

ทักษะการทำงานที่จำเป็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยไทย ในระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19: บทสำรวจและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

รับบทความ: 1 มิถุนายน 2565

ศิริพร แย้มนิล¹ และธนากร มูลพงค์²

แก้ไขบทความเสร็จ: 1 พฤศจิกายน 2565

ตอบรับบทความ: 15 พฤศจิกายน 2565

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความต้องการในการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยไทย ในระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 รวมถึงจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย ภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ผู้วิจัยใช้การสำรวจออนไลน์กับพนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล ผ่านการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นวิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenient sampling) มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,116 คน และพบว่า ทักษะในลำดับแรกสุดที่พนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มต้องการ คือ ทักษะเกี่ยวกับการใช้งานคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการทำงานที่บ้าน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบความแตกต่างกันในเรื่องของความต้องการพัฒนาทักษะในการทำงานระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานในกลุ่ม Baby boomers (เกิดก่อนปี พ.ศ. 2507) และ Gen X (เกิดก่อนปี พ.ศ. 2522) ยังคงต้องการการพัฒนาทักษะในด้านโปรแกรมสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ ในขณะที่พนักงานกลุ่ม Gen Y (เกิดหลังปี พ.ศ. 2522) และ Gen Z (เกิดหลังปี พ.ศ. 2538) ต้องการพัฒนาทักษะในด้านการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต ผลการศึกษาที่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างกันของช่วงวัยในประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการศึกษา ประกอบไปด้วย (1) การปรับแต่งหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (HRD customization) (2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเช่น Virtual human resources development (VHRD) หรือ AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของ HRD และ (3) การพัฒนาทักษะทางสังคมและการตระหนักรู้ทางสังคมให้แก่บุคลากรของสถาบันการศึกษาในช่วงวิกฤตดังเช่นปัจจุบัน

คำสำคัญ: ทักษะการทำงาน, พนักงานมหาวิทยาลัย, โควิด-19, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

Email: siripom.yam@mahidol.ac.th

² หน่วยงานผู้แต่ง: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

Email: dhanakorn.mul@mahidol.ac.th

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล)

Essential Work Skills of Thai University Employees During and Post Covid-19 Pandemic: A Survey and a Suggestion for Future Development

Received: June 1, 2022

Siriporn Yamnill¹ and Dhanakorn Mulaphong²

Revised: November 1, 2022

Accepted: November 15, 2022

Abstract

This study aims to examine work-related skills that university employees need during the Covid-19 pandemic and provide recommendations for developing university employees' skills in a post-pandemic world. Using an online survey with a convenient sampling method to gather data from 1,116 Mahidol University's employees, the author found that the computer skills and the use of advanced computer and technology applications are the most important skills every employee wants to develop. Nevertheless, the author found that there are generational differences between older and younger employees. Specifically, while the baby boomers (born before 1964) and the Gen Xers (born before 1979) still need more IT skills development, the Millennials or Gen Y (born after 1980) and the Gen Zers (born after 1995) prefer having skills related to decision making and problem solving in a crisis. These findings therefore call for reviewing and improving HRD policy and practices, especially (a) customizing the training and development solutions to address the particular orientations of the employees, (b) using advanced technologies, such as virtual human resources development (VHRD) or AI, to improve HRD functions, and (c) developing employees' social skills and social awareness in a time of crisis.

Keywords: Work skills, University employees, Covid-19, Human resource development

¹ **Affiliation:** Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University.
Email: siripom.yam@mahidol.ac.th

² **Affiliation:** Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University.
Email: dhanakorn.mul@mahidol.ac.th

บทนำ (Introduction)

ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจชะงักงัน อัตรการว่างงานสูงขึ้น รายได้ของผู้บริโภคลดลง รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป องค์การจิ้งจำเป็นต้องวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผวนกับกระแส Digital disruption เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เร็วขึ้น จากการศึกษาของ International labor organization (ILO) (2020) ได้คาดการณ์ว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีแผนที่จะให้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานประมาณร้อยละ 27-30 ให้เป็นการทำงานทางไกล หรือ รูปแบบ Work from home รวมถึงตำแหน่งงานประมาณร้อยละ 14 อาจถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) อันจะส่งผลให้การทำงานแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง ทำให้การทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย ญัฐวิ โฆษะฐิติ (2564) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการดำเนินการเพื่อรับมือกับวิกฤตในระยะยาวควรเริ่มต้นด้วยการค้นหาารูปแบบธุรกิจใหม่ (Business model reinvention) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อรูปแบบธุรกิจใหม่ (Skill gap analysis) การออกแบบเส้นทางการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (Learning journey design) และการดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and evaluation) อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยไทยต้องเผชิญกับผลกระทบและสถานการณ์ดังกล่าวเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ผวนกับกระแสการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technological disruption) และการเปลี่ยนผ่านไปสู่ภาวะปรกติใหม่ (New normal) ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยไทย ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและประเมินผลการเรียนรู้จากเดิมที่เน้นการเข้าชั้นเรียนไปสู่รูปแบบออนไลน์ การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ให้พนักงานปฏิบัติงานที่บ้านเพื่อหยุดและลดการแพร่เชื้อ การบริหารจัดการงบประมาณและรายได้ที่ลดลง และความท้าทายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคเปลี่ยนผ่าน โดยเฉพาะองค์ความรู้ เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่ม เช่น เพศ ช่วงอายุ (Generations) ประเภทพนักงาน (สายวิชาการ และสายสนับสนุน) ฯลฯ ในยุคดิจิทัลภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ในยุคดิจิทัล ภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 ควรเป็นอย่างไร

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์ที่จำเป็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยไทย ในระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ในระหว่างและภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 รวมไปถึง ได้ข้อมูลสำคัญซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน (Diversity) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การก้าวเข้าสู่ภาวะปรกติใหม่

และท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางด้านเทคโนโลยี และยังคงสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (Sustainable development goals หรือ SDGs) เป้าหมายที่ 8 การมุ่งยกระดับผลิตภาพทรัพยากรบุคคลของประเทศ เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ Elavarasan et al. (2021) ที่ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) ทั้ง 17 เป้าหมาย และได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการที่จะทำให้แต่ละเป้าหมายประสบความสำเร็จ โดยในเป้าหมายที่ 8 มีกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาทักษะแก่คนทำงาน และเพิ่มโอกาสจ้างงานและในการทำงานทางไกล ให้มากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อสำรวจทักษะที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยไทย ในระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19
- 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม กับบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย ในระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยไทยที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นที่ควรจะได้รับการพัฒนา และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยไทยที่มีความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่ภาวะปรกติใหม่ และท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางด้านเทคโนโลยี (Technological disruption) และการบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ เป้าหมายที่ 8 การมุ่งยกระดับผลิตภาพทรัพยากรบุคคลของประเทศ เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

คำถามการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งตอบคำถามที่ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านเพศ ช่วงวัย (Generations) ประเภทพนักงาน และอายุการทำงาน จะมีความต้องการได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงาน ในระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และในยุคความปรกติใหม่ อย่างไรบ้าง รวมถึงพนักงานที่เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จะมีความต้องการได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงาน ในระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และในยุคความปรกติใหม่ เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ทักษะการทำงานที่จำเป็นระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

การแพร่ระบาดของเชื้อโรค COVID-19 ผสมกับความก้าวหน้าทางด้านดิจิทัล และการเปลี่ยนผ่านไปสู่ภาวะปรกติใหม่ เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทักษะต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อความสำเร็จในการทำงานในโลกของการทำงานยุคใหม่ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการทำงานที่บ้าน (Akkermans et al., 2020; Hughes, 2021) และการเสริมสร้างหรือเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ (Reskills and upskills) (Arora & Suri, 2020) ส่วนทักษะที่เป็น Soft skills ได้แก่ ความมีสุขภาวะทางจิตที่ดี (Psychological well-being) (Park et al., 2021) การเยียวยาฟื้นคืนตนเอง (Resilience) และความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง (Self-efficacy; Hite & McDonald, 2020) การจัดการความเครียด (Galanti et al., 2021) และภาวะผู้นำในสถานการณ์วิกฤต (Dirani et al., 2020) เป็นต้น ในประเทศไทย กมลพร กัลยาณมิตร (2021) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19 และศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19 โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารภาครัฐ ผู้บริหารภาคเอกชน เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานภาครัฐ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างานภาคเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิ เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติการภาครัฐ และเจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติการภาคเอกชน จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19 ประกอบด้วย ทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะการใช้ข้อมูล ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะเชิงดิจิทัล ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยแนวทางพัฒนาทักษะ คือ (1) การตระหนักรู้ตนเอง (2) เปิดใจรับสิ่งใหม่ (3) การลงมือทำ (4) เรียนรู้ต่อเนื่อง และ (5) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Bughin et al. (2018) ที่คาดการณ์ว่า ทักษะเชิงดิจิทัล ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และความฉลาดทางอารมณ์และสังคม เป็นทักษะที่มีความจำเป็นในอนาคตอันเนื่องมาจาก Automation ทำให้มีการนำ AI มาใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามงานที่ AI ยังไม่สามารถทำได้คืองานที่ต้องมีความเอาใจใส่ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความฉลาดทางอารมณ์และสังคม เป็นต้น

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าทักษะทางด้านดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการทำงานที่บ้าน (Work from home) และทักษะด้าน soft skills ที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไป กับทักษะด้านการทำงานต่างๆ ได้แก่ ทักษะด้านการจัดการความเครียด ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการสื่อสารติดต่อประสานงาน ด้านการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ทักษะเหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นทั้งระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เพื่อการสำรวจในงานวิจัยครั้งนี้ สำหรับทักษะทางด้านดิจิทัลที่สำคัญในบริบทของ

มหาวิทยาลัยที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ สามารถแยกย่อยเป็นทักษะต่างๆ ได้แก่ การใช้คอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ การผลิตสื่อสอนและสารสนเทศออนไลน์ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ เช่น e-office, e-document ตลอดจนทักษะด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงดิจิทัล เป็นต้น ส่วนทักษะด้าน soft skills ได้แก่ ทักษะด้านการจัดการความเครียด ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการสื่อสารติดต่อประสานงาน ด้านการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์วิกฤต รวมทั้งการบริหารการเงิน และการดูแลสุขภาพ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามทักษะเชิงดิจิทัล มีความหลากหลายของระดับและความต้องการในการใช้งาน ดังนั้นสถาบันการศึกษา รวมทั้งรัฐบาล และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมทักษะต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องออกแบบ กิจกรรมให้มีความเฉพาะเจาะจงตามความต้องการของแต่ละกลุ่มทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สำหรับงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการสำรวจทักษะที่จำเป็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยไทย ในระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเภท/กลุ่ม รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ในระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้วย

ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน

ปัจจุบัน ประเด็นในเรื่องความหลากหลายของทรัพยากรบุคคลในองค์การ ได้เป็นที่กล่าวถึงกันเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการตอบคำถามที่ว่า จะมีวิธีการอย่างไร ที่องค์การจะดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ของบุคลากรที่หลากหลายเหล่านั้นออกมา และมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การให้มากที่สุด

ในมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development: HRD) การบริหารความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในแนวปฏิบัติและงานวิจัยทางด้าน HRD ในอนาคต (Van der sluis, 2007) กล่าวคือ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พึงมีหน้าที่ในการส่งเสริมแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการจัดการและพัฒนาความหลากหลายภายในองค์การ ให้ตระหนักถึงความแตกต่างของบุคคล ทั้งในด้านเพศสภาพ ช่วงวัย การศึกษา พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม สถานะทางสังคม และสัญญาการจ้างงาน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว; Van der sluis, 2007) พร้อมกันนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำต้องเข้าใจความต้องการของบุคลากรแต่ละคน และมุ่งส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equality) ในด้านการสร้างผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาทักษะการทำงานที่สำคัญในหมู่พนักงานที่มีความแตกต่างและหลากหลาย (Kormanik & Rajan, 2010; Van der sluis, 2007)

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการมุ่งพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลแล้ว เนื่องจากผลการศึกษาในอดีต พบว่า หนึ่งในสาเหตุที่พนักงานคนเก่ง (Talents) ลาออก คือ การที่องค์การไม่เปิดโอกาสให้พนักงานคนเก่งเหล่านั้น ได้รับการพัฒนา

ทักษะการทำงานที่พวกเขาต้องการ (Zheng, 2009) และจะทำให้องค์กรเสียโอกาสจากการที่พนักงานคนเก่งเหล่านั้นลาออกจากองค์กรไป (Kim & McLean, 2012) ตรงกันข้ามองค์กรใดที่สามารถจัดการความหลากหลายของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีผลิตภาพการผลิต (Productivity) ที่มีเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนคงความสามารถในการแข่งขันในท้องตลาดได้ (Wentling & Palma-Rivas, 1998)

