

การยกระดับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ องค์การในอุตสาหกรรมยั่งยืน

รับบทความ: 6 เมษายน 2568

แก้ไขบทความเสร็จ: 29 กรกฎาคม 2568

ตอบรับบทความ: 5 สิงหาคม 2568

สมบัติ กุสุมาวลี¹

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อส่งเสริมแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนแล้วทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจจากประชากรกลุ่มผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ จำนวน 20 คน จาก 20 องค์การ ที่มีนโยบายด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อการค้นหาความจำเป็นในการเรียนรู้ และนำผลการวิจัยเชิงสำรวจมาวิเคราะห์ถอดรหัสทักษะเพื่อนำไปออกแบบการจัดการเรียนรู้ และนำไปสู่การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ เพื่อรองรับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบตัวแบบการพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่ รวมทั้งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์การอุตสาหกรรมในเศรษฐกิจยั่งยืน

คำสำคัญ: การยกระดับทักษะใหม่, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, อุตสาหกรรมยั่งยืน, เศรษฐกิจยั่งยืน

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถ.เสรีไทย บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
โทรศัพท์ 0896675277 อีเมล sombati@nida.ac.th

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการศึกษาวิจัยเรื่อง “การยกระดับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรม BCG” ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน ปีงบประมาณ 2565

Re-Skilling Human Resource and Organizational Development Personnel in the Sustainability Industry

Received: April 6, 2025

Revised: July 29, 2025

Accepted: August 5, 2025

Sombat Kusumavalee¹

Abstract

This research aims to conduct a literature review on new skills for human resource and organization development personnel that promote sustainable development. It also involves a survey research to identify learning needs from 20 human resource and organization development managers of sustainability companies and subsequently analyzes and deciphers the survey results to design learning management strategies. This leads to the development of learning and development programs for human resource and organization development personnel to support sustainable economic development approaches. This research study has identified a model for developing and upskilling new competencies, as well as designing a curriculum for the development of human resource and organization development personnel to promote a sustainable economy.

KeyWords: Re-skilling, Human resource and organization development, Sustainability industry, Sustainable economy

¹ **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 148 Seri Thai Road, Bangkapi, Bangkok 10240, Thailand. Email. sombati@nida.ac.th

* This article is part of the research project titled "Re-Skilling Human Resource and Organizational Development Personnel in the Sustainability Industry" funded by the Government Budget, Fiscal Year 2022.

บทนำ (Introduction)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 เห็นชอบให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green economy: BCG Model) โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ และให้คณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy: BCG Model) พิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 โดยแผนปฏิบัติการฯ ฉบับนี้ ใช้เป็นกรอบการทำงานสำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการร่วมขับเคลื่อนวาระแห่งชาตินี้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วและยั่งยืน

ผู้วิจัยตระหนักถึงทิศทางการพัฒนาแนวใหม่ที่เน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งความสำคัญที่จะต้องศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาคำตอบใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การตามแนวทางตัวแบบการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นจึงได้ดำเนินโครงการศึกษาวิจัยเรื่อง “การยกระดับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรด้านการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรม BCG”¹ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 – 2566 โดยเริ่มจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเพื่อการค้นหาคำถามจำเป็นในการเรียนรู้ (Learning needs) และการนำผลการวิจัยเชิงสำรวจมาวิเคราะห์ถอดรหัสทักษะเพื่อนำไปออกแบบการจัดการเรียนรู้ และนำไปสู่การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบตัวแบบการพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน (Re-skilling model for BCG economy)

การออกแบบการจัดการเรียนรู้ภายใต้ตัวแบบการพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืนนำไปสู่การพัฒนาเป็นหลักสูตรพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน และดำเนินการจัดการเรียนรู้ร่วมกับศูนย์วิจัยสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับทักษะให้บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มนี้เกิดจิตสำนึกใหม่ (New consciousness) และมีขีดความสามารถที่ประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะ และหลักคิดเพื่อความยั่งยืน (Knowledge, skillset and mindset for sustainability) พร้อมรับบริบทโลกอนาคต และขับเคลื่อนสู่ประเทศเศรษฐกิจยั่งยืน

¹ โครงการศึกษาวิจัยนี้ได้รับการรับรอง โครงการวิจัย (Certification of Approval, COA) COA No. 2022/0036 จาก คณะกรรมการจริยธรรมวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บททวนวรรณกรรม (Literature Review)

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับทักษะที่ส่งเสริมเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

เมื่อกระแสโลกมุ่งไปสู่ทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) ผลงานทางวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การ จึงเริ่มหันมาศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การตามแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังเช่น งานศึกษาวิจัยของ Sharma et al. (2010); Singh et al. (2020); Tang et al. (2018) เผยให้เห็นว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ต่างหันมาให้ความสำคัญลำดับแรกๆ กับการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable use of resources) พร้อมไปกับการส่งเสริมสนับสนุนความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม (Promoting environmental sustainability) โดยผ่านการปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มักจะเรียกรวมกันว่าเป็น “การบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวสีเขียว” (Green human resource management and development) Zizic et al. (2022) เรียกกระแสการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ว่าเป็นการ “ยกระดับกระบวนทัศน์” (Paradigm shift) ด้านการบริหารจัดการคนและองค์การครั้งสำคัญ อันเนื่องมาจากกระบวนการของการเปลี่ยนผ่านของบริบทโลกจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 และครั้งที่ 5

