

ผลกระทบของ e-learning ภายในองค์กรที่มีต่อแบรนด์นายจ้างและความผูกพันของพนักงานบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป

The Impact of Internal E-Learning on Employer Branding and Employee Engagement: A Case Study of S.MILES Group Company

พรกมล แนนหนา

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของระบบ e-learning ภายในองค์กรที่มีต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างและความผูกพันของพนักงาน โดยใช้กรณีศึกษา บริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป ซึ่งเป็นองค์กรขนาดกลางที่มีการนำระบบ e-learning มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้กำหนดนโยบายจำนวน 3 คน ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ Data Scientist พร้อมทั้งสัมภาษณ์พนักงานทุกระดับ ทั้งหมด 6 ระดับ รวมทั้งสิ้น 18 คน ผลการวิเคราะห์พบว่า ระบบ e-learning ที่มีการวางแผนอย่างชัดเจนและส่งเสริมให้พนักงานเข้าถึงเนื้อหาได้อย่างสะดวก ช่วยเพิ่มทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรในฐานะนายจ้างที่ใส่ใจการพัฒนาพนักงาน ส่งผลต่อการรับรู้ถึงแบรนด์นายจ้างที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นการเรียนรู้ นอกจากนี้ พนักงานที่มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านระบบ e-learning ยังมีแนวโน้มเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นในด้านอารมณ์และความมุ่งมั่นในงาน โดยเฉพาะเมื่อมีระบบติดตามผลและการให้การยอมรับในความสำเร็จจากการเรียนรู้

นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบปัจจัยเชิงลบที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ e-learning ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ การใช้งานยังอยู่ในระดับต่ำ การขาดแรงจูงใจจากผู้บริหารสายตรง และการขาดทรัพยากรสนับสนุน เช่น เวลาในการเรียนรู้ เวลาในการจัดทำสื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีหรือหน่วยงานที่จะสนับสนุนให้ e-learning มีคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลสะท้อนว่าความสำเร็จของระบบ e-learning ในการส่งเสริมแบรนด์นายจ้างและสร้างความผูกพันของพนักงาน ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย รวมถึงการออกแบบเนื้อหาให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละกลุ่ม

คำสำคัญ : e-learning, แบรนด์นายจ้าง, ความผูกพันของพนักงาน, การพัฒนาศักยภาพ

ABSTRACT

This study explores the impact of an internal e-learning system on employer branding and employee engagement, using a case study of a company under the S.MILES Group, a medium-sized organization that has implemented e-learning to develop employees across all levels. A qualitative research approach was employed through in-depth interviews with three key policy stakeholders—the Managing Director, the Human Resources Manager, and a Data Scientist—and 18 employees from six organizational levels. The results indicate that a well-structured and accessible e-learning system enhances positive perceptions of the employer, positioning the organization as modern, supportive, and learning-focused. Continuous learning opportunities via e-learning were also found to foster emotional engagement and work commitment among employees, especially when their learning progress is tracked and acknowledged.

In addition, several challenges remain, including unclear learning objectives, low usage rates, lack of motivation from direct supervisors, and insufficient support in terms of time, technology, and dedicated personnel. The findings highlight that the effectiveness of e-learning in strengthening employer branding and employee engagement depends on cross-functional collaboration and content that meets the needs of diverse employee groups.

Keywords: e-learning, employer branding, employee engagement, personnel development

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พนักงานถือเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในยุคที่การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรที่สามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้กับองค์กร ปัจจัยที่ส่งเสริมแบรนด์นายจ้างและความผูกพัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร สวัสดิการ โอกาสในการเติบโต และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

หนึ่งในสวัสดิการที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาพนักงานคือระบบ e-learning ซึ่งช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้สะดวกโดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรยังประสบปัญหาในการส่งเสริมให้พนักงานใช้งานระบบนี้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อพนักงานไม่เห็นคุณค่าหรือแรงจูงใจในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับกรณีของกลุ่มบริษัทเอสไมล์กรุ๊ป ที่แม้จะลงทุนพัฒนา e-learning เพื่อส่งเสริมการเติบโตของพนักงานภายใต้แนวคิด “Grow for Good พัฒนาเพื่อเติมเต็ม” แต่กลับพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้ระบบดังกล่าว ดังนั้น การศึกษานี้มีเป้าหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการใช้งาน e-learning รวมถึงวิเคราะห์ว่าระบบนี้มีผลต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้างและความผูกพันของพนักงานหรือไม่ โดยมุ่งเน้นการค้นหาคำจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับ การมีส่วนร่วม ตลอดจนแรงจูงใจและอุปสรรคในการใช้งานระบบ e-learning ซึ่งผลการศึกษาคาดว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงระบบให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแบรนด์นายจ้างเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสำรวจมุมมองของพนักงานต่อการใช้ e-learning ภายในบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป
2. เพื่อวิเคราะห์ว่าการใช้งาน e-learning ส่งผลต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ปอย่างไร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของ e-learning ต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป
4. เพื่อระบุปัจจัยที่เอื้อต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำ e-learning มาใช้ภายในบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ:

1. ผลการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป เข้าใจ e-learning ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์นายจ้างในมุมมองของพนักงาน
2. ผลการวิจัยให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของ e-learning ในการสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป และช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน
3. ผลการวิจัยนำเสนอแนวทางพัฒนา e-learning ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในแง่ของการพัฒนาศักยภาพพนักงานและการเสริมสร้างแบรนด์เอสไมล์กรุ๊ป
4. ผลการวิจัยช่วยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ Employer Branding ผ่าน e-learning ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผลการวิจัยช่วยสนับสนุนการใช้ e-learning เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งไม่เพียงแต่บริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป แต่รวมถึงองค์กรอื่น ๆ ด้วย