และด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในหลายๆ มิติของโลกในยุคปัจจุบัน นักวิชาการทางด้าน HRD จึงได้ออกมาย้ำเตือนถึงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ที่ต้องมุ่งฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะและองค์ความรู้ที่เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก (Torraco & Lundgren, 2020) และในช่วงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากเดิม ณ ที่ตั้ง ไปสู่การทำงานทางไกล (Remote work) การทำงานเสมือนจริง (Virtual work) หรือการทำงานที่บ้าน (Work from home) มูลเหตุเหล่านี้ได้กระตุ้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องหันกลับมาทบทวนเนื้อหาของการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร ตลอดจนวิธีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนี้ (Yarberry & Sims, 2021)

สำหรับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยต้องพึ่งพาอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรให้มีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งในช่วงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (Hughes, 2021) ตัวอย่างของการนำเทคโนโลยีมาช่วยในงาน HRD ดังเช่น แนวคิด VHRD มาใช้ในการพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานไม่ว่าอยู่ที่ไหน หรือเวลาใด (Bennett & McWhorter, 2021; Thomas, 2014)

ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และความก้าวหน้าในเทคโนโลยีในปัจจุบัน ได้ช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก และความหลากหลายและความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลได้ (Baek & Kim, 2017; Webster et al., 2018) ดังตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญและพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นของบุคลากรผู้ฝึกการในหน่วยงาน (Nafukho et al., 2010) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย (Kossek & Buzzanell, 2018) Hughes (2018) เสนอให้ใช้ Diversity intelligence (DQ) หรือกระบวนการอย่างเป็นองค์รวมที่เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรที่เน้นให้ความสำคัญกับความหลากหลายและความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และถ่ายทอดเป็นวิสัยทัศน์ และแผนในการดำเนินงานจริงภายในองค์กร ตลอดจนมีกระบวนการวัดความสำเร็จอย่างเป็นระบบ Hughes (2019, 2021) ยังเสนอให้องค์กรใช้กลยุทธ์ความหลากหลายระหว่างบุคลากร (Workforce inter-personnel diversity) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทักษะที่มีอยู่และทักษะที่ต้องการได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมของบุคลากรแต่ละคน เพื่อที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะได้ตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาทักษะ

นั้นได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ พร้อมกันนี้ ยังอาจนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่าง AI มาช่วยจัดฝึกอบรมบุคลากรได้อย่างทันที่

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ประชากรที่ศึกษาและการคัดเลือกตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลทุกประเภทของของมหาวิทยาลัยมหิดลชาวไทย ไม่รวมบุคลากรชาวต่างประเทศ ที่ปฏิบัติงานใน 17 คณะ 6 วิทยาลัย 9 สถาบัน และ 3 วิทยาเขต (วิทยาเขตนครสวรรค์ วิทยาเขตกาญจนบุรี และวิทยาเขตอำนาจเจริญ) ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาริบัติ และศูนย์การแพทย์กาญจนาภิเษก รวมจำนวนทั้งสิ้น 33,101 คน ระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน คือ ระหว่างวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2564 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564

ผู้วิจัยใช้กระบวนการคัดเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (convenient sampling) โดยการขอความอนุเคราะห์ให้กองสื่อสารองค์การมหาวิทยาลัยมหิดลประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยฯ และแบบสอบถามผ่านการส่งอีเมลกลางเว็บบอร์ดบุคลากรทุกคน โดยมีการแนบ Link การตอบแบบสอบถาม เพื่อให้บุคลากรที่สนใจสามารถเข้าถึง Link เพื่อตอบแบบสอบถามของโครงการวิจัยฯ ได้โดยสมัครใจ

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ศึกษา

การศึกษาเชิงปริมาณ และใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสำรวจออนไลน์ (Online survey) ผ่านแบบสอบถาม ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การสำรวจแนวปฏิบัติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 นั้น ผู้วิจัยได้ปรับใช้มาจากการวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติของการปฏิบัติงานที่บ้านและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของสถานการณ์โควิด-19 ทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัยของเสาวรัช รัตนคำฟู และเมธาวิ รัชตวิจิตร (2553), Aczel et al. (2021), Al-Habaibeh et al. (2021), Chen (2021), Kitagawa (2021), และ Shirmohammadi et al. (2022)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ก่อนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไปขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนพนักงานมหาวิทยาลัย นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน จะประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ 1 (ข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด),

0 (ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด), และ -1 (ข้อความไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัด)

ผู้วิจัยได้นำคะแนนการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) และคัดเลือกเฉพาะข้อความที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ให้คงเหลือในแบบสอบถาม (Turner & Carlson, 2003) ในขั้นตอนสุดท้าย ผู้วิจัยได้นำร่างแบบสอบถามที่มีการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ไปขอรับการรับรองจริยธรรมในมนุษย์ และได้รับการพิจารณารับรองการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนชุดกลาง มหาวิทยาลัยมหิดล รหัสโครงการ MU-CIRB 2020/368.0911

กระบวนการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากกองเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ในการพัฒนาแบบสอบถามออนไลน์ด้วยซอฟต์แวร์ LimeSurvey และได้รับความอนุเคราะห์จากงานสื่อสารองค์กร กองบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยมหิดล ในการส่งลิงค์ (Link) ของแบบสอบถามออนไลน์ไปยังอีเมลของบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหิดลทั้งหมด ผ่านช่องทางระบบการส่งอีเมลกลาง Inside MU ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 14 กรกฎาคม ถึง วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2564 เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัย พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์โดยสมัครใจ รวมทั้งสิ้น 1,116 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยใช้โปรแกรม Stata 15.1 เพื่อวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ และ ร้อยละ เพื่อบรรยายลักษณะเชิงประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมถึง ใช้เพื่อการวิเคราะห์ผลสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการได้รับการพัฒนา ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ผลการศึกษา (Findings)

