

สมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง

Competencies and Human Resource Development in the Disruptive Era

ทศพร พิษะระ¹

Thorsporn Peesara

Received: December 21, 2022

Revised: February 20, 2023

Accepted: February 23, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง และนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความจำเป็นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และแนวทางที่หน่วยงานหรือองค์กรในปัจจุบันต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาศัยข้อมูลจากเอกสารการสอน ตำราทางด้านสมรรถนะ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการบูรณาการข้อมูลความรู้ทั้งทฤษฎี และปฏิบัติ ตลอดจนประสบการณ์ สรุปเป็นแนวทางที่จะนำเสนอหน่วยงานหรือองค์กรสำหรับส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานภายใต้สภาวะการณ์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 2 หัวข้อด้วยกัน คือ สมรรถนะที่พึงประสงค์ในปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อการนำไปปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกสาขาอาชีพ ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป ผลการศึกษา พบว่า แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงมี 6 ด้านหลัก ประกอบด้วย (1) องค์กรจะต้องกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เปี่ยมคุณค่า และยืดหยุ่น

¹ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี; Thepsatri Rajabhat University

คล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนนับพลันทางดิจิทัล และวิถี New Normal (3) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมา ใช้เป็นเครื่องมือ (4) ต้องเน้นการทำงานในเชิงรุกและ (5) พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลง, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สมรรถนะ

Abstract

This academic article aimed to study competencies and human resource development in the disruption era and to present details about the operational competencies needed in this disruption era. Guidelines for human resource development that were consistent with operational competencies and guidelines of current agencies or organizations must adapt to the changes that occurred from the environment, the economy, change pattern of working and other factors that affected competencies and human resource development which relied on information from teaching documents, competency textbook, human resource development textbook. There was an integration of information of knowledge, both theory and practice, as well as experience in order to summarize as a guideline to present to agencies or organizations to encourage employees to be able to work under conditions in the disruption era that was rapidly changing. It consisted of two important topics together that were current desired competencies and guidelines for human resource development in the disruption era to be put into practice to develop the efficiency and potential in the performance of personnel in all professions affected the further development of the organization. The study found that the guidelines for human resource development in the era of digital disruption consisted of (1) the organization must set a clear policy and vision, (2) human resource development based on principles of effectiveness, efficiency, value and flexibility including adjusting the work methods of personnel to be in line with the sudden digital change era and the New Normal way, (3) human resource development design was done by using modern

technology as a tool, (4) human resource development must focus on proactive work, and (5) human resource development develop personnel with potential.

Keywords: Change, Human Resource Development, Competency

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกสังคมในยุคปัจจุบัน ซึ่งแนวโน้มที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อาจประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) โลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีข่าวสาร (Information Technology) การเกิดนวัตกรรมทางการบริหารและการจัดการ (Managerial Innovation) และปัจจัยหรือภัยทางธรรมชาติ ทำให้องค์การต่างให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการอยู่รอดขององค์กร และผู้ที่มีส่วนช่วยให้องค์การสามารถอยู่ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้นั้น คงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คือ ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสร้างผลงานให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทางปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

สิ่งที่องค์กรในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือเอกชนล้วนแต่ให้ความสนใจอย่างมากคือ การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่รอดและบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สอดคล้องกับ ผนรรค์วิทย์ แสนทอง (2560) ที่ได้นำเสนอแนวคิดความสอดคล้องระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ง่ายขึ้น หากพนักงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะ (Competency) เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาองค์กร ทักษะ เจตคติ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานจะมีส่วนช่วยให้ผลของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้หน่วยงาน หรือองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ แต่การที่องค์กรจะมีพนักงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือได้ “คนมีคุณภาพ” นั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน

นอกเหนือจากความรู้ที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรยังขึ้นอยู่กับการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็น

สินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร (Delahaye, B. L., 2018) โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจน รวมทั้งสนับสนุนในการใช้เครื่องมือพัฒนาพนักงาน เน้นการเรียนรู้ที่เสริมสร้างประสบการณ์ตรงให้กับพนักงาน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน และเครื่องมือเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ความถนัด (Aptitude) ทักษะ (Skill) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Capacity) สามารถพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการพัฒนา และสร้างความชำนาญ เพื่อปรับปรุงคุณลักษณะส่วนบุคคล ทีม ขั้นตอนการทำงาน และระบบงานภายในองค์กร และเป็นที่เข้าใจกันดีว่าในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ที่เป็นผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และวิทยาการต่าง ๆ ส่งผลให้หน่วยงาน หรือองค์กรต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และอยู่รอดภายใต้สภาพสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิด Disruptive ขึ้น ส่งผลให้วิธีการทำงานต้องเปลี่ยนไปสอดคล้องกับแนวคิดของ Branded Content (2019) ได้นำเสนอการทำงานในปัจจุบันว่ากลายเป็นดิจิทัลมากขึ้น มีการใช้ข้อมูลที่เชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ ทุกเวลา ส่งผลให้การทำงานของพนักงานไม่จำกัดอยู่แต่ภายในองค์กรหรือสำนักงานดังที่เคยเป็นมา โดยมีเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวช่วยในการทำงานเกือบทุกขั้นตอน และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่นเดียวกับแนวคิดของพิชญ์สินี มะโน (2562) ได้นำเสนอถึงการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) เป็นการทำงานให้ใช้คอมพิวเตอร์ในลักษณะที่ก้าวหน้าขึ้น จนอาจถึงขั้นไม่ต้องใช้แรงงานคน มักเป็นการเปลี่ยนอย่างทันทีทันใดจนทำให้รูปแบบการทำงานเดิมต้องยุติลง

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดสมรรถนะที่จำเป็นในยุคการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร ช่วยในการเปลี่ยนถ่าย (Transformation) การทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กรได้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง หรือการถูกแทนที่ด้วยนวัตกรรม หรือการแข่งขันทางด้านองค์ความรู้ทางธุรกิจ ส่งผลให้เป็นองค์กรสามารถอยู่ภายใต้สภาวะการณดังกล่าวได้ต่อไปในอนาคต

แนวคิดสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งการสร้าง ความแข็งแกร่งด้านสมรรถนะจะทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงตนเองได้ในทุกแง่มุม และสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ องค์กรส่วนใหญ่ยังมีจุดอ่อนด้าน

ทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมักมีจุดอ่อนด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ การจูงใจ การพัฒนาพนักงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ กล่าวคือ นอกจากจะตระหนักถึงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายแล้ว การให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างสมรรถนะก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดเช่นกันที่จะเสริมสร้างองค์การให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังเช่นแนวคิดของ แมคคิแลนดี ดี.ซี. (McClelland, D. C., 1973) พบว่า ผู้ทำงานเก่ง ไม่ใช่ผู้ที่เรียนเก่ง การที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีคุณลักษณะอย่างไร สามารถประยุกต์ใช้หลักการ หรือความรู้ที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ ซึ่งเรียกว่า คนนั้นมีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมตรงกับงานนั้น ๆ จากแนวคิดของนักวิชาการจะเห็นได้ว่า สมรรถนะจึงกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานในการประเมิน หรือจัดทำระบบ และวางแผนแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยต้องการให้บุคลากรมีคุณลักษณะ หรือต้องการให้มีความรู้อย่างไรก็ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดคุณลักษณะหรือความรู้ที่พึงประสงค์นั้น ต่อมามีการนำแนวคิดดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดพื้นฐานทักษะ ความรู้ความสามารถ หรือพฤติกรรมที่จะต้อง มีในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่า ควรมีในเรื่องใดและอยู่ในระดับใด ถึงจะทำให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเมื่อนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ ยังพบอีกว่า สมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มศักยภาพด้วย สำหรับสเปนเซอร์ แอล. เอ็ม. และสเปนเซอร์ เอส. เอ็ม. (Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993) ได้สรุปแนวคิดเรื่องสมรรถนะในการพัฒนาบุคคลว่า ประเภทหรือระดับสมรรถนะมีผลในทางปฏิบัติ สำหรับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับเทต อาร์., กูรเทอร์แมน เฮช., ไบรเยอร์ เอ. และเมอร์ฟี พี. (Tett, R., Guterman, H., Bleier, A. and Murphy, P., 2000) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล สรุปได้ว่า เชาว์ปัญญาและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์กร เป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาได้ศึกษามาเป็นเวลานานแล้วเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคล โดยใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วย (1) K-Knowledge หมายถึง ความรู้ ซึ่งเป็นข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา หรือการฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการศึกษาด้วยตนเอง (2) S-Skill หมายถึง ทักษะ เป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยอาศัยระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติ (3) A-Attributes หมายถึง คุณลักษณะที่พึงปรารถนา เป็นความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล และ (4) O-Other characteristics หมายถึง คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้และพฤติกรรมต่าง ๆ ส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น จึงได้มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2558) และเลิศชัย สุธรรมมานนท์ และวิเชศ คำบุญรัตน์ (2556) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกายหรือความสามารถทางกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความคิดรวบยอด เป็นต้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และกลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ ส่งผลให้บุคคลทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และทศพร พิษะระ (2561) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการอยู่ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงาน หรือองค์กรกำหนด