World economic forum (WEF) เป็นหนึ่งในองค์การระดับโลกที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากแนวคิดเรื่องการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 แล้ว แนวคิดที่สำคัญอีกประการคือการปฏิวัติระบบการศึกษาและการเรียนรู้ของมนุษย์ (World Economic Forum, 2023c) เมื่อปี ค.ศ. 2020 WEF นำเสนอแนวคิด “การปฏิวัติการเรียนรู้ทักษะใหม่” (The reskilling revolution) มีเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนระบบโลกไปสู่ความยั่งยืนด้วยการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับโอกาสทางเศรษฐกิจแห่งอนาคตในปี ค.ศ. 2030 โดย WEF วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของระบบการศึกษาและระบบการเรียนรู้ไว้ว่า ระบบการศึกษาแบบดั้งเดิม (Traditional education systems) กำลังค้นหาแนวทางเพื่อพัฒนากลุ่มผู้เรียนให้พร้อมสำหรับความต้องการในตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาที่เผชิญกับอัตราการว่างงานในระดับสูง ด้วยเหตุนี้การปฏิวัติการเรียนรู้ทักษะใหม่ในมุมมองของ World economic forum จึงมีเป้าหมายที่จะนำเสนอระบบการศึกษา ระบบการพัฒนาทักษะ และการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น ให้แก่ผู้คน 1 พันล้านคนภายในปี 2030 จากการศึกษา Al-Benyan et al. (2023) พบว่า แนวโน้มทางเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ได้สร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างกันสำหรับตลาดแรงงานทั่วโลก โดยประเทศที่มีรายได้สูงประสบกับภาวะที่อุปทานตำแหน่งงานมากกว่าอุปสงค์จำนวนแรงงาน (Tight labour markets) ส่วนในประเทศที่มีรายได้ต่ำและปานกลางต้องเผชิญกับภาวะการว่างงานสูง (Higher unemployment) มากกว่าช่วงก่อนเกิดโรคระบาด ดังนั้น WEF จึงได้เสนอ ระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่ช่วยในการพัฒนาคนวัยทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างงานให้กับผู้คนในโลกที่มีการ

วิวัฒนาการไปอย่างรวดเร็ว (World Economic Forum, 2020) เป็นที่มาของเครือข่าย Skills accelerator ที่มุ่งสร้างกรอบสำหรับความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อมุ่งดำเนินการให้เกิดการสร้างเศรษฐกิจที่พร้อมรับทุกสถานการณ์ (Resilient economy) และมุ่งสร้างเศรษฐกิจที่มุ่งกระจายโอกาสอย่างเท่าเทียม (Equitable economy) เพื่อเพิ่มทักษะของแรงงานทั่วโลก WEF จะมุ่งเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนวิธีที่ผู้คน บริษัท และผู้ให้บริการด้านการศึกษาในการออกแบบ การเรียนรู้, วิธีการทำงาน, การจ้างงาน และการฝึกอบรม

การสร้างแรงงานที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญหลากหลาย (Versatile workforce) เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจหรือองค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ การปฏิวัติการเรียนรู้ทักษะใหม่ (The reskilling revolution) จำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาทักษะที่สำคัญ เช่น การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และความพร้อมรับมือทุกสถานการณ์ (Resilience) เพื่อเตรียมพร้อมไปกับทักษะที่ก้าวหน้าขึ้นไป ในอาชีพอันเป็นที่ต้องการ เช่น นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysts) ผู้เชี่ยวชาญด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence specialists) และวิศวกรพลังงานหมุนเวียน (Renewable energy engineers) เป็นต้น

World economic forum ได้จัดทำรายงาน นำเสนอ **อนุกรมวิธานของทักษะสากลแห่งอนาคต (Global skills taxonomy)** (World Economic Forum, 2021) ที่สอดคล้องกับ รายงาน The future of jobs report 2020 (World Economic Forum, 2020) ซึ่งนำเสนอภาพฉากทัศน์ตลาดแรงงานในอนาคต (ปี ค.ศ. 2025) พบว่า ร้อยละ 50 ของแรงงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) ภายในปี 2025 อีกทั้งคาดการณ์ว่า ร้อยละ 40 ของทักษะในคนทำงานปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงภายในระยะ 5 ปีข้างหน้า

รายงาน**อนุกรมวิธานของทักษะสากลแห่งอนาคต (Global skills taxonomy)** เป็นการนำเสนอผลการศึกษเกี่ยวกับชุดของทักษะแห่งอนาคต ซึ่ง WEF ได้ทำการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในระยะ 5 ปีข้างหน้า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งการทำงาน ซึ่งส่งผลให้กำลังแรงงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาทักษะของการทำงานในระยะ 5 ปีข้างหน้า โดยจากการศึกษาของ WEF พบว่ามีชุดของทักษะที่สำคัญในระดับโลก ที่สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

- 1) ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต (Skills and knowledge)
- 2) ทศนคติ (Attitudes) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 3) ความสามารถ (Abilities) ทั้งทางกายภาพ จิตใจ ประสาทสัมผัส

โดยทักษะแต่ละระดับเหล่านี้ ยังสามารถจำแนกลงลึกได้อีก 3 ระดับ ดังนี้

กลุ่มทักษะประเภทที่ 1 ระดับที่ 1: ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต (Skills and Knowledge)

กลุ่มทักษะประเภทยังประกอบไปด้วยทักษะและความรู้ที่จำเป็น ในระดับที่ 2, 3 และ 4 ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4
ทักษะความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ (Business)	การบริหารจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติการ (Resource management and operation)	- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management of personnel resources) - ทักษะการประสานงานและการบริหารจัดการทีม (Coordination and team management) - การบริหารจัดการทรัพยากรการเงินและวัสดุอุปกรณ์ (Management of financial and material resources) - การบริหารจัดการโครงการ (Project management)
	การตลาด (Marketing)	- การขาย การสื่อสาร และการทำการตลาดสินค้าและบริการ (Sales, communication and marketing of products and services) - การสร้างประสบการณ์ที่ดีของลูกค้า (Customer experience)
ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (Innovation and creativity)	การแก้ไขปัญหา (Problem-solving)	- การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical thinking) - การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) - การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking) - การคิดและเข้าใจระบบ (Systems thinking)
ทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital and technology)	การออกแบบเทคโนโลยีและการเขียนโปรแกรมเพื่อการใช้งาน (Technology design and programming)	- ทักษะทางด้านปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) - การคิดเชิงคำนวณ (Computational thinking) - ความรู้เกี่ยวกับฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ และเครือข่าย (Computer hardware & networking) - ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity and application security) - ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data science and analysis)

ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4
		- ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา Application สำหรับอุปกรณ์มือถือ (Mobile development) - ความรู้เกี่ยวกับการออกแบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคอมพิวเตอร์ (Human-technology interaction) - ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเว็บไซต์ (Web development)
	การใช้ การกำกับการใช้งานเทคโนโลยี (Technology use, monitoring and control)	- Installation - Collaboration and productivity software - Machining & manufacturing technologies - Cloud computing - Customer relationship management software - Scientific computing - Digital marketing - Software & programming languages
ทักษะด้านภาษา (Languages)	ความรู้ และทักษะพหุภาษา (Multi-lingualism)	-ทักษะทางภาษา Indo-European, Sino-Tibetan, Afro-Asiatic, Austronesian, Japonic, Niger-Congo, Dravidian, Turkic, Koreanic, Kra-Dai, Uralic

กลุ่มทักษะประเภทที่ 2 ระดับที่ 1: ทศนคติ (Attitudes) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับผู้อื่น
 กลุ่มทักษะประเภทยังประกอบไปด้วยทักษะเชิงทัศนคติ ในระดับที่ 2, 3 และ 4 ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4
การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with people)	การฟัง การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล (Active listening, communication and information exchange)	ทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง และให้ความเห็นย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Deep listening & creative feedback)
	การมุ่งบริการ (Service orientation)	การปฏิบัติงานตามข้อกำหนด และการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน (Following instructions and supporting co-workers)

ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4
	ภาวะผู้นำและการมีอิทธิพลทางสังคม (Leadership and social influence)	- ความเข้าอก เข้าใจ ผู้อื่น (Empathy) - ความสามารถในการโน้มน้าว และการเจรจาต่อรอง (Persuasion and negotiation) - การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Liaising and networking) - การแสดงออกถึงความเอาใจใส่ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน (Demonstrating consideration) - ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership) - การสร้างความเชื่อใจกันภายในทีม (Building trust)
การบริหารจัดการตนเอง (Self-management)	ความคิดริเริ่มด้วยความรับผิดชอบของตนเอง (Initiative)	- สามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง (Working independently) - การบริหารเวลาและการจัดการความสำคัญ (Time management and prioritization)
	ความเข้าใจตนเองทั้งจากมุมมองตนเอง (Self-Awareness) มุมมองผู้อื่น (External Self-Awareness) และรู้จักการควบคุมตนเอง (Self-Control)	
	เรียนรู้อย่างกระตือรือร้น และการมีกลยุทธ์การเรียนรู้ (Active learning and learning strategies)	- ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ (Curiosity) - การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to change) - ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Willingness to learn)
	ความเชื่อมั่นที่เกิดจากการใส่ใจรายละเอียด (Attention to detail, trustworthiness)	- ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามกรอบเวลา (Meeting commitments and deadlines) - ความรับผิดชอบในการทำงาน (Assuming responsibility) - พัฒนาคุณภาพของงานอย่างสม่ำเสมอ (Managing quality)
	ความสุขุมในการรับมือกับแรงกดดัน และสารพัดความท้าทาย (Resilience, stress tolerance and flexibility)	- ความสามารถในการจัดการท่ามกลางสภาวะผันผวน (Frustration management) - การบริหารจัดการความเครียดในการทำงาน (Stress management) - การยืนหยัดในการทำให้งานสำเร็จ (Persistence)

ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4
ความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองไทยและพลเมืองโลก (Global citizenship and civic responsibility)	- ความใส่ใจความเป็นธรรมทางสังคม (Social justice) - ความตระหนักในคุณค่าทางสังคม และวัฒนธรรม (Social cultural awareness) - ความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม (Technology awareness) - ความตระหนัก ความใส่ใจในผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental awareness)	

กลุ่มทักษะประเภทที่ 3 ระดับที่ 1: ความสามารถ (Abilities) หมายถึงสมรรถภาพทั้งทางกายภาพ จิตใจ ประสาทสัมผัส

กลุ่มทักษะประเภทยังประกอบไปด้วยความสามารถ ในระดับที่ 2, 3 และ 4 ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4
การมีสุขภาวะทางร่างกายและจิตใจที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน (Physical and psychomotor)	Manual dexterity, Endurance and precision	สมรรถภาพที่เกี่ยวข้องกับการใช้ร่างกายและจิตเพื่อการจัดการสิ่งต่าง ๆ ทั้งผลกำลัง ความยืดหยุ่น การรักษาสสมดุล และการประสานงาน
สมรรถนะในการเรียนรู้ การจดจำ และการใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา (Cognitive)	Memory, Verbal, Auditory and spatial abilities Reading, Writing, Math, and Active listening	สมรรถภาพในการเรียนรู้จดจำ และการใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหา สมรรถภาพในคิด วิเคราะห์เชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic) และสมรรถนะในการอ่าน การเขียน และการฟังอย่างกระตือรือร้น (Active listening)
ประสาทสัมผัส (Sensory)	Visual, Auditory and Speech abilities	สมรรถภาพในการรับรู้ ผ่านการมองเห็น การได้ยิน และการฟังถ้อยคำบรรยาย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุดทักษะที่สำคัญของโลกในอนาคตตามแนวคิด Reskilling revolution ของ WEF ผู้วิจัยได้ประเด็นเพื่อนำไปสู่การพัฒนากอบแนวคิดการศึกษาวิจัย สำหรับการสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้สำหรับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การในอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเริ่มจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้รายงาน “อนุกรมวิธานของทักษะสากลแห่งอนาคต” (Global skills taxonomy) (World economic forum, 2021) เป็นกรอบความคิดพื้นฐานสำคัญสำหรับการนำไปสู่การศึกษาวิจัยสำหรับการสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้สำหรับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การในอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อการค้นหาคำตอบในการเรียนรู้ สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน ช่วงเวลาการดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจอยู่ในช่วงปลายปีงบประมาณ 2564 (เก็บข้อมูลระหว่าง 14 กุมภาพันธ์ – 14 เมษายน 2565) โดย ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรได้แก่ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ เอกชนที่มีนโยบายเกี่ยวกับความยั่งยืน (Sustainability) เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ด้วยวิธีการขอความร่วมมือจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรของบริษัทที่อยู่ในรายชื่อ “หุ้นยั่งยืน SET ESG Ratings” ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมีผู้ที่แสดงความจำนงค์ที่จะเข้าร่วมตอบแบบสอบถามจำนวน 20 คน จาก 20 องค์กร

