

การขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล

Driving Human Resource Management to Digital

(วันรับบทความ: 22 เมษายน 2566; วันแก้ไขบทความล่าสุด: 27 พฤษภาคม 2566; วันตอบรับการตีพิมพ์บทความ: 3 มิถุนายน 2566)

เพ็ญศรี ฉirinang *

Pensri Chirinang

บทคัดย่อ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจจะดูไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ยังคงวนเวียนกับเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารเส้นทางอาชีพ การกำหนดและวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง การบริหารพนักงานกลุ่มศักยภาพ การดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งงานพนักงานสัมพันธ์และคุณภาพชีวิตในการทำงาน แต่เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าประสงค์ข้างต้นได้เปลี่ยนแปลงไปมาก เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปรวดเร็วรวมทั้งความคาดหวังของพนักงานรุ่นใหม่ก็เปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้น หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ปรับให้ทันกับยุคดิจิทัล ก็จะไม่สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไว้ได้ เพราะพนักงานที่เก่งก็จะลาออกไปอยู่ในองค์กรที่มีการจัดหาเทคโนโลยี และมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกื้อหนุนต่อทักษะของตนเองมากกว่า บทความนี้มุ่งนำเสนอการขับเคลื่อนองค์กรสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางให้นักปฏิบัติการ ผู้ศึกษาและวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้เห็นวิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานด้วยวิธีดิจิทัลได้ โดยอาศัยเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ

คำสำคัญ: การขับเคลื่อนองค์กร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลดิจิทัล, เทคโนโลยี

Abstract

Over the past decade, the primary responsibilities of the human resources department may not seem to have changed much, still revolving around human resource planning, recruiting and selection, training and development, career path management, succession planning, talent management, compensation and benefits management, including employee relations and quality of work life. But the tools used in the management to achieve the above goals have changed a lot. Due to the rapidly changing technology and the expectations of the new generation of employees also change. Therefore, if the human

* รองศาสตราจารย์ ดร., วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,

E-mail: pensri.chi@rmutr.ac.th

resource department does not keep up with the digital age will not be able to maintain the organization's competitiveness because the best employees will leave the organization that provides technology and a work environment that is more supportive of their skills. This article aims to present the organization's drive toward human resource management in the digital era. As a guideline for operators, human resource studies and researchers see how organizations can transform human resource management to work digitally by using new technology tools or applications.

Keywords: Organization Driving, Digital HR, Technology

1. ส่วนนำ

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคดิจิทัล (Digital) เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความทันสมัยมากขึ้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การทำธุรกิจ การวิจัย การพัฒนา หรือความบันเทิงต่าง ๆ สามารถสังเกตได้จากสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ รอบตัวส่วนใหญ่จะถูกควบคุมการทำงานงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ทั้งสิ้น และจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องปรับตัวให้ทันโลกที่เปลี่ยนไปเพื่อความอยู่รอด รักษาความสามารถในการแข่งขันและการเจริญเติบโตในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ มีการใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี จากการสำรวจข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สดช.) เพื่อดำเนินการศึกษาวิจัย Thailand Digital Outlook ระยะที่ 3 โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจาก 77 จังหวัดทั่วประเทศ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ภาคประชาชน (จำนวน 39,145 ตัวอย่าง) ภาคธุรกิจเอกชน (จำนวน 3,381 ตัวอย่าง) และหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการปฐมภูมิแก่ประชาชน (จำนวน 935 ตัวอย่าง) การสำรวจได้ดำเนินการระหว่างเดือนมิถุนายน ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2564 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 และศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ได้ประกาศมาตรการควบคุมและบรรเทาเหตุการณ์ดังกล่าวในพื้นที่จังหวัดที่มีการระบาดอย่างรุนแรง รวมถึงการทำงานแบบ Work From Home ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนและหน่วยงานรัฐบาล จากการสำรวจพบว่าประชาชนส่วนใหญ่คิดเป็นสัดส่วนถึง 85.1% มีการใช้งานอินเทอร์เน็ต โดยระยะเวลาการใช้งานโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 6-10 ชั่วโมงต่อวัน โดยวัตถุประสงค์หลักของการใช้อินเทอร์เน็ตในภาคประชาชนเพื่อรองรับการทำงาน (75.2%) การรับบริการออนไลน์ทางการศึกษา (71.1%) การทำธุรกรรมซื้อขายสินค้าบริการออนไลน์ (67.4%) การติดต่อสื่อสารสนทนา (65.1%) การทำธุรกรรมออนไลน์ด้านการเงิน (54.7%) กิจกรรมสนทนา (53.1%) มีส่วนร่วมในการดำเนินการภาครัฐ (49.6%) การรับบริการออนไลน์ทางด้านสาธารณสุข (48.6%) ติดตามข่าวสารทั่วไป (39.1%) การใช้งานด้านอื่น ๆ (35.6%) การสร้างสรรค์เนื้อหาหรือคอนเทนต์ต่าง ๆ (28.2%) และทำธุรกรรมด้านการท่องเที่ยวออนไลน์ (2.2%) การสำรวจยังพบว่า 76.6% ของประชาชนยังซื้อสินค้าและบริการทางออนไลน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม โดยมี Shopee

