

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวอร์มัล Human Resources Development in the New Normal Era

พระครูภัทรสารสุนทร, ดร.
วิทยาลัยสงฆ์กาญจนบุรี ศรีไพบูลย์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Phrakru Pattharasasuntorn Dr.
Kanchanaburi Siripaiboon Sangha College
Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
E-mail: Asaphol9@gmail.com

Received: November 17, 2022; **Revised:** December 21, 2022; **Accepted:** December 31, 2022



บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความทางวิชาการฉบับนี้เพื่อต้องการศึกษาเสนอแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวอร์มัล โดยใช้วิธีการศึกษาวรรณกรรม บทความทางวิชาการ บทความวิจัย บทสัมภาษณ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในยุคปกติใหม่ และในขั้นตอนสุดท้ายคือการนำข้อมูลมาเขียนเป็นบทความวิชาการฉบับนี้

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเกิดพฤติกรรมแบบใหม่หลายอย่าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยอิเล็กทรอนิกส์นับได้ว่าเป็นความปกติใหม่ เช่น มีการทำงานที่บ้าน ทำงานผ่านระบบเทคโนโลยี ซึ่งการทำงานต่อไปไม่บังคับให้ใครต้องไปที่สำนักงาน ขอเพียงให้งานตอบสนองความต้องการของลูกค้าและองค์กรเท่านั้น รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคก็เปลี่ยนไปซึ่งส่งผลต่อผู้ผลิตสินค้าและผู้บริโภคอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อต้องการรักษาระยะห่างทางสังคม จากจุดนี้จะนำมาสู่การปรับเปลี่ยนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 แนวทางคือ 1. การพัฒนารายบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การพัฒนาองค์กร และ 4. การบริหารผลการปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับความปกติใหม่หรือยุคนิวอร์มัลต่อไป

คำสำคัญ : มนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, นิวอร์มัล

Abstract

The objective of this academic article is to study and propose the concept of human resource development in the New Normal era by using the method of studying literature academic articles, research articles, interviews, and other relevant information. Then bring it to the conclusion of human resource development to conform to social changes in the new normal era and in the last step is to bring the information to write this academic article.

The results of the study found that when many new behaviors electronic human resource development is a new normal such as working from home work through technology. The following work does not force anyone to go to the office. Just let the work meet the needs of customers and organizations only including consumer behavior has changed, which inevitably affects the producers and consumers. This is to maintain social distance. From this point, it will lead to the change in human resource development policies in 4 approaches: 1. Individual development 2. Career development 3. Organizational development and 4. Performance management to be consistent with the new normal or the New Normal all aspect.

Key words: Human, Human Resources Development, New Normal Era

บทนำ

จากวิกฤติการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีจุดเริ่มต้นมาจากเมืองอู่ฮั่น ประเทศจีนราวเดือนธันวาคม 2019 ได้แพร่กระจายออกเป็นมุกกว้างหลายประเทศ ทำให้ส่งผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติหลากหลายแง่มุม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสาธารณสุข ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและด้านต่าง ๆ มากมาย และเกิดพฤติกรรมแบบใหม่หลายอย่าง พฤติกรรมดังกล่าวเรียกว่าความเป็นปกติใหม่ (New Normal)

ความปกติใหม่ (New Normal) Binson, B., (2020) ได้เขียนความเป็นปกติใหม่ในแง่ทางวัฒนธรรมในบทความชื่อ The “New Normal” The “Covid Culture” ไว้ว่า นับตั้งแต่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ในประเทศไทยในเดือนมีนาคม 2020 ถึงปัจจุบันมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสดังกล่าวจากภาครัฐเป็นไปอย่างเข้มข้น เช่น การรณรงค์ให้ทุกคนอยู่บ้านเพื่อหยุดเชื้อเพื่อชาติ มาตรการการรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) การใช้หน้ากากอนามัย การกักกันตัว 14 วันสำหรับผู้เดินทางเข้าประเทศ การปิดเมือง (Lock down) การปิดห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร ร้านอาหาร สถานบันเทิง เป็นต้น มาตรการเหล่านี้ส่งผลให้คนตกงานเป็นจำนวนมาก Brian Chesky Tech-Startups ส่งจดหมายปิดผนึกถึงพนักงาน Airbnb ทั่วโลกและเปิดเป็นสาธารณะให้ผู้สนใจทั่วไปได้เข้าไปอ่าน