รูปแบบการเก็บข้อมูลใช้วิธีการทอดแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-administered questionnaire) ผ่านทางระบบออนไลน์ (Online questionnaire)

การออกแบบเครื่องมือในการเก็บข้อมูลดำเนินการในรูปแบบ “แบบสอบถามออนไลน์” โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การประเมินความจำเป็นในการเรียนรู้

ข้อคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามเรียงลำดับตามกลุ่มของอนุกรมวิธานของทักษะสากลแห่งอนาคต (Global skills taxonomy) ของ World economic forum (ได้นำเสนอไว้แล้วในบททบทวนวรรณกรรม) มาเป็นแนวทาง โดยปรับคำศัพท์จากนิยามระดับที่ 4 ให้เข้ากับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

2.1) ข้อคำถามในกลุ่มทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต (Skills and knowledge)

2.2) ข้อคำถามในกลุ่มทัศนคติ (Attitudes) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

2.3) ข้อคำถามในกลุ่มความสามารถ (Abilities) สมรรถภาพทางร่างกาย จิตใจ ประสาทสัมผัส

ทั้งนี้ การประเมินชุดของทักษะใช้เกณฑ์การประเมิน 2 มิติ ได้แก่ มิติความสำคัญ (Importance) และมิติความเร่งด่วน (Urgency) แบ่งระดับการประเมินออกเป็น 4 ระดับ จากมากที่สุด ไปยังน้อยที่สุด

โดยผู้ตอบทำการประเมินทั้ง 2 มิติ ในแต่ละทักษะจนครบทุกหัวข้อ ดังนั้น ในแต่ละข้อคำถาม จะแบ่งช่องให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินแต่ละข้อคำถามเป็น 2 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1: ความสำคัญ (Importance) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความสามารถที่มีความสำคัญจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นอุตสาหกรรมยั่งยืน แบ่งระดับการประเมินออกเป็น 4 ระดับ จากสำคัญมากที่สุด ไปยัง น้อยที่สุด

ประเภทที่ 2: ความเร่งด่วน (Urgency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทันทีหรือไม่ ถ้าไม่ได้รับการพัฒนาจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็นอุตสาหกรรมยั่งยืน แบ่งระดับการประเมินออกเป็น 4 ระดับ จากเร่งด่วนมากที่สุด ไปยัง น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาคือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ด้วยค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย (Mean)

ผลการศึกษา (Findings)

ผลสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์การในประเด็นหัวข้อการเรียนรู้ที่มีความสำคัญ (Importance) และ หัวข้อการเรียนรู้ที่มีความเร่งด่วน (Urgency) ดังตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มหัวข้อที่ติดอันดับ 1-15 ทั้งในด้านความสำคัญและความเร่งด่วน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาและรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันหรือต่อเนื่องกันได้ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหัวข้อ ได้แก่

1) กลุ่มหัวข้อด้านทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การ (Human Resource and Organization Development, HROD) ประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

- 1.1) การสร้างความเชื่อมั่นภายในทีม (Building trust)
- 1.2) ทักษะในการบริหารจัดการทีม และการประสานสัมพันธ์ (Coordination & team management)
- 1.3) การแสดงภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership)
- 1.4) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management of human resources)
- 1.5) การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันแก่บุคลากร (Employee experience and engagement)
- 1.6) การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Liaising and networking)

2) กลุ่มหัวข้อด้านทักษะและความรู้เกี่ยวกับระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ ประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

- 2.1) ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data science and analysis)

- 2.2) ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity and application security)²
- 3) กลุ่มหัวข้อด้านทัศนคติที่เป็นชุดความคิดเพื่อการทำงานอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้
- 3.1) ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Willingness to learn)
 - 3.2) การคิดและตีความข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)
 - 3.3) ความพร้อมในการปรับตัวและรับมือการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to change)
- 4) กลุ่มหัวข้อด้านสุขภาวะ ได้แก่ หัวข้อการมีสุขภาวะทางจิตใจที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน (Mental health)
- 5) กลุ่มหัวข้อด้านทักษะทางความคิดเชิงระบบ ได้แก่ หัวข้อการคิดและเข้าใจระบบและรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ (Systems thinking)

ตารางที่ 1 หัวข้อการเรียนรู้ 15 อันดับแรก ที่ผู้บริหารมองว่ามี “ความสำคัญ” และมี “ความเร่งด่วน” ต่อการพัฒนากลุ่มบุคลากรด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

อันดับ	ผลการประเมิน ความสำคัญ (Importance) ของผู้บริหาร ต่อชุดของทักษะสำหรับกลุ่ม HROD	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 4)	อันดับ	ผลการประเมิน ความเร่งด่วน (Urgency) ของผู้บริหารต่อชุดของ ทักษะสำหรับกลุ่ม HROD	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 4)
1	การสร้างความเชื่อใจกัน ภายในทีม (Building trust)	3.85	1	การคิดและตีความข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)	3.70
2	ทักษะในการบริหารจัดการ ทีม และการประสานสัมพันธ์ (Coordination & team management)	3.80	2	ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data science and analysis)	3.70
3	ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data science and analysis)	3.80	3	การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management of human resources)	3.65
4	มีความเข้าอก เข้าใจ ผู้อื่น (Empathy)	3.80	4	การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันแก่บุคลากร (Employee experience and engagement)	3.65

