

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง*

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGIES IN MANAGING THE CHANGING SITUATIONS

ณพิชญา เฉิดโฉม, นิฟาซาน ระเด่นอาหมัด, ชัญญานุช โมราศิลป์*

Napitchya Cherdchom, Nifaosan Raden Ahmad, Chanyanoot Morasil*

คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย นครศรีธรรมราช ประเทศไทย

Faculty of Management Technology, Rajamangala University of Technology Srivijaya, Nakhon Si Thammarat, Thailand

*Corresponding author E-mail: chanyanoot.m@rmutsv.ac.th

บทคัดย่อ

ปฏิเสธไม่ได้ว่าสถานการณ์โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์ความรู้หลายอย่างเปลี่ยนอย่างรวดเร็วไปตามกัน ตลอดจนการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ ก็ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการระบาดใหญ่ทั่วโลกของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและการทำงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแบบเปลี่ยนผ่านในช่วงเวลาระยะสั้น และหลายพฤติกรรมจะอยู่ถาวรกลายเป็นวิถีชีวิตรูปแบบใหม่เพราะแต่ละองค์กรต่างต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่สูงสุดอยู่เสมอ บทความฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรเพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน ที่มีความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นหัวใจของการพัฒนาบนฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เชื่อมโยงโลกของการศึกษากับโลกของการประกอบอาชีพเข้าด้วยกัน เป็นการยกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเน้นการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิตและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนรู้ ฝึกฝน และสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในรูปแบบออนไลน์ เสมือนจริง หรือแบบผสมผสาน เพื่อสร้างนวัตกรรม การพัฒนาศักยภาพเพื่อวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด การส่งมอบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อตอบโจทยความท้าทายที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และยังสามารถรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การเรียนรู้ตลอดชีวิต, การบริหารสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

Abstract

The world's current situation has been rapidly changed unavoidably. The various fields of knowledge have been changed rapidly as well along with the fierce competition among organizations due to the Covid-19 pandemic all around the world. The outbreak of Covid-19 has affected ways of living and working that be changed in short and long terms. The long-term effect has become the new normal that each organization adopted to change the ways of working to be effective consistently. Therefore, the study of human resource development strategies in managing the changing situations is to develop the skills of staff in organizations covering gaining knowledge to implement in the changing situations and pave the new directions of organizations to respond the situations. The core concept of hybrid working is convergent between human resource development and new normal based on the life-long learning that links the both world of education together with world of working. It boosts up skills and competency of staff to be ready for responding changes by focusing on adopting technology and new ways of working through life-long learning. Also, using digital technology to learn, practice, and communicate effectively via online, virtual, or hybrid modes to create innovation, develop potential for the best performance, and deliver training programs for effective and efficient performance in organizations. Moreover, in order to respond challenges happened nowadays, be in accordance with missions and objectives of organizations, and respond the changing situations in the future.

Keywords: Human Resource Development Strategy, Life-long Learning, Managing the Changing Situations

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์มักมาพร้อมสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้หลายองค์กรต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เมื่อมองภาพรวมทั้งองค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ล้วนต้องใช้ความร่วมมือของทุกฝ่ายเพื่อไปถึงจุดหมายที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและสามารถวัดผลได้เพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินงานกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบแนวทางคิดย้อนจากอนาคตในการพัฒนากลยุทธ์ระยะยาว มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพื่อสร้างศักยภาพของการบริหารธุรกิจ (สุรพัฒน์ มั่งคะลี และคณะ, 2564)

ปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่ก็เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนกระทั่งปี 2563 การเข้ามาอย่างฉับพลันของโควิด 19 กลายเป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้มีการใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการทำงานมากขึ้นอย่างก้าวกระโดด ทั้งการทำงานระยะไกล และการใช้ระบบอัตโนมัติ พร้อมทั้งองค์กรเข้าสู่แพลตฟอร์มการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) มากขึ้น สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของผู้ซื้อในระบบออนไลน์ทั่วโลกที่สูงถึง 2 พันล้านคน ในปี 2563 นอกจากกระแสนิยมในการทำงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีแล้ว แรงงานยังมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นแรงงานอิสระมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานในอนาคต ได้แก่ 1) การทำงานระยะไกล (Remote Work and Virtual Meetings) 2) การปรับใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation and AI) 3) การเข้าสู่แพลตฟอร์ม E-commerce มากขึ้น และ 4) การเปลี่ยนมาเป็นแรงงานอิสระ (Self-employed/Gig Workers) (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2566) ทำให้เกิดการทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นแนวทางการจัดรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสถานที่ทำงาน (Office) และการทำงานจากระยะไกล หรือการทำงานจากที่บ้านหรือพื้นที่อื่น (Remote Working) เข้าด้วยกันอย่างยืดหยุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ พร้อมทั้งสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) (วิมลรักษ์ ศานติธรรม, 2568) ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อบริบทใหม่โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานอย่างแพร่หลาย เช่น การประชุมออนไลน์ การใช้แอปพลิเคชันสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและสุขภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างยั่งยืน (ฉัตรชัย นกดี, 2564)

ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อการพัฒนาสังคมโลกไม่ว่าสังคมนั้นจะเป็นระดับองค์กร สถาบัน ชุมชนหรือแม้กระทั่งสังคมที่เล็กที่สุด คือ ครอบครัว ล้วนแต่ต้องการสมาชิกทุกระดับที่มีคุณธรรมและจริยธรรมทั้งสิ้น สังคมจะพัฒนาไปมากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านอื่นตามมา เช่น ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรม เป็นต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่สังคมจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในกฎระเบียบที่สังคมได้วางเอาไว้ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกพัฒนาให้มีความรู้และความดีแล้วก็จะทำให้ระบบอื่น ๆ ในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงไปในทางที่ดีงาม (พัชรินทร์ คณิตขางกูร, 2560) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานขององค์กร และยังมีผลกระทบต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจึงต้องมีการเตรียมความสามารถทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาเป็นลักษณะทั่วไปมากกว่าการฝึกอบรม เป็นกระบวนการซึ่งจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ ที่ถูกต้องที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ และสามารถประสบความสำเร็จในฐานะหัวหน้างานที่ดี ซึ่งได้ออกแบบไว้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เจริญก้าวหน้า การพัฒนาให้ข้อมูลไม่มากนักแต่จะให้การเรียนรู้ที่กว้างขวางซึ่งจะใช้กับงานในอนาคต เป้าหมายของการพัฒนา คือ การให้ทรัพยากรมนุษย์เข้าใจสถานการณ์อย่างกว้างขวาง หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาลักษณะมหภาค (Harvey, D. & Bowin, R. B., 1996)

เป็นโครงการที่จัดขึ้นโดยองค์กรในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนา อาจหมายถึง การพัฒนาอาชีพหรือการพัฒนาการจัดการก็ได้ แต่มุ่งไปที่การพัฒนาผู้บริหารซึ่งไม่ใช่โครงการพัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะ การพัฒนาความรู้ การพัฒนาความสามารถ การพัฒนาบุคลิกภาพ และการพัฒนาทัศนคติ (FDI Group, 2566) เพื่อพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร ถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) และจากบทความของฝ่ายบุคคลของ HREX.asia ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) คือ กรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งทรัพยากรมนุษย์ยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการ ตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์กร ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วย (HREX.asia, 2562) และมีเป้าหมายเพื่อช่วยทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของตนเองทั้งในด้านการเติบโตส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กร โดยมักจะรวมถึงการจัดโอกาสที่อาจประกอบด้วย การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ทั้งทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนาอาชีพ การสอนงานหรือฝึกอบรม (Training) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำแนะนำ (Consulting and Counseling) และการโค้ช (Coaching) สู่การพัฒนาองค์กร (Stone, D. L. & Dulebohn, J. H., 2013)

จากความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและยังเป็นการเตรียมความพร้อมการเติบโตขององค์กร และสร้างความผูกพันกับองค์กรในระยะยาวผ่านโปรแกรมต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้



วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีความสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าขาดความใส่ใจตรงจุดนี้ องค์กรที่เต็มไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ไร้ประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่พัฒนา ธุรกิจถดถอย และไร้ศักยภาพได้ในที่สุดเช่นกัน (สพพร เพชรวิโรจน์ชัย, 2568) ความท้าทายในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เนื่องจากช่วยสร้างกรอบการทำงานสำหรับการชี้แจงและความเข้าใจในความสามารถที่เพิ่มขึ้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว อย่างไรก็ตาม การกำหนดวัตถุประสงค์ของ HRD ในทางปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องที่ยากจะอธิบายให้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้ ซึ่งรวมถึงการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การโค้ช การให้คำปรึกษา การพัฒนาอาชีพ การออกแบบระบบการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการ การพัฒนาองค์กร เป็นต้น ที่สามารถเลือกนำมาใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์เฉพาะที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Bates, R. A., 2002) เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงกระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร เป็นตัวกำหนดกิจกรรมและผลลัพธ์เหล่านี้ให้ครอบคลุมขึ้น นอกจากนี้ การปฏิบัติด้าน HRD ยังรวมถึงแนวคิดปรัชญาหลากหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานของ HRD สุดท้าย การปฏิบัติ HRD ดึงความรู้จากศาสตร์ ได้แก่ วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา จริยธรรม ระบบ การบริหารและภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญ คือ การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Stewart, B. R. & Hall, H. C., 1998)

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง แม้ว่าในปัจจุบันมีการตระหนักถึงแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน แต่แนวปฏิบัติของ HRD ก็ยังเป็นการสื่อสารหลักเพื่อทราบตรงกันในการเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากร อย่างไรก็ตาม เพื่อการสร้างกรอบความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน ดังนั้น จึงมีการนำเสนอคำจำกัดความวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) (Bates, R. A., 2002) ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) วัตถุประสงค์ของ HRD คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ ศักยภาพของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนามนุษย์อย่างยั่งยืน ดังนั้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงออกของความสามารถหรือศักยภาพอย่างเต็มที่ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) มีผลต่อเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจส่งผลมาจากการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน กำไรมากขึ้น ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจมากยิ่งขึ้น (Uddin, M. B. et al., 2016)

ยกตัวอย่างกรณีศึกษา บริษัท Google ตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนมีสไตล์การทำงานและความชอบที่แตกต่างกัน พนักงานได้รับอิสระในการจัดตารางเวลาทำงานและอำนาจในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่นนี้ช่วยให้พนักงานสามารถหาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานและความเป็นอยู่โดยรวมดีขึ้น และ Google ยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานได้รับโอกาสมากมายในการขยายทักษะและความรู้ผ่านโปรแกรมฝึกอบรม เวิร์กช็อป และการประชุมต่าง ๆ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้นี้ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานแต่ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถของบริษัทในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Culturepartners, 2024)

2. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ผลการปฏิบัติงานถูกกำหนดโดยผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งเป้าหมาย แสดงถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ในช่วงเวลาหนึ่งของกลุ่มและบุคคล เป็นต้น ผลการปฏิบัติงานสามารถแยกออกจากประสิทธิผล (การประเมินผลลัพธ์) ผลผลิต (ระดับของประสิทธิผลหารด้วยต้นทุนในการบรรลุประสิทธิผลนั้น) และคุณค่า (มูลค่าของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลผลิต) จีรวัดน์ ทิพยรส และคณะ ได้ชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงานในการพิจารณาความสามารถของตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา และความสำคัญต่อองค์กรในการกำหนดตำแหน่งงานในสายงานอาชีพ ทั้งนี้ เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน การปรับปรุงและพัฒนาความสามารถตนเองให้ก้าวหน้าต่อองค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในยุคดิจิทัลขึ้น เพื่อการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของตนเองและขององค์กร (จีรวัดน์ ทิพยรส และคณะ, 2563)

3. ระบบการทำงาน (Work System) ถูกกำหนดให้เป็นสถาปัตยกรรมที่มีการพึ่งพาอาศัยกันอย่างเป็นระบบของกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของบุคคลไปสู่ทีมงานที่มีการจัดระบบในการทำงาน เช่น ระบบบริหารกำลังคน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือระบบที่เพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของระบบ (บุคคล กระบวนการ ข้อมูล เทคโนโลยี หรือระบบย่อย) ในรูปแบบที่ช่วยให้ระบบการทำงานสามารถบรรลุหรือเกินเป้าหมายด้านประสิทธิภาพของตนได้ (Nadler, D. A. & Gerstein, M. S., 1992)

4. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเป็นการพัฒนาศักยภาพหรือสมรรถนะในการทำงานอยู่เสมอและต่อเนื่อง เป็นกระบวนการหลักที่ HRD สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตน การเรียนรู้อาจเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นทางการและวางแผนไว้ เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์การฝึกอบรม นอกจากนี้ ยังรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง รวมถึงการเรียนรู้ที่ไม่ได้วางแผนและเกิดขึ้นอย่างฉับพลันซึ่งมักเกิดขึ้นโดยที่บุคลากรเรียนรู้จากงานของตน โดยทั่วไปสำหรับ HRD การเรียนรู้ถูกมองว่าเกิดขึ้นในระดับบุคคล

Niyomves, B. et al. เสนอว่า กระบวนการของการได้รับความรู้และทักษะตลอดชีวิตถูกเรียกว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งครอบคลุมประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเกิดขึ้นในสถานที่ต่าง ๆ แนวโน้มของการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้เร่งขึ้นและถูกขับเคลื่อนโดยแรงจูงใจภายใน ส่งผลให้เกิดการเติบโตทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่บ่งบอกถึงระดับจิตสำนึกที่สูงขึ้น เป็นกระบวนการที่ต้องการการศึกษาอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในเส้นทางอาชีพของตน (Niyomves, B. et al., 2024)

5. ศักยภาพของมนุษย์ (Human Potential) ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากขึ้น “สมรรถนะ” (Competency) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากในการนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency นั้นได้ถือกำเนิดมาจาก David C. McClelland ได้สะท้อนให้เห็นว่าการที่บุคคลจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้มากกว่าอย่างอื่น (อมรเทพ ทองสีมา, 2561)

6. การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ในมุมมองขององค์กรหรือธุรกิจมองว่าเป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อคนรุ่นหลังในการตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศิริพร แยมินิล ได้แสดงความคิดเห็นว่า เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สุด เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร หากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน (ศิริพร แยมินิล, 2564)

สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบการทำงาน การเรียนรู้ ศักยภาพของมนุษย์ และการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะครอบคลุมถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ถือเป็นภารกิจสำคัญของแทบทุกองค์กรไปแล้ว เพราะทรัพยากรมนุษย์ คือ หัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำองค์กรนั้นมีศักยภาพที่ดีขึ้นได้หรือไม่ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกกิจกรรมที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้นนั้นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ โดยรูปแบบกิจกรรมจะกำหนดผ่านแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นซึ่ง Delahaye, B. L. ได้เสนอแนวทางของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน (Delahaye, B. L., 2005) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Needs Analysis) เป็นกระบวนการระบุช่องว่างระหว่างความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานที่มีอยู่จริงกับสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย กระบวนการนี้รวมถึงการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน การวิเคราะห์ความต้องการด้านความรู้และทักษะที่จำเป็น และการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

2. การออกแบบวิธีการและเลือกเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มจากการประเมินความต้องการ จากนั้นจึงออกแบบวิธีการและเลือกเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น การบรรยาย E-learning การศึกษาจากกรณีศึกษา การฝึกอบรมแบบ Role Playing การหมุนเวียนงาน หรือการเพิ่มคุณค่างาน โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาก่อน

3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน ประเมินความต้องการ การออกแบบโปรแกรมพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาทักษะดิจิทัลและ Soft Skills ไปจนถึงการประเมินผลเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวัดผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อดูประสิทธิภาพของโปรแกรมและบุคลากร โดยใช้เครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรมโดยมีการพัฒนา 4 ระดับ ซึ่งออกแบบโดย Dr.Don Kirkpatrick ในช่วงปี 1950 ได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน ที่เรียกว่า Kirkpatrick Model ได้แก่ ระดับที่ 1: การตอบสนอง (Reaction) ระดับที่ 2: การเรียนรู้ (Learning) ระดับที่ 3: พฤติกรรม (Behavior) และ ระดับที่ 4: ผลลัพธ์ (Results) สามารถวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและนำไปสู่การพัฒนาต่อไปในอนาคตได้

โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เป็นการออกแบบกิจกรรมในการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทศคติที่ดี (Attitude) และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ได้นั้น นอกจากจะดำเนินการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนดังกล่าว การพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์นั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตามความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนจนเป็นกิจกรรมที่สามารถพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมได้ ตั้งแต่การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรต่อไป (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) ทั้งนี้ หากองค์กรมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็เป็นพื้นฐานของความก้าวหน้าขององค์กร เพราะเมื่อองค์กรมีกระบวนการในการวิเคราะห์หาความจำเป็น การออกแบบวิธีการ และการเลือกเครื่องมือ การดำเนินการพัฒนา การประเมินผล ร่วมกับองค์กรมีกลยุทธ์ในการบริหารที่ดี จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพมากขึ้นและการดำเนินกิจกรรมขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย สุดท้ายทั้งทรัพยากรมนุษย์และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จ เจริญเติบโต ก้าวหน้า และยั่งยืนไปด้วยกัน

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีความหลากหลายจะช่วยให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่มีผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (เสนาะ ตีเยาว์, 2556) ได้เสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน (เสนาะ ตีเยาว์, 2556) ได้แก่

1. การทดลองเรียนงาน (Understudies) วิธีนี้ให้ผู้ได้รับการพัฒนาเข้ามาทำงานในตำแหน่งบริหาร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง อาจเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่จะได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ทดลองงาน หรือเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทนหรือให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) วิธีนี้เป็นการแต่งตั้งให้ผู้ดำรงตำแหน่งงานโดยหมุนเวียนเปลี่ยนไปให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ของผู้ได้รับการพัฒนาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. การสอนงานโดยระบบพี่เลี้ยง (Coaching/Mentoring) เป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา จะทำการสอนผู้ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาดโดยไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีการทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป



4. การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple Management) วิธีการนี้คล้ายกับการจัดตั้งที่ปรึกษาของฝ่ายบริหาร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็จะส่งให้กรรมการนี้ศึกษาวิเคราะห์แล้วเสนอความเห็นไปยังผู้บริหารชั้นสูง ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า ปัญหาต่าง ๆ นั้นได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ

การพัฒนาบุคลากรผ่านการปฏิบัติงานจริงเพื่อสร้างทักษะและความรู้ รวมถึงการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ซึ่งการเรียนรู้รูปแบบนี้ช่วยให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันที และยังมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบอื่น ๆ (HumanSoft, 2567) ได้แก่

5. การจัดฝึกอบรม เป็นรูปแบบการพัฒนาทักษะที่องค์กรนิยมใช้ เพราะถือเป็นการพัฒนาทักษะที่สามารถนำมาปรับใช้ภายในองค์กรได้ ไม่ว่าจะเป็นการเชิญวิทยากรมาร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือจะเป็นการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรออนไลน์ ก็ถือเป็นทางเลือกที่สะดวกที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

6. การสัมมนาดูงาน เมื่อทรัพยากรมนุษย์ไปสัมมนาหรือดูงานนอกสถานที่ ก็จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มุมมองและมีไอเดียใหม่ ๆ เพื่อนำมาต่อยอดพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นโอกาสในการหาเครือข่าย (Connection) ในการทำงานให้กับตัวทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

7. การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ ได้แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ เมื่อเรียนรู้จนได้ทักษะมากขึ้นแล้ว ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริงภายในองค์กรได้

8. แลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีม เป็นวิธีที่ทำได้ง่าย ๆ บุคคลใดมีทักษะหรือเชี่ยวชาญเรื่องใดก็สามารถมาสอนเพื่อนร่วมทีมได้ บุคคลใดสนใจประเด็นใดก็ไปศึกษาหาข้อมูลกรณีศึกษาต่าง ๆ แล้วมาสรุปให้เพื่อนร่วมทีมฟัง วิธีนี้นอกจากจะช่วยพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังช่วยสร้างบรรยากาศในทีมให้ทุกคนได้พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและรู้จักปรึกษากันมากยิ่งขึ้น

9. การเรียนรู้ผ่านงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาทักษะที่ได้ผลที่สุด คือ การได้ลงมือทำจริงและฝึกอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรต้องการพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ด้านไหน ก็ต้องเปิดโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ได้ฝึกฝนเรียนรู้ โดยมอบหมายโครงการใหม่ ๆ หรือมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น เพราะหากทรัพยากรมนุษย์ยังรับผิดชอบแต่งานเดิม ๆ ก็จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขาดโอกาสในการพัฒนาทักษะที่หลากหลายและแสวงหาทักษะใหม่ ๆ

10. เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ถือเป็นการพัฒนาทักษะในการทำงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้วิธีการทำงาน แนวคิด และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถนำประสบการณ์และเทคนิคการทำงานที่ได้รับมาต่อยอดการทำงานและพัฒนาทักษะของตนเองต่อไป