นอกจากนี้ แบลนชาร์ด พี. เอ็น. และแท็คเกอร์ เจ. ดับเบิลยู. (Blanchard, P. N., & Thacker, J. W., 2012), แมคเคลแลนด์ ดี.ซี. (McClelland, D. C., 1973) และสเปนเซอร์ แอล. เอ็ม. และสเปนเซอร์ เอส. เอ็ม. (Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่า เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลของการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ สำหรับ แบลนชาร์ด พี. เอ็น. และแท็คเกอร์ เจ. ดับเบิลยู. (Blanchard, P. N., & Thacker, J. W., 2012) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลเกิดผลสำเร็จ โดยทำงานแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งสมรรถนะของแต่ละบุคคลก็จะแตกต่างกันไปตามลักษณะงานนั้นด้วย จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคล ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคคลนั้น สามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตรงตามที่ต้องการ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

แมคคัลแลนด์ ดี.ซี. (McClelland, D. C., 1973) และสเปนเซอร์ แอล. เอ็ม. และสเปนเซอร์ เอส. เอ็ม. (Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) เป็นสาเหตุที่บุคคลต้องการกระทำ หรือคิดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นแรงขับ หรือการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย และทำให้ห่างไปจากสิ่งอื่น ๆ

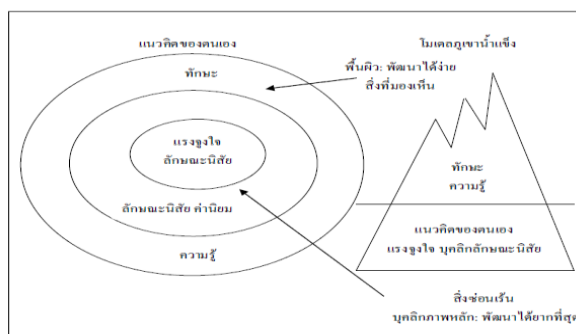
2. ลักษณะ (Traits) เป็นลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนองที่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือข้อมูล เช่น ลักษณะของนักบินเครื่องบินที่มีความสามารถทางกายภาพทางปฏิกริยาการตอบสนอง และสายตา ในการขับเครื่องบิน

3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเองและความรู้ (Self-concept and Knowledge) เป็นทัศนคติ ค่านิยม หรือภาพลักษณ์ของตนเอง โดยอาศัยข้อมูลความรู้เฉพาะด้านของบุคคลเช่น ความมั่นใจในตนเองของศัลยแพทย์ที่จะรักษาคนไข้ตามความรู้ที่เรียนมา

4. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งด้านกายภาพ และด้านจิตใจ

5. บทบาททางสังคม (Social Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร

จากคุณลักษณะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ (1) ความรู้ และทักษะ เป็นสมรรถนะที่มีมองเห็น ง่ายต่อพัฒนา และการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือวัดและเพิ่มความสามารถที่มีประสิทธิภาพ และ (2) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ลักษณะ และแรงจูงใจ เป็นสมรรถนะที่ซ่อนอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะประเมินและพัฒนา ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ

สเปนเซอร์ แอล. เอ็ม. และสเปนเซอร์ เอส. เอ็ม. (Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย (1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร และ (2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ที่มีศักยภาพสูงเหนือกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์เฉลี่ยขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสำหรับคนทั่วไป เช่น การวางเป้าหมายความสำเร็จของบุคคลคนหนึ่ง ที่ตั้งค่าไว้สูงกว่าที่องค์กรกำหนดนั้น คือ สมรรถนะที่แตกต่างจากบุคคลในระดับเดียวกัน สำหรับแมคลาแกน (McLagan, P. A., 1997) ยังได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 5 ประเภท สรุปได้ ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นสมรรถนะที่แยกออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ
2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) เป็นสมรรถนะที่แบ่งออกเป็นองค์ประกอบกลุ่มย่อย ซึ่งผลลัพธ์ในแต่ละองค์ประกอบนั้น จะถูกรวบรวมไปสู่ผลลัพธ์
3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) เป็นสมรรถนะที่แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพ มาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยจะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) เป็นสมรรถนะที่แบ่งออกเป็น ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ส่งผลต่อการที่จะ

ทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงการหาแนวทางการแก้ไขปัญหา และใช้เป็นเป้าหมายจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานได้

5. สมรรถนะที่แต่ละบุคคลมี (Competency as Attribute Bundle) เป็นสมรรถนะที่ติดตัวบุคคลนั้นมา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยบุคคลนั้นสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน จากการนำเสนอเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะประกอบด้วย (1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) (2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) และ (3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การที่องค์กรจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทุกหน่วยงานภายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ เพราะในปัจจุบันสิ่งสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นที่ความรู้ การเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคคล เนื่องจากบุคคลหรือพนักงานผู้นั้น จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อสร้างการยอมรับและสนับสนุนให้สามารถมีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามแผนอาชีพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่ปฏิบัติงานบุคคลหรือพนักงานจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องอาศัยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี รวมทั้งการฝึกอบรม การศึกษาเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญของตนเองให้สูงขึ้นอยู่เสมอ (จำเนียร จวงตระกูล, 2563) สอดคล้องกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2558) ศิริภัสสร วงศ์ทองดี (2559) และโสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณ สินธุ์นอก (2557) ที่กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่มีแบบแผน มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และประสบการณ์ใหม่ ๆ (Experiences) และเป็นการเพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามที่ต้องการ สำหรับเผชิญสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับเฮเนแมน, เอช. จี., ชวาบ, ดี. เอส., ฟอสซัม, เจ. เอ. และไดเออร์, แอล. ดี. (Heneman, H. G., Schwab, D. S., Fossum, J. A., & Dyer, L. D., 1989) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น ขณะที่ยังมีชีวิตอยู่ จะต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการของกิจกรรมอย่าง

เป็นระบบในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่ถูกกำหนดไว้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว อาจจะประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม (2) การศึกษา และ (3) การพัฒนา

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันโลกเจริญก้าวหน้ามาก รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องพยายามปรับปรุง และพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ซึ่งลิม, จี. เอส., มาติส, อาร์. แอล. และแจ๊คสัน, เอช. เจ. (Lim, G. S., Mathis, R. L., & Jackson, H. J., 2016) และเดซิโมน, อาร์. แอล. และเวอร์เนอร์, เจ. แอล. (DeSimone, R. L. & Werner, J., M., 2013) กล่าวถึงความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า เป็นชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและมีการวางแผนการออกแบบโดยองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นสามารถตอบสนองความต้องการของงานในปัจจุบันและอนาคต โดยชาลอฟสกี, เอ็น. อี., ร็อกโค, ที. เอส. และมอร์ริส, เอ็ม. แอล. (Chalofsky, N. E., Rocco, T. S. & Morris, M. L., 2014) และสเวนสัน, อาร์. เอ. และฮอลตัน, อาร์. เอ. (Swanson, R. A., & Holton, E. F., 2011) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาและก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผลิตผล และความพึงพอใจ ตลอดจนปรับปรุงระดับตัวบุคคล การทำงานร่วมกันหรือทีมงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของระบบภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร โดยอาจประกอบด้วยการวางแผน และการอำนวยความสะดวกที่หลากหลายของการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ อาจจะมีการเรียนรู้แบบเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการและกิจกรรมที่ผ่านการวางแผนให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้ และสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดไว้

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีวิธีการหลายอย่าง เช่น การฝึกอบรม การศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น เป็นต้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ ซึ่ง โน, อาร์. เอ. (Noe, R. A., 2013) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) ได้แก่ การศึกษาในหลักสูตร หรือการสัมมนา โดยบริษัทหรือการศึกษาในสถานศึกษา

