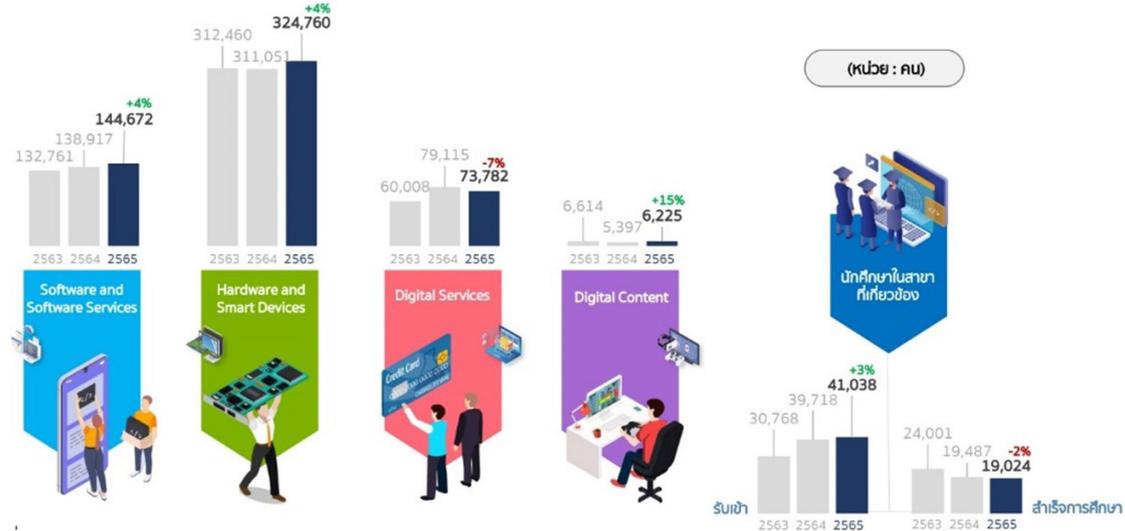
งานในอุตสาหกรรมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Coursera (2021) ที่ระบุถึงทักษะของแรงงานว่า ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศถือเป็นกุญแจสำคัญในการเติบโตของอุตสาหกรรมประเภทนี้ เช่น การประมวลผลแบบคลาวด์ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาซอฟต์แวร์ การเรียนรู้ของเครื่องและปัญญาประดิษฐ์ เป็นต้น และภายในปี พ.ศ. 2568 จะมีงานดิจิทัลเกิดขึ้นใหม่สูงถึง 149 ล้านตำแหน่ง ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมดิจิทัลมีมูลค่าตลาดและมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากผลสำรวจข้อมูลและการประเมินสถานภาพของอุตสาหกรรมดิจิทัล โดยสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Promotion Agency: Depa) โดยในปี พ.ศ. 2564 มีมูลค่าอุตสาหกรรมดิจิทัลเท่ากับ 1,587,181 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 14.33 และในปี พ.ศ. 2565 มีมูลค่าอุตสาหกรรมดิจิทัลเท่ากับ 2,614,109 ล้านบาท มีอัตราเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 14 (Depa, 2022) แสดงให้เห็นถึงการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ส่งผลให้มีจำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากจำนวนตัวเลขดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า อุตสาหกรรมดิจิทัลได้สร้างตำแหน่งงานใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งแรงงานที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและแรงงานทั่วไปในอุตสาหกรรมดิจิทัล ซึ่งในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยมีจำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมดิจิทัลแล้วกว่า 549,439 คน เป็นบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะมากที่สุดถึง 324,760 คน อันเนื่องมาจากมีแรงงานในอุตสาหกรรมผลิตและขายปลีกอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก (Depa, 2023) และอุตสาหกรรมดิจิทัลยังมีปัจจัยสนับสนุนการเติบโตที่สำคัญคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการนำเทคโนโลยีและกลยุทธ์การทำงานแบบดิจิทัลเข้ามาใช้ในการวางรากฐาน กำหนดเป้าหมาย ดำเนินธุรกิจ ไปจนถึงการปรับใช้ในกระบวนการทำงานและการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร (Digital transformation) โดยนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ประโยชน์ เช่น Artificial intelligence (AI), Blockchain, Internet of things (IoT), Cloud computing เป็นต้น (JobsDB, 2023) ด้วยเหตุนี้ แรงงานเดิมที่คงอยู่ในตลาดงาน และแรงงานใหม่ที่จะสำเร็จการศึกษา ต้องศึกษาความต้องการของอุตสาหกรรมดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพทักษะและปรับตัวให้มีสมรรถนะของแรงงานตรงตามความต้องการขององค์กรอุตสาหกรรมดิจิทัล ซึ่งหากแรงงานไม่มีการปรับตัวและขาดการพัฒนาด้านสมรรถนะหลักในการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต (Donlao et al., 2021)

**Figure 1**

*Personnel in Digital Industry 2022*

จำนวนบุคลากรในอุตสาหกรรมดิจิทัล ปี 2565



ที่มา: Depa (2023)

สมรรถนะหลักหรือขีดความสามารถหลัก (Core competency) ของแรงงาน ถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของแรงงานทุกคนที่ต้องปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการหลักขององค์กร โดยสมรรถนะหลักจะแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) รวมถึงทักษะความรู้ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ อันจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน (Samakkeonont, 2013) อีกทั้งสมรรถนะหลักยังเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ รวมถึงเป็นแกนหลักสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Chalita, 2013) และสมรรถนะหลักยังเป็นพื้นฐานของการกำหนดค่านิยมองค์กรที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งงานใดก็ตาม (Hinkeaw, 2012) ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล จะต้องส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพแรงงานให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร เพื่อสะท้อนความต้องการขององค์กรที่มีต่อแรงงาน และประการสำคัญ คือ สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่แรงงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องรับทราบและปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้องค์กรดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bhisalbutra & Kongklay, 2016)

ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลในยุคปัจจุบัน จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกแรงงานหรือบุคลากรที่มีทักษะความสามารถเป็นไปตามกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล โดยเป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่สามารถใช้

เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม ปลอดภัย สร้างสรรค์ มีจริยธรรม และมีเสรีภาพ และยังรวมถึงกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคตของประเทศไทย โดยแรงงานหรือบุคลากรจะต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะหลักและมีทักษะความรู้ที่สอดคล้องกับสมรรถนะดิจิทัลตามบริบทของประเทศไทย สามารถปฏิบัติงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ONDE, 2018) บทความนี้จึงมุ่งเน้นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานหรือบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับแรงงาน ให้สามารถนำไปใช้ในการเตรียมความพร้อมและปรับตัวก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ตลาดงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลในอนาคต รวมถึงเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของแรงงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

### วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์สารสนเทศและองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล

### สมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะของบุคคลที่เกิดจากความรู้ ทักษะ กระบวนการ แรงจูงใจ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เป็นพรสวรรค์ การฝึกฝนเพื่อพัฒนาตนเอง และประสบการณ์การทำงาน โดยมักจะแสดงออกในเชิงพฤติกรรม

อันจะส่งผลให้บุคคลผู้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย จนนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนด (Prasertsin et al., 2021; HREX, 2023) ซึ่งแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลายด้าน และจะต้องสามารถวัดสมรรถนะได้อย่างมีมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนา กำลังคนให้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ทักษะ ความรู้ เพื่อเป็นศักยภาพในการปฏิบัติงานและการประกอบอาชีพ (Pandam, 2021) นอกจากนี้ สมรรถนะยังเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนา และมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Sakrasan et al., 2021)

### องค์ประกอบของสมรรถนะ

ความต้องการสมรรถนะในตัวบุคคลตามแนวคิดการกำหนดแนวทางด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ David McClelland (Suthamdee & Suthamdee, 2017) มีการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะที่บุคคลจะต้องมี ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ (HREX, 2023)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น ซึ่งเป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคลที่เป็นสาระสำคัญในการปฏิบัติงานหรือประกอบอาชีพ เช่น ความรู้ด้านการจัดการข้อมูล เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถของบุคคลที่เกิดจากพื้นฐานความรู้ มีการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการเขียนโปรแกรม เป็นต้น
3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ทศคติ ค่านิยม การรับรู้ หรือกรอบแนวคิดที่ยึดถือส่วนตัวที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองหรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เช่น ความมั่นใจในความสามารถตนเอง เป็นต้น
4. ลักษณะประจำตัวบุคคล (Traits) คือ บุคลิกลักษณะที่อธิบายถึงตัวบุคคลนั้น รวมถึงอุปนิสัยและการกระทำที่ปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคล ซึ่งแสดงออกอย่างเห็นได้ชัด ทั้งลักษณะทางภายนอกและลักษณะภายในของบุคคล เช่น ลักษณะความเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยชอบแบ่งปัน เป็นต้น
5. แรงจูงใจ (Motives) คือ แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือดึงดูดให้บุคคลมีความพึงพอใจหรือมีความสุขในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource

management) ของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม ความต้องการสมรรถนะของแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกันออกไป โดยสามารถแบ่งสมรรถนะออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้ (HREX, 2023)

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual competency) หมายถึง การมีคุณสมบัติทางความรู้และทักษะ ความสามารถที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะที่เป็นพรสวรรค์ตั้งแต่กำเนิด หรือเป็นคุณลักษณะที่ฝึกฝนจนสั่งสมเป็นความชำนาญของบุคคล และยังรวมถึงทัศนคติของบุคคลที่เป็นส่วนช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
2. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง การมีคุณสมบัติทางความรู้และทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะพื้นฐานที่ตรงตามความต้องการหลักขององค์กร โดยถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ
3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional competency) หมายถึง การมีคุณสมบัติทางความรู้และทักษะที่จะต้องทำตามตำแหน่งงานของตนเอง สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลที่เฉพาะเจาะจงในหน้าที่รับผิดชอบตามคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job-based)
4. สมรรถนะทางธุรกิจ (Business competency) หมายถึง การมีคุณสมบัติทางความรู้และทักษะในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่กำลังดำเนินงานอยู่ สมรรถนะด้านนี้จะช่วยเสริมสร้างให้ภาพรวมการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. สมรรถนะทางการจัดการ (Management competency) หมายถึง การมีคุณสมบัติทางความรู้และทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานของตนเอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถติดต่อประสานงาน รับคำสั่งและถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นได้
6. สมรรถนะในการเป็นผู้นำ (Leadership competency) หมายถึง การมีคุณสมบัติทางความรู้และทักษะในบทบาทของการเป็นผู้นำ รวมถึงเข้าใจบทบาทของการเป็นผู้ตามที่ดี สามารถบริหารจัดการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้

### ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน การให้รางวัลหรือค่าตอบแทน และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญดังนี้ (Chaisri, 2020; Pannitamai, 2020)

1. องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้านความรู้ความสามารถ และทักษะตามตำแหน่งงาน และยังรวมถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะจะช่วยให้บุคลากรหรือแรงงานทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มพูนทักษะของตนเองในส่วนที่ขาดให้เพิ่มมากขึ้น และองค์กรสามารถจัดการฝึกอบรมสมรรถนะให้กับบุคลากรเพิ่มเติมได้

3. สมรรถนะช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key performance indications: KPIs) ตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องทราบว่า ควรใช้สมรรถนะด้านใดบ้าง

4. สมรรถนะช่วยให้เกิดการพัฒนางานองค์กรไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งหากบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ ก็จะช่วยส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) เป็นต้น

### อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital Industry)

อุตสาหกรรมดิจิทัล คือ อุตสาหกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงตามพลวัตของเทคโนโลยีได้ตลอดเวลา เป็นอุตสาหกรรมที่ขยายตัวมาจากอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีความเข้มแข็งในตลาดส่งออก มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดงานอุตสาหกรรม ตลอดจนเป็นรากฐานในการสร้างความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจและบริบททางสังคมในภาพรวม (Ghobakhloo, 2020) โดย Depa (2019) ได้ให้นิยามของอุตสาหกรรมดิจิทัลไว้ว่า "อุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นอุตสาหกรรมการผลิตและบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล" โดย Depa ได้แบ่งอุตสาหกรรมดิจิทัลออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. อุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ (Hardware & smart device) เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจำหน่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์หรือชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นคอมพิวเตอร์ เช่น หน่วยความจำ จอภาพ คีย์บอร์ด เครื่องพิมพ์ เม้าส์ เป็นต้น รวมถึงอุปกรณ์อัจฉริยะ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับสำนักงาน อุปกรณ์สำหรับ IOT (Internet of thing) อุปกรณ์สำหรับวิทยาการหุ่นยนต์ (Robotics) กล้อง CCTV เป็นต้น

2. อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ (Software & software service) เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

การผลิต จำหน่าย และบริการด้านซอฟต์แวร์ เช่น ซอฟต์แวร์สมองกล ซอฟต์แวร์สำหรับองค์กร ซอฟต์แวร์ด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ซอฟต์แวร์สำหรับควบคุมอุปกรณ์หรือเชื่อมโยงอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์สำหรับอุตสาหกรรมการผลิต ซอฟต์แวร์สำหรับสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจ เป็นต้น