และ Lazada เป็นแพลตฟอร์มซื้อขายออนไลน์ยอดนิยมอันดับต้นๆ การศึกษายังพบว่าประชาชนส่วนใหญ่คิดเป็นสัดส่วน 60.7% ใช้บริการออนไลน์ภาครัฐ ยกตัวอย่างเช่น การชำระค่าน้ำและค่าไฟ นอกจากนี้ 64.6% ของประชาชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างยังทำงานโดยใช้การประชุมทางไกลผ่าน VDO Conference อีกด้วย โดยสถานที่หลักที่ประชาชนนิยมใช้อินเทอร์เน็ตในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้แก่ ที่พักอาศัยของตนเอง (70.2%) และสถานที่ทำงาน (22.2%)

สำหรับภาคธุรกิจเอกชน การสำรวจพบว่า 98.4% ของผู้ประกอบการมีการใช้อินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ธุรกิจเอกชนยังมีการใช้เทคโนโลยีในเรื่องของ Cloud และ Data Analytics สูงขึ้น โดยผู้ประกอบการใช้ Cloud ถึง 70.3% และทำ Data Analytics สูงถึง 61.5% และใช้ AI ในเรื่องของ Chatbot สูงถึง 41% โดยช่องทางออนไลน์ที่เพิ่มมากขึ้นได้แก่ธุรกิจทางด้านการเกษตรเพิ่มขึ้น 54.6% ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มเพิ่มขึ้น 27.4% และธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น 27.9% ในขณะที่การท่องเที่ยวและสันตนาการมีการใช้ออนไลน์ลดลงถึง 76.4% โดยสาเหตุหลักอาจเกิดจากการปิดประเทศทำให้นักท่องเที่ยวไม่สามารถเดินทางจากจังหวัดหนึ่งไปยังจังหวัดอื่น ๆ ได้ ในขณะที่แฟชั่นลดลง 44.8% และวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรลดลง 36.5% เนื่องจากมีจำนวนโรงงานที่ปิดตัวมากขึ้น การสำรวจยังพบว่า 73.9% ของผู้ประกอบการยังมีช่องทางออนไลน์เพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการ และ 28.0% ของผู้ประกอบการมีการสั่งซื้อสินค้าและบริการออนไลน์โดยช่องทางออนไลน์และสื่อสังคมที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ ได้แก่ ยูทูบ (YouTube) ไลน์ (Line) เฟสบุ๊ก (Facebook) และทวิตเตอร์ (Twitter) เป็นต้น นอกจากนี้มีผู้ประกอบการจำนวนมากถึง 88.5% ที่ใช้บริการออนไลน์ภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยื่นภาษีและนำส่งข้อมูลบัญชี สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการปฐมภูมิแก่ประชาชน ได้แก่ โรงเรียนและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) การศึกษาพบว่า 76.4% มีการใช้อินเทอร์เน็ต การศึกษายังพบว่า 69.1% ของหน่วยงานภาครัฐมีการให้บริการออนไลน์ โดยมีเฟซบุ๊กเป็นช่องทางออนไลน์ที่นิยมมากที่สุด และมีบริการประชาสัมพันธ์และให้ข้อมูลเป็นบริการที่มีมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการจึงมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยผลักดันองค์กรให้พร้อมรับมือและปรับตัวได้ทันในยุคดิจิทัล และเทคโนโลยียังช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ทันสมัยขององค์กรให้มีความน่าดึงดูดใจต่อผู้สมัครงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีได้กลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้เทคโนโลยีจะเข้ามาเปลี่ยนแปลงสภาพการแข่งขันทางธุรกิจแล้ว แม้แต่ภายในองค์กรก็กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเฉกเช่นกันเดียวกัน เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแทบจะทุกภาคส่วน รวมทั้งยังเข้ามาปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดการบริหารจัดการงานและการสื่อสารระหว่างกันในรูปแบบใหม่ (Isari, Bissola and Imperatori, 2019) เทคโนโลยีไม่ได้เปลี่ยนแปลงแค่กระบวนการทำงาน แต่ยังรวมไปถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานสอดคล้องไปกับเทคโนโลยีและ

สามารถประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการบริหารบุคลากร จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับความท้าทายอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี และปรับแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมถึงปรับเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อการเข้ามาของเทคโนโลยี การใช้งาน และรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ (Bondarouk and Brewster, 2016)

บทความนี้เป็นการศึกษาการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital HR จากเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย บทความวิชาการ หนังสือ และบทความปริทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางให้นักปฏิบัติการ ผู้ศึกษาและวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าท่ามกลางความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนี้ ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้และอยู่กับดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จหรือไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสร้างประสบการณ์การทำงานของพนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นรากฐานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความพร้อมในการรับมือและสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรบุคคลเอง และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในรูปแบบที่เป็นกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HR) คือ การที่องค์กรนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่เน้นแพลตฟอร์มและรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือ และแอปพลิเคชันเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา คิดค้น และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี ดังนั้นถือได้ว่า Digital HR ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนการจัดการในทรัพยากรมนุษย์ให้เน้นการใช้แพลตฟอร์มมากขึ้น (Deloitte, 2017) สอดคล้องกับ ออราเคิล (Oracle, 2016) ที่อธิบายว่า Digital HR หมายถึง การใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ยุคใหม่หรือเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการตัดสินใจผ่านข้อมูลเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ Digital HR จึงเป็นการผสมผสานด้านทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างแท้จริง นอกจากนี้ พัทธธราภา โพธิ์อ่อน (2561) ได้กล่าวว่า Digital HR หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ผ่านข้อมูล และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากระบบเครือข่าย ระบบการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

Dave (2019) กล่าวว่า Digital HR คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์วางแผนไปต่อ โดย Digital HR แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 เน้นการสร้างประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานของทรัพยากรบุคคลมากขึ้น มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี เช่น การใช้ระบบ SAP หรือโปรแกรมที่ช่วยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสายงานของธุรกิจให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย รวดเร็ว และข้อมูลถูกต้อง

ระยะที่ 2 สร้างนวัตกรรม (Innovation) คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จากข้อมูลที่มีอยู่อย่างเพียงพอ

ระยะที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูล (Information) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อตอบโจทย์ธุรกิจโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้

ระยะที่ 4 สร้างความเชื่อมโยง (Connectedness) คือ การเชื่อมโยงคนในองค์กรกับสิ่งรอบตัวโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือให้บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน เชื่อมโยงกัน

Nawaz (2017) ระบุว่า Digital HR เป็นการนำเทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและส่งเสริมพนักงานให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบใหม่ (Digital workforce) จากแบบดั้งเดิมให้มีความดิจิทัลมากขึ้น เริ่มจากเปลี่ยนอุปกรณ์การทำงานให้เป็นอุปกรณ์เคลื่อนที่ มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และนำระบบคลาวด์เข้ามาใช้เพื่อให้ทำงานได้จากทุกที่ ทำให้พนักงานสะดวกต่อการใช้งาน เช่น แอปพลิเคชันด้านทรัพยากรมนุษย์บนโทรศัพท์มือถือ การเรียนรู้ผ่าน Web-based Learning ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น อีกทั้ง Digital HR ยังช่วยในเรื่องของการคาดการณ์และตัดสินใจโดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล และพนักงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งทรัพยากรบุคคลสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไปได้ เกิดความเข้าใจและรู้เท่าทันพนักงานอย่างแท้จริง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการพนักงาน ส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถและปรับตัวกับองค์กรได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม

ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจุบันมีการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่รุนแรง มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทำให้ธุรกิจและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาเพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรต่าง ๆ สามารถเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อกระแสการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบบเก่า มาสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบบริหารจัดการให้เป็นดิจิทัลตามไปด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งถือเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กรเช่นเดียวกัน โดยมีชื่อเรียกเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ว่า Digital HR โดย Digital HR นี้จะเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการทำงานของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้กระบวนการทำงานทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดกลายเป็นดิจิทัล ตั้งแต่การเปิดรับสมัครงาน ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากร การเชิญสัมภาษณ์ ไปจนถึงการจัดทำเอกสารตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนสำหรับพนักงานใหม่ และอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานปัจจุบันในการลางาน การลงเวลาเข้าออกการทำงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการ

ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่งการนำ Digital HR มาใช้นอกจากจะส่งผลดีต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแล้ว ยังส่งผลดีต่อภาพรวมของการบริหารจัดการองค์กร และภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับเทคโนโลยี SMAC

