

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

ธนาคารออมสินได้ดำเนินการตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล ที่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พันธกิจ และนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ธนาคาร ปี 2564-2568

1. การขับเคลื่อนภารกิจธนาคารเพื่อสังคม (Social Mission Integration)
2. การบริหารคุณภาพสินทรัพย์และต้นทุน (Asset Quality and Cost Control)
3. การยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)
4. การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐาน (Fundamental Capabilities)

การดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างองค์กรภาพรวมและบริหารอัตรากำลัง
- กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากรรองรับการแข่งขัน
- กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง
- กลยุทธ์ที่ 4 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและสร้างความผูกพันพนักงาน
- กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างองค์กรภาพรวมและบริหารอัตรากำลัง		
<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรรองรับ Social Bank <ul style="list-style-type: none"> ○ โครงสร้างองค์กรภาพรวม ○ โครงสร้างหน่วยงานย่อยแต่ละฝ่ายงาน ○ ประเมินผลโครงสร้างองค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ออกระเบียบคำสั่ง 2) รายงานผลประเมินการปรับปรุงโครงสร้าง 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ธนาคารออกระเบียบธนาคารออมสินฉบับที่ 681 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่หน่วยงานของธนาคารออมสิน เมื่อวันที่ 1 ธ.ค. 63 2) ประเมินผลโครงสร้างองค์กรเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2564
<ul style="list-style-type: none"> • บริหารอัตรากำลังตามภารกิจหลัก Social Bank <ul style="list-style-type: none"> ○ แผนอัตรากำลัง 5 ปี ○ บริหารสัดส่วนอัตรากำลัง 	<ol style="list-style-type: none"> 1) แผนอัตรากำลังระยะสั้นและระยะยาว 2) รายงานผลการทบทวนอัตรากำลังและแนวทางการเคลื่อนย้าย 	<ol style="list-style-type: none"> 1) คณะกรรมการธนาคารออมสินเห็นชอบแผนอัตรากำลัง ปี 2565 - 2569 เมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2564 2) จัดทำรายงานผลการทบทวนอัตรากำลังและแนวทางการเคลื่อนย้ายอัตรากำลังแล้วเสร็จเมื่อ 20 ธันวาคม 2564
<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงกระบวนการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> ○ กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เป็นอัตโนมัติโดยนำ IT มาประยุกต์ใช้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) รายงานผลการศึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำระบบ Chatbot มาใช้ในการให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามจำนวน 6 หน่วยงานนำร่อง แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 25 พ.ย. 64

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากรรองรับการแข่งขัน		
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาขีดความสามารถในธุรกิจหลักและธนาคารเพื่อสังคม <ul style="list-style-type: none"> ด้านสินเชื่อ ด้านการขายและการเป็นที่ปรึกษา 	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารและพนักงานได้รับการทดสอบ Assessment Test และได้รับการพัฒนา ประเมินผลลัพธ์ (Result) และสามารถปฏิบัติงานได้จริง 	<ol style="list-style-type: none"> ดำเนินการทดสอบความรู้ความสามารถของพนักงานสินเชื่อครบ 100% คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรมีมติครั้งที่ 3/2564 วันที่ 28 เม.ย. 64 เห็นชอบให้จัดจ้างสถาบันภายนอกวางระบบการพัฒนาพนักงานด้านสินเชื่อ คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรมีมติครั้งที่ 3/2564 วันที่ 28 เม.ย. 64 เห็นชอบหลักสูตร Syndicate Loan ให้แก่ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างสังกัดสายงานลูกค้าขนาดใหญ่และภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 110 คน ผลการประเมินติดตามผลลัพธ์ พบว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานปฏิบัติงานได้จริงร้อยละ 100
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและวิเคราะห์ข้อมูล <ul style="list-style-type: none"> ด้าน Digital & Data Analytics 	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแผนพัฒนาแล้วเสร็จนำเสนอคณะกรรมการฯ ผู้บริหารและพนักงานได้รับการทดสอบ และได้รับการพัฒนา และสอบผ่านตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลฯ เสร็จร้อยละ 100 คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรมีมติครั้งที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 19 มี.ค. 64 เห็นชอบหลักสูตรการพัฒนาพนักงานด้านดิจิทัลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารและพนักงานได้รับการอบรม การทดสอบ และได้รับการพัฒนา และสอบผ่านตามเกณฑ์ร้อยละ 100

