

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุคดิจิทัล

(Digital Era Human Resource)

รหัสวิชา **HRM3207**



สอนโดย
อาจารย์ ดร.จิรพรรณ จันทรวิเชียร



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



พัฒนาคน



เสริมศักยภาพ



สร้างคุณค่า



ขับเคลื่อนองค์กร
ด้วยเทคโนโลยี



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

(Digital Era Human Resource Development)



อธิบายรายวิชา

แนวคิด ทฤษฎี ความหมาย ความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมัยใหม่ การสื่อสาร เชิงกลยุทธ์ยุคดิจิทัล นวัตกรรมสื่อสารเพื่อสร้าง ภาพลักษณ์องค์กร จิตวิทยาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุค ดิจิทัล การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

Concepts, theories, meanings, and significance of human resource development; roles, functions, and responsibilities in human resource development; human resource development needs assessment; human resource development models; modern innovations in human resource development; strategic communication in the digital era; communication innovations for organizational image building; psychology of human resource development in the digital era; and evaluation of human resource development in the digital era.



พัฒนาคน



เสริมศักยภาพ



สร้างคุณค่า



ขับเคลื่อนองค์กร
ด้วยเทคโนโลยี





แผนการจัดการเรียนรู้รายวิชา การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล (Digital Era Human Resource Development)



ครั้ง	หัวข้อการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรม
1	แนะนำรายวิชาและบทบาทของ HRD ในยุคดิจิทัล	ความหมาย ความสำคัญ แนวโน้มของ HRD และทักษะที่จำเป็นในโลกการทำงานยุคใหม่	 Ice Breaking, Pre-test, วิเคราะห์แนวโน้มงาน HR
2	แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	แนวคิด HRD, Human Capital, Adult Learning, Learning Organization	 วิเคราะห์กรณีศึกษา
3	บทบาทของ HRD กับการพัฒนาองค์กร	หน้าที่ ความรับผิดชอบ และสมรรถนะของนักพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	 Workshop วิเคราะห์ตำแหน่งงาน HRD
4	การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (Training Needs Analysis)	Organizational, Task และ Person Analysis	 Workshop วิเคราะห์ TNA
5	การออกแบบโครงการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	ADDIE Model การกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการเรียนรู้ และการวางแผนโครงการ	 ออกแบบหลักสูตรอบรม
6	เครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	Coaching, Mentoring, Job Rotation, Career Development, Succession Planning	 จำลองสถานการณ์
7	นวัตกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร	e-Learning, Microlearning, Gamification, Blended Learning	 ทดลองสร้างกิจกรรมเรียนรู้
8	สอบกลางภาค	ครอบคลุมบทที่ 1-7	 Midterm Examination
9	การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	Digital Communication, Internal Communication, Employer Branding	 Workshop การสื่อสาร
10	เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI สำหรับ HRD	ChatGPT, AI Tools, LMS, Learning Analytics, AI for Learning	 ทดลองใช้ AI สร้างสื่ออบรม
11	จิตวิทยาการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	Motivation, Employee Engagement, Emotional Intelligence	 วิเคราะห์กรณีศึกษา
12	การสร้างภาพลักษณ์องค์กรผ่านการพัฒนาบุคลากร	Employer Branding, Corporate Image, Employee Experience	 วิเคราะห์องค์กรต้นแบบ
13	การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	Kirkpatrick Model, ROI, Learning Analytics	 Workshop ออกแบบแบบประเมิน
14	โครงการงานการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล	นักศึกษานำเสนอแผนพัฒนา HRD ขององค์กรจริง	 Group Presentation
15	สรุปบทเรียนและสอบปลายภาค	ทบทวนองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้ในการทำงาน	 Final Examination