2. การประเมิน (Assessment) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเรื่องผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม ทักษะ และบุคลิกภาพลักษณะ

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Job Experiences) โดยดูในเรื่องการขยายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายสู่ตำแหน่งที่ต่ำกว่า ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ได้แก่ การให้คำแนะนำ และการสอนงาน สำหรับลิม, จี. เอส., มาติส, อาร์. แอล. และแจ๊คสัน, เอช. เจ. (Lim, G. S., Mathis, R. L., & Jackson, H. J., 2016) และเดซิโมน, อาร์. แอล. และเวอร์เนอร์, เจ. แอล. (DeSimone, R. L. & Werner, J., M., 2013) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นการมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคล

4.2 การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) คือ กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และพนักงานผ่านการวางแผนตามแนวคิดพฤติกรรม ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 2 ประเด็น คือ (1) การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม และ (2) การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่ม และทีมงาน

4.3 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) สามารถแบ่งออกเป็น 2 กระบวนการ ประกอบด้วย (1) การวางแผนอาชีพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อประเมินทักษะ และความสามารถในสายอาชีพของพนักงาน และ (2) การจัดการอาชีพ เป็นขั้นตอนที่ระบุไว้ในกิจกรรม เพื่อให้บรรลุแผนอาชีพ โดยทั่วไปมุ่งเน้นที่ความสามารถขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอาชีพของพนักงาน

แนดเลอร์และแนดเลอร์ (Nadler, L., & Nadler, Z., 1989) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 วิธี คือ (1) การฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้งานในปัจจุบันของผู้เรียน (2) การศึกษาเป็นการเรียนรู้งานในอนาคตของผู้เรียน และ (3) การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ที่เน้นไปยังตัวองค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์

จากวิธีการพัฒนาดังกล่าวล้วนมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีปัจจัย ขั้นตอน กระบวนการ และวิธีการเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาดังแต่ว่าระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นต่อไป สอดคล้องกับชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ (2564) ได้นำเสนอถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ก้าวทันความทันสมัยของเทคโนโลยีนั้นซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ทำได้โดยง่าย เพราะเกิดปัญหามากมายจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการลงทุนสูงและต้องเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องได้รับความสำคัญปรับตัวตามไปด้วย เพราะคนคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรทุกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้เติบโตได้อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) โดยมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และเป้าหมายการพัฒนานคนแบบใหม่ซึ่งมี 3 ประการด้วยกัน คือ การพัฒนานคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข เพื่อให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุขและยาวนาน ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของสังคมและประเทศชาติด้วย

สมรรถนะที่จำเป็นในยุคการเปลี่ยนแปลง

Disruptive Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง เช่น การเกิดนวัตกรรมแบบพลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน (Disruptive Innovation) ซึ่งเป็นแนวคิดของเคลย์ตัน คริสเตนเซน (Christensen, C., et al., 2017) ศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard ที่กล่าวว่า Disruption เป็นกระบวนการที่บริษัทขนาดเล็กหรือบริษัทใหม่ที่มีทรัพยากรน้อย แล้วสามารถสร้างความสั่นสะเทือนให้กับบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมได้ Disruptive หากดูแนวโน้มการพัฒนาประเทศก็พบว่า ในพ.ศ. 2548-2556 ประเทศที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยนวัตกรรม (Innovation Driven Economy) มีอัตราส่วนการยื่นจดสิทธิบัตรและการประดิษฐ์ตามระบบ PCT (Patent Cooperation Treaty) ในอัตราส่วนที่สูงมาก (พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2561) และอริญญา เกลิงศรี (2561) กล่าวว่า Disruptive เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบหนึ่ง แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในวิธีใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงที่ทำให้สิ่งเดิม ๆ ที่มีอยู่บางสิ่งบางอย่างต้องหายไป Disruptive ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันประกอบด้วย 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความเร็วการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปในอดีต แต่ในวันนี้ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก

2. ความวิตกกังวลคือ วิธีการมองจากคนรุ่นใหม่ ที่มาจากการศึกษาใหม่ ๆ มาจากการมองโลกใหม่ คนกลุ่มนี้ไม่เชื่อในการมองแบบเดิม คนกลุ่มนี้ใช้เลนส์ในการมองแบบใหม่