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากรรองรับการแข่งขัน		
<ul style="list-style-type: none"> • เสริมศักยภาพการจัดการทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (HR Business Partner) <ul style="list-style-type: none"> ○ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (HCM Skill Blueprint) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำแผนพัฒนาแล้วเสร็จ นำเสนอคณะกรรมการฯ 2) บุคลากรกลุ่มทรัพยากรบุคคลที่มีผลการทดสอบและรับการพัฒนาร้อยละ 80 	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรด้าน HR เสร็จ 100% 2) คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรมีมติครั้งที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 19 มี.ค. 64 เห็นชอบแผนพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ด้าน HR (HCM Skill Blueprint) 3) บุคลากรกลุ่มทรัพยากรบุคคลมีผลการทดสอบ และรับการพัฒนาร้อยละ 100

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับศักยภาพบุคลากรรองรับการแข่งขัน		
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างตามแผนพัฒนาโครงการพัฒนาบุคลากร เช่น ด้านกลยุทธ์ ด้านการลงทุน ด้าน GRC/Market Conduct หรือบุคลากรใหม่ เป็นต้น 	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาแล้วเสร็จ > 29,000 คน พัฒนาและสอบผ่านตามเกณฑ์ ร้อยละ 80 	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างตามแผนพัฒนาของโครงการพัฒนาบุคลากรผ่านการฝึกอบรม/สัมมนา ดูงาน/ จำนวน 93,672 คน ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างพัฒนาและสอบผ่านตามเกณฑ์ ร้อยละ 100
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมขีดความสามารถด้านบุคลากร KM/e-Learning ทุนการศึกษา ประเมินความรู้ความสามารถและประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนา 	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรเข้าใจประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางจัดการความรู้ของธนาคาร ร้อยละ 50 และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าปี 63 จำนวนทุนการศึกษาพนักงานในประเทศ และผ่านระบบ Online 120 ทุน/ทุนการศึกษาบุคคลภายนอก 10 ทุน/ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรพนักงาน 2 ทุน รายงานผลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 Learning Model จำนวนสื่อออนไลน์ 20 หลักสูตร/ผู้สำเร็จการอบรม > 16,000 คน และสอบผ่านตามเกณฑ์เรียบร้อย ร้อยละ 80 	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทางเป้าหมายและแนวทางจัดการความรู้ของธนาคาร อยู่ที่ร้อยละ 83 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่ร้อยละ 81 โดยหากเปรียบเทียบเป็นค่าคะแนนเทียบได้ 4.73 ซึ่งมีคะแนนสูงกว่าปี 2563 (4.44) ประกาศรับสมัครทุนทั้งสิ้น จำนวน 65 ทุน ทุนต่อเนื่อง 50 ทุน รวมทั้งสิ้นจำนวน 115 ทุน ทุนการศึกษาบุคคลภายนอก 10 ทุน/ทุนส่งเสริมการศึกษาบุตรพนักงาน 2 ทุน (คณะกรรมการพิจารณาการให้ทุนศึกษาพนักงานฯ ปี 64 จำนวน 65 ทุน) ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเรียนรู้และพัฒนา 70 : 20 : 10 Learning Model แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 27 ธ.ค. 64 จำนวน สื่อออนไลน์ 33 หลักสูตร ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ระหว่างดำเนินการผลิต 28 หลักสูตร - เปิดให้บริการแล้ว 5 หลักสูตร สำเร็จการอบรมแล้ว จำนวน 21,336 คน (ข้อมูล ณ 22 ธันวาคม 2564) จากจำนวนพนักงานทั้งหมด 21,513 คน สอบผ่านตามเกณฑ์เรียบร้อย ร้อยละ 100