² หัวข้อ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity and Application Security) ปรากฏเฉพาะในผลการสำรวจหัวข้อการเรียนรู้ที่มีความเร่งด่วน (Urgency) ใน 15 อันดับแรก และเป็นหัวข้อที่สามารถเรียนรู้ต่อเนื่องจากหัวข้อความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Science and Analysis)

อันดับ	ผลการประเมิน ความสำคัญ (Importance) ของผู้บริหารต่อชุดของทักษะสำหรับกลุ่ม HROD	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 4)	อันดับ	ผลการประเมิน ความเร่งด่วน (Urgency) ของผู้บริหารต่อชุดของทักษะสำหรับกลุ่ม HROD	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 4)
5	การแสดงภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership)	3.80	5	การคิดและเข้าใจระบบและรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ (Systems thinking)	3.55
6	ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Willingness to learn)	3.80	6	ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Willingness to learn)	3.55
7	ความรับผิดชอบในการทำงาน (Assuming responsibility)	3.80	7	ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ รู้จักตั้งคำถาม และให้ความเห็นย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Deep listening & Creative feedback)	3.50
8	การมีสุขภาพทางจิตใจที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน (Mental health)	3.79	8	การสร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Liaising and networking)	3.50
9	การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management of human resources)	3.75	9	ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ (Curiosity)	3.50
10	การคิดและตีความข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)	3.75	10	ความพร้อมในการปรับตัวและรับมือการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to change)	3.50
11	ความสามารถในการโน้มน้าว และการเจรจาต่อรอง (Persuasion and negotiation)	3.75	11	ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity and application security)	3.45
12	การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันแก่บุคลากร (Employee experience and engagement)	3.70	12	การสร้างความเชื่อใจกันภายในทีม (Building trust)	3.45
13	การคิดและเข้าใจระบบและรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ (Systems thinking)	3.70	13	ทักษะในการบริหารจัดการทีม และการประสานสัมพันธ์ (Coordination & team management)	3.40

อันดับ	ผลการประเมิน ความสำคัญ (Importance) ของผู้บริหาร ต่อชุดของทักษะสำหรับกลุ่ม HROD	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 4)	อันดับ	ผลการประเมิน ความเร่งด่วน (Urgency) ของผู้บริหารต่อชุดของ ทักษะสำหรับกลุ่ม HROD	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 4)
14	การสร้างพันธมิตรและ เครือข่าย (Liaising and networking)	3.70	14	การแสดงภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership)	3.40
15	ความพร้อมในการปรับตัว และรับมือการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to change)	3.70	15	การมีสุขภาพทางจิตใจที่พร้อม ต่อการปฏิบัติงาน (Mental health)	3.37

บทสรุปและสังเคราะห์รูปแบบและหลักสูตรการเรียนรู้

1. ตัวแบบการพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน (Re-Skilling Model for BCG Economy)



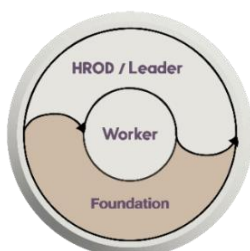
ภาพที่ 1 ตัวแบบการพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน

ตัวแบบการพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน (Re-skilling model for BCG economy) เกิดขึ้นจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจดำเนินการวิจัยภายใต้โครงการวิจัยเรื่อง “การยกระดับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรด้านการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรม BCG” จากการศึกษามุมมองที่มีต่อทักษะจำเป็น สำหรับการทำงานในองค์กรที่มีนโยบายด้านความยั่งยืน สรรวจกลุ่มผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กรจากองค์กรที่มีนโยบายความยั่งยืนจำนวน 20 องค์กร ในมุมมองเกี่ยวกับทักษะสำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

ผลการถอดรหัสชุดของทักษะสำคัญพบว่า มีทักษะสำคัญ 7 กลุ่มหัวข้อที่ควรนำไปพัฒนาเป็นหัวข้อสำหรับการจัดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายในการติดตามหาแนวทางปัญญาให้กับคนวัยทำงานที่กำลังเติบโตท่ามกลางทิศทางขององค์กรที่มีการนำหลักคิด แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนมา

ปรับใช้กับองค์การในหลากหลายมิติ โดยทักษะสำคัญที่นำมาออกแบบเป็นหลักสูตรพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

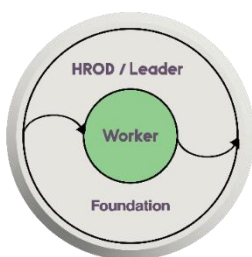
1) ทักษะเพื่อวางรากฐานการทำงาน (Foundation skills)



เน้นการวางรากฐานทางความคิด ทักษะ ความรู้
ให้กับ บุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ เพื่อช่วยในการ
พัฒนาชีวิตการทำงานอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 2 ทักษะเพื่อวางรากฐานการทำงาน (Foundation skills)

2) ทักษะและทัศนคติเพื่อการเป็นบุคลากรที่ดี (Worker skills)



เน้นการติดอาวุธทางปัญญาให้กับกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่
ที่อยู่ในช่วงเติบโต ให้เกิดความเข้าใจในการบริหารงาน
การใช้ชีวิต และความสัมพันธ์อย่างยั่งยืน โดยเรียนรู้
จากเครื่องมือและประสบการณ์ของวิทยากร

ภาพที่ 3 ทักษะเพื่อการเป็นบุคลากรที่ดี (Worker Skills)

3) ทักษะและความรู้ที่จำเป็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร (HROD skills)