พัฒนาคน



เสริมศักยภาพ



สร้างคุณค่า

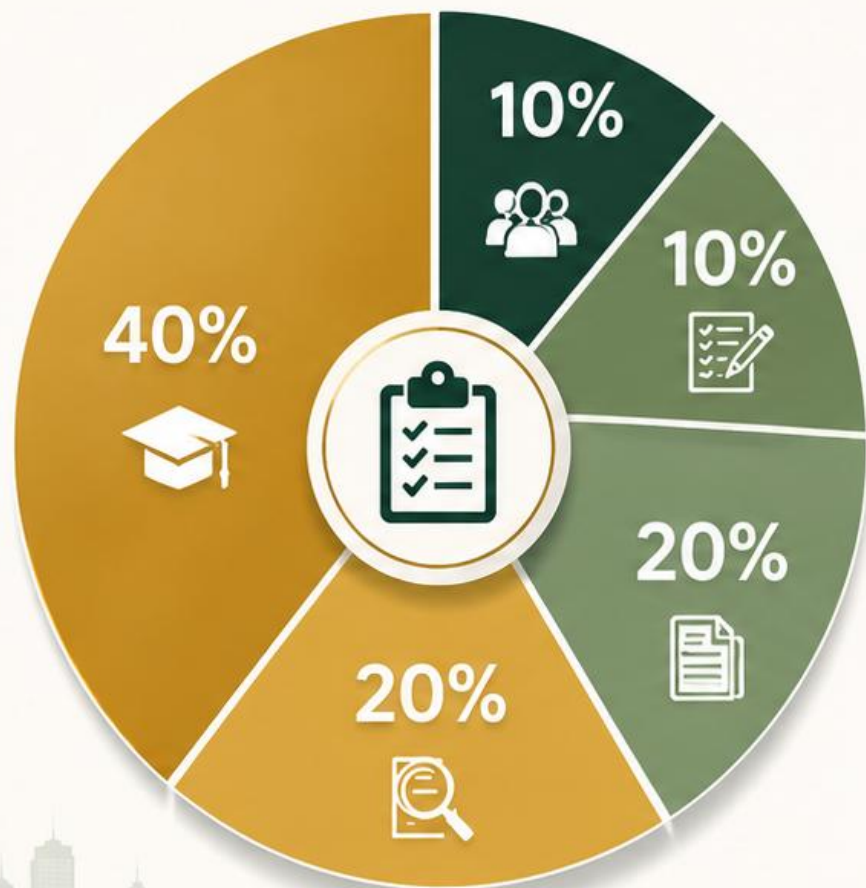


ขับเคลื่อนองค์กร
ด้วยเทคโนโลยี



รูปแบบการประเมินผล

ASSESSMENT & EVALUATION



การเข้าชั้นเรียนและมีส่วนร่วม

ประเมินจากการเข้าชั้นเรียน ความตรงต่อเวลา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการทำกิจกรรมในชั้นเรียน

10%



งานเดี่ยว / แบบฝึกหัด

ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด งานเดี่ยว หรือแบบทดสอบย่อย เพื่อวัดความเข้าใจในเนื้อหาแต่ละบท

10%



งานกลุ่มและการนำเสนอ

ประเมินจากผลงานกลุ่ม การวิเคราะห์ การสรุปเนื้อหา และการนำเสนออย่างเป็นระบบ

20%



สอบกลางภาค

ประเมินความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและทักษะการประยุกต์ใช้ในช่วงครึ่งแรกของรายวิชา

20%



สอบปลายภาค

ประเมินความรู้ความเข้าใจแบบองค์รวมของรายวิชา และความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้

40%

รวม

100%





QR Code เข้าร่วมกลุ่มไลน์รายวิชา

**HRM3207**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development**บทที่ 2**

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Development Concepts and Theories



Learning Objectives

เมื่อสิ้นสุดบทเรียน นักศึกษาสามารถ

**1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการพัฒนา HRD**เข้าใจความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ และบทบาทของ HRD
ต่อการยกระดับศักยภาพบุคคล องค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขัน**2. อธิบายทฤษฎี Human Capital**เข้าใจแนวคิด "ทุนมนุษย์" การลงทุนด้านการศึกษา การฝึกอบรม
การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อผลผลิตและรายได้ขององค์กร**3. อธิบายแนวคิด Adult Learning**เข้าใจหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ รูปแบบและกลยุทธ์
และการออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนในองค์กร**4. อธิบายแนวคิด Learning Organization**เข้าใจลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบ
และประโยชน์ต่อการเพิ่มนวัตกรรมและการเติบโตที่ยั่งยืน**5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ HRD กับผลลัพธ์องค์กร**สามารถเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนา HRD กับผลผลิต ผลลัพธ์ขององค์กร
เช่น ประสิทธิภาพ นวัตกรรม ความผูกพัน และความได้เปรียบแข่งขัน**6. วิเคราะห์กรณีศึกษาการพัฒนาในองค์กร**สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อแก้ปัญหา พัฒนา และเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับองค์กร



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

ความหมายของการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (Human Resource Development)