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าผู้สืบทอดตำแหน่งและผู้มีศักยภาพสูง		
<ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง <ul style="list-style-type: none"> ○ การคัดเลือกและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับสูงและระดับอำนวยการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) คัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่งแล้วเสร็จ ภายในเดือน มิ.ย. 64 (ปรับแผนเป็น ธ.ค. 64 เพื่อให้สอดคล้องกับระยะเวลาที่เหมาะสมกับการพัฒนาและแต่งตั้งทดแทนตำแหน่งว่าง) 2) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งครบทุกตำแหน่ง ร้อยละ 100 3) แต่งตั้งทดแทนตำแหน่งว่าง ร้อยละ 90 	<ol style="list-style-type: none"> 1) คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรในการประชุมครั้งที่ 2/2564 วันที่ 19 มี.ค. 64 มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือกและการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และเห็นชอบให้ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งใน 2 หลักสูตร ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - โครงการสัมมนาผู้บริหารธนาคารและสถาบันการเงิน (Financial Executive Development Program-FINEX) รุ่นที่ 30 - โครงการพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ (Modern Banking Executive Development Program-MOBEX) รุ่นที่ 33 2) นำเสนอรายชื่อผู้สืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งรองผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการธนาคารออมสิน เมื่อวันที่ 22 ธ.ค 64 และผู้อำนวยการฝ่ายผู้อำนวยการภาค เมื่อวันที่ 23 ธ.ค. 64 3) พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งครบทุกตำแหน่ง ร้อยละ 100 4) แต่งตั้งทดแทนตำแหน่งว่าง ร้อยละ 91
<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) <ul style="list-style-type: none"> ○ ปรับปรุงการคัดเลือกและพัฒนา GSB Talent Innovation Grand Slam ○ กำหนด Career path 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก ภายในเดือน พ.ย. 64 2) มีผลงานด้านนวัตกรรมที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้จริง ≥ 5 นวัตกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1) คณะกรรมการโครงการพัฒนาบุคลากรในการประชุมครั้งที่ 2/2564 วันที่ 19 มี.ค. 64 มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือกและการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง 2) ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการ คัดเลือก เมื่อวันที่ 17 ส.ค. 64 3) มีผลงานด้านนวัตกรรมที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้จริง 5 นวัตกรรม

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564



แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 4 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร และสร้างความผูกพันพนักงาน		
<ul style="list-style-type: none"> • สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม Governance/ การพัฒนานวัตกรรม ○ ส่งเสริม Role Model ด้านธรรมาภิบาล และการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) บุคลากรมีพฤติกรรมตามค่านิยม G : เต็มเต็ม สร้างคุณค่า สังคมไทย S : คิดใหม่ก้าวไกลใฝ่สร้างสรรค์ 2) พัฒนานวัตกรรมและธรรมาภิบาลผ่านผู้นำ Smart Leader จำนวน 111 คน 3) คะแนนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคาร อยู่ในเกณฑ์ผูกพันมากที่สุด (คะแนน 4.21-5.00) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) ธนาคารมีคำสั่งธนาคารออมสิน เฉพาะที่ 2-68/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน ทรัพยากรบุคคล สั่ง ณ วันที่ 8 มี.ค. 64 2) ประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับวิทยากร ภายนอก (ครั้งที่ 2) เพื่อทบทวน/ แก้ไขรายละเอียดแผนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงฯ ก่อนนำเสนอ คณะกรรมการกำกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากร บุคคลพิจารณา 3) บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริม Role Model ด้านธรรมาภิบาล และการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ แล้วมีผลการ ประเมินพฤติกรรมตามค่านิยม องค์กรอยู่ที่ร้อยละ 92.23 ซึ่ง สูงขึ้นกว่าปี 2563 4) พัฒนานวัตกรรมและธรรมาภิบาล ผ่านผู้นำ Smart Leader จำนวน 219 คน 5) คะแนนความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อธนาคาร อยู่ในเกณฑ์ผูกพัน มากที่สุด (คะแนน 4.83)