3. อุตสาหกรรมบริการด้านดิจิทัล (Digital service) เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการออกแบบระบบการให้คำปรึกษา การบริการแพลตฟอร์ม (Platform) ดิจิทัลต่าง ๆ โดยเน้นการบริการหรือการออกแบบความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการให้บริการในรูปแบบออนไลน์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หน่วยงานหรือองค์กรทางธุรกิจ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การออกแบบทางอิเล็กทรอนิกส์ การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud computing) การบริการ Data center การให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาระบบดิจิทัล การบริการดูแลรักษาระบบ เป็นต้น

4. อุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital content) เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เผยแพร่ จำหน่าย และให้บริการด้านเนื้อหาดิจิทัล เป็นอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ต้องอาศัยทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านเทคโนโลยี และการผลิตสื่อรูปแบบดิจิทัล เช่น ภาพยนตร์และความบันเทิง รายการโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์กราฟิก แอนิเมชัน เกมดิจิทัล E-book e-Learning สื่อใหม่รูปแบบ AR/VR เป็นต้น

5. อุตสาหกรรมโทรคมนาคม (Communication) เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การจำหน่ายอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์โทรคมนาคม การแพร่ภาพกระจายเสียง (Transmission) ภาครับ (Reception) และภาคส่ง (Emission) รวมถึงบริการด้านโทรคมนาคมและแพร่ภาพกระจายเสียง เช่น บริการโทรศัพท์ บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง บริการโครงข่ายอินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ บริการสื่อสารข้อมูลผ่านดาวเทียม และสถานีภาคพื้นดิน เป็นต้น

### แนวโน้มความต้องการแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล (Trends in Workforce Requirements in the Digital Industry)

แนวโน้มความต้องการแรงงานของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลในปัจจุบันยังคงเป็นตลาดงานที่มีความต้องการแรงงานอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเนื่องมาจากเกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย Manpower Group (2021) ได้สำรวจแนวโน้มตลาดแรงงานในปี 2564 และจัด 10 อันดับสายงานที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน พบว่า งานด้านไอทีมีความต้องการของตลาดแรงงานอยู่ในอันดับ 5 คิดเป็นร้อยละ 7.78 ประกอบด้วย

งานด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ (Programmer & developer) งานด้านระบบเครือข่าย (System & network) งานด้านการดูแลระบบคอมพิวเตอร์ (IT Support) งานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) และงานด้านวิทยาการหุ่นยนต์ (Robotic) แสดงให้เห็นถึงความต้องการแรงงานของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลยังคงมีทิศทางความต้องการอย่างต่อเนื่องในทุกปี ซึ่งหากเกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการแรงงานในอนาคตส่วนหนึ่งอาจขึ้นอยู่กับสมรรถนะของแรงงาน ที่ต้องมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย พร้อมกับการพัฒนาสมรรถนะตนเองอย่างสม่ำเสมอตามบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ แนวโน้มความต้องการแรงงานของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลจากดัชนีอุตสาหกรรมดิจิทัลประเทศไทย ซึ่งเป็นผลสำรวจของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลหรือ Depa (2022) แสดงให้เห็นถึงความต้องการด้านการจ้างงานในไตรมาส 3 ปี 2564 มีถึงร้อยละ 53 และการคาดการณ์ใน 3 เดือนข้างหน้า มีความต้องการจ้างงานถึงร้อยละ 59.4 ซึ่งจากผลสำรวจดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลยังคงมีระดับการจ้างงานและรายได้ของแรงงานอยู่ในระดับดีอย่างต่อเนื่อง โดยความต้องการตำแหน่งงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังคงมีอัตราสูงกว่าตำแหน่งงานทั่วไป ทั้งนี้ ตัวเลขการคาดการณ์เป็นผลจากความต้องการของผู้ประกอบการที่มีความคาดหวังถึงการเติบโตของธุรกิจซึ่งได้สังเกตเห็นถึงปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจึงส่งผลให้ความต้องการแรงงานและการจ้างงานเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

### ■ การพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล (Development of Core Competencies for the Workforce in the Digital Industry)

กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ นำการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based human resource management) มาใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Thummasaroch et al., 2021) สมรรถนะดิจิทัลจึงเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ หรือองค์ความรู้ในตัวบุคคล นำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การบริหารจัดการเทคโนโลยี การจัดการเนื้อหาดิจิทัล การจัดการความรู้ดิจิทัล การประเมินและแก้ไขปัญหาดิจิทัล เป็นต้น (Suphapanworakul, 2022) ทั้งนี้ บทบาทสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล คือ การผลักดันให้องค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ

อุตสาหกรรมดิจิทัล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแรงงานหรือบุคลากรในองค์กร โดยธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลสามารถศึกษาและพัฒนาสมรรถนะหลักได้ตามแนวทาง ดังนี้

#### กรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล

สำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคคลให้มีความรู้ ทักษะที่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (Wongyai & Patphol, 2021; ONDE, 2020)

1. การเข้าใจดิจิทัล (Digital literacy) คือ การมีสมรรถนะในการเข้าถึง ค้นหา กลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนการจัดการ การนำไปประยุกต์ใช้ การแบ่งปันให้กับผู้อื่น การติดตามข้อมูลสารสนเทศ และสร้างสรรค์สื่อสารสนเทศด้วยเครื่องมือและเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม มีความถูกต้องปลอดภัย ไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลอื่นและไม่ขัดต่อหลักกฎหมาย โดยสมรรถนะที่ต้องการประกอบด้วย สิทธิความรับผิดชอบ ยุติธรรม การเข้าถึงดิจิทัล การสื่อสารยุคดิจิทัล ความปลอดภัย ยุติธรรม การรู้เท่าทันสื่อและสารสนเทศ มารยาทในสังคมดิจิทัล สุขภาพดียุคดิจิทัล พาณิชย์ดิจิทัล และกฎหมายดิจิทัล

2. การใช้ดิจิทัล (Digital skill/ICT skill) คือ การมีสมรรถนะในการใช้เครื่องมือดิจิทัลในระดับพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลกับการประกอบอาชีพในยุคปัจจุบัน รวมถึงการใช้ดิจิทัลในชีวิตประจำวันและการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง โดยสมรรถนะที่ต้องการประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมจัดการคำ การใช้โปรแกรมจัดการตาราง การใช้โปรแกรมนำเสนอ และการใช้งานเครื่องมือเพื่อรักษาความมั่นคงของระบบคอมพิวเตอร์