Deloitte HR Capital (2017) อธิบายว่าเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานด้วยวิถีดิจิทัลได้ โดยอาศัยเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือแอปพลิเคชัน (Applications) เพื่อมอบแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดี และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เป้าหมายของการเป็น Digital HR คือ การเชื่อมโยงงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้สามารถใช้งานที่ไหนก็ได้ เมื่อไรก็ได้ ผ่าน Smart Device ต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (HR Big Data) และการใช้ Social Media เสริมสร้างการความร่วมมือและผูกพันในองค์กร (Collaboration) ให้แน่นแฟ้นขึ้น การนำเทคโนโลยี SMAC มาใช้เป็นการขยายการทำงานร่วมกันส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

1) **สื่อสังคม (Social media)** หมายถึง เทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และพัฒนาความสัมพันธ์เสมือน (Virtual relationship) โดยเน้นให้ผู้ใช้งานเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีส่วนร่วมในการผลิตเนื้อหาขึ้นเองอย่างสร้างสรรค์ ทั้งในรูปแบบของข้อมูล ภาพ และเสียง โดยสื่อสังคมช่วยเพิ่มการแบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube และ โปรแกรมสนทนา เป็นต้น

2) **อุปกรณ์เคลื่อนที่ (Mobility)** หมายถึง อุปกรณ์ดิจิทัลเคลื่อนที่ที่มีขนาดพอดีพกพาได้สะดวก ช่วยให้เข้าถึงหรือทำทุกอย่างได้เปรียบเสมือนคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบการสื่อสารที่ไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์กันทางกายภาพ เกิดการเชื่อมต่อกันอย่างไร้พรมแดน

3) **การวิเคราะห์ (Analytic)** หมายถึง การจัดการข้อมูล โดยการนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์และคาดการณ์ผ่านเครื่องมือและระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกและสามารถนำไปใช้ได้จริง สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้นในการสร้างคุณค่าและเป็นข้อมูลในการตัดสินใจกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

4) **การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud computing)** หมายถึง ระบบการเก็บข้อมูลและการเชื่อมต่อข้อมูลแบบออนไลน์ ทำให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงและเชื่อมต่อข้อมูลกันได้อย่างง่ายดาย มีประมวลผลแบบเวลาจริง (Real-time) และเข้าถึงข้อมูลได้ไม่ว่าจะอยู่สถานที่ใดก็ตาม เช่น iCloud, OneDrive, Dropbox, Google Drive, Email, Microsoft Office 365, Microsoft Mobile Service เป็นต้น

การนำเทคโนโลยี Social-Mobile-Analytic-Cloud หรือ SMAC มาใช้ต่อยอดเครื่องมือที่มีอยู่แล้ว เสริมด้วยการพัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ เช่น Mobile Application โดยมีหลักปฏิบัติที่สำคัญ ดังนี้

1) **การเชื่อมต่อระบบฐานข้อมูลองค์กรกับ Smart Device** ส่วนตัวของพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่จะมีเครื่องมือส่วนบุคคลที่เป็น Smart Device อยู่แล้ว เช่น Notebook Tablet และ Smart Phone ใช้งานผ่านระบบการสื่อสารไร้สาย ทำให้สามารถทำงานได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา การอนุญาตให้พนักงานนำอุปกรณ์ดังกล่าว มาเชื่อมต่อระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในองค์กร เพื่อเป็น

อุปกรณ์เสริมในที่ทำงาน หรือนำกลับไปใช้งานที่บ้าน เป็นแนวคิดที่เรียกว่า BYOD หรือ Bring Your Own Device ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันไปสู่การเป็นระบบ Digital HR ได้เร็วขึ้น ทั้งนี้ BYOD นอกจากจะเพิ่มขีดความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ยังช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในการจัดซื้ออุปกรณ์และซอฟต์แวร์ให้พนักงาน และยังเสริมการทำงานของพนักงานให้คล่องตัวมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามหากอุปกรณ์นั้น ๆ ไม่มีการป้องกันไว้อย่างดีก็อาจเป็นช่องทางที่ทำให้ระบบเครือข่ายสื่อสารขององค์กรโดนโจมตีได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเกิดการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดระดับของข้อมูลที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งต้องมีมาตรการรองรับการใช้เครือข่าย (Network) ให้เพียงพอ กับข้อมูลและจำนวนอุปกรณ์ที่นำมาเชื่อมต่อเพื่อไม่ให้งานของเครือข่ายช้าลง