ความหมาย

“ Human Resource Development (HRD) คือ

“กระบวนการที่องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร”

”

Swanson และ Holton อธิบายว่า HRD เป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ผ่าน



Training

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน



Education

การศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพในระยะยาว



Career Development

การพัฒนาเส้นทางอาชีพและความก้าวหน้าของบุคลากร



Organization Development

การพัฒนาองค์กร วัฒนธรรม และระบบงาน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

ซึ่งนำไปสู่



Productivity

เพิ่มผลผลิตภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน



Innovation

กระตุ้นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง



Competitive Advantage

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



องค์กรที่มีระบบ HRD ที่ดีมักมีผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรที่ลงทุนด้านบุคลากรต่ำ (CIPD)

ในยุค Digital Economy การพัฒนาคนไม่ได้หมายถึง “การอบรม” เพียงอย่างเดียว แต่รวมถึง



Upskill

ยกระดับทักษะเดิมให้สูงขึ้น



Reskill

เรียนรู้ทักษะใหม่เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง



Digital Skill

ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นในยุคปัจจุบัน



AI Skill

ทักษะด้านปัญญาประดิษฐ์และการใช้ AI



Learning Culture

สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร



HRM3207

การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

องค์กระระดับสากลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนทรัพยากรมนุษย์

แหล่งองค์ความรู้และแนวทางสำคัญสำหรับการพัฒนาคนและองค์กรในโลกยุคดิจิทัล



CIPD

CIPD ย่อมาจาก
Chartered Institute of Personnel and Development

เป็นสถาบันวิชาชีพด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ
การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ
มากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงลอนดอน
สหราชอาณาจักร



บทบาทของ CIPD

- พัฒนาองค์ความรู้ด้าน HRM และ HRD
- จัดทำมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standards)
- รับรองคุณวุฒิและหลักสูตรด้าน HR

เพื่อสร้าง



แนวคิดสำคัญของ CIPD

“People are the organization's most valuable asset.”
“คน” คือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร

องค์กรควรลงทุนในการพัฒนาบุคลากรผ่าน



CIPD กับ HRD ยุคดิจิทัล

CIPD เสนอว่า การพัฒนาคนในยุค Digital Economy ควรมุ่งเน้น



โดยองค์กรควรเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับ “ตำแหน่งงาน (Job-based)”
ไปสู่การให้ความสำคัญกับ “ทักษะ (Skills-based)”

รายงานสำคัญของ CIPD

- Learning at Work Survey
- Learning and Development Factsheet
- Good Work Index
- People Profession Survey
- Health and Wellbeing at Work Survey



OECD ย่อมาจาก
Organisation for Economic Co-operation and Development

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา
เป็นองค์การระหว่างประเทศที่ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1961 มีสำนักงานใหญ่
ตั้งอยู่ที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส ปัจจุบันมีประเทศสมาชิก 38 ประเทศ
โดยมีพันธกิจในการส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต และ
การพัฒนานโยบายสาธารณะบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Policy)



บทบาทของ OECD

OECD เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่รัฐบาล นักวิจัย มหาวิทยาลัย และองค์กรธุรกิจทั่วโลกใช้อ้างอิงในการกำหนดนโยบายด้าน



OECD ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital)
โดยเชื่อว่าการลงทุนในทักษะ การศึกษา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
จะช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) สร้างนวัตกรรม (Innovation)
และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในเศรษฐกิจยุคดิจิทัล



แหล่งอ้างอิง

CIPD. (2024). About CIPD. Retrieved from <https://www.cipd.org>

CIPD. (2024). CIPD factsheet. Retrieved from <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets>

OECD. (2023). About OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org>

OECD. (2023). OECD Employment Outlook 2023. OECD Publishing.