ได้ เนื้อความทางจดหมายสรุปได้ว่า Airbnb จำเป็นต้องลาจากกันกับพนักงาน 1,900 ชีวิต หรือคิดเป็น 25% จากพนักงานทั้งหมด ในประเทศไทยมีหลายบริษัทที่ต้องปิดตัวลง หลายบริษัทพนักงานถูกลดชั่วโมงการทำงาน หรือถูกเลิกจ้าง เนื่องจากผู้ประกอบการมีรายได้ลดลงความสามารถในการจ้างงานจึงถดถอยตามไปด้วย (สำนักงานสหประชาชาติประเทศไทย, 2563)

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เช่น ลูกค้า คู่แข่งขันทางการตลาด ผู้แทนจำหน่าย เทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย เงื่อนไขทางการค้าต่างประเทศ การเมือง นโยบายสาธารณะ สภาพแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนภัยธรรมชาติ หรือภัยคุกคามจากการก่อการร้าย ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการอยู่รอดขององค์กรที่เราไม่สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้เลย (วาสนา รังสร้อย, 2564)

จากความเปลี่ยนแปลงทางสังคมดังกล่าวจะเห็นว่าการส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น เริ่มจากการทำงานก็ต้องทำงานทางไกล ทำงานที่บ้าน หรือทำงานออนไลน์โดยการผ่านเครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งการประชุมงาน ก็ต้องเป็นระบบการประชุมออนไลน์ซึ่งประมาณ 80 % ที่เราต้องใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วย และสภาวะดังกล่าวก็มีความเข้มข้นขึ้นเป็นระดับ ทั้งนี้ก็เพื่อต้องการระยะห่างทางสังคม เป็นการปฏิบัติตัวในยุคปกติชีวิตใหม่

ดังนั้น บทความวิชาการเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิว نرمอลนี้ เป็นการศึกษาปรากฏการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคไวรัสโคโรนา-19 หรือโควิด-19หรือศึกษาความเป็นปกติใหม่ (New normal) ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 แนวทางคือ 1.การพัฒนารายบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การพัฒนาองค์กร 4. การบริหารผลการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความปกติใหม่หรือยุคนิว نرمอลต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ (HRD) นักวิชาการได้ให้ความเห็นว่า “กิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร” คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

Leonard Nadler ได้นิยามความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า เป็นการกำหนดวิธีการ และจัดการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (พุทธิกาญจน์, 2559)

Goulet ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยการเข้าถึงใน 3 ลักษณะ คือ 1. ครอบครองสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต 2. ความรู้สึกเข้าถึงตัวตนอย่างแท้จริง และ 3. เข้าถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (Weinberger, 1998 : 12)

Craig ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมซึ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิต (Weinberger, 1998)

และจากนั้นได้มีนักวิชาการด้านการศึกษาและด้านบริหารธุรกิจ ได้ศึกษาแนวคิดในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มแนวคิด ดังนี้

แนวคิดกลุ่มที่ 1 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคลได้รับการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้

Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลให้เกิดความรู้ความสามารถเกิดทักษะ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน ตามแนวความคิดของกลุ่มที่ 1 เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องพัฒนาหน่วยงาน 3 ด้านคือ คือ 1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถให้แก่บุคคลเพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ 2. การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้ทำงานได้เกิดความรู้ในการทำงานในอนาคตเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) 3.การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้ทำงานสามารถนำความรู้ไปแก้ปัญหาในระหว่างการทำงานเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้คนให้มีศักยภาพในการทำงานต่อไป