2) การบริหารจัดการข้อมูล HR Big Data ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง และพนักงานจ้างเหมางาน มีปริมาณมาก แต่ส่วนใหญ่ไม่ได้ถูกจัดระบบและนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก อย่างไรก็ตามการก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากอย่างรวดเร็วพร้อมกัน ในครั้งเดียว สามารถเป็นไปได้และมีค่าใช้จ่ายไม่สูง ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านการวิเคราะห์ (Analytics) ลงไปถึงระดับรายบุคคล และจัดระบบให้อยู่ในรูปแบบ e-profile สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญขององค์กรได้ เช่น การวางแผนอัตราค่าจ้าง การบริหารพนักงานศักยภาพเป็นรายบุคคล การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและสิทธิประโยชน์รูปแบบต่างๆ กับคุณภาพของผลงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานและมีมติอื่น ๆ อาทิ ต้นทุน รายได้ และผลการปฏิบัติงาน ถ้าหากดำเนินการได้ดี จะเอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม HR Big Data เป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่และต้องอาศัยความเข้าใจพื้นฐานการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Analytics) บนฐาน ข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ แต่ถ้าสามารถใช้ HR Big Data ได้อย่างเข้าใจ จะเป็นช่องทางเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารธุรกิจเข้าหากันได้อย่างดี

3) การใช้ระบบบริการพนักงานออนไลน์บน Mobile Application การวางระบบบริการพนักงานออนไลน์ (Employee Self-Service Online) บน Mobile-based เช่น Smart Phone ในรูปแบบของ Application จะช่วยให้พนักงานทำธุรกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ได้สะดวกขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาในที่ทำงาน การพัฒนาระบบบริการพนักงานออนไลน์ ที่ปัจจุบันอยู่บน PC-based ให้เป็นระบบ Mobile-based ต้องอาศัยหลักเกณฑ์เบื้องต้น ดังนี้

- 3.1) เป็นบริการงาน HR ที่พนักงานใช้เป็นประจำ หรือจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละวัน
- 3.2) สามารถนำไปพัฒนาต่อยอด เพื่อผนวกกับ Gamification ได้
- 3.3) เป็นข้อมูลทั่วไปที่ไม่ได้จัดเป็นความลับขององค์กร (Data Confidentiality Criteria) และสามารถถูกนำไปจัดเก็บบนฐานข้อมูลภายนอก อย่างเช่น ระบบ Cloud ได้

ตัวอย่างการใช้บริการงาน HR ผ่านทาง Mobile Application เช่น พนักงานสามารถขอวันลา และผู้บังคับบัญชาสามารถอนุมัติคำขอลาได้ตลอด 24 ชม. รวมทั้งสามารถตรวจสอบปฏิทินการทำงาน ดูข้อมูลการใช้งาน วันคงเหลือของวันลาแต่ละประเภทได้ หรือการพัฒนา Mobile Application สำหรับกองทุน

สำรวจเลี้ยงชีพ เพื่อให้พนักงานติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดทุน และสามารถปรับเปลี่ยนแผนการลงทุน ในกองทุนฯ ให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ตนเองยอมรับได้ การเบิกสวัสดิการรักษายาบาล การจองตั๋ว เครื่องบินและที่พักสำหรับการเดินทาง รวมทั้งการค้นหาข้อมูลในคู่มือพนักงาน ผ่านอุปกรณ์ Tablet และ Smart Phone เป็นต้น

4) การพัฒนาระบบ Social Media บน Mobile Application ระบบ Social Media ที่ถูกพัฒนาสำหรับใช้ภายในองค์กร นอกจากจะเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร ยังช่วยสร้างช่องทางความร่วมมือ และผูกพันระหว่างพนักงาน (Collaboration) ปัจจุบัน Social Media สำหรับใช้ในองค์กรได้รับการพัฒนาไปมาก สามารถนำประยุกต์ใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ อาทิ การสร้างกลุ่มชุมชนกิจกรรมออนไลน์ตามความสนใจของพนักงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์จากการทำกิจกรรมนอกเวลางานร่วมกัน เช่น การออกกำลังกาย ทำงานอดิเรก ท่องเที่ยว เป็นต้น หรือใช้ Social Media บน Mobile Learning Technology สำหรับการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย จะช่วยกระตุ้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ หรือการสร้างกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work Group) ที่มีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน เพื่อช่วยกันระดมสมองหาแนวคิดใหม่ ๆ หรือให้ความเห็นปรับปรุงงาน (Peer Review) เป็นต้น