HRM3207

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

มนุษย์คือการลงทุนที่สร้างคุณค่าและอนาคตขององค์กรและสังคม



ผู้พัฒนาแนวคิด



Theodore Schultz (1961)

นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกัน ผู้บุกเบิกแนวคิดทุนมนุษย์ โดยเสนอว่า การพัฒนาคน เช่น การศึกษา การฝึกอบรม และสุขภาพ คือการลงทุนที่เพิ่มผลผลิตและรายได้ในระยะยาว ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่า



Gary Becker (1964)

นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล ที่พัฒนาทฤษฎีทุนมนุษย์ให้เป็นระบบ โดยใช้แนวคิดเศรษฐศาสตร์ในการอธิบายว่าการลงทุนในมนุษย์ ให้ผลตอบแทนในรูปแบบของรายได้ที่สูงขึ้นและการเติบโตทางเศรษฐกิจ



แนวคิดสำคัญ

- ✓ มนุษย์คือ “ทุน” ไม่ใช่ “ต้นทุน”
มนุษย์มีศักยภาพในการสร้างผลผลิตใหม่ พัฒนาตนเอง และสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและเศรษฐกิจในอนาคต
 - ✓ การลงทุนในมนุษย์ให้ผลตอบแทนระยะยาว
การพัฒนาทักษะ ความรู้ และสุขภาพ จะเพิ่มความสามารถในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพรายได้ และการเติบโตของเศรษฐกิจ
 - ✓ องค์ประกอบของการลงทุนในทุนมนุษย์
- 

การศึกษา
เพิ่มความรู้
และทักษะพื้นฐาน



การฝึกอบรม
พัฒนาทักษะ
เฉพาะทาง



สุขภาพ
ร่างกายแข็งแรง
พร้อมทำงาน



ประสบการณ์
เรียนรู้จากการทำงาน
เพิ่มความเชี่ยวชาญ
- ✓ การลงทุนเหล่านี้ช่วยเพิ่มความสามารถในการผลิต (Productivity) รายได้ (Income) และการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth)

เส้นทางผลลัพธ์จากการลงทุนในทุนมนุษย์



Human Capital ↑

เพิ่มความรู้ ทักษะ สุขภาพ และประสบการณ์



Productivity ↑

ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างผลผลิตได้มากขึ้น



Income ↑

รายได้ส่วนบุคคลสูงขึ้น สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ



Economic Growth ↑

เศรษฐกิจเติบโต แข็งแรงได้ในระดับประเทศ และระดับโลก



ตัวอย่างองค์กรที่ลงทุนใน “คน” อย่างต่อเนื่อง



Microsoft

- ลงทุนด้านการเรียนรู้และพัฒนาทักษะดิจิทัล
- มีแพลตฟอร์มการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น Microsoft Learn และโครงการ Upskill Reskill พนักงาน



Google

- มีโปรแกรมพัฒนาพนักงานกว่า 100 หลักสูตรผ่าน Google Career Certificates
- และโครงการพัฒนาด้าน AI, Data และ Soft Skills



amazon

- ลงทุนใน Amazon University และโปรแกรมพัฒนาผู้นำ
- ให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่ที่ตอบโจทย์อนาคต สร้างโอกาสเติบโตในสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง



เพราะเชื่อว่า “People are Competitive Advantage”



มุมมองจาก OECD

OECD พบว่า การให้ความสำคัญกับ “ทักษะ” มากกว่าการยึดติดกับ “วุฒิการศึกษา” (Skills-first) ช่วยให้แรงงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพิ่มผลิตภาพ และยกระดับศักยภาพการแข่งขันขององค์กรและประเทศ



เพิ่มทักษะที่ตรงความต้องการ
ของตลาดแรงงาน



ตอบโต้อย่างมีประสิทธิภาพ
ของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ



เพิ่มผลิตภาพ
และความสามารถในการแข่งขัน



สร้างเศรษฐกิจที่ยั่งยืน
และเติบโตในระยะยาว



สรุป

- การลงทุนในคน คือการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดในระยะยาว
- ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตในสังคม



การพัฒนาคนวันนี้ คือความสำเร็จขององค์กรและสังคมในวันหน้า



ข้อคิด ลงทุนในคน ไม่ใช่แค่เพื่อนวันนี้ แต่เพื่อนอนาคตที่ดีกว่าเสมอ



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Adult Learning Theory (Andragogy)



“ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ใหญ่นำความรู้และประสบการณ์ไปใช้
ในการแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตและการทำงาน ”



ผู้พัฒนาแนวคิด



Malcolm Knowles
(1913–1997)

นักการศึกษาชาวอเมริกัน
ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็น
“บิดาแห่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่”
(Father of Adult Learning)



แนวคิดสำคัญ

Knowles ได้พัฒนาแนวคิด Adult Learning หรือ Andragogy ขึ้นในปี ค.ศ. 1968 โดยเสนอว่าผู้ใหญ่เรียนรู้แตกต่างจากเด็ก เนื่องจากมีบทบาท ความรับผิดชอบ และ ประสบการณ์ชีวิตที่มากกว่า

“ ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้สิ่งที่ช่วยให้เขา
แก้ปัญหาในชีวิตจริงและพัฒนาตนเอง
ได้อย่างมีความหมาย ”

– Malcolm Knowles ”



หลักการ 6 ประการของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)



1 ผู้ใหญ่ต้องรู้ว่าทำไมต้องเรียน (Need to Know)
เมื่อผู้ใหญ่เข้าใจเหตุผลและความสำคัญของสิ่งที่ต้องเรียน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสนใจและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น



2 ผู้ใหญ่มีประสบการณ์เดิม (Experience)
ประสบการณ์ คือ แหล่งเรียนรู้ที่ทรงคุณค่า ผู้เรียนผู้ใหญ่ต้องการให้ ประสบการณ์ของตนได้รับการยอมรับและนำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่เรียนรู้ใหม่



3 พร้อมเรียนเมื่อเห็นความจำเป็น (Readiness to Learn)
ผู้ใหญ่จะพร้อมเรียนเมื่อเผชิญกับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หรือชีวิตจริง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง



4 เน้นการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา (Problem-Centered)
ผู้ใหญ่สนใจเรียนรู้สิ่งที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและตอบสนอง ความท้าทายในงานหรือชีวิตจริง มากกว่าการเรียนรู้เชิงทฤษฎี



5 ต้องการนำไปใช้ทันที (Orientation to Application)
ผู้ใหญ่ต้องการเห็นผลลัพธ์และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง สามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ ไปใช้ได้ทันทีและเกิดคุณค่าต่อการปฏิบัติ



6 มีแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation)
ผู้ใหญ่มีแรงจูงใจจากภายใน เช่น ความภาคภูมิใจ ความสำคัญ การพัฒนาตนเอง มากกว่ารางวัลหรือการบังคับจากภายนอก



ดังนั้น... HRD ที่ดี ไม่ควรเป็น Lecture อย่างเดียว

แต่ควรออกแบบการเรียนรู้ที่ “เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centered)” สอดคล้องกับหลัก Andragogy เพื่อให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับผู้ใหญ่



Workshop

เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ลงมือปฏิบัติ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกัน



Case Study

วิเคราะห์กรณีศึกษา จากสถานการณ์จริง เพื่อฝึกการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ



Coaching

การสอนงานและให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัว ช่วยพัฒนากทักษะและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง



Simulation

จำลองสถานการณ์เสมือนจริง เพื่อฝึกทักษะ และเตรียมความพร้อมก่อนเผชิญเหตุการณ์จริง



Problem-based Learning

เรียนรู้จากปัญหาจริงเป็นฐาน กระตุ้นให้คิด วิเคราะห์ ค้นหาทางออกด้วยตนเอง

ประโยชน์ของการนำ Andragogy ไปใช้ในองค์กร



เพิ่มการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจ



เพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนรู้



นำความรู้ไปใช้ได้อย่างจริง สร้างผลลัพธ์ที่ชัดเจน



พัฒนาศักยภาพบุคลากร อย่างยั่งยืน



Key Takeaway

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล ต้องเข้าใจธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมาย เชื่อมโยงกับงานจริง และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

“ แนวคิดของ Knowles ยังคงเป็นรากฐาน
ของการออกแบบการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
ในองค์กรสมัยใหม่ ”



เอกสารอ้างอิง

Knowles, M. S. (1968). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. Jossey-Bass.
Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

Learning Organization

องค์กรแห่งการเรียนรู้

“องค์กรที่ทุกคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างศักยภาพใหม่ ๆ และผลลัพธ์ที่เหนือกว่าอย่างยั่งยืน”

Peter Senge (2006)



กล่าวว่า

องค์กรที่ดีที่สุด

คือ

“องค์กรที่ทุกคน
เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

องค์กรเหล่านี้ไม่เพียงแต่ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว
แต่ยังสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง
เพื่อให้เกิดนวัตกรรม คุณค่า และความยั่งยืนในระยะยาว



Learning Organization คืออะไร?