แนวคิดกลุ่มที่ 2 Gilley, Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley (2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนและ 1 การบริหาร คือ 1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development – ID.) คือ กระบวนการในการพัฒนาโดยใช้กิจกรรมต่าง ๆ มาพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทักษะที่ดีต่อการทำงาน โดยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ 3 ด้าน คือ 1.1 การฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ 1.1.1 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training – OJT.) เป็นการให้คำแนะนำในเชิงปฏิบัติงานโดยการกำหนดกลุ่มเล็ก ๆ ตัวต่อตัว ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะเน้นการพัฒนาเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งองค์กรยังสามารถสร้างกิจกรรมให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน เพื่อลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำในความสามารถของแต่ละบุคคลได้มากที่สุด และ 1.1.2 การฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน (Off – the – Job Training - Off-JT.) เป็นกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทางห้องเรียน ค้นคว้าตำราหรือแหล่งข้อมูลที่สำคัญอื่นๆได้ เป็นต้น 1.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมระยะยาวที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ความสามารถ สร้างทัศนคติแนวความคิดที่ดีเกี่ยวกับการงานในเรื่องนั้นๆเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในอนาคต 1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการพัฒนาที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น และมีความพร้อมในการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละคน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น 2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development – CD.) คือ การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสม โดยการกำหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning) ทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management) เพื่อกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เหมาะสม (Career path) การพัฒนาทางสายอาชีพเพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ที่ดีในสายงานและเปิดโอกาสให้แต่ละคนมีโอกาสได้ก้าวหน้าตามทางสายอาชีพตามที่ไดวางไว้เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตและสามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 3.การพัฒนาองค์กร (Organization Development – OD.) คือกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 2 ลักษณะคือ 1. เพื่อกำหนดตามเป้าหมายขององค์กร และ 2. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการกำหนดแผนการตามแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2. ด้านระบบ และ 3. ด้านบรรยากาศองค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้เกิดมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด 4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management – PM.) คือการกำหนดแนวทางการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายเพื่อผลักดันให้งานนั้นๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ให้เป็นระบบที่สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันจะเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวคิดกลุ่มที่ 3 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization – LO.) จะต้องจัดการการทำงานกับการเรียนรู้เข้าด้วยกัน และทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ระดับ คือ 1. ระดับบุคคล (Individual) 2. ระดับกลุ่มงาน (Work Group or Teams) 3. ระดับทั้งระบบโดยรวม (The system) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1. การเรียนรู้จากอดีต คือ การเรียนรู้จากข้อมูลในอดีตที่เสริมสร้างการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นแก่ตน 2. การเรียนรู้จากปัจจุบัน คือ การเรียนรู้จากสถานการณ์ปัจจุบันตามบริบทสิ่งแวดล้อมที่เป็นไป 3. เรียนรู้

จากอนาคต คือ การเรียนรู้เพื่อเตรียมการในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใด ความรู้ที่ได้นั้นจะสามารถนำเอามาปรับใช้ได้

สรุปจากทั้ง 3 กลุ่มแนวคิด พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะมุ่งเน้นและมีเป้าหมายหลัก ๆ 4 ประการคือ การพัฒนา 3 ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรกับ 1 การบริหาร คือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. การพัฒนารายบุคคล เป็นการพัฒนางานความรู้ทักษะใหม่ให้แก่พนักงานเป็นรายบุคคล และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานอันเป็นผลที่ทำให้เกิดการขยายการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันการพัฒนารายบุคคลสามารถดำเนินการได้เลยทันทีที่ไม่ต้องมีการกำหนดวางแผนอะไรให้มากมาย เช่น กำหนดให้หัวหน้าช่วยสอนงานพนักงาน หรือกำหนดให้ผู้จัดการจัดการอบรมหน่วยงาน หรือกำหนดให้มีการจัดการอบรมแบบผสมผสาน(Blended Training) การพัฒนารายบุคคลนี้จะใช้กิจกรรมเข้ามาช่วยคือ 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษา และ 3. การพัฒนา เพื่อนำมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การพัฒนาอาชีพ จะพัฒนาในสิ่งที่ผู้ทำงานมีความสนใจ เกิดจากค่านิยมความสามารถและความจำเป็นต่างๆที่จะนำมาพัฒนาอาชีพ เพื่อนำไปปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องแคล่วในอนาคต การพัฒนาอาชีพอาจทำเป็นรายบุคคล หรือนำไปพัฒนาทั้งองค์กรก็ได้ เช่น การพัฒนาอาชีพเป็นรายบุคคลจะพัฒนาในส่วนที่ตนสนใจและที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอาชีพของตนเท่านั้น ส่วนการพัฒนาอาชีพทั้งองค์กร จะว่าด้วยเรื่องการพัฒนาตำแหน่งงาน สายตรวจสอบและการพัฒนาในกิจการองค์กรทั้งหมด โดยการพัฒนาอาชีพทั้ง 2 แบบนั้นเป็นการพัฒนาโดยใช้หลักการสำคัญดังต่อไปนี้คือ 1. การวางแผนอาชีพ 2. การจัดการอาชีพ โดยแยกออกมาว่า การพัฒนารายบุคคลเป็นไปเพื่อพัฒนาสายงานอาชีพของแต่ละคน