5) การพัฒนาต่อยอด Social Media ด้วย Gamification การนำ Gamification มาเป็น Function เสริมระบบ Social Media เพื่อกระตุ้นความร่วมมือและผูกพันในองค์กร (Collaboration) ผู้ใช้งานสามารถสร้างกิจกรรมและเชิญชวนเพื่อนพนักงานมาแข่งขัน เพื่อสะสมเข็ม (Badge) หรือคะแนน หรือเข้าร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นก็ได้ เช่น ออกกำลังกาย ทานอาหารเพื่อสุขภาพ กิจกรรมอาสา เป็นต้น การเข้าร่วมกิจกรรมผ่านทาง Social Media จะน่าสนใจยิ่งขึ้นถ้ามีการต่อยอดด้วย Gamification ผู้เข้าร่วมสามารถให้เหรียญ/ Badge/ Point เมื่อใช้งาน การแข่งขันและรางวัลที่ได้จะทำให้พนักงานสนใจเข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น

2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้วยวิธีดิจิทัล

จากผลการศึกษาของ DiRomualdo, El-Khoury and Girimonte (2018 อ้างถึงใน ชญา นุช จาตุรจินดา, 2564) พบว่าเทคโนโลยีดิจิทัลมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และบทบาทของทรัพยากรบุคคล จำแนกตามประเภทงานของทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1) งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) งานสรรหาบุคลากรจะให้ความสำคัญกับผู้สมัครมากขึ้น มีการใช้สื่อสังคมเป็นเครื่องมือในการทำงานและติดต่อสื่อสารกับผู้สมัคร ด้วยมีการสมัครงานผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนมากขึ้น มีระบบติดตามความคืบหน้า มีการสัมภาษณ์งานผ่านทางวิดีโอ รวมถึงข้อมูลที่สามารถวิเคราะห์ทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมของผู้สมัครได้ สำหรับในประเทศไทย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำ AI เข้ามาใช้ในการกระบวนการรับสมัครพนักงาน โดยใช้เป็นเครื่องมือการคัดกรองผู้สมัครในเบื้องต้น เช่น เมื่อผู้สมัครยื่นใบสมัครจะมีการทำแบบทดสอบวัฒนธรรม (Culture Test) หรือแบบทดสอบทัศนคติ (Attitude Test) ในรูปแบบของการเล่นเกมเพื่อเป็นการทดสอบเบื้องต้นว่าผู้สมัครมีทัศนคติและมุมมองที่เหมาะสมกับองค์กรหรือไม่ กระบวนการนี้จะช่วยคัดกรองผู้สมัครได้เบื้องต้นทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำงานน้อยลง และยังเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์คุณสมบัติของ

ผู้สมัครที่ไม่มีอคติเข้ามาเกี่ยวข้อง ในปัจจุบันบางบริษัทได้มีการนำระบบดัชนีวัดเชิงคาดคะเน (PI: Predictive Index) ที่ช่วยให้การตัดสินใจด้านการจ้างงานทำได้ดีขึ้น Predictive Index Job Assessment ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาในการคำนวณคะแนนการวัดประเมินและเพิ่มความมั่นใจในการสัมภาษณ์ได้อีกด้วย

2) งานการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยให้การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองที่มีความเป็นส่วนบุคคลและสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง (Personalized) สามารถผลิตเนื้อหาที่ส่งมอบได้ทันที (Just-in-time) และสามารถวิเคราะห์ที่ได้ถึงแนวโน้มเนื้อหาการเรียนรู้ในอนาคต เพื่อเตรียมการวิธีในการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในส่วนของการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ได้มีการนำระบบและซอฟต์แวร์เข้ามาใช้ในระบบ training ผ่านระบบออนไลน์และแอปพลิเคชันเกือบทั้งหมด ตั้งแต่เริ่มการจัดการหลักสูตรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปจนถึงการขออนุมัติเข้าเรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ของพนักงาน โดยการโพสต์หลักสูตรเข้าไปในระบบจะใช้ data analytic เพื่อพิจารณาว่าหลักสูตรใดที่เหมาะสมกับพนักงานคนใด

3) งานแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) สื่อสังคมเข้ามาในส่วนงานนี้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นแอปพลิเคชัน แชทบอทหรือโปรแกรมที่ช่วยตอบคำถาม สื่อสังคมออนไลน์ที่ช่วยในการสื่อสาร แม้ว่าจะไม่ใช่การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to Face) แต่ก็ช่วยให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กัน เกิดความร่วมมือกัน สื่อสารกันผ่านการสนับสนุนของเทคโนโลยี ก่อนอื่นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสร้างแบบสอบถามความพึงพอใจ (Engagement Survey) ขึ้นมา เพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในอีกแง่หนึ่งเป็นการสำรวจแนวโน้มการลาออกของพนักงาน ในปัจจุบันมีการสร้างซอฟต์แวร์และระบบการทำงานของ AI ที่ช่วยสำรวจและบันทึกความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานแล้วจัดเก็บเป็น Big Data เพื่อใช้วิเคราะห์ว่าพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงานได้ เช่น ความพึงพอใจต่อระบบค่าตอบแทน ระบบสวัสดิการ หรือภาวะผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหาร เพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในองค์กรและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เมื่อทราบเกี่ยวกับทัศนคติที่ไม่ดีของพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปแก้ไข ปรับทัศนคติให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นได้ เพื่อป้องกันการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้การคาดการณ์การลาออกของพนักงานยังสามารถช่วยในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังคน ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถเตรียมการสรรหาบุคคลเข้ามาทดแทนได้

4) งานค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) เทคโนโลยีช่วยให้การเข้าถึงข้อมูลค่าตอบแทนและสวัสดิการได้ง่ายขึ้น สามารถเข้าถึงผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ผ่านสมาร์ตโฟน สามารถใช้บริการด้วยตนเองได้อย่างสะดวก (Self-service) การวิเคราะห์ข้อมูลก็สามารถทำได้ง่ายและสามารถทำให้ฟังก์ชันที่ซับซ้อน อีกทั้งยังช่วยลดการทำงานธุรการต่าง ๆ ตัวอย่างในกรณีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้นำ AI เข้ามาช่วยจัดการงานด้านสวัสดิการเกี่ยวกับการเบิกค่ารักษาพยาบาล ซึ่งประเภทของสวัสดิการที่จะนำ AI เข้ามาใช้จะเป็นสวัสดิการประเภทที่มีข้อกำหนดตายตัวที่ไม่ต้องมีการใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ หรือเป็นสวัสดิการประเภทที่มีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน ในอดีตฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีหน้าที่ในการให้บริการจัดการด้านสวัสดิการของพนักงาน และการตอบคำถามด้านสวัสดิการต่าง

ๆ ในกรณีที่พนักงานต้องการตรวจสอบเกี่ยวกับสิทธิ สวัสดิการ ไปจนถึงการตรวจสอบการบันทึกเวลาเข้าทำงาน การขาด ลา มาสาย พนักงานต้องเข้าไปค้นหาข้อมูลในเว็บไซต์ของหน่วยงานด้วยตัวเองซึ่งมีข้อมูลจำนวนมาก AI จะเข้ามาช่วยจัดการความยุ่งยากนี้ให้กับพนักงาน หรือแม้กระทั่งงานด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ หากพนักงานต้องการทราบเงินสะสมของตนเองว่ามีจำนวนเท่าไรก็สามารถตรวจสอบที่ระบบ HRbot ได้