เน้นการพัฒนาบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา
องค์กร และ/หรือ บุคลากรระดับหัวหน้าทีมขึ้นไป เพื่อ
พัฒนาความรู้ในการออกแบบและบริหารจัดการ
องค์กรและทีมงานที่ส่งเสริมความยั่งยืน

ภาพที่ 4 ทักษะด้าน HROD และการเป็นผู้นำทีม

2. การออกแบบหลักสูตรและหัวข้อการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษามาทำการออกแบบเป็นหลักสูตรและชื่อหัวข้อการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกระชับ ครบถ้วน และสอดคล้องกับประเด็นการเรียนรู้ทั้ง 3 กลุ่มทักษะ รวมทั้ง ผู้วิจัยได้หารือกับวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ดำเนินการกลั่นกรองและพัฒนาชื่อของหัวข้อการเรียนรู้ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมเรียนรู้ โดยนำเสนอเป็น 7 หัวข้อการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ชุดความคิดในการทำงานเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน 2) กลยุทธ์การบริหารสุขภาพจิตสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ยั่งยืน 3) ทักษะการบริหารชีวิตและการทำงานเพื่อฝ่าฟันวิกฤต (Resilience skill) 4) การบริหารคุณภาพชีวิตและการทำงานของคนรุ่นใหม่ 5) การเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กร 6) กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ยั่งยืน 7) People analytics and cyber security

1) ชุดความคิดในการทำงานเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน



ภาพที่ 5 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้

หัวข้อชุดความคิดในการทำงานเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน

การทำงานในองค์กรที่มีนโยบายด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีชุดความคิดที่มี **ความพร้อมในการปรับตัวและรับมือการเปลี่ยนแปลง (Adaptation to change)** สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเรื่องต่างๆ ในการทำงานผ่านการเตรียม **ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Willingness to learn)** เพื่อให้สามารถแสดงทัศนคติเชิงบวกต่อปัจจัยใหม่และตอบสนองความท้าทายได้ผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วย **การคิดและตีความข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)** ลดการใช้ข้อดีในการวิเคราะห์และตีความข้อเท็จจริงและข้อมูล ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการอธิบายเรื่องราวต่างๆ

ลักษณะสำคัญอีกประการที่ไม่ใช่พรสวรรค์แต่มีความจำเป็นต้องฝึกฝนเพราะบริบทมีการปรับเปลี่ยนรุนแรงต่อเนื่อง มนุษย์วัยทำงานควรมีลักษณะของ **ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่**

(Curiosity) เปิดรับหัวข้อความสนใจอย่างมีชีวิตชีวา ลองฝึกเปิดกว้างต่อการฝึกฝนประสบการณ์ใหม่ เป็นรากฐานของ**วัยทำงานทุกกลุ่ม**เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ชีวิตในอนาคต

2) กลยุทธ์การบริหารสุขภาพจิตสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ยั่งยืน



ภาพที่ 6 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้

หัวข้อกลยุทธ์การบริหารสุขภาพจิตสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของโลกมาอย่างยาวนาน แต่ในอีกหลายปีนับจากนี้ การเปลี่ยนแปลงกำลังทวีความรุนแรงและถาโถมเข้ามาอย่างชนิดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในสถานะที่มนุษย์ไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้สภาพจิตใจสั่นคลอน เกิดภาวะความตึงเครียด วิตกกังวล และนำมาซึ่งผลร้ายต่อสุขภาพกายในที่สุด ดังนั้น การพัฒนาทักษะที่สำคัญเรื่องหนึ่งซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเป็นรากฐานสำคัญของ**วัยทำงานทุกกลุ่ม**ในโลกปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ คือ การดูแลสุขภาพจิตใจของตนเอง **การมีสุขภาวะทางจิตใจที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน (Mental health)** เป็นความสามารถที่ต้องอาศัยทักษะการดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจซึ่งมีอิทธิพลต่อ ความแข็งแกร่ง ความอดทน ความยืดหยุ่น ความสมดุล และการประสานงานในการจัดการสิ่งต่างๆ และควรเรียนรู้การเพิ่มทักษะ **การบริหารจัดการความเครียดในการทำงาน (Stress management)** เพื่อศึกษาวิธีการจัดการกับสถานการณ์ที่ตึงเครียดสูงในที่ทำงาน อย่างสุขุม มีประสิทธิภาพ และมีสติพร้อมเพียงพอในการตัดสินใจ

3) ทักษะการบริหารชีวิตและการทำงานเพื่อฝ่าฟันวิกฤต (Resilience skill)



ภาพที่ 7 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้

หัวข้อ Resilience skill สำหรับการบริหารชีวิตและการทำงานเพื่อฝ่าฟันวิกฤต

ความท้าทายที่มนุษย์ต้องพบเจอ คือ **วิกฤตชีวิต** ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกช่วงวัย ในวัยทำงานเป็นช่วงเวลายาวนานที่สุดของมนุษย์ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะต้องพบเจอกับภาวะนี้เช่นกัน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้จัดการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจหลักคิดอย่างเป็นระบบด้วยการ**คิดและเข้าใจระบบและรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ (Systems thinking)** เพื่อจะช่วยให้วัยทำงานทุกกลุ่มเพิ่มความสามารถในการจัดการท่ามกลางสภาวะผ่นพวน (Frustration management) อันจำเป็นในช่วงที่ต้องจัดการกับวิกฤตชีวิต เพื่อหาทางให้ปัญหาคลี่คลาย และฟื้นตัวเองกลับสู่ภาวะที่สภาพจิตใจเสถียรมั่นคงได้ในที่สุด