3. การพัฒนาองค์กร จะดำเนินการสองวาระ คือ 1) วาระที่ต้องการจัดการแก้ไขปัญหาในองค์กร และ 2) วาระที่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนางานในด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งเป็นการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างใหม่ๆให้องค์กร และหาทางป้องกันแก้ไขด้วยวิธีการสร้างสรรค์อย่างมืออาชีพ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานต่างๆให้เป็นไปตามหลักการส่งเสริมสนับสนุน ให้ทุกฝ่ายมีความเห็นชอบตรงกันในการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง พันธกิจ นโยบาย ซึ่งแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ดังกล่าวจัดเป็นกลยุทธ์ของภาวะผู้นำ โดยปฏิบัติตามขั้นตอนแห่งการพัฒนา 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การจัดตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร 2) การวินิจฉัยองค์กรในทุกกิจกรรมที่สำคัญ 3. การวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์กร 4) การนำแผนไปปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร และ5) การประเมินงานตามแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งการพัฒนา

องค์กรทั้งหมดนี้จะเกิดการเรียนรู้และความเข้าใจในการพัฒนาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบ และด้านบรรยากาศ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรในภาพรวมทั้งหมด

4. การบริหารผลงานในการปฏิบัติ เป็นการทำให้บุคคลในองค์กรสามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติจะดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลรวมกัน โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องใช้กิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การวางแผนการเพื่อดำเนินการ 2) การบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกิจกรรมทั้งหมดมีผลต่อการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อนำผลงานมาพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งเน้นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรต่อไป

จากแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 กลุ่มนี้ทำให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 1. การพัฒนารายบุคคลที่ต้องใช้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา 2. การพัฒนาสายอาชีพ ที่ต้องใช้วิธีการวางแผนอาชีพ การจัดการอาชีพ โดยมุ่งเน้นให้บุคคลากรมีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าพัฒนาในสายอาชีพต่อไป และ 3. การพัฒนาองค์กรที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาต่าง ๆ 3 ประการ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบงาน และบรรยากาศขององค์กร ซึ่งทั้งหมดจะต้องมีกิจกรรมและกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนา โดยเฉพาะและการพัฒนารายบุคคลเพื่อนำเอาความรู้ไปพัฒนาระบบ บรรยากาศ ขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป และสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ 4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่องค์กรจะนำมาใช้เพื่อพัฒนารายบุคคลให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สอนงานหรือให้โอกาสช่วยพัฒนารายบุคคลต่อไป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมที่ได้เสนอไปข้างต้น เป็นกิจกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั้งสิ้น โดยรูปแบบกิจกรรมจะกำหนดผ่านแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นซึ่ง Delahaye (2005) ได้เสนอแนวทางการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์หาความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. การออกแบบวิธีการและการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3. การดำเนินการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยกระบวนการพัฒนาทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ นักพัฒนามนุษย์สมควรที่จะใช้เป็นหลักในการพัฒนาในองค์กรของตน เพื่อเพิ่มเติมสมรรถภาพที่เหมาะสมของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) การเกิดทักษะ (Skill) มีทัศนคติที่ดี (Attitude) และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีได้ นอกจากการดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นไปนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยเครื่องมือและกิจกรรมที่เหมาะสมในการพัฒนามนุษย์โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนโดยต้องมีกิจกรรมที่สามารถนำไปพัฒนาได้อย่างครบวงจร ตั้งแต่การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรต่อไป

เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ให้มีความเข้าใจ มีการพัฒนา มีทัศนคติที่ดี มีแนวคิดในทางสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่สำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์นี้เพราะเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญ เครื่องมือในการพัฒนาที่นิยมและเป็นที่แพร่หลาย คือ

1. การบรรยาย (Instructor) เป็นการใช้วิทยากรเป็นสื่อในการถ่ายทอดข้อมูลให้เกิดองค์ความรู้ ทักษะ แนวคิด วิธีการ หลักการต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดประสบการณ์ใน หัวข้อที่ผู้อบรมได้เข้ารับการอบรมในครั้งนั้น โดยมีเอกสารประกอบการบรรยายก็จะทำให้เกิดผลดีมากต่อการอบรม

2. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการอบรมในเรื่องนั้น ๆ โดยผ่านกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องบันทึกวีดีโอ ซีดีรอม เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต หรือสื่อวิทยุโทรทัศน์ต่าง ๆ ซึ่งมีข้อเสียคือ ผู้เรียนบางท่านอาจไม่คุ้นชินต่อการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีจึงทำให้การอบรมนั้นเกิดความยุ่งยากพอสมควร

3. การเรียนรู้แบบใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ แก้ไขในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามที่เคยเกิดเหตุการณ์มาแล้วในอดีต ให้ผู้เข้าอบรมสามารถมองเห็นปัญหาและวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้องได้

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความสามารถของตน การแสดงบทบาทสมมติตามเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่ต้องการศึกษาเป็นประเด็น ๆ ไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร สามารถทำให้ผู้ชมสามารถนำไปพิจารณาหาทางเสนอแนะหาแนวทางแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้

5. การเรียนรู้ด้วยเกมในการบริหาร (Business Management Games) เป็นวิธีการจัดการอบรมโดยให้มีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มของผู้ที่เข้ารับการอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้แข่งขันนั้นได้ฝึกทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ฝึกการเป็นผู้นำ ทั้งฝึกเกิดความคิดการทดลองดำเนินงานอย่างเป็นกลุ่ม ทั้งยังฝึกทักษะการทำงานร่วมกันด้วย

6. การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ช่วยเสริมทักษะการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ติดข้องด้วยกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ เช่น การร้องเพลง การประกอบท่าทาง เกมการเคลื่อนไหวต่างๆทั้งการทัศนศึกษา โดยสอดแทรกความหมายและเนื้อหาที่ต้องการอบรมสื่อสารตามวัตถุประสงค์นั้น เพื่อให้เกิดความสมัครสมานเกิดน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน

7. การเรียนรู้ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นวิธีสอดแทรกเนื้อหาการบรรยายลงในการฝึกปฏิบัติงานโดยผู้เข้าอบรมจะต้องนำความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนอบรมมา ไปใช้ในการฝึก หรือบางทีอาจเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม Work Rally ที่เป็นฐานกิจกรรมโดยแนวคิดต่างๆที่ได้มาใช้งานเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์

8. การเรียนรู้โดยการฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นวิธีการที่ใช้กับบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อการฝึกงานในระหว่างลงงานจริง เพื่อต้องการให้บุคลากรนั้นเกิดความรู้ความสามารถ โดยองค์กรนั้นต้องทำให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น มีความคุ้นเคยกับงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้

จากที่ได้กล่าวมานั้น เป็นวิธีการหลัก ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อว่าจะมีอีกหลายวิธีการที่นักพัฒนาจะสามารถนำไปถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ทักษะการทำงานต่างๆในการนำไปพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ ต่างขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละองค์กรที่จะประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังกล่าวมา ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาทรัพยากรในการเพิ่มศักยภาพให้มีคุณภาพสูงขึ้น เพื่อพัฒนางานพัฒนาบุคคลให้เจริญเติบโตในสายงานนั้นได้ และส่งผลให้เห็นถึงความแข็งแกร่งทางการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรนั้นๆด้วย เพื่อความสำเร็จและยั่งยืนสืบไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิวัฒนาการพัฒนาเป็นขั้นตอนตามกระบวนการต่าง ๆ มานาน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรให้มีความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่การทำงานที่ตนรับผิดชอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกพัฒนาการมาโดยตลอดและเป็นรูปแบบที่ทำให้มนุษย์เจริญงอกงามเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมไทย ทั้งยังเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ

มอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยมีกิจกรรมหลัก ๆ 4 แนวทางคือ 1.การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การพัฒนาองค์กร 4. การบริหารผลการปฏิบัติ ตามแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley (2002) แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Development – HRD) ทั้ง 4 แนวทาง เริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น การพัฒนาอาชีพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวโดยเน้นไปที่งานของตัวบุคคลนั้น และการบริหารผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นไปที่องค์กรนั้น ๆ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้นำความสามารถเหล่านั้นไปปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรเองต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาแนวทางทั้ง 4 อย่างนี้ด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวนอร์มัล