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาผลกระทบของ e-learning ภายในบริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ปต่อแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บข้อมูลเชิงประสบการณ์และมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับการใช้ระบบ e-learning ในองค์กร ขอบเขตด้านประชากรทั้งหมด 21 คน แบ่งเป็นพนักงานทั้งหมด 6 ระดับ ระดับละ 3 ท่าน รวมเป็น 18 ท่าน และผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับนโยบาย e-learning อีก 3 ท่าน โดยใช้ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลรวมถึงสรุปผลในช่วงเดือน มีนาคม ถึง พฤษภาคม 2568

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

e-Learning ภายในองค์กร

- คุณภาพของเนื้อหาหลักสูตร
- ความสะดวกในการเข้าถึง
- การมีปฏิสัมพันธ์
- การสนับสนุนจากผู้สอนและหัวหน้า
- แรงจูงใจและการรับรู้คุณค่า
- การประยุกต์ใช้ในงานจริง

ตัวแปรตาม

การรับรู้แบรนด์นายจ้าง

ความผูกพันของพนักงาน

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับ e-learning

1. ความหมายของ e-learning

กมลชนก เลขะวนิชย์กุล (2553 อ้างถึงใน ประภัสสรา เนียมรุ่ง, 2560: 9) ให้ความหมายว่า e-learning เป็นวิธีการที่ช่วย ในพัฒนาการฝึกอบรมทั้งผู้เรียนและผู้สอน ในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ ผ่านเครื่องมือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยให้เนื้อหาที่น่าสนใจมากขึ้น โดยผู้เรียนสามารถเรียนรู้และ พัฒนาทักษะได้สะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ชุมชนพหุศาสตร์ ไทยอุปถัมภ์ (2545 อ้างถึงใน พิชชาพร สงวนศักดิ์โยธิน, 2563: 15) กล่าวว่า การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา (Anywhere – Anytime Learning) เพื่อให้ระบบการเรียน การสอนมีประสิทธิภาพขึ้นและเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายในการเรียนวิชานั้น ๆ

2. ความสำคัญของ e-learning ในองค์กร

การออกแบบหลักสูตร e-learning ที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของพนักงานมีผลต่อการเรียนรู้ของพนักงาน หากเนื้อหาหลักสูตรมีความน่าสนใจและทันสมัย พนักงานจะสามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (พรพรรณ, 2561) e-learning สามารถทำให้พนักงานเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่ต้องรอการอบรมหรือสัมมนาที่ต้องใช้เวลานานหรือเดินทางไปไหน (วรพร, 2560) อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายของเทคนิคการสอนและการเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา e-learning (Niranjan, 2017)

สรุปได้ว่า e-learning เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ในการอบรม นอกจากนี้ การออกแบบหลักสูตรที่น่าสนใจและเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การเรียนรู้ผ่านระบบนี้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับและการใช้เทคโนโลยี

ประภัสรา เนียมรุ่ง (2560) กล่าวว่า การยอมรับเทคโนโลยี หมายถึง เป็นการนำเทคโนโลยีที่ยอมรับมาใช้งานซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทัศนคติ และการใช้งานเทคโนโลยีที่ง่ายขึ้น นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีมาใช้งานทำให้แต่ละบุคคลมีประสบการณ์ความรู้ และทักษะในการใช้เพิ่มเติม

ทฤษฎี UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) ที่พัฒนาโดย Venkatesh et al. (2003) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมที่ยอมรับและใช้งานเทคโนโลยี โดยเน้น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความคาดหวังด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Expectancy), ความคาดหวังด้านความง่ายในการใช้งาน (Effort Expectancy), อิทธิพลทางสังคม (Social Influence) และเงื่อนไขสนับสนุน (Facilitating Conditions) ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจในการใช้งานและพฤติกรรมการใช้งานจริงของผู้ใช้

สรุปได้ว่า ทฤษฎี UTAUT เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมที่ยอมรับและการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัล สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการศึกษาเรื่อง e-learning ภายในองค์กร เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับระบบ e-learning ของพนักงาน

สามารถอธิบายแรงจูงใจและอุปสรรคในการยอมรับระบบการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีของพนักงานได้อย่างชัดเจน

ทฤษฎีเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding)

แนวคิดเรื่องแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) คือ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะสถานที่ทำงานที่พนักงานปัจจุบันและผู้มีศักยภาพอยากเข้าร่วมงาน โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าขององค์กร (Employer Value Proposition: EVP) และประสบการณ์ที่พนักงานจะได้รับทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเป็นสมาชิกขององค์กร (ศิริินภา โชติประดิษฐ์, 2563)

ภัทราภรณ์ ลิ้มประเสริฐ (2561) พบว่าองค์ประกอบหลักของแบรนด์นายจ้างในองค์กรไทย ได้แก่

1. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Organizational Image)
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Practices)
4. การสื่อสารภายในและภายนอก (Internal and External Communication)

โดยเฉพาะการสื่อสารนั้นมีบทบาทสำคัญในการสร้างภาพจำของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร ทั้งในด้านความเป็นมืออาชีพ ความมั่นคง และโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ

การจัดให้มี e-learning ภายในองค์กรสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาและดูแลพนักงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์นายจ้าง (Tanwar & Prasad, 2016)

Internal Branding คือการสร้างแบรนด์จากภายในองค์กร โดยเน้นการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงาน ถือเป็นพื้นฐานของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่ยั่งยืน (สุพิชญา ภิรมย์, 2560)

เกศรินทร์ ศิริวงศ์ (2564) ได้ชี้ให้เห็นว่าแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งมีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงาน Gen Y และ Gen Z ที่มักให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กร (Organizational Values) และการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า แบรนด์นายจ้างคือการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะสถานที่ทำงานที่น่าดึงดูดใจ โดยมุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าที่องค์กรสามารถมอบให้พนักงาน (EVP) และประสบการณ์ของพนักงานตลอดเส้นทางการทำงาน ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเข้าร่วมงาน การสื่อสารภายในและภายนอกมีบทบาทสำคัญในการสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อความมั่นคง โอกาสการเติบโต และความเป็นมืออาชีพขององค์กร และแบรนด์นายจ้างที่มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือยังส่งผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับค่านิยมองค์กรและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