ข้อมูลเชิงประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 รายงานว่า จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามในงานวิจัยนี้ มีทั้งหมด 1,116 คน โดย ร้อยละ 73 ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง (819 คน) ส่วน ร้อยละ 27 เป็นเพศชาย (297 คน) สำหรับช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ถือเป็นกลุ่ม Gen Y หรือ ผู้ที่เกิดระหว่าง ปี พ.ศ. 2523 – 2537 และมีอายุระหว่าง 27 – 41 ปี ณ ปี พ.ศ. 2564 (558 คน) ร้อยละ 34 คือ กลุ่ม Gen X หรือ ที่เกิดระหว่าง ปี พ.ศ. 2508 – 2522 และมีอายุระหว่าง 42 – 56 ปี ณ ปี พ.ศ. 2564 (384 คน) ร้อยละ 7 คือ กลุ่ม Gen Z หรือ ผู้ที่เกิดหลัง ปี พ.ศ. 2538 หรือมีอายุน้อยกว่า 26 ปี ณ ปี พ.ศ. 2564

90 : บทสำรวจและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

(75 คน) และ ร้อยละ 6 คือ กลุ่ม Baby Boomers หรือ ผู้ที่เกิดก่อนปี พ.ศ. 2507 หรือมีอายุตั้งแต่ 57 ปี ณ ปี พ.ศ. 2564 (72 คน)

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตารางที่ 1 รายงานว่า ร้อยละ 76 ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมหิตลสายสนับสนุน (852 คน) และ ร้อยละ 24 เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมหิตลสายวิชาการ(243 คน)

ในส่วนของระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิตลนั้น พบว่า ร้อยละ 33 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุงาน ไม่เกิน 5 ปี (369 คน) ร้อยละ 33 มีอายุงาน มากกว่า 16 ปี ขึ้นไป (363 คน) ร้อยละ 20 มีอายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี (225 คน) และ ร้อยละ 14 มีอายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี (159 คน)

ตารางที่ 1 ข้อมูลเชิงประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	297	26.61
หญิง	819	73.39
รวม	1,116	100.00
ช่วงอายุ (นับถึงปี พ.ศ. 2564) *		
ต่ำกว่า 26 ปี (เกิดใน หรือ หลังปี พ.ศ. 2538 หรือ Gen Z)	75	6.72
27 – 41 ปี (เกิดระหว่าง ปี พ.ศ. 2523 - 2537 หรือ Gen Y)	558	50.00
42 – 56 ปี (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 - 2522 หรือ Gen X)	384	34.41
57 ปี ขึ้นไป (เกิดใน หรือ ก่อนปี พ.ศ. 2507 หรือ Baby Boomers)	72	6.45
ไม่ระบุ	27	2.42
รวม	1,116	100.00
ประเภทของพนักงานมหาวิทยาลัย		
พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	264	23.66
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	852	76.34
รวม	1,116	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหิตล		
1 - 5 ปี	369	33.06
6 - 10 ปี	225	20.16
11 - 15 ปี	159	14.25
16 ปี ขึ้นไป	363	32.53
รวม	1,116	100.00

หมายเหตุ. * ใช้วิธีแบ่งช่วงอายุ (generations) จาก Twenge (2017)

ผลการศึกษาในภาพรวม : ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลต้องการพัฒนาในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

ผลการศึกษาในภาพที่ 1 รายงานว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมเห็นว่า ทักษะควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 5 ลำดับแรก ได้แก่ ทักษะในด้านการใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ อาทิ e-office, e-document, e-signature, Webex meeting, Google meeting, Microsoft team (619 คน หรือ 56% ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ทักษะต่อมา คือ การใช้คอมพิวเตอร์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (527 คน หรือ 47% ของผู้ตอบแบบสอบถาม) การจัดการความเครียด สภาวะทางอารมณ์ และความกดดัน ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 (467 คน หรือ ร้อยละ 42% ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ทักษะและเทคนิคในการทำงานที่บ้าน (409 คน หรือ 37% ของผู้ตอบแบบสอบถาม) และทักษะด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานช่วงสถานการณ์วิกฤต (360 คน หรือ 32% ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ตามลำดับ

ความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง

ผลการศึกษาในภาพที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง โดยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ($n = 297$ คน) และเพศหญิง ($n = 819$ คน) มีความต้องการในการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 3 ลำดับแรก ที่เหมือนกัน คือ (1) ทักษะทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ชาย: 146 คน หรือ 49%, หญิง: 473 คน หรือ 58%) (2) การใช้งานโปรแกรมการทำงานแบบออนไลน์ (ชาย: 146 คน หรือ 49%, หญิง: 473 คน หรือ 58%) และ (3) ทักษะด้านการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (ชาย: 127 คน หรือ 43%, หญิง: 400 คน หรือ 49%)

ความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามช่วงวัย (Generations)

ผลการศึกษาในภาพที่ 3 รายงานความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามช่วงวัย (generations) โดยพบว่า ทักษะ 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่ม Baby Boomers ($n = 72$) หรือ ผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 57 ปี ขึ้นไป ณ พ.ศ. 2564 (เกิดก่อนปี พ.ศ. 2507) ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (46 คน หรือ 64%) รองลงมา คือ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (41 คน หรือ 57%) และ ทักษะและเทคนิคในการทำงานที่บ้าน (21 คน หรือ 29%) ตามลำดับ

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในกลุ่ม Gen X ($n = 384$) หรือ ผู้ที่มีอายุ 42 – 56 ปี ณ พ.ศ. 2564 (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 - 2522) พบว่า ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางการใช้ งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด (221 คน หรือ 58%) รองลงมา คือ การใช้งาน โปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (190 คน หรือ 50%) และ ทักษะด้านการตัดสินใจและ แก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (142 คน หรือ 37%) ตามลำดับ

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในกลุ่ม Gen Y ($n = 558$) หรือ ผู้ที่มีอายุ 27 – 41 ปี ณ พ.ศ. 2564 (เกิดระหว่าง ปี พ.ศ. 2523 – 2537) พบว่า ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางการใช้ งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (296 คน หรือ 53%) รองลงมา คือ ทักษะ ด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (255 คน หรือ 46%) และ การใช้งาน โปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (244 คน หรือ 44%) ตามลำดับ

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในกลุ่ม Gen Z ($n = 75$) หรือ ผู้มีอายุน้อยกว่า 26 ปี ณ พ.ศ. 2564 (เกิดหลังปี พ.ศ. 2538) พบว่า ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางการใช้ งานคอมพิวเตอร์และ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (44 คน หรือ 59%) รองลงมา คือ ทักษะด้านการตัดสินใจและ แก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (39 คน หรือ 52%) และ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/ สำนักงานแบบออนไลน์ (37 คน หรือ 49%) ตามลำดับ

ความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามประเภทพนักงาน

ผลการศึกษาในภาพที่ 4 รายงานความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามประเภทพนักงาน โดยพบว่า ทักษะ 3 อันดับแรกที่ผู้ตอบ แบบสอบถามที่เป็นพนักงานสายวิชาการ ($n = 243$) ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะและเทคนิคในการ ทำงานที่บ้าน (165 คน หรือ 67%) รองลงมา คือ ทักษะทางการใช้ งานคอมพิวเตอร์และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (146 คน หรือ 55%) และ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงาน แบบออนไลน์ (115 คน หรือ 44%) ตามลำดับ

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานสายสนับสนุน ($n = 852$) พบว่า ต้องการได้รับการ พัฒนาทักษะทางการใช้ งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (473 คน หรือ 56%) รองลงมา คือ ทักษะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (412 คน หรือ 48%) และ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (374 คน หรือ 44%)

ความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาในภาพที่ 5 รายงานความต้องการพัฒนาทักษะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด ของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยพบว่า ทักษะอันดับแรก

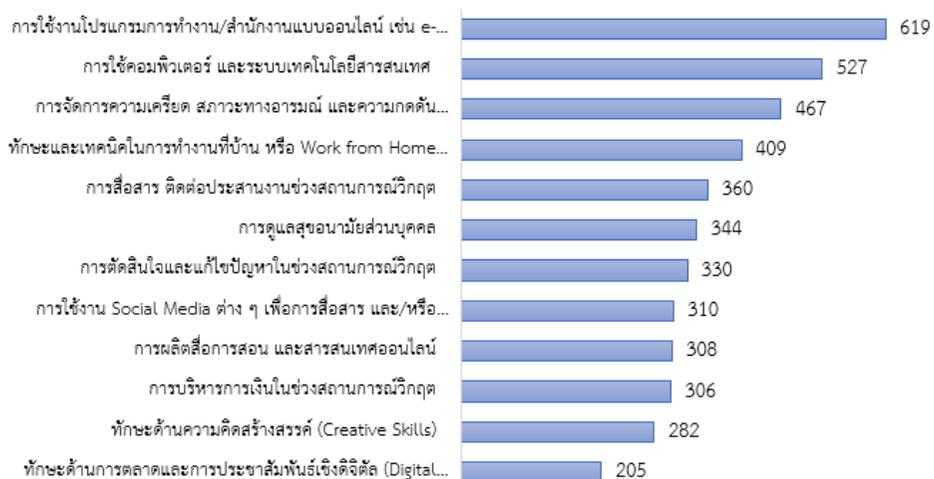
ที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี ($n = 369$) ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 คือ ทักษะทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (204 คน หรือ 55%) รองลงมา คือ ทักษะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (184 คน หรือ 50%) และ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (173 คน หรือ 47%) ตามลำดับ

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี ($n = 225$) พบว่า ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (119 คน หรือ 53%) อันดับสอง คือ ทักษะด้านการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต (102 คน หรือ 45%) และ อันดับสาม คือ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (95 คน หรือ 42%) ตามลำดับ

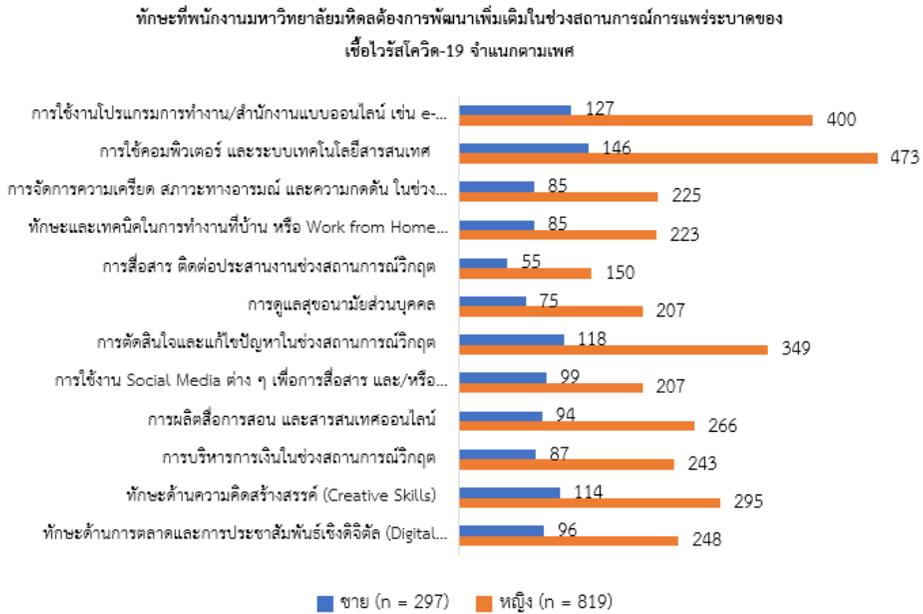
สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี ($n = 159$) พบว่า ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (88 คน หรือ 55%) อันดับสอง คือ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (74 คน หรือ 47%) และ อันดับสาม คือ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (62 คน หรือ 39%) สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงาน 16 ปี ขึ้นไป ($n = 363$) พบว่า ต้องการได้รับการพัฒนาทักษะทางด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด (208 คน หรือ 57%) อันดับสอง คือ การใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ (185 คน หรือ 51%) และ อันดับสาม คือ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (128 คน หรือ 35%) ตามลำดับ

ภาพที่ 1 ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวม ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

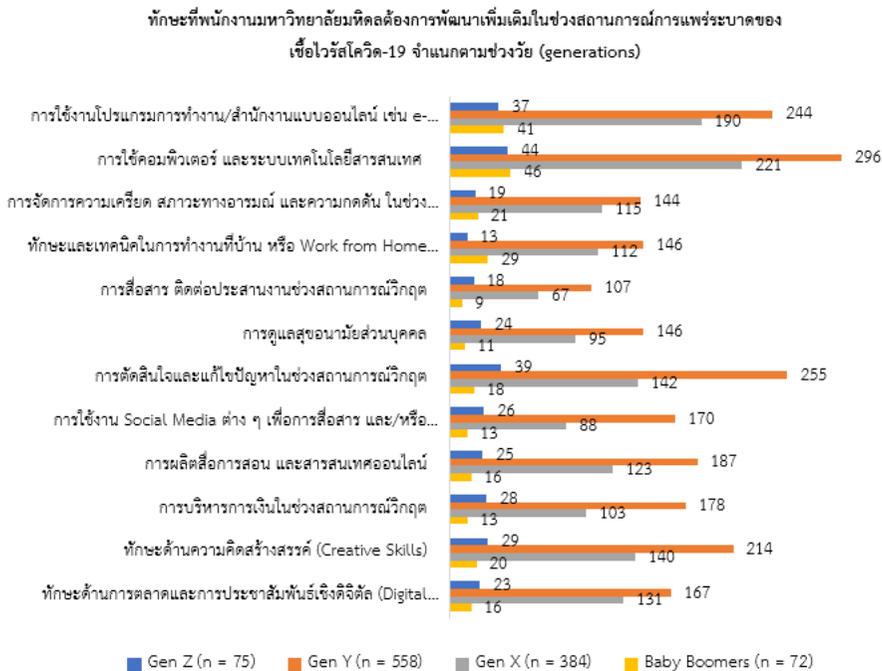
ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลในภาพรวม ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ($n = 1,116$)