คือ องค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขยายศักยภาพของตนเอง
อย่างต่อเนื่อง สร้างรูปแบบความคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้ร่วมกัน
อย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันและสร้างอนาคตที่ดีขึ้น



ทุกคนเรียนรู้



เรียนรู้ร่วมกัน



สร้างคุณค่าใหม่



ความยั่งยืน

The Fifth Discipline

5 วินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1



Personal Mastery

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง
การเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดชีวิต เพื่อให้เป็น
คนที่เราอยากเป็น และสร้างสิ่งที่เราอยากสร้าง

2



Mental Models

การตระหนักและท้าทายกรอบความคิดของตนเอง
เปิดใจรับมุมมองใหม่ ลดอคติ และปรับเปลี่ยนความคิด
เพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงได้ลึกซึ้งขึ้น

3



Shared Vision

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนมีส่วนร่วม
ทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมายเดียวกัน และมุ่งมั่นร่วมกัน
เพื่อสร้างอนาคตที่ต้องการ

4



Team Learning

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยน
ความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และต่อยอดความรู้
เพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น

5



Systems Thinking

การมองภาพรวม เข้าใจความเชื่อมโยงและปฏิสัมพันธ์
ของระบบต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่เพียง
แก้เฉพาะอาการ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน



องค์กรแห่งการเรียนรู้...มีลักษณะอย่างไร?



ปรับตัวเร็ว

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองได้อย่างทันเวลา
เพราะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น



สร้างนวัตกรรม

สนับสนุนการคิดใหม่ ทดลองสิ่งใหม่ และต่อยอดความรู้
เพื่อสร้างนวัตกรรมและคุณค่าใหม่อยู่เสมอ



เรียนรู้จาก ความผิดพลาด

มองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ วิเคราะห์
สาเหตุ และปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ



แบ่งปันความรู้

เปิดเผย แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน
ทำให้เกิดการเรียนรู้จากกันและกันทั่วทั้งองค์กร



พัฒนา อย่างต่อเนื่อง

มุ่งมั่นพัฒนาคน กระบวนการ และระบบงานอย่างไม่หยุดยั้ง
เพื่อความเป็นเลิศและความยั่งยืนในระยะยาว

ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ



บรรลุเป้าหมาย
ร่วมกัน



ประสิทธิภาพที่
เหนือกว่า



พนักงานมีส่วนร่วม
และผูกพัน



ความสามารถในการ
แข่งขันที่ยั่งยืน

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



ผู้นำเป็นแบบอย่าง
ในการเรียนรู้



ส่งเสริมการเรียนรู้
ทุกระดับ



สร้างวัฒนธรรม
การสื่อสารที่เปิดกว้าง



ออกแบบระบบและกระบวนการ
ที่เอื้อต่อการเรียนรู้



วัดผลและปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง



“การเรียนรู้ไม่ใช่กิจกรรม แต่คือวิถีการดำเนินชีวิตขององค์กร
เมื่อทุกคนเรียนรู้ องค์กรก็จะเติบโตอย่างไม่มีสิ้นสุด”



เอกสารอ้างอิง (References)

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (2nd ed.). Doubleday/Currency.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพคนยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

ความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ทฤษฎี

เชื่อมโยงการลงทุนในคน สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3 ทฤษฎีสำคัญที่เป็นรากฐานของ HRD

1 Human Capital Theory

มองว่า "คน" เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า การลงทุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากร จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตัวอย่างการลงทุน

- การศึกษา
- การฝึกอบรม
- การพัฒนาทักษะ
- การพัฒนาภาวะผู้นำ
- สวัสดิการและคุณภาพชีวิต

2 Adult Learning Theory (Andragogy)

ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการ ประสบการณ์เดิม และสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานจริง จึงจะเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

หลักการสำคัญ

- รู้เหตุผลและความจำเป็นในการเรียนรู้
- ใช้ประสบการณ์เดิมเป็นฐานการเรียนรู้
- เรียนรู้เมื่อเห็นความจำเป็น
- เน้นการแก้ปัญหาและการประยุกต์ใช้
- ต้องการนำไปใช้จริง
- มีแรงจูงใจภายใน

3 Learning Organization (Peter Senge)

องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของทุกคน มีการแบ่งปันความรู้ ทำงานเป็นทีม คิดเชิงระบบ และปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างนวัตกรรมและการเติบโตอย่างยั่งยืน

The Fifth Discipline

- 1 Personal Mastery
- 2 Mental Models
- 3 Shared Vision
- 4 Team Learning
- 5 Systems Thinking

เส้นทางสร้างคุณค่า (Value Creation Pathway)