ญาดา ขอบท่าดี (2562) กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ และช่วยเหลือองค์กรในทุกด้าน เพื่อความสำเร็จขององค์กร และจากค่านิยมความผูกพันของพนักงานที่ยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่อง

ของทัศนคติ อารมณ์ หรือ พฤติกรรม ส่งผลให้การศึกษาเรื่องความผูกพันกลายเป็นเรื่องที่ทำความเข้าใจได้ค่อนข้างยาก แต่หากมีการกำหนดขอบเขตที่ความผูกพันของพนักงานแยกย่อยลงไปให้มีความเฉพาะมากยิ่งขึ้น ก็จะช่วยทำให้สามารถทำความเข้าใจแนวคิดความผูกพันได้ง่ายขึ้น กล่าวคือ พนักงานจะมีความพึงพอใจต่องาน ใช้เวลาส่วนใหญ่ทุ่มเทไปกับการปฏิบัติงาน และตระหนักว่างานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตนเอง สุภาวดี วิทยาภูมิกุล (2562) พบว่า ความผูกพันของพนักงานมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment)
2. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment)
3. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment)

การสนับสนุนพนักงานให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะผ่านระบบ e-learning อย่างสม่ำเสมอจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการดูแลและพัฒนา จึงเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน สรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานคือ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความเต็มใจในการทำงาน และพร้อมสนับสนุนองค์กรในทุกด้านเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากองค์กรใส่ใจในการพัฒนาตนเองของพนักงานก็จะส่งผลให้เกิดความผูกพันระยะยาว

บริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป

บริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป เป็นกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินกิจการหลากหลายประเภท มีบริษัทในเครือมากกว่า 10 บริษัท อาทิเช่น การผลิตเครื่องจักรงานคอนกรีต ธุรกิจผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูป ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ให้เช่า โกดัง โรงงาน อพาตเมนต์ ธุรกิจโรงแรม ฟิตเนสเซ็นเตอร์ และโรงงานรับผลิตอาหารเสริม บริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป ดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 ปัจจุบันมีพนักงานมากกว่า 300 คน

วิสัยทัศน์ (Vision) สร้างรากฐานแห่งความสุขที่เต็มอ้อมและเสริมสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น เพื่อให้ทุกชีวิตเติบโตอย่างมั่นคง

พันธกิจ (Mission) มุ่งสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจรที่พัฒนาโดยยึดหลักความเข้าใจลูกค้า คู่ค้า พนักงานและชุมชนของเราอย่างลึกซึ้ง เพื่อยกระดับความเป็นอยู่และการใช้ชีวิตที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน

นโยบายการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ด้วยระบบการเรียนรู้ e-learning

แนวทางการพัฒนาองค์กรไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงผลกำไรหรือการขายตลาดเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนใน "ทุนมนุษย์" หรือบุคลากรขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานในระยะยาว ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเติบโตอย่างมีคุณค่า (Grow for Good) บริษัทในเครือเอสไมล์กรุ๊ป เป็นหนึ่งในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวอย่างเด่นชัด โดยสะท้อนผ่านวิสัยทัศน์องค์กรที่ว่า "Grow for Good – พัฒนาเพื่อเติมเต็ม" ซึ่งไม่เพียงแต่เป็น Tagline หรือสโลแกนทางการตลาดเท่านั้น หากแต่เป็นปณิธานของ

ผู้บริหารที่มุ่งมั่นจะขับเคลื่อนองค์กรด้วยการเติบโตเชิงคุณค่า โดยเชื่อว่าการเติบโตที่แท้จริงขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อพนักงานทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และคุณภาพชีวิต

จากแนวคิดดังกล่าว จึงได้เกิดเป็นโครงการพัฒนาบุคลากร ลงทุนในระบบ e-learning โดยไม่ได้มุ่งเพียงแค่การเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมความเท่าเทียมด้านโอกาสในการพัฒนาของพนักงานทุกคน เอสไมล์กรุ๊ปได้แสดงให้เห็นว่า การลงทุนในพนักงานคือการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนในเชิงคุณค่าที่ยั่งยืน และเป็นรากฐานของการเติบโตที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่มุ่งเน้นให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรอย่างถาวร

กล่าวโดยสรุป โครงการ S.MILES Education ถือเป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยผสานทั้งวิสัยทัศน์ของผู้นำ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และนโยบายที่ส่งเสริมการเติบโตของพนักงานอย่างแท้จริง และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือการขับเคลื่อนทั้งหมดนี้ตั้งอยู่บนหลักการ “พัฒนาเพื่อเติมเต็ม” อย่างมีความหมาย และมีเป้าหมายร่วมกันในทุกระดับขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุพัตรา อรุณธารี (2557) พบว่าการสร้างแบรนด์นายจ้างที่ดีสามารถดึงดูดและรักษานักงานที่มีคุณภาพได้ และการฝึกอบรมออนไลน์เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายจ้าง เสนอว่าการสร้างแบรนด์นายจ้างยุคใหม่จำเป็นต้องมีการลงทุนด้านการพัฒนา ซึ่งรวมถึงระบบฝึกอบรมออนไลน์ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในตลาดแรงงาน และการสื่อสารคุณค่าองค์กรผ่าน “การพัฒนา” เช่น e-learning ถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ EVP (Employer Value Proposition) และการใช้ e-learning ช่วยให้องค์กรสื่อสารได้ว่าให้ความสำคัญกับการเติบโตของบุคลากร

Kumar, S., & Bhatt, P. (2022) ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมออนไลน์ต่อความผูกพันของพนักงานในช่วงการทำงานระยะไกลเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 พบว่าการฝึกอบรมออนไลน์มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน โดยช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม้ไม่ได้อยู่ในสถานที่ทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้โดยการให้ feedback ระหว่างเรียน เนื้อหาที่สอดคล้องกับงาน และการวัดผลที่เป็นธรรม จะช่วยส่งเสริม employee engagement

ศรินภา โชติประดิษฐ์ (2563) ศึกษากลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรธุรกิจบริการ โดยพบว่าองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์นายจ้างที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication), การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร (Organizational Image), การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (HRM Practices) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อความรู้สึกมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจ และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาวของพนักงาน

มานี พิริยกุล (2561) ประยุกต์ใช้ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theory) และ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร พบว่าเมื่อนำทฤษฎีเหล่านี้มาปรับใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ และการให้รางวัลหรือการยอมรับในผลลัพธ์ของการทำงาน จะช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่า ความไว้วางใจ และความภักดีต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล

(in-depth interview) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานและผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับนโยบาย e-learning ของบริษัทในเครือเอสเอ็มแอลกรุ๊ป

ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ กับทั้ง 2 กลุ่มโดย กลุ่มพนักงานจะเน้นแนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์และการรับรู้ของพนักงานต่อระบบ e-learning ภายในองค์กร การรับรู้และความเชื่อมโยงระหว่างระบบ e-learning กับภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะแบรนด์นายจ้าง และความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงานที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์กร สำหรับกลุ่มผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับนโยบาย e-learning จะเน้นไปในเรื่องของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กร และมุมมองในการพัฒนา

เนื่องจากผู้วิจัยมีบทบาทเป็นผู้บริหารบริษัทในเครือเอสเอ็มแอลกรุ๊ป ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำการศึกษาก็มีความจำเป็นต้องดำเนินการเก็บข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยงอคติ (bias) ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นการสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์อย่างเป็นกลางและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เข้ารับการอบรมและผ่านการอบรมในหัวข้อ “จริยธรรมการวิจัยในคน Research Ethics in Human” และได้รับประกาศนียบัตรรับรองจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก่อนการดำเนินการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องและมีแนวทางการดำเนินการวิจัยที่มีจริยธรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปความคิดเห็นของผู้มีบทบาทเชิงนโยบายต่อระบบ e-learning จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับนโยบายของบริษัทในเครือเอสเอ็มแอลกรุ๊ป พบว่าแรงจูงใจหลักในการจัดทำระบบ e-learning มุ่งลดการพึ่งพาความรู้เฉพาะบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม และลดเวลา on-the-job training โดยทุกคนเห็นตรงกันว่า e-learning เป็นกลยุทธ์สำคัญทั้งด้านพัฒนาศักยภาพพนักงานและภาพลักษณ์องค์กรในฐานะแบรนด์นายจ้าง ด้านการพัฒนา HRM และ Data Scientist ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสื่อและเสนอให้มีระบบควบคุมที่ชัดเจน ส่วนการประเมินผล MD และ Data Scientist เน้นการนำความรู้ไปใช้จริงและลดภาระการสอนซ้ำ ขณะที่ HRM เสนอให้มีดัชนี KPI เชื่อมโยงกับพัฒนาการพนักงาน และเสี่ยงสะท้อนจาก

พนักงานถูกกล่าวถึง 100% โดยพบทั้งข้อดี เช่น ความสะดวกในการเรียนรู้ และข้อจำกัด เช่น ภาระในการจัดทำสื่อและคุณภาพเนื้อหาที่ยังไม่สม่ำเสมอ ทุกคนเห็นวาระบบ e-learning ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน โดยเฉพาะกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่ห่างไกลผู้บริหาร ข้อเสนอเพิ่มเติมชื่อว่า loyalty บางส่วนเกิดจากความรู้สึกผูกพันกับเจ้าของกิจการ ส่วนในเรื่องอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารนโยบายที่ไม่ชัดเจน และทักษะของผู้จัดทำสื่อที่ยังไม่พร้อม รวมถึงความท้าทายเรื่องเนื้อหาเรขาคณิตที่มีทัศนคติและความคุ้นชินกับเทคโนโลยีต่างกัน

ระดับที่ 1 พนักงานปฏิบัติการ

พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ (100%) ใช้งานระบบ e-learning ไม่สม่ำเสมอ มักเข้าเรียนเมื่อมีแรงกระตุ้นภายนอก เช่น การประเมินผลปลายปี สะท้อนว่าการเรียนรู้ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ทุกคนเห็นวาระบบมีประโยชน์ โดยเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานจริง แต่ยังรู้สึกที่ไม่สามารถทดแทนการอบรม onsite ได้ ในแง่ของผลลัพธ์ต่อการทำงาน พนักงาน 2 ใน 3 คนมองว่า e-learning ช่วยพัฒนาทักษะและเพิ่มแรงจูงใจ ส่วนอีก 1 คนเห็นว่าสภาพแวดล้อมหน้างานมีผลมากกว่าการเรียนออนไลน์ ด้านภาพลักษณ์องค์กร ทุกคนเห็นวาระบบ e-learning ช่วยเสริมความทันสมัยและแสดงถึงความใส่ใจขององค์กร สร้างความภาคภูมิใจและบอกต่อได้ สำหรับความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร ทุกคนรู้สึกว่า e-learning สะท้อนวัฒนธรรมการเรียนรู้และทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อเสนอแนะหลัก ได้แก่ ควรออกแบบคอร์สให้สนุกขึ้น และเพิ่มเนื้อหาทั่วไปที่ใช้ในชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งมีการกำหนดเวลาเรียนเพื่อสร้างวินัยในการเรียนรู้

ระดับที่ 2 พนักงานทั่วไป

พนักงานระดับทั่วไปมีพฤติกรรมการใช้งาน e-learning ค่อนข้างหลากหลาย โดยส่วนใหญ่ (66.67%) ใช้งานบ่อยในช่วงแรกหรือช่วงว่างจากงาน ขณะที่บางคนใช้งานอย่างสม่ำเสมอ แรงจูงใจมาจากการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์และความสนใจส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับอายุงานเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูง ด้านความพึงพอใจ พนักงานส่วนใหญ่ชื่นชมระบบที่สะดวกและใช้ได้จริง แต่เสนอให้ปรับเนื้อหาให้น่าสนใจมากขึ้น และมีการจัดการที่เป็นระบบ เช่น การกำหนดเวลาเรียนหรือการอัปเดตคอร์สใหม่อย่างต่อเนื่อง ในแง่ผลลัพธ์ต่อการทำงาน พนักงาน 75% ระบุว่าสามารถนำความรู้ไปใช้จริง ขณะที่บางคนเห็นว่าแม้ระบบมีประโยชน์ แต่ยังไม่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน ทุกคนเห็นตรงกันว่า e-learning ช่วยเสริมภาพลักษณ์องค์กร ให้ดูทันสมัยและใส่ใจพนักงาน รวมถึงสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มความรู้สึกมีส่วนร่วมขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำคัญ ได้แก่ การปรับทัศนคติของพนักงานให้เห็นคุณค่าการเรียนรู้ การพัฒนาเนื้อหาให้น่าสนใจ เช่น ใช้วิดีโอ และการเชื่อมโยงระบบกับ KPI หรือรางวัล เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม

ระดับที่ 3 เจ้าหน้าที่อาวุโส

พนักงานระดับนี้ส่วนใหญ่ใช้งานระบบ e-learning แบบไม่สม่ำเสมอ โดยมักเข้าใช้งานเฉพาะเมื่อมีประกาศหรือเมื่อจำเป็นต้องทบทวนข้อมูล สะท้อนว่าการเรียนรู้ผ่านระบบยังไม่เป็นกิจวัตรประจำวัน แม้จะเห็นประโยชน์ของระบบในการเข้าถึงความรู้ได้สะดวก แต่บางคนรู้สึกว่เนื้อหายังไม่ครอบคลุมเพียงพอ และไม่เหมาะกับลักษณะงานบางประเภท ด้านผลลัพธ์ต่อสมรรถนะ พบว่าพนักงานบางคนเห็นว่า e-learning ช่วยเพิ่มการเรียนรู้และโฟกัสในการทำงาน ขณะที่อีกส่วนมองว่าไม่มีผลต่อความตั้งใจในการทำงานโดยตรง ระบบถูกมองว่าเป็นเพียงเครื่องมือเสริมมากกว่าปัจจัยหลักในการพัฒนา ในมุมมองลักษณะองค์กร ทุกคนเห็นว่า e-learning ทำให้องค์กรดูทันสมัยและใส่ใจพนักงาน แต่แนะนำให้มีแผนสำรองแบบ manual ควบคู่กับเทคโนโลยี เพื่อความพร้อมในทุกสถานการณ์ ด้านวัฒนธรรมและความผูกพัน ทุกคนเห็นว่าระบบส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะเมื่อพนักงานได้มีบทบาทในการจัดทำคอร์ส ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อเสนอแนะหลัก ได้แก่ การใช้ชีวิตไอส์นที่กระชับ การกำหนดคอร์สเรียนตามไตรมาสที่เชื่อมโยงกับ KPI และการจัดเวลาเรียนในช่วงเวลางานเพื่อเอื้อต่อการเข้าร่วม

ระดับที่ 4 หัวหน้างาน

พนักงานระดับหัวหน้างานทั้งหมดระบุว่าใช้งาน e-learning ไม่สม่ำเสมอ มักเข้าเรียนเฉพาะเมื่อมีประกาศหรือคำสั่ง สะท้อนว่าการใช้งานยังไม่เป็นกิจวัตร ซึ่งอาจเกิดจากภาระงานหรือแรงจูงใจส่วนบุคคล ทุกคนพึงพอใจในความสะดวกและความทันสมัยของระบบ แต่บางรายเสนอให้เนื้อหาน่าสนใจขึ้น และควรมี onsite training บางคอร์ส เพื่อเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น ในด้านผลลัพธ์การทำงาน พนักงานทั้งหมดเห็นว่า e-learning ช่วยเสริมทักษะและทำให้งานราบรื่นขึ้น แม้จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงาน แต่ก็มีผลในด้านการจัดระบบงานและ workflow ด้านภาพลักษณ์องค์กร ทุกคนเห็นว่า e-learning ช่วยให้องค์กรดูทันสมัย ใส่ใจพนักงาน และเป็นเครื่องมือสะท้อนนโยบายขององค์กรที่เน้นการพัฒนาและดูแลคนภายใน ความผูกพันกับองค์กรได้รับการยืนยันว่าระบบส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะด้านการแบ่งปันความรู้ แต่บางคนชี้ว่าความผูกพันยังขึ้นอยู่กับโอกาสในการเติบโตและมีส่วนร่วมในองค์กรด้วย

ข้อเสนอแนะหลัก ได้แก่ การพัฒนาทักษะของผู้จัดทำเนื้อหาให้สามารถสื่อสารได้น่าสนใจ การกำหนดนโยบายเรียนรู้ที่ชัดเจน และจัด onsite training ในบางหัวข้อเพื่อเสริมความเข้าใจ

ระดับที่ 5 ผู้อำนวยการ

พนักงานระดับผู้อำนวยการทุกคนเคยใช้งาน e-learning ตั้งแต่เริ่มต้นนโยบาย แต่ปัจจุบันใช้งานน้อยลง โดยใช้งานในช่วงเริ่มต้นหรือตามบทบาทผู้จัดนโยบาย มากกว่าการใช้งานเพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ด้านความพึงพอใจ 2 ใน 3 คนพอใจกับเนื้อหาที่ช่วยลดเวลาสอน และเสนอให้มีหน่วยสนับสนุนด้านการผลิตสื่อเพื่อเพิ่มความน่าสนใจ ขณะที่ 1 คนตั้งข้อสังเกตว่าระบบยังเน้นการเรียนรู้เพื่อตอบคำถามมากกว่าการลงมือทำจริง ทุกคนเห็นว่า e-learning ส่งผลเชิงบวกต่อทักษะ โดยเฉพาะกับผู้สอนที่ต้องสรุปเนื้อหา ก่อนถ่ายทอด และยังช่วยให้ผู้เรียนสามารถทบทวนด้วยตนเอง ส่งผลดีต่อการบริหารทีม ด้านภาพลักษณ์องค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่า e-learning ทำให้องค์กรดูทันสมัย และสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้าน Growth Mindset แม้อาจยังไม่มีผลต่อภาพลักษณ์ภายนอกอย่างชัดเจน ในด้านความผูกพันกับองค์กร ผู้บริหารเห็นว่า e-learning ช่วยส่งเสริมผ่านการแบ่งปันความรู้ แต่ยังไม่ใชปัจจัยหลัก โดยระบุว่าแรงจูงใจอื่น เช่น ระบบค่าตอบแทนและทัศนคติเชิงบวก ยังมีผลมากกว่า