4) การบริหารคุณภาพชีวิตและการทำงานของคนรุ่นใหม่



ภาพที่ 8 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้

หัวข้อการบริหารคุณภาพชีวิตและการทำงานของคนรุ่นใหม่

การทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กร และการประสานงานเพื่อให้ภารกิจลุล่วงร่วมกันข้ามองค์กร เป็นเรื่องราวปกติที่คนรุ่นใหม่วัยเริ่มต้นทำงานที่กำลังสั่งสมความเชี่ยวชาญ ต้องเรียนรู้ และอุปสรรคที่ต้องพบเจอระหว่างสั่งสมประสบการณ์เป็นด้านทดสอบสำคัญในการใช้เป็นเวทีเพื่อพัฒนาตนเองให้กับกลุ่มคนรุ่นใหม่ จากผลการศึกษาของกลุ่มคนวัยทำงานรุ่นใหม่ในองค์กรที่มีนโยบายด้านความยั่งยืนให้ความเห็นไปในทิศทางที่มองว่าสังคมการทำงานให้ความสำคัญกับบรรทัดฐาน 2 เรื่อง ได้แก่ **ความรับผิดชอบในการทำงาน (Assuming responsibility)** หรือความสามารถในการยอมรับความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำต่างๆ อย่างมีอาชีพ และ **ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามกรอบเวลา (Meeting commitments and deadline)** หรือหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของตนอย่างมีวินัย เชื่อถือได้ มุ่งเน้นเป้าหมาย และสร้างความมั่นใจว่ากระบวนการดำเนินงานจะเสร็จสิ้นในเวลาที่ตั้งกลร่วมกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องฝึกทักษะ **การบริหารเวลา และการจัดการความสำคัญของงาน (Time management and prioritization)** เพื่อให้วัยทำงานสามารถจัดการเวลาของตนเองให้มีประสิทธิภาพสามารถส่งมอบงานครบถ้วนและมีชีวิตในมิติด้านอื่นๆ ที่ส่งเสริมชีวิตด้านการงานควบคู่กันไป

5) การเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กร



ภาพที่ 9 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้
หัวข้อการเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กร

ช่วงวัยทำงาน 10 ปีแรกของ **คนทำงานรุ่นใหม่** เป็นช่วงสั่งสมนิสัย วิธีคิด ทักษะ และประสบการณ์ สำหรับชีวิตวัยทำงานในฐานะพนักงานแล้ว การมีคุณสมบัติบางประการที่จะทำให้ได้รับการยอมรับว่ามีคุณภาพสำหรับองค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืนนั้นต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันในเรื่อง **ความสามารถในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ (Managing quality)** ไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใดก็ตามที่รับผิดชอบ รวมถึงทักษะในการบริหารจัดการทีม และการประสานสัมพันธ์ (Coordination and time management) ร่วมกับหัวหน้าโดยตรง ลูกค้าหรือผู้รับบริการ และหมายรวมถึงเพื่อน

ร่วมงานระหว่างทีมข้ามสายงาน และทีมงานที่ต้องประสานสัมพันธ์กันระหว่างองค์กร ด้วยเหตุนี้ ทักษะที่เป็นกุญแจสำคัญในการไขประตูแห่งการยอมรับจากทุกภาคส่วนในการทำงาน ได้รับความเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง คือ **ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ รู้จักตั้งคำถาม และให้ความเห็นย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (Deep listening & creative feedback)** เป็นทักษะที่ช่วยให้เข้าใจผู้อื่นอย่างลึกซึ้งผ่านการฟัง จับประเด็นอย่างตั้งใจ และการตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบอย่างรอบด้านเพียงพอที่จะเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมไปถึงทักษะในการให้ความคิดเห็นด้วยเจตนาและการแสดงออกเชิงบวกอย่างสมเหตุสมผลเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับฟังความคิดเห็นเกิดพลังในการหาหนทางพัฒนาอย่างสร้างสรรค์และตั้งใจจริง

6) กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ยั่งยืน



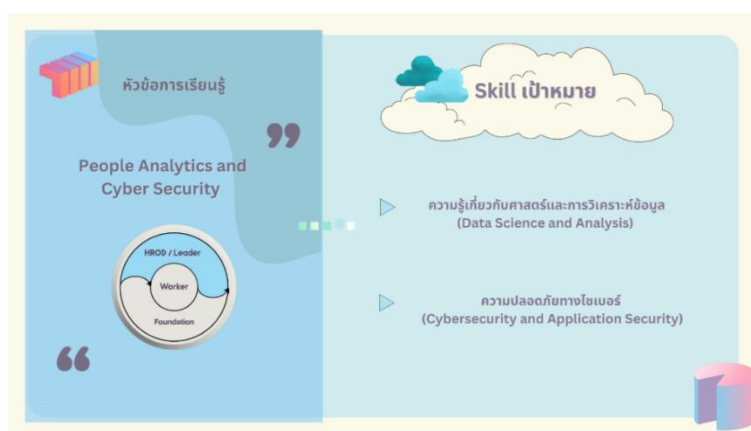
ภาพที่ 10 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้

หัวข้อกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ยั่งยืน

การทำงานในฐานะบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ และในระดับหัวหน้างาน ทักษะที่ต้องมีความรู้และใช้งานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม คือ การ**บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Management of human resources)** เป็นความสามารถในการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานในมิติต่างๆ ผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานสำเร็จ ซึ่งการทำงานร่วมกันในองค์กรหรือในลักษณะทีมที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง จำเป็นต้องมีทักษะ **การสร้างความเชื่อมั่นภายในทีม (Building trust)** เน้นการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรวมถึงในทีมเดียวกันมีความเชื่อมั่นในความสามารถ รวมถึงทักษะในการ**บริหารจัดการทีม และการประสานสัมพันธ์ (Coordination and time management)** ร่วมกับลูกทีม หรือลูกค้า-ผู้รับบริการ หมายถึงเพื่อนร่วมงานระหว่างทีมข้ามสายงาน และทีมงานที่ต้องประสานสัมพันธ์กันระหว่างองค์กร นอกจากนี้ ในบทบาทของการดูแลคนให้ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับอย่างจริงจัง ควรมีการ**แสดงภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership)** เข้าใจการดำเนินงานตามหลักการความถูกต้องและเป็นที่