3. การเติบโตทางธุรกิจที่เรียกว่า Startup โดยกลุ่มคนที่ไม่ต้องการเดินตามแนวทางเดิมที่สังคมกำหนดมาความคิดแบบ Startup ไม่ได้เกิดขึ้นกับองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเกิดใหม่เท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้กับองค์กรใหญ่ระดับโลกที่มีการใช้เลนส์แบบใหม่ในการทำงาน เช่น Alibaba, Zara หรือ Adidas คนที่มีความคิดแบบ Startup คือ คนที่ไม่เชื่อในสิ่งที่สังคมกำหนด และมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าเพราะ Startup “รื้อ” สิ่งเดิมและการทำแบบเดิม ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่ย้ายไป

4. ข่าวสารข้อมูลมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และสะดวกสบายมากขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไรก็ได้ที่อยากรู้เพียงแค่ผ่านการใช้โทรศัพท์มือถือหรือแท็บเล็ต (Tablet) ความต้องการของคนที่ย้ายไป และด้วยข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่ส่งผ่านกันอย่างรวดเร็ว

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นที่มาของสมรรถนะที่จำเป็นในยุค Disruptive โดยมีนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการคาดการณ์เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสำหรับกลุ่มสมรรถนะกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ดังนี้ (สมชาย สันติวัฒนกุล, 2563)

1. สมรรถนะเพื่อการทำงานแบบมืออาชีพ (Working Professionally) ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการปัญหาบนฐานการคิด (Thinking-based Solution), ความตั้งใจใฝ่รู้เพื่อการพัฒนา (Willingness to Learn), ความฉลาดรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) และความฉลาดรู้ทางข้อมูล (Information Literacy)

2. สมรรถนะเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with Others), ความสามารถในการมีอิทธิพลทางความคิด (Influencing and Leading to Goals) และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างชาญฉลาด (Interpersonal Savvy)

3. สมรรถนะเพื่อการทำงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร (Working to Achieve Goals), ความสามารถในการระบุโอกาสที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Opportunity Identification for Valuing Ideas), ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Dealing with Ambiguity and Risk), ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Behavioral

Flexibility & Adaptability) และความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

จากสมรรถนะที่นักวิชาการได้นำเสนอในเบื้องต้น หากนำพัฒนาเป็นทักษะ สามารถสรุปได้ว่า ทักษะที่จำเป็นในยุคการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง (3) ทักษะการคิดเชิงระบบ (4) ทักษะด้านนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ (5) ทักษะการรู้เท่าทัน และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ (6) ทักษะการอยู่ร่วมกันและเข้าใจมนุษย์

สรุปผล

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกสังคมในยุคปัจจุบัน ซึ่งแนวโน้มที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อาจประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) โลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีข่าวสาร (Information Technology) การเกิดนวัตกรรมทางการบริหารและการจัดการ (Managerial Innovation) และปัจจัย หรือภัยทางธรรมชาติ ทำให้องค์กรต่างให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการอยู่รอดขององค์กร และผู้ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถอยู่ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้นั้น คงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรจะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญต่อวิธีการพัฒนา โดยอาจใช้วิธีการ (1) การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) (2) การประเมิน (Assessment) (3) ประสบการณ์ในการทำงาน (Job Experiences) และ (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อสมรรถนะ ประกอบด้วย (1) แรงจูงใจ (Motives) (2) ลักษณะ (Traits) (3) แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) (4) ความรู้ (Knowledge) (5) ทักษะ (Skill) และ (6) บทบาททางสังคม (Social Role)

นอกจากวิธีการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาแล้ว องค์กรจะต้องเข้าใจการพัฒนาจะส่งผลต่อการสร้างสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในยุคการเปลี่ยนแปลง (Digital Disruption) ประกอบด้วย (1) สมรรถนะเพื่อการทำงานแบบมืออาชีพ (Working Professionally) (2) สมรรถนะเพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with Others) และ (3) สมรรถนะเพื่อการทำงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร (Working to Achieve Goals)