ข้อเสนอแนะหลัก ได้แก่ การพัฒนาเนื้อหาให้มีเป้าหมายการวัดผลที่ชัดเจน, ส่งเสริมความสนใจในการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมเสริม เช่น การอ่านและสรุปหนังสือร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะรอบด้าน

ระดับที่ 6 ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดเคยใช้งานระบบ e-learning ช่วงเริ่มต้นนโยบาย แต่ปัจจุบันใช้งานน้อยลง โดยเน้นบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางและจัดทำระบบ มากกว่าการใช้เพื่อเรียนรู้ประจำวัน ในด้านความพึงพอใจ ส่วนใหญ่ (75%) เห็นว่าเนื้อหา มีประโยชน์และสอดคล้องกับผู้เรียน ขณะที่บางคนเสนอให้มีหน่วยงานกลางสนับสนุนด้านการผลิตสื่อ เพื่อเพิ่มคุณภาพและลดภาระของหัวหน้างาน ทุกคนเห็นว่า e-learning มีประโยชน์ในการทบทวนความรู้ และช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกับทีม แม้ไม่ส่งผลโดยตรงต่อทักษะส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทที่เน้นการบริหารมากกว่าพัฒนารายวัน ด้านภาพลักษณ์องค์กร ผู้บริหารมองว่า e-learning ช่วยให้องค์กรดูน่าเชื่อถือและทันสมัย โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่มีระบบนี้ แต่ยังมองว่าการประชาสัมพันธ์ภายนอกยังมีน้อย ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ทุกคนเห็นว่า e-learning สะท้อนวิสัยทัศน์ที่เน้นการพัฒนาคน และช่วยเสริมความผูกพันในองค์กรในระยะยาว ผ่านการมอบโอกาสเรียนรู้และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ ได้แก่ การทำเนื้อหาให้น่าสนใจและมีเป้าหมายวัดผลชัดเจน, ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยความสนใจ, และเพิ่มกิจกรรมเสริม เช่น การอ่านหนังสือร่วมกัน พร้อมเสนอให้ใช้ e-learning เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อสนับสนุนด้านเทคนิคอย่างจริงจัง

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

กลุ่มผู้มีบทบาทเชิงนโยบาย

กลุ่มผู้มีบทบาทนโยบายมีมุมมองเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนต่อระบบ e-learning โดยมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการลดการพึ่งพาความรู้จากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (One-man show) และสร้างมาตรฐานการเรียนรู้ภายในองค์กร อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานยังสะท้อนถึงช่องว่างระหว่าง

นโยบายและการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องคุณภาพของสื่อและการสื่อสารภายในที่ยังไม่ทั่วถึง ข้อจำกัดในการนำระบบไปใช้เพื่อสร้างภาพลักษณ์แบรนด์นายจ้าง Employer Branding การสื่อสารภายนอกก็ยังคงเป็นอีกจุดที่เห็นชัดเจน ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการประชาสัมพันธ์ในเรื่องนี้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งนี้ มุมมองของกลุ่มผู้กำหนดนโยบายสอดคล้องกับ แนวคิด Strategic HRD และ Employer Branding Model (Backhaus & Tikoo, 2004) ที่พบว่าการลงทุนในพัฒนาบุคลากรควรสื่อสารออกไปเพื่อสร้างคุณค่าทางภาพลักษณ์องค์กรด้วย

กลุ่มพนักงาน 6 ระดับ

กลุ่มพนักงานระดับ 1 (พนักงานปฏิบัติการ)

กลุ่มพนักงานปฏิบัติการมองว่า e-learning เป็นสิ่งที่สะดวกและเข้าถึงง่าย โดยเฉพาะเมื่อต้องเรียนซ้ำหรือทบทวนบทเรียนด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม พวกเขายังมีแนวโน้มใช้งานเฉพาะเมื่อได้รับแรงผลักดันจากภายนอก เช่น ช่วงประเมินผลการทำงาน สะท้อนถึงแรงจูงใจแบบภายนอก แม้จะมองว่าเนื้อหา มีประโยชน์ แต่การเรียนรู้ยังคงอยู่ในระดับตอบสนอง มากกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ ณัฐริดา แสงสุวรรณ (2561) ซึ่งศึกษาปัจจัยจูงใจในการเรียนรู้ด้วย e-learning ของพนักงานบริษัทเอกชน พบว่า กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีแรงจูงใจจากสิ่งตอบแทนภายนอกมากกว่าความสนใจในเนื้อหาเอง โดยการเรียนรู้มักเกิดขึ้นเพราะความจำเป็น เช่น ถูกกำหนดให้ต้องเรียน หรือต้องการใช้ผลการเรียนในกระบวนการประเมินผลงาน ดังนั้น หากต้องการยกระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานกลุ่มนี้ ควรออกแบบระบบที่ค่อย ๆ ปลูกฝัง แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ควบคู่ไปกับการใช้แรงจูงใจภายนอก เช่น การให้พนักงานเลือกเรียนหัวข้อที่สนใจ การเชื่อมโยงบทเรียนกับงานจริง และการให้ Feedback เชิงบวกจากหัวหน้างาน

นอกจากนี้ พนักงานกลุ่มนี้ยังมองว่า e-learning ทำให้องค์กรดูทันสมัย ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์องค์กรและความผูกพันในระดับหนึ่ง

กลุ่มพนักงานระดับ 2 (พนักงานทั่วไป)