สรุปได้ว่า เทคนิคการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรรู้นั้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการทำงานในยุคปัจจุบันอย่างยิ่ง อีกทั้ง ความรู้ และประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ได้รับ นอกจากจะส่งผลดีต่อตัวผู้ปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีทักษะที่หลากหลาย สามารถนำมาต่อยอดทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการพัฒนา อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมุ่งทำงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนามุ่งทั้งปัจจุบันและงานอนาคต การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทักษะให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน การฝึกอบรมเจาะจงเฉพาะงานและกระทำการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่หรือมีปัญหาเฉพาะด้าน ขณะที่การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับทักษะกำลังคนและความคล่องตัว หรือให้สามารถทำได้หลายอย่าง การฝึกอบรมมุ่งความจำเป็นอย่างเฉพาะหน้าที่ของบุคลากร ขณะที่การพัฒนามุ่งที่ความต้องการเป็นการถาวร เป้าหมายของการพัฒนา คือ การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งหมด การฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถ และความยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นในระยะยาว ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนจากปัจจัยหลัก 5 ประการ ที่อธิบายความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา (Gomez-Mejia, L. R. et al., 1998) ได้แก่

1. วัตถุประสงค์: การฝึกอบรมจะสอนทักษะและความรู้เฉพาะที่จำเป็นสำหรับบทบาทปัจจุบันของทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและผลผลิต เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ การพัฒนาจะเน้นในวงกว้างขึ้นและรวมถึงกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มทักษะ ความรู้ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เมื่อเวลาผ่านไป โปรแกรมการพัฒนามีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมสำหรับบทบาทและความรับผิดชอบในอนาคต

2. กำหนดเวลา: การฝึกอบรมเป็นกระบวนการระยะสั้นที่เน้นไปที่การได้มาซึ่งทักษะทันที มักจัดขึ้นเมื่อทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมองค์กรหรือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่สำหรับบทบาทของตน การพัฒนาเป็นกระบวนการระยะยาวที่เน้นที่การเติบโตและความก้าวหน้าในช่วงเวลาหนึ่ง ไม่จำกัดเฉพาะงานหรือบทบาทใดบทบาทหนึ่งโดยเฉพาะ

3. ขอบเขต: การฝึกอบรมจะเน้นเฉพาะบทบาทและทักษะด้านเทคนิคและความรู้ การพัฒนาจะมีขอบเขตที่กว้างกว่าและรวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นสมรรถนะในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความเป็นผู้นำ การแก้ปัญหา และการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้โดยทั่วไปที่มุ่งเน้นการเติบโตส่วนบุคคล

4. เป้าหมาย: วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรม คือ การปรับปรุงทักษะที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพและการเติบโต การพัฒนามีเป้าหมายเพื่อก้าวหน้าในอาชีพหรือความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการพัฒนา ได้แก่ การให้คำปรึกษา หรือโปรแกรมความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

5. วิธีการ: การฝึกอบรมมักดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ฝึกสอน และผู้นำด้านการส่งเสริมความสามารถ การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญมักจะดำเนินการในรูปแบบการสอนสด (Instructor-led Training) โดยผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถจะถ่ายทอดความรู้และทักษะโดยตรงให้กับผู้เรียน ซึ่งสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การบรรยาย การอภิปราย การสาธิต หรือการฝึกปฏิบัติแบบตัวต่อตัว ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อน

แม้ว่าทั้งสองอย่างจะมีคุณค่า แต่การใช้ทั้งสองอย่างในเวลาที่เหมาะสมและวิธีที่ถูกต้องก็มีความสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเมื่อเริ่มงาน และต้องได้รับการพัฒนาเพื่อก้าวหน้าในงาน หัวข้อ การฝึกอบรมและการพัฒนาที่เลือกควรเน้นที่เป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์ที่เฉพาะเจาะจงและบรรลุได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