ภาพที่ 2 ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามเพศ



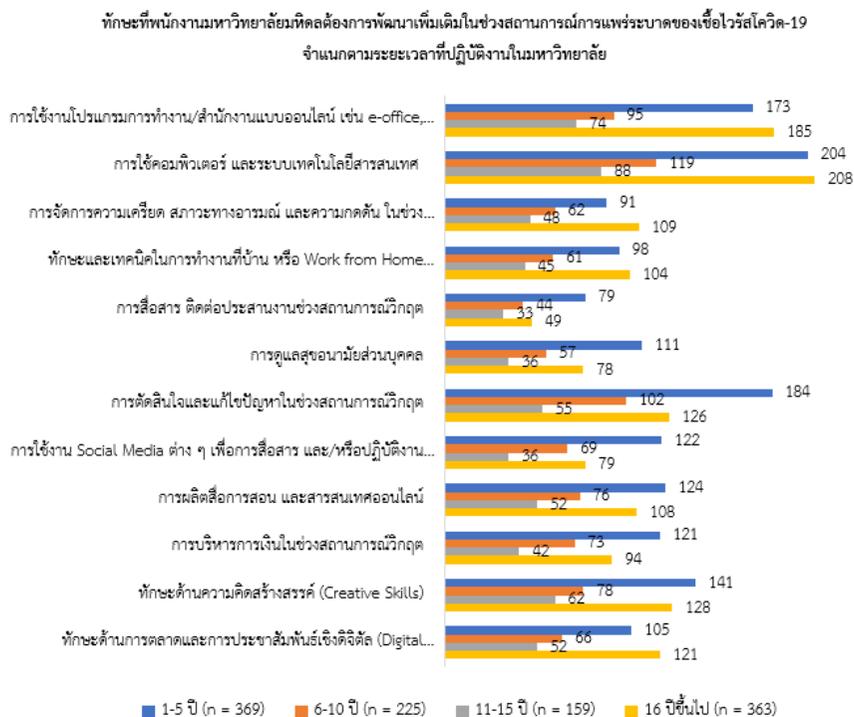
ภาพที่ 3 ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามช่วงวัย (generations)



ภาพที่ 4 ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามประเภทของพนักงาน



ภาพที่ 5 ทักษะที่พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลต้องการพัฒนาเพิ่มเติมในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย



การอภิปรายผลและการนำไปใช้ (Discussion and Implication)

จากผลการศึกษาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส พบว่า โดยทั่วไปแล้วผู้ตอบแบบสอบถามไม่ว่าจะมีความแตกต่างกันในด้านเพศ ช่วงอายุ ประเภทพนักงาน และระยะเวลาในการทำงาน ต่างเห็นพ้องว่า ทักษะในการทำงานที่พวกเขาต้องการได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเป็นลำดับต้นๆ คือ ทักษะเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ เพื่อช่วยในการทำงานภายในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่โปรแกรมการเรียนแบบออนไลน์ การใช้ระบบสำนักงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกับผลการศึกษาในต่างประเทศ ที่รายงานว่า หลายๆ มหาวิทยาลัยใช้วิธีการเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการรักษาความปลอดภัยจากการติดเชื้อโควิดของนักศึกษาและบุคลากร ผ่านการ Lock down การรักษาระยะห่างทางสังคม (Social distancing) และการคงความต่อเนื่องของการเรียนรู้ (Gedro et al., 2020; Kitagawa et al., 2021) ปัจจัยเหล่านี้ผลักดันให้บุคลากรทางสายวิชาการ หรือ อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องปรับรูปแบบการทำงานและการใช้ชีวิตตามไปด้วย กล่าวคือ มีการพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นสื่อกลางหลักในการทำงาน ซึ่งหลายๆ เทคโนโลยีเป็นเรื่องใหม่มากสำหรับสังคมไทยเช่น โปรแกรมการสอนและการประชุมสัมมนาออนไลน์ Zoom หรือ Cisco webex การลงนามเอกสารแบบอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น จึงไม่แปลกใจเลยว่า เหตุใดบุคลากรไม่ว่าจะเป็นกลุ่มใด จึงมีความต้องการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมในด้านดังกล่าว

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า แม้ว่าบุคลากรทุกกลุ่มจะมีความต้องการพัฒนาทักษะทางด้านการปฏิบัติงานทางไกลมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณาทักษะที่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มต้องการจะพบว่า ความต้องการพัฒนาทักษะในอันดับที่สองของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อย เช่น กลุ่ม Gen Y และ Gen Z ซึ่งมีอายุตั้งแต่ 41 ปี ลงมา พบว่า เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในช่วงสถานการณ์วิกฤต ซึ่งตรงกันข้ามกับกลุ่ม Gen X หรือ Baby Boomers ซึ่งพบว่า ความต้องการอันดับสอง ยังเกี่ยวข้องกับการใช้งานโปรแกรมการทำงาน/สำนักงานแบบออนไลน์ ผลการศึกษาข้างต้นนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาในอดีตที่พบว่า กลุ่ม Gen X และ Gen Y เป็นกลุ่มที่เติบโตมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น จึงมีความคุ้นชินและสามารถปรับตัวทางเทคโนโลยีได้มากกว่ากลุ่ม Baby Boomers (Wong, 2008) ความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะความต้องการพัฒนาทักษะที่แตกต่างของแต่ละช่วงวัย (Generational differences) ที่ได้จากผลการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับผลงานในอดีตอย่างเช่น Li and Nimon (2008) ในตอนท้ายผลการวิจัยเชิงประจักษ์ในครั้งนี้ นำไปสู่อุทิศข้อเสนอแนะสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการปรับแต่งหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (HRD customization)