ความหมายของนิวนอร์มัล (new normal) หรือความปกติใหม่

Oxford Dictionary ให้คำนิยามของ new normal ว่า หมายถึง สถานการณ์ หรือปรากฏการณ์ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมาเมื่อเหตุหรือวิกฤติบางอย่าง จึงมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็น สิ่งที่ปกติ และเป็นมาตรฐาน (กรมสุขภาพจิต, 2563)

ราชบัณฑิตยสภา บัญญัติศัพท์ "New Normal" โดยคำนี้มีหลายบริบท ไม่ใช่ใช้เฉพาะในทางธุรกิจหรือวิถีดำรงชีวิตเท่านั้น แต่โดยรวมแล้วหมายถึง ความปกติใหม่ หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ โดยเขียนทับศัพท์ว่า “นิวนอร์มัล”

สรุป ความหมายของ นิวนอร์มัล คือ สถานการณ์ หรือ พฤติกรรมที่คนไม่คุ้นเคยมาก่อน ไม่ใช่สิ่งที่สังคมยอมรับ ไม่ใช่สิ่งที่เคยเป็นปกติ ต่อมาสิ่งนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นเรื่องปกติและกระทำสืบ ๆ กันไป

หลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวนอร์มัล (ธารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2563) ได้เขียนบทความแนะนำในคอลัมน์ เอชอาร์คอร์เนอร์ โดยสรุปเนื้อหาหลัก ๆ ดังนี้ คือ

1. องค์กรควรมุ่งเน้นผลงาน (output) มากกว่าที่จะมาระบุเจาะจงกับการลงเวลา มาทำงาน โดยนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องกลับมาทบทวนตำแหน่งงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ตำแหน่งและหน่วยงานใดที่จะสามารถทำงานที่บ้านได้ (work from home) หรือหน่วยงานใดที่ยังจำเป็นต้องมาทำงานที่บริษัท ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นงานที่จะต้องมาใช้เครื่องมือในที่ทำงาน เช่น การใช้แรงเครื่องจักรในโรงงาน หรือการควบคุมงานด้วยระบบ AI ต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลงานตามลักษณะงานให้ชัดเจน

2. จัดการหา software ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น software สำหรับทำงานที่บ้าน (work from home) หรือ software ที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงานในการประสานงานต่างๆ ทั้งมีการวางมาตรการในการสื่อสารสั่งการของแต่ละหน่วยงาน ควรตั้งตำแหน่งในการติดต่อประสานงาน (contact person) หากเกิดเหตุเร่งด่วนฉุกเฉิน

3. องค์กรจะต้องค้นหาว่าตำแหน่งงานใดเป็นตำแหน่งสำคัญ (key position) และพนักงานคนใดที่มีความสำคัญกับงาน (key person) พร้อมทั้งต้องทำผังทดแทน (succession plan) ในกรณีที่พนักงานมีความสำคัญกับงานนั้นติดเชื้อหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ต้องกำหนดว่าใครจะเป็นคนทำงานแทนได้ พร้อมทั้งต้องมีแผนการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (individual development plan-IDP) ที่ถูกวางตัวให้เป็นผู้สืบทอดประสานงานต่อ (successor) รวมถึงมีการติดตามผลการพัฒนาให้ชัดเจน

4. องค์กรต้องทำแผนผังสถานที่ทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับยุค COVID-19 เพื่อป้องกันและลดการติดเชื้อ

5. ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อประสานงานภายในองค์กร โดยการวางแผนทางปฏิบัติให้ชัดโดยมีกฎเกณฑ์ดังนี้

5.1 กรณีพนักงานจะต้องเดินทางไปติดต่อกับงานต่างประเทศแล้วกลับมาประเทศไทยจะมีแนวทางตรวจสอบเชื้อเพื่อลดเชื้อหรือป้องกันอย่างไร

5.2 กรณีพนักงานจากต่างประเทศจะต้องมาติดต่อกับงานในประเทศไทยจะมีแนวทางตรวจสอบเชื้อเพื่อลดเชื้อหรือป้องกันอย่างไร

5.3 กรณีบุคคลภายนอกเข้ามาติดต่อกับงานในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีจุดพักรอตรงไหน หรือมีการคัดกรองบุคคลภายนอกอย่างไรบ้าง

6. ต้องเพิ่มมาตรการดูแลจัดการในส่วนกลางให้ปลอดภัย และให้มีความสะอาดเพิ่มขึ้น เช่น ห้องอาหาร ห้องประชุม ห้องออกกำลังกาย ส่วนรับแขก ทั้งสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานทั้งหมด ฯลฯ