เหตุผลสำคัญที่ต้องใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ ให้มีความทันสมัยแปลกใหม่ และแตกต่างจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน และการแข่งขันในโลกของยุคดิจิทัล (Digital) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ด้านการผลิต การตลาด และความต้องการของผู้บริโภคต้องการ ความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และประสิทธิภาพสูง จึงทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญ ที่สามารถคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับธุรกิจ หากการ ฝึกอบรมและพัฒนาจะมีแผนการพัฒนาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเดิมคงจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ท่ามกลาง การแข่งขัน จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ทางการฝึกอบรมเข้ามาสร้าง กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาบุคคล ให้มีศักยภาพ ที่สร้างความรู้ด้วยตนเองจากการทำงานประจำ อันเนื่องจากองค์กรสนับสนุนสร้างองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ย่อมเป็นเหตุผลสำคัญต่อกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและการพัฒนา ดังนั้น องค์กร จึงต้องจัดทำกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล (สุรัชณี เคนสุโพธิ์, 2560) ดังนี้

1. แรงผลักดันจากลูกค้า (Customer Driven) การผลิตสินค้าและบริการต้องคำนึงถึงความต้องการ ของผู้บริโภคเป็นสำคัญ เนื่องจากการลงทุนทางธุรกิจต้องอาศัยปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และการจัดการ เป็นต้น การผลิตสินค้าและบริการแต่ละครั้งจำเป็นต้องทราบ ความต้องการของผู้ซื้อ หรือลูกค้า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งความรู้ ลูกค้าจึงตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน องค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงานเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า

2. การแข่งขันระดับโลก (Global Competition) อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้แนวคิดการพัฒนา เพื่อให้ “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นคนเก่ง คนดี มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการด้วย นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้แนวคิดการฝึกอบรมจึงต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการฝึกอบรมพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของโลกที่เป็นแบบพลวัต (Dynamic) เนื่องจาก เราไม่สามารถขายสินค้าเพียงในประเทศเท่านั้นเพื่อความเป็นผู้นำทางธุรกิจ

3. การกำหนดขนาดที่เหมาะสม (Right Sizing) องค์กรในปัจจุบันจะต้องมีลักษณะโครงสร้างองค์กร ที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไปการผลิตสินค้าอยู่ภายใต้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้า ด้วยเครือข่ายดิจิทัลการมีขนาดองค์กรที่ใหญ่เกินไปก็อาจจะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและการลงทุนค่อนข้างสูง

เพื่อให้ลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ องค์กรต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน จึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ และได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาด้วย

4. คุณภาพ (Quality) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นที่การสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กร จะต้องมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมที่ต้องการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องจัดสภาพแวดล้อมและสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนาตนเองหลายรูปแบบเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้เลือกพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมกับการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณภาพในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การฝึกอบรมที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างแท้จริงได้

5. เทคโนโลยี (Technology) เครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และอนาคตจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานไม่ว่าจะเก็บข้อมูลด้านลูกค้า การให้บริการลูกค้า และการผลิต กลายเป็นเครื่องมือจำเป็นทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว แม่นยำ ประหยัด และประสิทธิภาพสูง ในขณะเดียวกันก็ต้องฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดความเชี่ยวชาญ ชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติ

6. องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันจะต้องคิดให้กว้างแต่ทำให้เล็ก การใช้กลยุทธ์ต้องอาศัยข้อมูลที่มากพอ แม่นยำ ถูกต้อง และต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้ชัดเจน เพื่อนำมาดำเนินธุรกิจที่เป็นลักษณะเฉพาะด้านให้เชี่ยวชาญ จึงต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา จึงต้องฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ด้วยกลยุทธ์ให้ชัดเจนและเลือกวิธีการที่เหมาะสมจึงจะทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้ท่ามกลางสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

7. ปัจจัยด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยี ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญอย่างท้าทาย ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้องค์กร ต้องเร่งปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการผลิตสินค้าและบริการ หากองค์กรใดสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปได้ก็ย่อมทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ การดำเนินการโดยอาศัยกลยุทธ์ โดยเฉพาะกลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา นับว่าเป็นการลดละเลิกวัฒนธรรมเก่าที่ฝังรากลึกลงมานานจนทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์และธุรกิจได้ หรือการสร้างนวัตกรรมหรือเป็นผู้นำสู่นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ ยังช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลกำไรและการเติบโตของธุรกิจ โอกาสดังกล่าวยังมีค่าในการช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นระหว่างองค์กรกับทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมความไว้วางใจ และความเป็นเจ้าของ เนื่องจากช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์เติบโตและพัฒนาทั้งในด้านส่วนตัวและอาชีพ ทั้งหมดนี้เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน



สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรที่มุ่งประสบความสำเร็จในกระแสแห่งการแข่งขัน ปัจจัยที่สำคัญ คือ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับให้น้ององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิตของการทำงาน กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นพื้นฐานของความก้าวหน้าในธุรกิจ เพราะเมื่อองค์กรมีกระบวนการขั้นตอนและกลยุทธ์ในการบริหารที่ดี จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพมากขึ้นและการทำงานในทุก ๆ ส่วนขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย ท้ายที่สุดแล้ว ทั้งทรัพยากรมนุษย์และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จและก้าวหน้าไปด้วยกัน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับตัวเพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ดีขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงาน ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การพัฒนาให้ทันกับเทคโนโลยีและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมสำหรับโลกการทำงานยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญเพื่อทันต่อสถานการณ์องค์กรควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือ วิทยาการข้อมูล (Data Analytics) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการทักษะของทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์เรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เตรียมพร้อมรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เอกสารอ้างอิง

- จิรวรรณ ทิพย์รส และคณะ. (2563). การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการ
จัดการแห่งแปซิฟิก สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 448-463.
- ฉัตรชัย นกดี. (2564). New Normal องค์กรสุขภาพะ ยุคโควิด-19. เรียกใช้เมื่อ 29 กันยายน 2568 จาก <https://www.thaihealth.or.th/>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2566). เปิด 4 เทรนด์การทำงานของโลกในยุค New Normal. เรียกใช้เมื่อ 29 กันยายน 2568 จาก <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-and-publications/bot-magazine/Phrasiam-64-2/cover-story-64-2.html>
- พัชรินทร์ คณิตขจรกุล. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทหารพัฒนา หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0. ใน สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิมลรักษ์ ศานติธรรม. (2568). การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working). กรุงเทพมหานคร: กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ศิริพร แยมนิล. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน (SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2568). การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning): กลยุทธ์สำคัญสู่ความยั่งยืนขององค์กร. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2568 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/hr-succession-planning-250228/>
- สุรพัฒน์ มังคะลี และคณะ. (2564). กลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารธุรกิจ. วารสารรามคำแหง, 4(1), 1-17.
- สุรัชณี เคนสุโพธิ์. (2560). การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2568 จาก <https://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/186e5h69UCyt5gU3y755.pdf>
- เสนาะ ดิยาว. (2556). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- อมรเทพ ทองสีมา. (2561). กระบวนการสร้างเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร. Journal of Modern Learning Development, 3(1), 1-16.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารเกษมบัณฑิต, 20(1), 64-77.
- Bates, R. A. (2002). Human resources and their development, 1ed. Retrieved September 28, 2025, from <http://eolss.net/sample-chapters/c11/E1-10-02-02.pdf>
- Culturepartners. (2024). Google's Company Culture: Unveiling Organizational Values. Retrieved September 28, 2025, from <https://culturepartners.com/insights/googles-company-culture-unveiling-organizational-values/#>
- Delahaye, B. L. (2005). Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- FDI Group. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD). เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2568 จาก <https://fdi.co.th/th/blog/การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์>
- Gomez-Mejia, L. R. et al. (1998). Managing Human Resource. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Harvey, D. & Bowin, R. B. (1996). Human resource management: An experiential approach. London, UK: Prentice-Hall International.
- HREX.asia. (2562). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. เรียกใช้เมื่อ 20 สิงหาคม 2568 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- HumanSoft. (2567). 7 เทคนิค พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ HR ควรรู้. เรียกใช้เมื่อ 30 กันยายน 2568 จาก <https://www.humansoft.co.th/en/blog/potential-development>
- Nadler, D. A. & Gerstein, M. S. (1992). Organizational architecture: Designs for changing organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- Niyomves, B. et al. (2024). The role of lifelong learning in navigating the future of work. Procedia of Multidisciplinary Research, 2(8), 1-2.

- Stewart, B. R. & Hall, H. C. (1998). Beyond tradition: Preparing HRD educators for tomorrow's workforce. Columbia, MO: University Council for Workforce and Human Resource Education.
- Stone, D. L. & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.
- Uddin, M. B. et al. (2016). The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: A Review. *Asian Business Review*, 6(3), 131-140.