ยอมรับ เป็นธรรม โปร่งใส บทบาทด้านอื่นของบุคลากรในสายทรัพยากรมนุษย์และในระดับหัวหน้างานที่ควรได้รับการพัฒนา คือ การสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันแก่บุคลากร (Employee experience and engagement) และการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย (Liaising and networking)

7) People Analytics and Cyber Security



ภาพที่ 11 Skill เป้าหมายของการเรียนรู้

หัวข้อ People analytics and cyber security

ทักษะสำคัญที่เป็นตัวช่วยให้การทำงานในฐานะบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์และในฐานะหัวหน้างานทำได้ดียิ่งขึ้น คือ การมีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data science and analysis) จะช่วยให้การจัดระเบียบและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้างทำได้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างรูปแบบในการค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกประกอบในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และด้วยสภาพแวดล้อมของโลกการทำงานในปัจจุบัน ทำให้ทักษะสำคัญในอนาคตอันใกล้ที่จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างยิ่งสำหรับวัยทำงานที่ต้องรับผิดชอบเรื่องคนและรับผิดชอบทีมงานต้องเรียนรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity and application security) ด้วยการใช้เทคโนโลยีกระบวนการและแนวทางปฏิบัติเพื่อปกป้องระบบสารสนเทศของคอมพิวเตอร์จากผู้ไม่ประสงค์ดีกับทีมงานหรือองค์กร

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การยกระดับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรด้านการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การในอุตสาหกรรม BCG” เป็นความพยายามของผู้วิจัยที่ต้องการบุกเบิกมุมมองใหม่ในการแสวงหาทักษะใหม่ที่สำคัญจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การในบริบทโลกยุคใหม่ที่มุ่งเน้นทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลจากการทบทวนวรรณกรรมโดยใช้

แนวคิดของ World economic forum ที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะใหม่และการปฏิวัติการเรียนรู้ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องของการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดนี้มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยและนำผลการศึกษามาทำการถอดรหัสจนได้ชุดของทักษะสำคัญพบว่า มีทักษะสำคัญ 7 กลุ่มหัวข้อที่ควรนำไปพัฒนาเป็นหัวข้อสำหรับจัดการเรียนรู้และพัฒนาเป็นหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายในการติดอาวุธทางปัญญาให้กับบุคลากรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ท่ามกลางทิศทางขององค์การที่มีการนำหลักคิด แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืน มาปรับใช้กับองค์การในหลากหลายมิติ โดยทักษะสำคัญที่นำมาออกแบบเป็นหลักสูตรพัฒนาและยกระดับทักษะใหม่เพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นช่วงบุกเบิก จึงทำให้ความรู้ความเข้าใจและแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมขององค์การต่างๆ อาจจะมีข้อจำกัด รวมทั้งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ก็อาจจะมีจำนวนไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยในประเด็นเรื่องนี้ให้กว้างขวางทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้มีความก้าวหน้าและมีรากฐานที่เข้มแข็งต่อไป

เอกสารอ้างอิง (References)

- Al-Benyani, Y., Biesert, U., Frey, K., LaRock, J. D., & Moni, D. (Panelists). (2023). *Growth Summit 2023 – The learning relay: Education to employment to lifelong learning* [Panel discussion]. World Economic Forum Headquarters, Geneva, Switzerland.
- BAFU. (2017, December 6). *The planetary boundaries and what they mean for the future of humanity* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=SieN0lrZ5wg>
- Federal Office for the Environment (FOEN). (2017, December 6). *The planetary boundaries and what they mean for the future of humanity* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=SieN0lrZ5wg>
- Hausmann, R., Jones, D., Soon Joo, G., Aurangzeb, M., & Schmit, N. (Panelists). (2023, May 2). *Growth Summit 2023 – Skills for growth: Creating a future-ready workforce* [Panel discussion]. World Economic Forum Headquarters, Geneva, Switzerland.
- Rockström, J. (2020, October 15). *10 years to transform the future of humanity – or destabilize the planet* [Video]. TED. <https://www.youtube.com/watch?v=8Sl28fkrozE>

- Sharma, A., Gupta, R., & Singh, P. (2010). *Employee engagement and performance outcomes: A case study approach*. *Journal of Management Studies*, 45(3), 245–260.
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2020). *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*. *Journal of Business Research*, 128, 788–798.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2018). *High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organizational support and leadership*. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1743–1769. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255988>
- Technical University of Munich (WEF Core Soft Skills Curator). (2023). *Education, skills and learning: Core soft skills*. World Economic Forum.
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LPfEAO/key-issues/a1Gb000000015QJoEAM>
- Technical University of Munich (WEF Lifelong Learning Pathways Curator). (2023). *Education, skills and learning: Lifelong learning pathways*. World Economic Forum. <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LPfEAO/key-issues/a1Gb00000001hNYKEA2>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- World Economic Forum. (2021). *Global skills taxonomy*. World Economic Forum. <https://www.reskillingrevolution2030.org/reskillingrevolution/insights/skills-taxonomy/index.html>
- World Economic Forum. (2023a). *Future of jobs report 2023: Insight report*. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- World Economic Forum. (2023b). *The growth summit: Jobs and opportunity for all 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/events/the-growth-summit-jobs-and-opportunity-for-all-2023/>

- World Economic Forum. (2023c). *Education, skills and learning*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/topics/education/>
- World Economic Forum. (2023d). *The reskilling revolution is upon us – by 2030, 1 billion people will be equipped with the skills of the future*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/04/growth-summit-2023-by-2030-1-billion-people-will-be-equipped-with-the-skills-of-the-future/>
- Zizic, M., Knezevic, M., & Matic, A. (2022). *The impact of digital transformation on organizational performance: Evidence from the manufacturing sector*. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121655. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121655>