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 4 ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร และสร้างความผูกพันพนักงาน		
<ul style="list-style-type: none"> การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) <ul style="list-style-type: none"> ศึกษากลไกสนับสนุนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดแนวทางและรูปแบบการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) แล้วเสร็จ ภายในเดือน ต.ค. 64 คะแนนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคาร อยู่ในเกณฑ์ผูกพันมากที่สุด (คะแนน 4.21-5.00) 	<ol style="list-style-type: none"> ธนาคารมีคำสั่งธนาคารออมสิน เฉพาะที่ 2-68/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคล สั่ง ณ วันที่ 8 มี.ค. 64 ประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับวิทยากรภายนอก (ครั้งที่ 2) เพื่อทบทวน/แก้ไขรายละเอียดแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงฯ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการกำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคลพิจารณา กำหนดแนวทางและรูปแบบการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) แล้วเสร็จ เมื่อ 15 มี.ย. 64 คะแนนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อธนาคาร อยู่ในเกณฑ์ผูกพันมากที่สุด (คะแนน 4.83)
<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมความผูกพันองค์กร (Engagement) ของพนักงานและลูกจ้าง <ul style="list-style-type: none"> แผนเสริมสร้างความผูกพัน 	ดำเนินการตามแผนงานครบถ้วน ร้อยละ 100	ดำเนินการตามแผนงานครบถ้วน ร้อยละ 100

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคล		
<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงระบบประเมินผลและค่าตอบแทน 	รายงานผลการศึกษา ภายในเดือน ธ.ค. 64	1) ปรับปรุงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานระดับอำนาจการแล้วเสร็จ 24 ธ.ค. 64
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบฐานข้อมูล HR และ HR Analytic เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Data Driven HR) <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบฐานข้อมูล HR พัฒนาระบบ HRIS เพื่อรองรับการวิเคราะห์ข้อมูล 	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	1) ธนาคารได้เห็นชอบรายงานการเก็บรายละเอียดความต้องการ (DRS: Detail requirement specification) ตามโครงการ Data Virtualization ของธนาคารแล้ว เมื่อวันที่ 30 เม.ย. 64 2) จัดทำรายงานผลการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคล (HR Analytics) แล้วเสร็จตามแผน เมื่อวันที่ 30 ธ.ค. 64
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนารูปแบบการทำงานและการจ้างงานแบบใหม่ <ul style="list-style-type: none"> กำหนดรูปแบบการจ้างงานแบบใหม่ 	รายงานผลการศึกษาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ ภายในเดือน ธ.ค. 64	1) นำเสนอเห็นชอบรายงานผลการศึกษา เมื่อวันที่ 30 ธ.ค. 64

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2564

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะผลการวิเคราะห์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. การจัดทำแผนพัฒนา (Individual Development Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่งของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ให้มีประสิทธิภาพและสามารถปิดจุดอ่อน (Gap) ได้อย่างครบถ้วน	❖ เพิ่มเครื่องมือใหม่ๆ ในการสรรหาและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่ง (successor) เช่น การประเมินผลแบบ 360°
2. การบริหารอัตรากำลังของสาขาตามแผนอัตรากำลัง (Manpower planning) ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในปัจจุบันและในอนาคต	❖ เพิ่มบทบาทของหน่วยงานด้าน HR ในการสนับสนุนการวิเคราะห์กระบวนการการทำงาน และใช้เครื่องมือต่างๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) เพื่อให้สามารถบริหารอัตรากำลังได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้