พนักงานระดับทั่วไปสะท้อนมุมมองเชิงบวกต่อระบบ e-learning มากขึ้น โดยเฉพาะในด้านความสะดวกในการเข้าถึง และการเรียนรู้ที่สามารถจัดสรรเวลาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้แม้ว่าพนักงานยังคงเน้นแรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation) เช่น การทำตามคำสั่งหรือความจำเป็นของงาน แต่ก็เริ่มมีการเชื่อมโยงเนื้อหาไปสู่การพัฒนาตนเอง และการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้นผ่านระบบการเรียนรู้นี้ สิ่งที่น่าสนใจคือ แม้แรงจูงใจจะเป็นแบบภายนอก แต่มีพัฒนาการไปในทางที่ดี กล่าวคือ จากเดิมที่ระบบ e-learning อาจถูกมองว่าเป็นภาระ แต่ในปัจจุบันกลับถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตนเองพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญญรัตน์ ทองเทพ (2563) ที่พบว่า เมื่อองค์กรมีการจัดระบบ

การเรียนรู้ที่เหมาะสม จะส่งผลต่อการรับรู้คุณค่าของพนักงาน และกระตุ้นให้เกิดความผูกพันในเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) ต่อองค์กรในระยะยาว อีกทั้งข้อเสนอแนะจากกลุ่มนี้ ยังแสดงถึงความคาดหวังว่าเนื้อหาควร “น่าสนใจมากขึ้น” เช่น มีการใช้วิดีโอสั้น อินโฟกราฟิก หรือเนื้อหาที่มีความกระชับ เข้าใจง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะลักษณ์ สุวรรณเกตุ (2564) ที่ระบุว่า รูปแบบของสื่อการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับพฤติกรรมการเสพสื่อของคนรุ่นใหม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจและการจดจำความรู้ของ พนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

กลุ่มพนักงานระดับ 3 (เจ้าหน้าที่อาวุโส)

เจ้าหน้าที่อาวุโสส่วนมากยอมรับว่า e-learning ช่วยส่งเสริมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ยังต้องการ ให้ความสม่ำเสมอในการอัปเดตเนื้อหา และสนับสนุนการใช้งานจริง ตามแนวคิดของ สุภาวดี (2564) ที่ พบว่าความต่อเนื่องของระบบการเรียนรู้ภายในเป็นปัจจัยที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมในระยะยาว หากเนื้อหาไม่ ถูกอัปเดตหรือไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง พนักงานจะลดความสนใจและไม่รู้สึกว่ามี “การเติบโต” จากระบบ นั้น

ข้อเสนอแนะหลัก ได้แก่ การใช้วิดีโอสั้นที่กระชับ การกำหนดคอร์สเรียนตามไตรมาสที่เชื่อมโยงกับ KPI และการจัดเวลาเรียนในช่วงเวลางานเพื่อเอื้อต่อการเข้าร่วม

กลุ่มพนักงานระดับ 4 (หัวหน้างาน)

หัวหน้างานเป็นกลุ่มที่มีบทบาททั้งในฐานะ “ผู้เรียน” และ “ผู้ผลิตเนื้อหา” ส่งผลให้มุมมองต่อระบบมี ความซับซ้อน พวกเขา มักเห็นประโยชน์ของ e-learning ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ซ้ำ ๆ แก่ทีมงาน แต่ใน ขณะเดียวกันก็รู้สึกว่าเป็นภาระในการผลิตเนื้อหาเพราะขาดทักษะด้านเทคนิค ข้อเสนอแนะจากกลุ่มนี้คือ ควรมีฝ่ายสนับสนุนในการผลิตสื่อ และควรมีมาตรฐานกลางของคอร์สเรียนที่สามารถใช้ซ้ำได้ในหลาย หน่วยงาน ซึ่งบทบาทของหัวหน้างานในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่าน e-learning มีความสำคัญ อย่างยิ่ง โดยงานวิจัยของ ศิริพร (2561) ชี้ให้เห็นว่าหัวหน้างานที่มีบทบาทเป็น “Facilitator” จะสามารถ เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับการเรียนรู้ของทีมได้ หากขาดการสนับสนุนจากฝ่ายกลางหรือไม่มีโครงสร้างที่ ชัดเจน จะกลายเป็นภาระที่ลดประสิทธิภาพของระบบ

กลุ่มพนักงานระดับ 5 (ผู้อำนวยการ)

พนักงานระดับผู้อำนวยการมีมุมมองที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning โดยไม่ได้มอง ว่าเป็นเพียงเครื่องมือถ่ายทอดความรู้แบบทางเดียว แต่เชื่อว่าความสำเร็จของระบบขึ้นอยู่กับ “mindset” ของผู้เรียนมากกว่าการกำหนดให้เป็นหน้าที่หรือข้อบังคับ เช่น การให้พนักงานต้องเรียนเพื่อสะสมชั่วโมง หรือผ่านแบบทดสอบให้ครบตามเกณฑ์ พวกเขาเห็นว่า e-learning ควรเป็นสิ่งที่ดึงดูด ให้ผู้เรียนเข้ามาเรียน ด้วยตนเอง ไม่ใช่ “ผลัก” ด้วยหน้าที่ โดยเสนอว่าการเรียนรู้แบบ “learning by doing” หรือการลงมือทำจริง ยังให้ผลลัพธ์ที่ชัดเจนกว่าในบางสถานการณ์ เพราะ e-learning บางระบบเพียงแค่สอนให้ตอบคำถาม แต่ ไม่ได้กระตุ้นให้เกิดการลงมือทำหรือปรับใช้ความรู้จริงในบริบทการทำงาน

ข้อเสนอแนะที่สำคัญจากกลุ่มนี้คือ e-learning ควรออกแบบให้ มีความน่าสนใจและเชื่อมโยงกับงานจริง โดยใช้เนื้อหาที่กระชับ มีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง และให้พนักงานรู้สึกว่ายเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง ไม่ใช่เพื่อผ่านเกณฑ์เท่านั้น แนวคิดของกลุ่มนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌ็อง-หลุยส์ ฟุ่มพวง (2562) ที่ศึกษาการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรเอกชน พบว่าพนักงานมีแนวโน้มมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้นหากพวกเขา “รู้สึกเลือกได้” (sense of autonomy) และเห็นว่าการเรียนรู้ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้จริง ขณะที่ระบบที่บังคับมากเกินไปจะลดความผูกพันต่อองค์ความรู้และความตั้งใจเรียนรู้ในระยะยาว