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาสมรรถนะ และทักษะการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับยุคการเปลี่ยน (Disruptive Change) จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว เพราะหากทรัพยากรมนุษย์ไม่มีการปรับตัว ไม่มีการพัฒนาตนเองก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ในยุคนี้ได้ โดยแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัลไว้ดังนี้ (1) องค์กรจะต้องกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน เป็นระบบ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (2) เป้าหมายและความต้องการขององค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล และวิถี New Normal โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงานราชการเพิ่มมากขึ้น (3) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรต้องดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยจัดการฝึกอบรม พัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร (4) ต้องเน้นการทำงานในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และ (5) พัฒนาศักยภาพที่มีศักยภาพ คือ การผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม ท้ายที่สุดปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย บรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน (ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ, 2564) สอดคล้องกับโสมวลี ชยามฤต (2564) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากร ว่าในทุกภาคส่วนจะต้องปรับตัวในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยยึดหลักที่ว่ามนุษย์มีจุดแข็ง มีศักยภาพที่เหนือกว่าเครื่องจักร นั่นคือ มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้มากกว่า สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความท้าทายขององค์กรที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลง (Disruptive Change) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจเปลี่ยนแปลงไปมีการพัฒนาในรูปแบบที่

เป็นผ่านระบบ เครือข่าย หรือบทเรียนออนไลน์เพิ่มมาขึ้น สอดคล้องกับวิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา (2562) ได้นำเสนอถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ (Online Learning) กิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความซับซ้อน (Complexity) ผู้เรียนจะต้องมีเป้าหมายและกำกับตัวเองในการมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) การใช้กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน ดังนั้น องค์กรจะต้องเรียนรู้วิธีการที่เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์ที่ตนเองมีอยู่ เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง เนื่องจากรูปแบบการเรียนรู้ และวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรมีไม่เท่ากัน ประกอบกับบริบทขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน ฉะนั้น การที่องค์กรจะพัฒนาสมรรถนะในยุคการเปลี่ยนแปลง (Disruptive Change) จะต้องนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรไม่สามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริง หรือพัฒนาไม่ตรงจุด เท่ากับว่าการพัฒนาดังกล่าวไม่ประสบผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์ชั่นแนล.
- ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล*. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 195-208.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2560). *Competency ทำงานกว่า ได้ผลดีกว่า*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ทศพร พิษะระ. (2561). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2561). *กระบวนการทัศน์ใหม่ของการบริหาร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.sammajivasil.net/news11.htm>.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค DIGITAL DISRUPTION ต่อการศึกษา. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 18(1), 1-6.

- เลิศชัย สุธรรมมานนท์ และวิเชศ คำบุญรัตน์. (2556). *การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ (มหาชน).
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. (2562). *การโค้ชเพื่อการรู้คิด*. กรุงเทพฯ: บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย สันติวัฒนกุล. (2563). *10 สมรรถนะเพื่องานในอนาคต*. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-574051>.
- โสภณ ภูเก้าล้วน และจิตติวรรณ สิ้นจั่นนอก. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168.
- โสมวลี ชยามฤต. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4(1), 38-50.*
- อริญญา เถลิงศรี. (2561). *Disruption: ทำลายล้างหรือสร้างโอกาส*. เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2018/06/seac-disruption>.
- อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์. (2551). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2012). *Effective training: Systems, strategies and practices*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Branded Content. (2019). *Techniques for working in the disruption era. How to survive and grow*. Retrieved from <https://brandinside.asia/seac-technic-in-disruption> (In Thai)
- Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (Eds.). (2014). *Handbook of human resource development*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Christensen, C. M., Michael B. H. & Curtis W. J. (2017). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw-Hill.
- Delahaye, B. L. (2018). *Human resource development: Adult learning and Knowledge management*. (5th ed.). Queensland, Australia: John Wiley & Son.
- DeSimone, R., L., & Werner, J., M. (2013). *Human Resource Development*. (6th ed.). South-Western: Cengage Learning.

- Heneman, H. G., Schwab, D. S., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1989). *Personnel/ Human Resource Management*. Illinois: Irwin.
- Lim, G. S., Mathis, R. L., & Jackson, H. J. (2016). *Human resource management and Asia edition*. Lorong Chuan. (2nd ed.), Singapore: Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training and Development*, 51(5), 40-47.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III. (2011). *Foundations of human resource development*. (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tett, R., Guterman, H., Bleier, A. & Murphy, P. (2000). Development and Content Validation of a “Hyperdimensional” Taxonomy of Managerial Competence. *HUMAN PERFORMANCE*, 13(3), 205–251.