De Meuse and Hostager (2001) และ Chen (2021) ได้เสนอแนะว่า ก่อนที่ HRD professionals จะสามารถจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละคนนั้น องค์กรต้องมีการสำรวจทัศนคติ ความคิดเห็น และความต้องการของบุคลากร ผ่านกระบวนการทำ Workshop การสัมภาษณ์ หรือ การสำรวจ (Surveys) หรือ Training need assessment นอกจากนี้ Armstrong-Stassen and Templer (2005) และ Shirmohammadi et al. (2022) ยังให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ 3 ประการ ที่องค์กรต่างๆ อาจนำไปประยุกต์ใช้เป็นหลักการในการริเริ่มจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มไว้ว่า (1) ต้องแน่ใจว่าบุคลากรในแต่ละกลุ่มสามารถเข้าถึงหลักสูตรในการฝึกอบรม (2) จัดเตรียมรูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม เช่น ผู้พิการ หรือผู้สูงอายุ อาจต้องเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกแก่พวกเขา และ (3) ผู้บริหารองค์กร ต้องตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความสำคัญและสนับสนุน HRD customization

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอให้มหาวิทยาลัยมหิดลได้นำผลการศึกษาเชิงประจักษ์จากงานวิจัยชิ้นนี้ไปใช้เพื่อวางแผนในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและแผนการพัฒนาทักษะบุคลากร ดังตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยมหิดลอาจจะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเข้าไปอบรมทักษะของตนผ่านแพลตฟอร์ม MU X LinkedIn learning โดย LinkedIn ถือได้ว่าเป็นแพลตฟอร์มเครือข่ายทางสังคมขนาดใหญ่ ที่มีการรวบรวมแหล่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาต่อยอดทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ทั้งบุคลากร นักศึกษา และศิษย์เก่าทุกช่วงวัยของมหาวิทยาลัยมหิดล

2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยใน HRD customization

ตัวอย่างเช่น สถาบันอุดมศึกษา ควรมีการลงทุนที่เกี่ยวกับสาขาระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีให้มากขึ้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมและสังคมขององค์กรที่ห้อมล้อมด้วยการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมแบบ Virtual learning environment เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและเนื่องจากในปัจจุบัน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่าง AI และ อุปกรณ์ไฮเทคกันอย่างแพร่หลาย เช่น โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ทุกที่และทุกเวลา (Anytime and anywhere) ดังนั้น ควรมีการส่งเสริมในเรื่อง Self-directed learning ให้มากขึ้น ผ่าน Social media, Massive open online course (MOOCs), และ Video conferencing ต่างๆ เป็นต้น (Chen, 2021)

3) การพัฒนาทักษะและการตระหนักรู้ทางสังคม (Social skills and awareness) ให้แก่บุคลากรของสถาบันการศึกษาให้แก่บุคลากรของสถาบันการศึกษา

การระบาดของเชื้อโรค COVID-19 เป็นสิ่งผลักดันสำคัญที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสนับสนุนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ให้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่กว้างขวางขึ้น ที่ไม่ใช่ทักษะ

ด้านดิจิทัล เท่านั้น Frey and Osborne (2017) อธิบายว่า Social intelligence เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน โดยเฉพาะในงานที่ต้องใช้คนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการและการประกอบอาชีพ (People centered services and occupations) และไม่สามารถทดแทนด้วย AI ความฉลาดทางสังคม (Social intelligence) ประกอบด้วย ความสามารถทางด้าน การรับรู้ทางสังคม (Social perceptiveness) หมายถึง ความตระหนักถึงปฏิกิริยาของบุคคลอื่นและความเข้าใจว่าทำไมคนอื่นถึงมีปฏิกิริยาแบบนั้น/การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง การรวมคนและพยายามไกล่เกลี่ยสิ่งที่มีความแตกต่าง/การโน้มน้าว (Persuasion) หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้คนเปลี่ยนใจและพฤติกรรม/การช่วยเหลือและใส่ใจผู้อื่น ได้แก่ การช่วยเหลือบุคคลอื่น, ความใส่ใจในสุขภาพ, การช่วยเหลือด้านอารมณ์, ความเอาใจใส่ในเรื่องต่างๆ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้บัณฑิตที่จบไปแล้วมีงานทำ มหาวิทยาลัยจึงควรมีบทบาทในการพัฒนาทักษะ (Soft skills) ที่สำคัญเหล่านี้ ซึ่งการสอนในรูปแบบออนไลน์อาจมีผลกระทบกับการเรียนรู้ทักษะเหล่านี้ด้วยเหมือนกัน

4) ผลการศึกษาที่ได้ยังตอกย้ำความเชื่อในทฤษฎีที่ว่า นักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญโดยเฉพาะการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับผู้บริหารองค์การในการช่วยนำพาองค์การให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์วิกฤต (Chen, 2021) นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอเสนอว่า นักบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไทย ไม่ว่าจะอยู่ภาคส่วนไหน ก็จำเป็นต้องมีการจัดทำกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤตขึ้น (Crisis-driven HRM/D strategy) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเตรียมความพร้อมในการบริหารวิกฤตขององค์การ และการเตรียมการพัฒนาและปรับปรุงทักษะการทำงาน และสถานะจิตใจของพนักงานในช่วงสภาวะวิกฤตต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Lockwood, 2005; Wang et al., 2009)

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

ข้อจำกัดในการศึกษานี้ประกอบไปด้วย (1) การวิจัยเป็นแบบ Cross-sectional research design ทำให้ผลการศึกษามีแนวโน้มไปใช้อ้างอิงเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น (2) การเก็บข้อมูลใช้วิธีการออกแบบสอบถามกับประชากร ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลทั้งหมด ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 30,000 กว่าคน แต่ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาเพียง 1,116 คน นำไปสู่ข้อจำกัดเกี่ยวกับการ Generalization ผลการศึกษาที่ได้ ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรทั้งหมด และจะช่วยให้สามารถนำผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ ไปอ้างอิงเป็นผลจากประชากรทั้งหมดได้ (3) เนื่องด้วยข้อจำกัดเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การศึกษาครั้งนี้เน้นการศึกษาเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการผ่านการสำรวจผ่านแบบสอบถามแบบออนไลน์ และทำให้ได้ผลการศึกษาในภาพกว้าง การวิจัยในอนาคตอาจใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ร่วมด้วยเพื่อตอบคำถามการวิจัยในเชิงลึก สุดท้าย การวิจัยในอนาคต

อาจศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการอบรมและพัฒนาบุคลากรในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา-19 รวมถึงประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของวิธีการดังกล่าวอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2021). ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 163-176.
- ณัฐวิ โฆษะฐิ. (2564). การพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ Covid-19. <https://sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/08/การพัฒนาบุคลากรรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของ-Covid.pdf>
- ธนากร มุลพงค์ และ ศิริพร แยมินิล. (2565). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การประยุกต์ใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่นของมหาวิทยาลัยมหิดลในระหว่างการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และในยุคความปรกติใหม่: การศึกษาแนวปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
- เสาวรัจ รัตน์คำฟู และ เมธาวี รัชตวิจิน. (2553). ผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home) ในช่วงโควิด-19: กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ. <https://tdri.or.th/2020/05/impact-of-working-from-home-covid-19/>
- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLOS ONE*, 16(3), e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Javareshk, M. B. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2021.11.001>
- Ali, W. (2020). Online and remote learning in higher education institutes: A necessity in light of COVID-19 pandemic. *Higher Education Studies*, 10(3), 16–25. <https://doi.org/10.5539/hes.v10n3p16>

- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development, 24*(1), 57–67. <https://doi.org/10.1108/02621710510572353>
- Arora, P., & Suri, D. (2020). Redefining, relooking, redesigning, and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International, 23*(4), 438–451. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780077>
- Baek, P., & Kim, N. (2017). The subjective perceptions of critical HRD scholars on the current state and the future of CHRD: Subjective perceptions of CHRD scholars. *Human Resource Development Quarterly, 28*(2), 135–161. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21275>
- Bennett, E. E. (2010). The coming paradigm shift: Synthesis and future directions for virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources, 12*(6), 728–741. <https://doi.org/10.1177/1523422310394796>
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's role in crisis and the post Covid-19 professional lifeworld: Accelerating skills for digital transformation. *Advances in Developing Human Resources, 23*(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177/1523422320973288>
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlstrom, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce: McKinsey Global Institute Discussion paper*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Centre for Economics and Business Research. (2018). *The economic impact of digital inclusion in the UK*. <http://hdl.voced.edu.au/10707/499911>
- Chen, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR practitioner response. *Frontiers in Psychology, 12*, 710517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710517>

- De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity: An initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 33–51. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<33::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<33::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-P)
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Elavarasan, R. M., Pugazhendhi, R., Shafiullah, G. M., Kumar, N. M., Arif, M. T., Jamal, T., Chopra, S. & S., Dyduch, J. (2021). Impacts of COVID-19 on Sustainable Development Goals and effective approaches to maneuver them in the post-pandemic environment. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 33957-33987. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17793-9>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappal, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement and stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gedro, J., Allain, N. M., De-Souza, D., Dodson, L., & Mawn, M. V. (2020). Flattening the learning curve of leadership development: Reflections of five women higher education leaders during the Coronavirus pandemic of 2020. *Human Resource Development International*, 23(4), 395–405. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779911>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hughes, C. (2018). The role of HRD in using diversity intelligence to enhance leadership skill development and talent management strategy. *Advances in Developing Human Resources*, 20(3), 259–262. <https://doi.org/10.1177/1523422318778016>

- Hughes, C. (2019). *Workforce inter-personnel diversity: The power to influence human productivity and career development*. Springer Berlin Heidelberg.
- Hughes, C. (2021). The changing learning technological landscape for trainers in the wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 66–74. <https://doi.org/10.1177/1523422320972108>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2012). Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566–585. <https://doi.org/10.1177/1523422312455610>
- Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., & Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms. *PLOS ONE*, 16(12), e0261761. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261761>
- Kormanik, M. B., & Chyle Rajan, H. (2010). Implications for diversity in the HRD curriculum drawn from current organizational practices on addressing workforce diversity in management training. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 367–384. <https://doi.org/10.1177/1523422310375033>
- Kossek, E. E., & Buzzanell, P. M. (2018). Women’s career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management*, 57(4), 813–822. <https://doi.org/10.1002/hrm.21936>
- Li, J., & Nimon, K. (2008). The importance of recognizing generational differences in HRD policy and practices: A study of workers in Qinhuangdao. *Human Resource Development International*, 11(2), 167–182. <https://doi.org/10.1080/13678860801932980>
- Lockwood, N. R. (2005). Crisis management in today’s business environment: HR’s strategic role. *Hr Magazine*, 1–10. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/1205RQuartpdf.pdf>
- Muyia Nafukho, F., Roessler, R. T., & Kacirek, K. (2010). Disability as a diversity factor: Implications for human resource practices. *Advances in Developing Human Resources*, 12(4), 395–406. <https://doi.org/10.1177/1523422310379209>
- Park, S., Jeong, S., & Chai, D.S. (2021). Remote e-Workers’ Psychological Well-being and Career Development in the Era of COVID-19: Challenges, Success Factors, and the Roles of HRD Professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 222-236. <https://doi.org/10.1177/15234223211017849>

- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- The Open University. (2019). *Bridging the digital divide*. <https://www.readkong.com/page/the-open-university-bridging-the-digital-divide-june-2019-8696465>
- Thomas, K. J. (2014). Workplace technology and the creation of boundaries: The role of VHRD in a 24/7 work environment. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 281–295. <https://doi.org/10.1177/1523422314532092>
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing—What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39–65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>
- Turner, R. C., & Carlson, L. (2003). Indexes of item-objective congruence for multidimensional items. *International Journal of Testing*, 3(2), 163–171. https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0302_5
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood—and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books.
- Van der Sluis, L. E. C. (2007). Umbrella for research into Human Resource Development (HRD). *Human Resource Development International*, 10(1), 99–106. <https://doi.org/10.1080/13678860601170450>
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Webb, A., McQuaid, R., Webster, C., & William R. (2021). Moving learning online and the COVID-19 pandemic: A university response. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1108/wjstsd-11-2020-0090>
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis,

and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193–210.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21873>

Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (1998). Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: Diversity experts' perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 235–253. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090304>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
<https://doi.org/10.1108/02683940810904376>

Yarbery, S., & Sims, C. (2021). The impact of Covid-19-prompted virtual/remote work environments on employees' career development: Social learning theory, belongingness, and self-empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1177/15234223211017850>

Zheng, C. (2009). Keeping talents for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management*, 20(5), 482–502. <https://doi.org/10.1108/09564230910995107>