5) งานระบบเงินเดือนและข้อมูลพนักงาน (Payroll and Employee Data) เทคโนโลยีได้เข้ามาช่วยระบบเงินเดือน ซึ่งองค์กรจำนวนมากได้ใช้ระบบเงินเดือนนี้แล้ว เทคโนโลยียังช่วยและเชื่อมโยงกับข้อมูลส่วนอื่น ๆ เช่น เวลาเข้างาน ค่าเดินทาง เป็นต้น เพื่อลดการขั้นตอนซ้อนข้อมูลด้วยมือ และให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด ข้อมูลในระบบเงินเดือนจะถูกรวมอยู่ในระบบข้อมูลพนักงานซึ่งมีพนักงานสามารถใช้บริการด้วยตนเองและช่วยพนักงานทรัพยากรบุคคลลงงานธุรการลง ตัวอย่างจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการนำ AI เข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะใช้วิธีการใส่ข้อมูลตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ในระบบตั้งแต่ช่วงต้นปี ก่อนการประเมินในช่วงปลายปีระบบจะบันทึกตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคนว่ามีตัวชี้วัดใดบ้างและมีจำนวนทั้งหมดกี่ตัว โดยแบ่งระดับตัวชี้วัดเป็นระดับ 1 ระดับ 2 และ ระดับ 3 ซึ่งในช่วงกลางปีเมื่อมีการทบทวนตัวชี้วัด พนักงานจะเข้าไปบันทึกข้อมูลตัวชี้วัดของตัวเองว่าอยู่ที่ระดับใด เช่น หากกำหนดตัวชี้วัดไว้โดยให้วัดค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ พนักงานจะบันทึกค่าตัวชี้วัดที่สำเร็จเป็นเปอร์เซ็นต์ในระบบ ซึ่งระบบจะคำนวณให้ว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ที่ระดับใดและยังช่วยคำนวณในภาพรวมเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถวางแผนร่วมกันได้ว่าจะปรับแผนการดำเนินงานอย่างไรในอีกครึ่งปีหลัง ซึ่งการบันทึกตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคนต้องได้รับการอนุมัติในระบบจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารแล้วว่าตัวชี้วัดที่กำหนดมาเป็นไปตามที่ผู้บริหารกับพนักงานตกลงวางแผนร่วมกันไว้ ระบบการประเมินผลของบริษัท ปตท. นี้แม้จะไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการจัดการด้วย AI แต่ก็เป็นการนำเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกับการประเมินผลโดย AI ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการติดตามประเมินผลการทำงานของพนักงานปรับปรุงให้มีความเหมาะสมตามแผนงานได้ตลอดเวลา ในส่วนของการจัดทำเงินเดือนค่าจ้างและการขึ้นเงินเดือนของบริษัท ปตท. ยังไม่ได้มีการนำ AI เข้ามาจัดการในเรื่องเหล่านี้มีเพียงการนำแอปพลิเคชันที่ช่วยในกระบวนการเก็บข้อมูล แต่ในขั้นตอนของการจัดลำดับและพิจารณาเกรดของพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารยังเป็นผู้ดำเนินการเพื่อตัดสินใจว่าจะให้คะแนนและเกรดการประเมินพนักงานแต่ละคนเท่าใด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้บันทึกข้อมูลเข้าไปในระบบ โดยที่ระบบจะช่วยในการคำนวณโควตาของพนักงานที่จะได้รับการปรับเพิ่มเงินเดือน รวมถึงการคำนวณวงเงินสำหรับการปรับเลื่อนเงินเดือนในปีนั้น ๆ ว่าเกินงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

3. ส่วนสรุป

เมื่อโลกก้าวสู่ยุคดิจิทัลอย่างรวดเร็วและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน และกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตเพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกสบาย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อการใช้เทคโนโลยี เกิดการเชื่อมโยงสื่อสารถึงกันอย่างไร้พรมแดนผ่านอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแทบจะทุกภาคส่วน รวมทั้งยังเข้ามาปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดการบริหารจัดการงานและการสื่อสารระหว่างกันในรูปแบบใหม่ อีกทั้งเทคโนโลยีไม่ได้เปลี่ยนแปลงแค่กระบวนการทำงาน แต่ยังรวมไปถึงการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานสอดคล้องไปกับเทคโนโลยี และสามารถประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนกทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการบริหารบุคลากร จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับความท้าทายอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี และปรับแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมถึงปรับเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อการเข้ามาของเทคโนโลยี การใช้งาน และรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ดังนั้นองค์กรไทยต้องเร่งเปลี่ยนงานบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ดิจิทัล (Digital HR Transformation) ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการทำงาน ครอบคลุมวงจรชีวิตของพนักงานตั้งแต่การสรรหา จัดรับ ประเมินผลงาน ไปจนถึงเกษียณอายุ

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชญาณูช จาตุรจินดา. (2564). AI กับการบริหารงานบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์*, 51(1), 31-50.
- พัชรภา โพธิ์อ่อง (2561). *เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพ การสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *ผลการศึกษาและจัดทำดัชนีตัวชี้วัด การพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทย ระยะที่ 3*. สืบค้นจาก <https://onde.go.th>.

ภาษาอังกฤษ

- Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019), HR Devolution in the Digital Era: What Should We Expect?. In Bissola, R. & Imperatori, B. (eds.), HRM 4.0 for Human-Centered Organizations HRM 4.0 - Advanced Series in Management, 23, 41-61, Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- AIHR Digital. (2020). *Back to Basics: What is Digital HR?*. Retrieved from <https://www.digitalhrtech.com>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Dave, U. (2019). *Digital HR: What Is It and What's Next?*. Retrieved from <https://www.linkedin.com>.
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
- DiRomualdo, A., El-Khoury, D., and Girimonte, F. (2018). HR in the Digital Age: How Digital Technology will Change HR's Organization Structure, Processes, and Roles. *Strategic HR Review*, 17(5), 234-242.
- Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). *HR devolution in the digital era: What should we Expect?* In HRM 4.0 for human-centered organizations. Emerald Publishing Limited.
- Nawaz, N. (2017). A Comprehensive Literature Review of the Digital HR Research Field. *Information and Knowledge Management*, 7(4), 15-20.
- Oracle. (2016). *From Theory to Action: A Practical Look at What Really Drives Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.oracle.com>.