7. ต้องทบทวนผังองค์กรและอัตรากำลังใหม่ทั้งหมด ว่าหน่วยงานใดควรจะใช้อัตรากำลังเท่าเดิม หน่วยงานใดควรจะลดอัตรากำลังลง งานใดที่สามารถ ทำงานนอกสถานที่ได้ (outsourcing) ซึ่งข้อนี้จะรวมไปถึงการวิเคราะห์งาน (job analysis) ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ใหม่ อีกครั้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

8. ปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้าง ดังต่อไปนี้

8.1 ต้องมีการรับสมัครโดยกรอกใบสมัครผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัทได้

8.2 ต้องมีการทดสอบความสามารถเบื้องต้นของผู้สมัครผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัทได้

8.3 ให้ผู้สมัครงานส่งคลิปแนะนำตัวเองและประวัติการทำงานมาทางเว็บไซต์ของบริษัท

8.4 การสัมภาษณ์ทางออนไลน์โดยใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีต่างๆเข้าช่วยในการทำงาน

9. ปรับปรุงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการหา software มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าผู้ประเมินสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานลูกน้องได้ทุกแห่ง เช่น ใช้แอปพลิเคชันหรือการประเมินผลงานผ่านมือถือ ประเมินผลในโน้ตบุ๊ก โดยสามารถทำงานที่ไหนก็ได้

10. ปรับรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสม เช่น อาจใช้การฝึกอบรมแบบออนไลน์ สำหรับการอบรมที่เน้นการฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าเป็นหลักสูตรการอบรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติ (workshop) ควรจัดให้มีพนักงานเข้าอบรมไม่มากนัก มีการจัดการระยะห่างในการนั่งอบรมให้เหมาะสม สวมหน้ากากอนามัย และทำความสะอาดสถานที่ฝึกอบรมเพื่อลดการแพร่เชื้อโรค ฯลฯ

สรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวอร์มัล ทั้ง 4 แนวทางคือ 1.การพัฒนาบุคลากร 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การพัฒนาองค์กร 4. การบริหารผลการปฏิบัติ มีแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องในยุคนิวอร์มัลพอสังเขปดังนี้คือ

1. แนวทางการพัฒนารายบุคคล ปรับรูปแบบการฝึกอบรมงานให้เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมออนไลน์หรือใช้สื่อเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย

2. แนวทางการพัฒนาสายอาชีพ องค์กรจะต้องวางบุคคลกรโดยจัดตำแหน่งงานที่สำคัญให้เหมาะสมกับบุคลากรนั้นเพื่อสืบทอดหรือทดแทนบุคคลกรที่อาจติดเชื้อโรคหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ รวมถึงการติดตามผลการพัฒนานั้น ๆ อย่างชัดเจน

3. แนวทางการพัฒนาองค์กร องค์กรจำเป็นที่จะต้องจัดหา software ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น software สำหรับทำงานที่บ้านหรือที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงานในการประสานงานต่างๆควรตั้งตำแหน่งในการติดต่อประสานงานในกรณีเกิดเหตุเร่งด่วนฉุกเฉิน และปรับปรุงการฝึกอบรมให้เหมาะสม เช่นการอบรมผ่านสื่อออนไลน์ รวมทั้งองค์กรนั้นต้องทำแผนผังสถานที่ทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับยุค COVID-19 เพื่อป้องกันและลดการติดเชื้อ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อประสานงานภายในองค์กร โดยการวางแนวทางปฏิบัติไว้ เช่น กรณีพนักงานจะต้องเดินทางไปติดต่องานต่างประเทศแล้วกลับมาประเทศไทยจะมีแนวทางตรวจสอบเชื้อเพื่อลดเชื้อหรือป้องกันอย่างไร หรือกรณีพนักงานจาก