กลุ่มพนักงานระดับ 6 (ผู้บริหารระดับสูง)

การมองเห็นบทบาท e-learning ของผู้บริหารในเชิงสัญลักษณ์ สะท้อนแนวคิด “การนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์” ตามแนวทางของ Transformational Leadership ซึ่งผู้นำควรแสดงออกถึงคุณค่าที่องค์กรยึดถือ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ในงานวิจัยของ ศิริณา อรุณรัตน์ (2563) ระบุว่า การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรผ่าน e-learning ไม่เพียงแต่สร้างแรงจูงใจเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของพนักงานต่อทิศทางองค์กร โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารใช้ระบบเพื่อสื่อสารคุณค่าที่องค์กรต้องการปลูกฝัง

นอกจากนี้ แนวคิด Internal Branding ยังชี้ว่า องค์กรควรใช้ทุกช่องทางในการสื่อสารคุณค่าภายในให้เกิดการรับรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งระบบ e-learning ถือเป็นช่องทางที่เข้าถึงง่ายและสามารถควบคุมเนื้อหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Backhaus & Tikoo, 2004) ดังนั้น หากสามารถออกแบบคอร์สที่มี “เสียง” หรือ “วิสัยทัศน์” จากผู้บริหารได้โดยตรง ก็จะช่วยเพิ่มพลังการสื่อสารเชิงวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมของพนักงานทั้งองค์กร ซึ่งตรงกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ วรณภา ชัยวิเศษ (2562) ที่ชี้ว่า การสื่อสารผ่านผู้บริหารในระบบ e-learning ช่วยสร้างความผูกพันและแรงจูงใจต่อองค์กรได้จริงในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การพัฒนาระบบ e-learning ภายในองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนเชิงเทคนิคแก่หัวหน้างานและผู้สอน โดยจัดตั้งทีมสนับสนุนการผลิตสื่อ เช่น กราฟิก วิดีโอ ตัดต่อ และการออกแบบบทเรียน เพื่อให้เนื้อหา มีคุณภาพและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น
2. การดำเนินงานระบบ e-learning ควรมีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ และตัวชี้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้ที่ชัดเจน พร้อมเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลและนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
3. องค์กรควรใช้ระบบ e-learning เป็นเครื่องมือสื่อสารวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กรผ่านกิจกรรมหรือเนื้อหาที่มีลักษณะสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อส่งเสริมความผูกพันของพนักงาน

4. ควรประชาสัมพันธ์ระบบ e-learning ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้าน Employer Branding โดยนำเสนอผ่านช่องทางภายนอก เช่น เว็บไซต์บริษัท หรือแพลตฟอร์มสื่อสังคม เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ทันสมัยและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน

5. องค์กรควรออกแบบเนื้อหา e-learning ให้มีความหลากหลายตามกลุ่มพนักงาน เช่น แยกตาม Generation หรือระดับตำแหน่ง เพื่อให้เนื้อหาและรูปแบบการเรียนรู้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม เช่น บางคอร์สทำเป็นรูปแบบ workshop หรือ group synergy แล้วบันทึกผล e-learning เพื่อเป็นการทบทวนได้

เอกสารอ้างอิง

- IBM. (2008). In พิชชาพร สงวนศักดิ์โยธิน. (2563). การพัฒนา e-learning ในบริบทองค์กรไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนาองค์กร*, 5(1), 66–78.
- Kumar, S., & Bhatt, P. (2022). Impact of online training on employee engagement during remote work. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 567–582. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1906673>
- Leimbach, M. (2010). In พิชชาพร สงวนศักดิ์โยธิน. (2563). การพัฒนา e-learning ในบริบทองค์กรไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนาองค์กร*, 5(1), 66–78.
- Niranjan, S. (2017). Effective instructional techniques for e-learning. *International Journal of Educational Technology*, 6(2), 23–31.
- Tanwar, M., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S–206S.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- กมลชนก เลขะวนิชย์กุล. (2553). อ้างถึงใน ประภัสสรา เนียมรุ่ง. (2560). การยอมรับเทคโนโลยีและการใช้ e-learning ภายในองค์กร. *วารสารเทคโนโลยีและสารสนเทศ*, 4(2), 57–65.
- เกศรินทร์ ศิริวิงศ์. (2564). แปรนัยปัจจัยกับการสร้างความผูกพันของพนักงานรุ่นใหม่. *วารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์*, 12(1), 50–61.
- ชุมชนพงศ์ ไทยอุบลมภ์. (อ้างถึงใน พิชชาพร สงวนศักดิ์โยธิน, 2563). การพัฒนา e-learning ในบริบทองค์กรไทย.

- ญาดา ชอบทำดี. (2562). ความผูกพันของพนักงานในองค์กรภาคเอกชน.
วารสารพัฒนาศาสตร์พยาบาล, 11(2), 23–35.
- พรพรรณ. (2561). การออกแบบหลักสูตร e-learning สำหรับพนักงาน. วารสารวิชาการครุศาสตร์,
19(3), 112–125.
- ภัทรภรณ์ ลัมประเสริฐ. (2561). องค์ประกอบของแบรนด์นายจ้างในองค์กรไทย.
วารสารการจัดการ, 16(1), 99–110.
- มานี พิริยกุล. (2561). การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม
เพื่อส่งเสริมความผูกพันในงานของพนักงาน (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา
วิชาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรินภา โชติประดิษฐ์. (2563). กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน
ในองค์กรธุรกิจบริการ (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ).
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภาวดี วิทยาภูมิกุล. (2562). องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานกับองค์กร:
การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างในกลุ่มพนักงานองค์กรเอกชนไทย
(วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากรมนุษย์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา อรุณธารี. (2557). การสร้างแบรนด์นายจ้างเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงาน.
วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 21(3), 98–109.
- วราพร. (2560). การเข้าถึงเนื้อหา e-learning. วารสารเทคโนโลยีการศึกษา, 8(2), 45–54.