3. การแก้ปัญหาด้วยเครื่องมือดิจิทัล (Problem solving with digital tools) คือ การมีสมรรถนะในการระบุความต้องการทรัพยากร ซึ่งสามารถตัดสินใจใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค และพัฒนาสมรรถนะตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยสมรรถนะที่ต้องการประกอบด้วย การแก้ปัญหาทางเทคนิคของการใช้งานเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนทักษะในยุคดิจิทัล การจัดการสิ่งแวดล้อมดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ และการคิดเชิงคำนวณ

4. การปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Adaptive digital transform) คือ การมีสมรรถนะในการปรับตัวให้สอดคล้องกับยุคปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการปรับเปลี่ยนวิถีการดำรงชีวิตหรือสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล รวมถึงสามารถคิดค้นนวัตกรรมรูปแบบใหม่

และพัฒนานตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยสมรรถนะที่ต้องการประกอบด้วย การยืดหยุ่นและการปรับตัว การทำงานร่วมกันในสังคมและวัฒนธรรมดิจิทัล การคิดริเริ่มและเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างผลผลิตและการเป็นผู้ประกอบการ และการเป็นผู้นำ

**สมรรถนะหลักที่สำคัญสำหรับแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล**

แรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการแข่งขันและเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะทั่วไป

ที่จำเป็นอยู่ในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็น ทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะทางเทคนิคเฉพาะด้าน ทักษะเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานด้านดิจิทัล (Van Laar et al., 2020) ดังนั้น ทักษะด้านดิจิทัลและทักษะการทำงานในองค์กรดิจิทัลที่แรงงานทุกคนจะต้องมีและปฏิบัติ จึงถือเป็นสมรรถนะหลักของการทำงาน โดยภาพรวมสมรรถนะหลักที่สำคัญมีดังนี้ (World Economic Forum, 2022; Siddoo et al., 2019)

**Figure 2**  
*The Core Competencies of the Workforce in the Digital Industry Business*  
สมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล



1. ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี แรงงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลควรมีความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตลอดจนความสามารถในการรับรู้และใช้เครื่องมือดิจิทัล เพื่อการสืบค้นข้อมูลและสนับสนุนการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา แรงงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลจะต้องมีความสามารถในการรับรู้ คิดวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาทางเทคนิคได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์และการสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการทำงานในอุตสาหกรรมดิจิทัล

3. การทำงานร่วมกันและทักษะในการสื่อสาร ในอุตสาหกรรมดิจิทัลมักมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม แรงงานควรมีทักษะในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีเทคนิคการสื่อสารที่ดี เช่น การแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และชัดเจน การรับฟังและเข้าใจความต้องการของเพื่อนร่วมงาน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถรับ-ส่งข้อมูลได้อย่าง

ถูกต้อง มีความเข้าใจที่ตรงกันกับทีม เป็นต้น อีกทั้ง แรงงานควรมีทักษะความรับผิดชอบหน้าที่และการจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำงานร่วมกับทีมจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

4. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการปรับตัว อุตสาหกรรมดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แรงงานควรมีความยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวตามเทคโนโลยีและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การคงอยู่ในกระแสเทคโนโลยีพร้อมกับการพัฒนานตนเองจะช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์

5. ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ แรงงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลควรมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงสินค้าและบริการให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความทันสมัยและทัดเทียมคู่แข่ง

6. การยกระดับทักษะของแรงงาน โดยแรงงานใน

อุตสาหกรรมดิจิทัลควรมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อปรับตัวและเติบโตในสายงานดิจิทัล ตลอดจนช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน ดังนั้น การเข้าร่วมอบรม การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หรือการจัดทำโครงการขององค์กร เพื่อพัฒนาทักษะให้กับแรงงาน สามารถช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้กับแรงงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลได้

นอกจากนี้ แรงงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลจะต้องมีทักษะพื้นฐานด้านการรู้ดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยสามารถแบ่งการรู้ดิจิทัลในอุตสาหกรรมดิจิทัลออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้ (CUIP, 2017)

1. การใช้ (Use) คือ ทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว มีเทคนิคการใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเริ่มจากขั้นพื้นฐาน เช่น ทักษะการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้งานเว็บเบราว์เซอร์ อีเมล และเครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น ทักษะเหล่านี้จะเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาทักษะในระดับที่สูงขึ้น เช่น การใช้เครื่องมือสืบค้นข้อมูล การใช้งานฐานข้อมูล การใช้งานระบบประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud computing) เป็นต้น

2. การเข้าใจ (Understand) คือ ทักษะความสามารถในการเข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัล เป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีก่อนการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมของการทำงานผ่านระบบออนไลน์ เนื่องจากเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีผลกระทบต่อพฤติกรรม ความเชื่อ และความรู้สึกของมนุษย์ ดังนั้น ทักษะการเข้าใจจึงเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานเพื่อให้แรงงานมีทักษะการจัดการสารสนเทศในการค้นหา ประเมิน และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการแก้ไขปัญหาในการทำงาน

3. การสร้าง (Create) คือ ทักษะความสามารถในการผลิตเนื้อหาในรูปแบบดิจิทัล โดยใช้เครื่องมือสำหรับสร้างเนื้อหาดิจิทัล นำไปเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์หรือสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) เนื่องจากเป็นช่องทางในการทำตลาดออนไลน์ที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อการกระจายข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมดิจิทัล ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

### สมรรถนะหลักที่สำคัญสำหรับแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลตามกลุ่มอุตสาหกรรม

ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลมีความต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งนอกจากสมรรถนะหลักทั่วไปที่อุตสาหกรรมดิจิทัลทุกกลุ่มจะต้องมีแล้วนั้น นอกจากนี้ อุตสาหกรรมแต่ละกลุ่มยังต้องการสมรรถนะหลักเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดของสมรรถนะหลักแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญ ดังนี้ (Jarrett, 2022)

1. อุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ เช่น อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ส่วนประกอบหุ่นยนต์ อุปกรณ์ IoT เป็นต้น แรงงานต้องมีความรู้และทักษะทางเทคนิคในการทำงานกับเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์ เช่น เครื่องมือวัด เครื่องจักร ระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีในการผลิต การติดตั้งระบบ การแก้ปัญหาของอุปกรณ์ เป็นต้น ตลอดจนจนทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการขายสินค้าและบริการ (CLIMB, 2022)

2. อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตและบริการด้านซอฟต์แวร์ เช่น ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ระบบ ซอฟต์แวร์ประยุกต์ การบริการแอปพลิเคชัน เป็นต้น แรงงานต้องมีทักษะความรู้ทางเทคนิค ตลอดจนประสบการณ์ในการออกแบบและพัฒนาซอฟต์แวร์ รวมถึงการเข้าใจและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เช่น ทักษะการเขียนโปรแกรม ฐานข้อมูล การทดสอบและการปรับปรุงซอฟต์แวร์ เป็นต้น ตลอดจนจนทักษะการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์เพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพ (Adamuthe, 2019)

3. อุตสาหกรรมบริการด้านดิจิทัล เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการบริการด้านดิจิทัลทุกรูปแบบ เช่น การบริการออกแบบระบบ การบริการแพลตฟอร์มออนไลน์ การบริการธุรกรรมการเงิน การให้คำปรึกษา เป็นต้น แรงงานต้องมีทักษะที่ครอบคลุมการทำงานด้านดิจิทัลที่หลากหลาย เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยี การตลาดออนไลน์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหาและคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น (Mahattanalai, 2023)

4. อุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตและการเผยแพร่เนื้อหาผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ บล็อก แอปพลิเคชัน เป็นต้น ดังนั้น แรงงานต้องมีทักษะในการสื่อสารและการสร้างเนื้อหา โดยจะต้องสามารถสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างเนื้อหาดิจิทัลทุกรูปแบบอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้ดิจิทัล (Orjuela & Rubiela, 2021)

5. อุตสาหกรรมโทรคมนาคม เป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการให้บริการโครงข่ายด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร เช่น การใช้บริการเครือข่ายโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น แรงงานจะต้องมีความเชี่ยวชาญด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์โทรคมนาคม เช่น ทักษะด้านโปรโตคอล ความรู้เกี่ยวกับระบบเครือข่าย LAN MAN WAN ความรู้เกี่ยวกับอุปกรณ์เราเตอร์ สวิตช์ เกตเวย์ เป็นต้น รวมถึงทักษะด้านเทคนิค การซ่อมบำรุง และทักษะการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบโทรคมนาคม (Vulkov, 2022)

## แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของธุรกิจ อุตสาหกรรมดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดงาน แรงงานจะต้องมีการปรับตัวทักษะใหม่ โดยจะต้องเน้นทักษะ การคิดเชิงวิเคราะห์ นวัตกรรม การออกแบบเทคโนโลยี และการเขียนโปรแกรมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นความต้องการของอุตสาหกรรมดิจิทัล (Riverplus, 2020) ทั้งนี้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลของประเทศไทย จะต้องมีการพัฒนาและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะหลักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติของแรงงาน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก ซึ่งจะต้องเกิดจากการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทั้งการฝึกปฏิบัติทางอย่างสม่ำเสมอ การฝึกอบรม สัมมนา และการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึง การให้คำปรึกษาและการสนับสนุนจากองค์กร โดยมีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ (OCSC, 2010)

1.1 แรงงาน จะต้องมีการวางแผนพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมรรถนะหลักจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) โดยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ แสวงหาโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะอยู่ตลอดเวลา และมีการประเมินสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดรับคำติชม (Feedback) จากผู้อื่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจขอรับการสนับสนุนจากองค์กร ในการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

1.2 ผู้บังคับบัญชา จะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยให้การสนับสนุนและให้การช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องและให้โอกาสแรงงานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำปรึกษา คำติชม และให้การฝึกสอนทักษะการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อความก้าวหน้าของแรงงาน

1.3 งานบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิด ทิศทาง แนวทาง และเครื่องมือด้านการวางแผนพัฒนาแรงงานในองค์กร ตลอดจนให้การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการวางแผนพัฒนา เพื่อให้แรงงานบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะต้องกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ

1.4 ผู้บริหารระดับสูง จะต้องสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายที่จะส่งเสริมการ

พัฒนาแรงงานให้มีศักยภาพ รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนาแรงงาน

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ เป็นกระบวนการในการดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะให้เกิดประสิทธิผลด้านสมรรถนะกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการพัฒนาที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับกำหนดแนวทางขององค์กร โดยในบทความนี้จะนำเสนอแนวทางของ Scott (2015) ซึ่งเป็นขั้นตอนการสร้างแบบจำลองสมรรถนะ มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

2.1 การเริ่มต้นโครงการ (Project kick-off) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาสมรรถนะ โดยองค์กรจะต้องพิจารณาว่า การนำระบบสมรรถนะมาใช้มีความเหมาะสมกับองค์กรและแรงงานหรือไม่ เพื่อนำไปสู่กระบวนการสรรหาผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับระบบสมรรถนะมาให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านสมรรถนะขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจในระบบสมรรถนะ รวมถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อแรงงานและองค์กร

2.2 การรวบรวมข้อมูล (Gather data) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ อาทิ นโยบายขององค์กร วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และข้อมูลส่วนอื่น ๆ โดยรวบรวมจากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน โครงสร้างการทำงาน การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสัมภาษณ์รายบุคคล การสนทนากลุ่ม รวมถึงการใช้แบบสอบถามสำรวจแรงงานทุกระดับในองค์กร เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่จะแสดงออกถึงศักยภาพในการปฏิบัติงาน

2.3 การระบุสมรรถนะที่สำคัญ (Identify key competencies) เป็นการระบุประเด็นสำคัญของสมรรถนะที่จะดำเนินการพัฒนาซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูล โดยจะต้องเป็นประเด็นที่มาจากฉันทามติของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร

2.4 การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะ (Develop competency indicators) เป็นการกำหนดคำชี้แจงหรือคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมและทักษะที่แสดงถึงประเด็นสมรรถนะ ซึ่งอยู่ในรูปแบบเงื่อนไขที่สามารถวัดได้จริง โดยอาจกำหนดตัวชี้วัดเป็นระดับสำหรับการพิจารณาศักยภาพและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ตัวชี้วัดอาจเริ่มตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไปจนถึงการวัดประสิทธิภาพในระดับสูงหรือระดับเชี่ยวชาญ

2.5 การตรวจสอบแบบจำลองสมรรถนะ (Validate competency models) เป็นการตรวจสอบสมรรถนะหลัก โดยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำองค์กรหรือกลุ่มองค์กร เพื่อตรวจสอบสมรรถนะเฉพาะด้านการทำงานให้มีความเหมาะสมและนำรายละเอียดของสมรรถนะทั้งหมดเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนการนำสมรรถนะไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.6 การนำสมรรถนะเข้าสู่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Incorporate competencies into the performance appraisal system) เป็นการรวบรวมสมรรถนะที่ผ่านการพิจารณาตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำมาไว้ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะของแรงงาน

2.7 การบูรณาการแบบจำลองสู่วัฒนธรรมองค์กร (Integrating the models and deliverables into the culture) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนอกเหนือจากการนำมาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะใช้สมรรถนะในการวางแผนการฝึกอบรม การพัฒนาแรงงาน การวางแผนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะบูรณาการสมรรถนะให้เข้ากับวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร

3. แนวทางการประเมินสมรรถนะ เป็นกระบวนการประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมและประสบการณ์การทำงานของแต่ละบุคคลที่เป็นความคาดหวังขององค์กรในตำแหน่งงานนั้น ๆ เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาแรงงานให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และยังสามารถนำการประเมินสมรรถนะมาเป็นส่วนในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้กับแรงงานหรือการพิจารณาความดีความชอบ โดยการประเมินสมรรถนะสามารถประเมินโดยใช้แนวทางได้ดังนี้ (Yatirattanakanya, 2015)

3.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss assessment) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินแรงงานใต้บังคับบัญชา เนื่องจากมีความใกล้ชิดจึงทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานตามสายงาน

3.2 การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss assessment) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน โดยการแลกเปลี่ยนทัศนะหรือ ปรีชาหาหรือและสร้างข้อตกลงร่วมกัน

3.3 การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test knowledge & Skill) เป็นวิธีการประเมินเพื่อวัดระดับสมรรถนะตามที่กำหนด โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเงื่อนไขการทดสอบเฉพาะสมรรถนะในด้านที่ต้องการประเมิน

3.4 การประเมินพฤติกรรมจากสถานการณ์สำคัญ (Critical incident) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะที่เน้นให้ผู้ประเมินบันทึกพฤติกรรมของบุคคลจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์สำคัญ โดยใช้พฤติกรรมของบุคคลนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.5 การประเมินโดยการเขียนเรียงความ (Written

essay) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยการให้ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะต้องบรรยายให้เห็นถึงการใช้ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถด้านใดบ้างในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมที่เป็นข้อมูลจากการเขียนบรรยาย ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงระดับของสมรรถนะได้

3.6 การประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนดเพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะที่มีในตัวบุคคล ซึ่งเหมาะกับการประเมินสมรรถนะเพื่อรับเข้าทำงานหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน

3.7 การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยการสร้างแบบประเมินในลักษณะของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพื่อประเมินระดับสมรรถนะในตัวบุคคล

3.8 การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally anchored rating) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยเน้นการประเมินพฤติกรรมที่คาดหวัง (Key result areas) ในสมรรถนะที่ต้องการ มีการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละพฤติกรรม ซึ่งผู้ประเมินอาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน

3.9 การประเมินแบบรอบด้าน (360 Evaluation) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยใช้การประเมินด้วยแบบสอบถาม ร่วมกับการประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินสมรรถนะ ไม่ว่าจะเป็น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า หรือบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หลังจากการประเมินจะหาข้อสรุปถึงระดับสมรรถนะของผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะทราบมุมมองจากบุคคลหลายระดับ และเป็นการลดอคติจากการประเมินได้

3.10 การประเมินโดยใช้ศูนย์ทดสอบ (Assessment center) เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะโดยการให้รูปแบบที่หลากหลาย ร่วมกับการใช้บุคคลจากหลายภาคส่วนร่วมกันประเมิน ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ

### ระบบสมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล

การนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลนั้น มักถูกนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (Chaisri, 2020)

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล เป็นการวางแผนด้านความต้องการทรัพยากรบุคคลตามตำแหน่งงาน โดยจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการจัดสรรบุคคลที่มีสมรรถนะตรงตามตำแหน่งงานที่

องค์กรกำหนด ซึ่งจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. การตีค่างานและการบริหารค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง เป็นการนำสมรรถนะของแรงงานมาใช้เพื่อกำหนดค่าจ้าง โดยกำหนดปัจจัยที่มีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลถึงการจ่ายอัตราค่าตอบแทนหรือการกำหนดเงินเดือนของแรงงาน

3. การสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำสมรรถนะที่องค์กรได้กำหนดไว้ มาใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกแรงงานเพื่อเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งกรอบสมรรถนะการทำงานจะช่วยให้องค์กรสามารถกลั่นกรองแรงงานในขั้นตอนการสมัครงานให้ได้ตรงตามความต้องการในระดับหนึ่ง อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงานของแรงงานใหม่

4. การบรรจุตำแหน่ง เป็นการนำสมรรถนะมาใช้กำหนดคุณสมบัติของแรงงานที่จะได้รับการบรรจุตำแหน่งงานหรือเลื่อนตำแหน่งงาน ซึ่งคุณสมบัติของแรงงานที่ควรจะได้รับ การบรรจุตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดไว้ด้วย

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของแรงงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน โดยมีสมรรถนะหลักเป็นเป้าหมายสำคัญในการปฏิบัติงาน

6. การวางแผนสายงานและการสืบทอดตำแหน่ง เป็นการนำสมรรถนะมาใช้กำหนดขั้นตอนการวางแผนเส้นทางสายงาน (Career path) ทั้งการพัฒนา การฝึกอบรม และการประเมินสมรรถนะ เพื่อที่จะให้แรงงานมีความก้าวหน้าในสายงานของตนเอง ขณะเดียวกันองค์กรจะต้องมีการสรรหาบุคคลเพื่อมาทดแทนตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะและประเมินสมรรถนะเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการนำผลการประเมินสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งให้เหมาะสมกับศักยภาพ รวมถึงหากขาดสมรรถนะอาจพิจารณาเลิกจ้างแรงงานได้

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำหลักการวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA: Plan Do Check Act) มาใช้ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล ซึ่งเริ่มจากการวางแผนความต้องการสมรรถนะของแต่ละบุคคล กำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความสามารถ ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก ซึ่งต้องนำผลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไปในอนาคต

## ■ บทสรุป (Conclusions)

บทความวิชาการฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์สารสนเทศและองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เหตุผลเพราะกลุ่มธุรกิจสามารถที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มีทักษะด้านเทคโนโลยี ซึ่งธุรกิจจะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตและปรับตัวให้เข้ากับพลวัตของตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกแรงงานที่มีสมรรถนะด้านดิจิทัลถือเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อนำไปสู่การมีสมรรถนะหลักของการปฏิบัติงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็น ทักษะด้านเทคนิค ความรู้ด้านดิจิทัล การแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานร่วมกัน เมื่อแรงงานมีสมรรถนะหลักด้านดังกล่าวแล้วนั้น จะสามารถช่วยให้แรงงานประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพแรงงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานถือเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรในภาพรวมได้เป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรควรมีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนมีการพัฒนาสมรรถนะหลักและประเมินสมรรถนะของแรงงานอย่างสม่ำเสมอ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานจะต้องมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่การค้นพบสมรรถนะหลักที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักของแรงงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัล

## ■ ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

สมรรถนะหลักของแรงงานในธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและปรับตัวในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัลเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความต้องการแรงงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานอีกจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์และการศึกษาวิจัยในอนาคต ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. แรงงานที่ต้องการเข้าทำงานในอุตสาหกรรมดิจิทัลควรมีทักษะความรู้พื้นฐานด้านดิจิทัล โดยในช่วงเริ่มต้น สามารถศึกษาได้จากกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทย เพื่อสร้างการเรียนรู้และการปรับตัวก่อนเข้าสู่ตลาดงาน

## อุตสาหกรรมดิจิทัล

2. ธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลทั้ง 5 กลุ่ม ควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะหลักให้กับแรงงานอย่างสม่ำเสมอ ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอุปนิสัย บุคลิกภาพ ทักษะคนดี (Soft Skill) เพื่อพัฒนาศักยภาพของแรงงานให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และสร้างข้อกำหนดด้านสมรรถนะหลักของแรงงานตามกลุ่มอุตสาหกรรมให้ชัดเจน เพื่อแรงงานใหม่จะได้ศึกษาและเตรียมความพร้อมก่อนเข้าทำงาน

3. อุตสาหกรรมดิจิทัลเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างรวดเร็ว ข้อกำหนดด้านสมรรถนะดิจิทัลจึงมีโอกาสรับเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับแรงงานหรือนักศึกษาที่มีความสนใจทำงานในด้านนี้ ดังนั้น ผู้ที่สนใจควรศึกษาข้อกำหนดด้านสมรรถนะดิจิทัลที่เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

4. เนื่องจากบทความนี้ เป็นการนำเสนอผลการศึกษาศมรรถนะดิจิทัลในภาพรวมของทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนั้น การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของแรงงานในอนาคต ควรมีการศึกษาข้อกำหนดหรือความต้องการเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม โดยทำการศึกษาเฉพาะเจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอย่างละเอียด ให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกครบทุกมิติ เพื่อเป็นสารสนเทศให้กับแรงงานที่สนใจทำงานเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมดิจิทัล

## เอกสารอ้างอิง (References)

Adamuthe, A. C. (2019, August). *Skill based evaluation technique for software development projects in higher education*. National Conference on Exploring New Dimensions in Teaching Learning for Quality Education, Nashik, Maharashtra, India. [https://www.researchgate.net/publication/335223190\\_Skill\\_Based\\_Evaluation\\_Technique\\_for\\_Software\\_Development\\_Projects\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/335223190_Skill_Based_Evaluation_Technique_for_Software_Development_Projects_in_Higher_Education)

Bhisalbutra, P., & Kongklay, J. (2016). Guideline for enhancing organization capability adhere to development of human resource competency. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 9(1), 1315-1326. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/61692/50819>

Chaisri, A. (2020). Human resource management based on competency. *Academic MCU Buriram Journal*, 5(2), 234-248. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/ambj/article/view/244589>

Chalita. (2013, July 28). *Core competency*. KM Faculty of Medicine Siriraj Hospital. <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledge/assets/definition/1963>

CLIMB. (2022, Aug 12). *10 Computer hardware skills and how to improve them*. Climbtheladder. <https://climbtheladder.com/computer-hardware-skills>

Coursera. (2021). *Industry skills report 2021*. Coursera. <https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/Coursera-Industry-Skills-Report-2021.pdf>

CUIP. (2017, December 07). *Rāingān kān wikhro nāonōm theknōlōyī lāe 'utsāhakam* [Technology and industry trend analysis report in digital industry]. Chulalongkorn University Intellectual Property Institute. [https://www.ipthailand.go.th/images/3534/web\\_01052018/Report\\_CHU/5\\_Digital\\_Industries\\_final\\_07.12.2017\\_CHU.pdf](https://www.ipthailand.go.th/images/3534/web_01052018/Report_CHU/5_Digital_Industries_final_07.12.2017_CHU.pdf)

Depa. (2019, May 9). *Thailand's digital economy at a glance*. Depa. <https://www.depa.or.th/en/article-view/thailand-digital-economy-glance>

Depa. (2020, September 23). *Phon kānsamrūt khōmūn lāe pramcēn sathānaphāp 'utsāha kan madi chi than pī sōngphanhārōihoksipt'et - sōngphanhārōihoksiptōng khāt kān sām pī* [Data survey and evaluation of the digital industry in 2018-2019, 3-year forecast]. Depa. <https://www.depa.or.th/th/article-view/press-conference-depa-imc>

Depa. (2022, September 26). *Phon samrūt khōmūn lāe pramcēn sathānaphāp 'utsāhakam sōpwāe hātwee lāe 'uppakōn 'atchariya lāe bōrikān dān di chi than pracham pī sōngphanhārōihoksipt'et khāt kān nāonōm sām pī* [Thailand digital economy dashboard]. Depa. <https://www.depa.or.th/en/article-view/index-3-years-since-2564>

Depa. (2023, September 20). *Digital industry 2022*. Depa. <https://www.depa.or.th/en/article-view/press-conference-digital-industry-2022>

Donlao, T., Fuangchan, S., Chirinang, P., & Kromadit, V. (2021). The development of Thai labor in industry sector to drive the Thailand 4.0. *Journal of Humanities and Social Sciences Rajapruk University*, 7(3), 56-71. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rpu/article/view/257341>

Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0 digitization and opportunities for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119869. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>

Hinkeaw, K. (2012). *The core competencies of the private school administrators under the Primary Educational Service Area Office 2 District Pathumthani* [Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi]. RMUTT. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2198/1/Binder1.pdf>

HREX. (2023, June 6). *Sōmsāng samaththana (competency) hai bukkhalākōn sōngsōm kānbōrīhān sapphayākōn manut nai 'ongkōn hai mī prasithiphāp* [Competency]. HREX.asia. <https://th.hmnote.asia/orgdevelopment/190624-competency>

Jarrett, K. (2022). *Digital labor skills*. Polity Press. <https://books.google.co.th/books?id=y050EAAAQBAJ&lpg=PT3&ots=AnOTfNI36q&dq=digital%20labor%20skills&lr&pg=PT6#v=onepage&q=digital%20labor%20skills&f=false>