ต่างประเทศจะต้องมาติดต่อกันในประเทศไทย กรณีบุคคลภายนอกเข้ามาติดต่อกันในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีการติดต่อตรงไหน หรือมีการคัดกรองบุคคลภายนอกอย่างไรบ้าง รวมทั้งต้องกำหนดมาตรการดูแลจัดการในส่วนกลางให้ปลอดภัย และให้มีความสะอาดเพิ่มขึ้น ฯลฯ และปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้าง เช่น ให้มีการรับสมัครโดยกรอกใบสมัครผ่านหน้าเว็บไซต์ของบริษัท การสัมภาษณ์ทางออนไลน์ทั้งการทดสอบความสามารถโดยให้ผู้สมัครงานส่งคลิปแนะนำตัวเองและประวัติการทำงานมาทางเว็บไซต์ของบริษัท เป็นต้น

4. แนวทางการบริหารผลการปฏิบัติ ต้องทบทวนผังองค์กรและอัตรากำลังใหม่ทั้งหมด ว่าหน่วยงานใดควรจะมียุทธศาสตร์เก่าเดิม หรือควรลดอัตราลงและปรับปรุงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการหา software มาใช้ในการประเมินผลการ เช่น ใช้แอปพลิเคชันหรือการประเมินผลงานผ่านมือถือ ประเมินผลในโน้ตบุ๊ก โดยสามารถทำงานที่ไหนก็ได้

สรุป

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลเพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมายสำเร็จ กอปรด้วยสภาวะโลกที่เกิดโรคระบาดโควิด-19จนมีความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทุกด้านโดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการพัฒนาทั้ง 4 แนวทาง คือ 1.การพัฒนารายบุคคล 2. การพัฒนาอาชีพ 3. การพัฒนาองค์กร 4. การบริหารผลการปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบันให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในองค์กรนั้น ๆ ในข้อปฏิบัติเชิงปฏิบัติการเพิ่มเติม คือ 1. ด้านหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดการเรียนรู้ การสอน การอบรม ให้มีความทันสมัยโดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาจัดรูปแบบการสอน 2. ด้านการใช้สื่อในการเรียนรู้ การสอน การอบรม ควรจัดสื่อออนไลน์ใหม่ ๆ มาช่วยดึงดูดความสนใจแก่ผู้เข้ารับการอบรม 3. ด้านการจัดการเรียนรู้ ควรจัดให้มีหลักสูตรหลากหลายและตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมทั้งการบรรยายและการทดลองเชิงปฏิบัติงาน (work shop) 4. ด้านการสร้างวัฒนธรรม องค์กรควรส่งเสริมอย่างมากเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และความสมัครสมานสามัคคีเกิดสันติภาพโดยทั่วกัน เพราะความประสบความสำเร็จโดยขาดสันติสุขในงานนั้น ๆ ไม่มี เมื่อองค์กรใดต้องการความสำเร็จอย่างยั่งยืนก็ควรที่จะมีการพัฒนาความรู้ให้คู่ไปกับคุณธรรมด้วย บุคลากรที่ขาดคุณธรรมย่อมนำความเสื่อมเสียและเสียหายมาสู่องค์กรเข้าสักวัน ด้วยเหตุนี้การสร้างวัฒนธรรมที่ดีงาม เช่น บุคลากรรุ่นน้องควรให้ความเคารพบุคลากรรุ่นพี่ หรือ การสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิด

ความตระหนักมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน การรักษามรดกให้เจริญเติบโตโดยปราศจากการแข่งขันที่ไร้คุณธรรม เมื่อองค์กรใดสามารถทำได้เช่นนี้นับว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนิวนอร์มัลอย่างยั่งยืนสืบไป

เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2563). *COVID-19: คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตโดยองค์การอนามัยโลก (WHO)*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: CODID-19: คำแนะนำเรื่องสุขภาพจิตโดยองค์การอนามัยโลก (WHO), สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565.
- อรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2563). *การบริหารคนยุค New normal*. [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-467738>, สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2565.
- วาสนา รังส้อย. (2564). *ผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน*. สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/521172>.
- สำนักงานสหประชาชาติประเทศไทย (2563). *การประเมินผลกระทบรวมด้านเศรษฐกิจและสังคมจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสหประชาชาติประจำประเทศไทย.
- Binson, B (2020). The “New Normal” The Covid Culture”. *Journal of Urban Culture Research*, 10, February, 2022.
- Delahaye. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A. and Ann Gilley, Maycunich. (2002). *Principles of Human Resource Development*. (2nd ed.). Reading, MA.: Perseus.
- Nadler, Leonard, and Wiggs, Garland D. (1989). *Managing Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weinberger, L.A. (1998). *Commonly Held Theories of Human Resource Development*. Human Resource Development International.