Jitvirat, K. (2019). The indicators of the digital transformation trends to digital Thailand 4.0. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 12(4), 119-139. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/187894>

JobsDB. (2023, July 7). *Digital transformation khū 'arai khaochai rūang samkhan thī 'ong kōn tō 'ong rū* [Digital transformation]. JobsDB. <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/digital-transformation>

Lerksirinukul, P. (2020, September 23). *Pōt mūnlakhā hā 'utsāha kan madi chi than nai prathēt Thai dān nai Tar nawik rut mai wai dān nai yū nai dān būak* [Thailand digital industry market segment]. Salika. <https://www.salika.co/2020/09/23/thailand-digital-industry-market-segment>

Mahattanalai, T. (2023, March 28). *Industry outlook 2023-2025: Digital services and software*. Krungsri. <https://www.krungsri.com/en/research/industry/industry-outlook/services/digital-software/io/io-digital-software-2023-2025>

Manpower Group. (2021, February). *Manpower group Thailand unveils 2021 labour market trends along with workforce recommendation's for Thai workers*. Manpower Group. <https://www.manpowerthailand.com/th/bxk/2021/02/ManpowerGroup-Thailand-Unveils-2021-Labour-Market-Trends-th>

Ministry of Industry. (2017, May 3). *Sēthā kit di chi than nayōbāi khaphklūan sēthhakit mai* [Digital economy]. Ministry of Industry (Thailand). <https://www.industry.go.th/th/km/3371>

OCSC. (2010). *Core competencies*. Office of the Civil Service Commission.

ONDE. (2016, May). *Phāen phatthanā di chi than phūa sēthhakit lāe sangkhom* [Digital development for national economic and social development]. Office of the National Digital Economy and Society Commission. [https://onde.go.th/view/1/Digital\\_Development\\_for\\_National\\_Economic\\_and\\_Social\\_Development/EN-US](https://onde.go.th/view/1/Digital_Development_for_National_Economic_and_Social_Development/EN-US)

ONDE. (2018). *Digital competence framework for Thai citizens*. Office of the National Digital Economy and Society Commission. [https://web.parliament.go.th/assets/portals/1/files/digital\\_competence\\_framework\\_for\\_thai\\_citizens.pdf](https://web.parliament.go.th/assets/portals/1/files/digital_competence_framework_for_thai_citizens.pdf)

ONDE. (2020, January 17). *Digital competence framework for Thai citizens*. Office of the National Digital Economy and Society Commission. [https://file.onde.go.th/assets/portals/1/ebookcategory/44\\_digital\\_competence\\_framework\\_for\\_thai\\_citizens](https://file.onde.go.th/assets/portals/1/ebookcategory/44_digital_competence_framework_for_thai_citizens)

Orjuela, G. & Rubiela, Y. (2021). Digital skills for communication and content creation: Can B-learning greatly influence them? *HOW Journal*, 28(1), 45-68. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1384033>

Pandam, S. (2021). The development of industrial standers for Thai vocational qualification framework. *Institute of Vocational Education Northern Region 3 Journal*, 5(9), 4-23. [https://so01.tci-thaijo.org/index.php/TVETJournal\\_IVEN3/article/view/248687](https://so01.tci-thaijo.org/index.php/TVETJournal_IVEN3/article/view/248687)

Pannitamai, W. (2020). *Human resource assessment: Principles & practices*. Rattanaetri.

- Piamsuphakpong, T., Piamsuphakpong, T., Suwannaprathep, P., Rojjanaprapayon, S., & Sereekhunakhun, W. (2019). Learn to cope with business risk management in the new context of industry 4.0. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(2), 171-181. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/trujournal/article/view/193524>
- Prasertsin, U., Srihaset, K., & Laonoi, A. (2021). Guidelines for competency-based assessment in 21st century. *Journal of Educational Measurement Mahasarakham University*, 27(2), 16-31. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemmsu/article/view/244520>
- Riverplus. (2020, September 2). *Hā key technologies hai kào sū yuk Industry 4.0* [5 key technologies industry 4.0]. Riverplus. <https://automation.riverplus.com/technologies-to-industry>
- Sakrasan, T., Makaphol, J., Krirkgulthorn, T., & Yamaphat, S. (2021). A model for encouraging the competencies needed in the 21st century to the performance of human resources personnel of college affiliated to the Praboromarajchanok Institute. *Journal of Nursing and Education*, 14(1), 63-90. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/JNAE/article/view/248503>
- Samakkeenont, S. (2013). *Expectation and satisfaction of job efficiency with core competency: A case study of employees of Government Saving Bank Regional Office 3* [Master's thesis, Silpakorn University]. SURE. <https://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/9879>
- Scott, E. (2015, January 24). *Brighter strategies's approach to competency modeling*. Brighter Strategies. <https://www.brighterstrategies.com/blog/brighter-strategiess-approach-to-competency-modeling>
- Siddoo, V, Sawattawee, J, Janchai, W, & Thinnukool, O. (2019). An exploratory study of digital workforce competency in Thailand. *Hellyon*, 5(5), 1-12. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844018338957>
- Suphapanworakul, M. (2022). *A development of training model for digital industry executives using principles of knowledge management based on engineering knowledge to enhance the digital competency for the production manager of the industrial factory* [Doctoral dissertation, Naresuan University]. NU Intellectual Repository. <http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/handle/123456789/5015>
- Suthamdee, C., & Suthamdee, J. (2017). Application of competencies for human resources development. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 11(1), 262-269. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/reru/article/view/176387>
- Thummasaroach, D., Somwang, K., & Hayeemaming, M. (2021). Development core competency in the job performance of personnel in sub district administrative organizations in Saraburi Province. *Rajapark Journal*, 15(43), 326-338. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/255244>
- Van Laar, E., Van Deursen, A.J.A.M., Van Dijk, J.A.G.M., & Haan, J.D. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Saga Journals*, 10(1), 1-14. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019900176>
- Vulkov, V. (2022, May 17). *Telecommunications skills: Example usage on resumes, skill set & top keywords in 2023*. Enhancv. <https://enhancv.com/resume-skills/telecommunications>
- Wongyai, W., & Patphol, M. (2021). *Digital competency*. Graduate School of Srinakharinwirot University.
- World Economic Forum. (2022, January 6). *Future of work: These are the digital skills companies need to succeed in a changing economy*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/digital-skills-ai-machine-learning-cloud-computing-job>
- Yatirattanakanya, S. (2015). *Organizational culture and core competency of supporting staff's performance Office of The President in Kasetsart University* [Master's thesis, Silpakorn University]. SURE. <https://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/7248>