Human Capital
ทุนมนุษย์

บุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่า การลงทุนพัฒนาคน เพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และศักยภาพ



ลงทุนพัฒนาคน
(Investment in People)

องค์กรจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการศึกษา การอบรม การเรียนรู้ และการพัฒนาภาวะผู้นำ



Adult Learning
การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ นำไปใช้ได้จริง และเกิดผลลัพธ์



Learning Organization
องค์กรเรียนรู้

สร้างวัฒนธรรมและระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ ร่วมมือกัน และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง



Innovation
นวัตกรรม

การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่ความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่



Competitive Advantage
ความได้เปรียบในการแข่งขัน

องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า คู่แข่งอย่างยั่งยืน สร้างคุณค่าให้ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ที่องค์กรได้รับ



ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น
บุคลากรมีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม ทำให้งานมีคุณภาพและรวดเร็วขึ้น



ปรับตัวได้รวดเร็ว
พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
เกิดความคิดใหม่ วิธีการใหม่ และโซลูชันใหม่ ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและตลาด



แบ่งปันความรู้และทำงานร่วมกัน
เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ลดการทำงานซ้ำซ้อน เพิ่มผลการทำงานของทีม



เติบโตอย่างยั่งยืน
สร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

บทบาทของ HRD: "กลไกเชื่อมโยงทั้งระบบ"



วางแผนและลงทุน
พัฒนาทุนมนุษย์



ออกแบบการเรียนรู้
ที่เหมาะสม



สร้างวัฒนธรรม
แห่งการเรียนรู้



ขับเคลื่อนผลลัพธ์
ทางธุรกิจ

“

HRD จึงเป็น “กลไก” ที่เชื่อมโยงการลงทุนในคน การออกแบบการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน เพื่อเปลี่ยน “ทุนมนุษย์” ให้กลายเป็น “คุณค่า” และ “ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน”

”



เมื่อคนเก่งขึ้น องค์กรเรียนรู้เป็น
ก็จะสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้น
และเติบโตอย่างยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง (References)

- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development (8th ed.). Routledge.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization (2nd ed.). Crown Business.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

HRD ในยุค Digital Transformation

เปลี่ยนจาก Training Center สู่ Learning Ecosystem เพื่อองค์กรแห่งอนาคต



“ การพัฒนาคนในยุคดิจิทัล ไม่ใช่แค่การอบรม แต่คือการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี ข้อมูล และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ”

ปัจจุบัน HRD เปลี่ยนจาก

Training Center (แบบเดิม)



- ✗ เน้นการสอน/บรรยาย
- ✗ หลักสูตรมาตรฐานเดียว
- ✗ เรียนเป็นครั้งคราว
- ✗ ขาดการวัดผลและติดตาม
- ✗ ไม่เชื่อมโยงกับงานจริง
- ✗ ใช้ทรัพยากรสูง

Learning Ecosystem (ยุคดิจิทัล)



- ✓ เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- ✓ ปรับให้เหมาะกับแต่ละบุคคล
- ✓ เรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา
- ✓ ใช้ข้อมูลวัดผลแบบเรียลไทม์
- ✓ เชื่อมโยงกับงานและเป้าหมาย
- ✓ ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของ Learning Ecosystem



เพิ่มทักษะ
ได้เร็วขึ้น



ปรับตัวต่อการ
เปลี่ยนแปลงได้ดี



เพิ่มประสิทธิภาพ
และผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ



พนักงานมีส่วนร่วม
และผูกพันมากขึ้น



สร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน

องค์ประกอบสำคัญของ Learning Ecosystem



AI (Artificial Intelligence)

ใช้ AI วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ ทักษะที่ต้องการในอนาคต และแนะนำเส้นทางการเรียนรู้ (Learning Path) ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล



ChatGPT / Generative AI

ผู้ช่วยอัจฉริยะในการค้นหาข้อมูล สรุปเนื้อหา ตอบคำถาม และสร้างสื่อการเรียนรู้ ช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้เร็วและเข้าใจง่ายขึ้น



Learning Analytics

วิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ เพื่อวัดประสิทธิภาพของการพัฒนา และปรับปรุงการเรียนรู้ให้ตรงจุด



LMS (Learning Management System)

ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้แบบครบวงจร ทั้งการจัดหลักสูตร การติดตามผลการประเมิน และการออกใบรับรอง



Digital Badge & Certification

ใช้ Badge และ Micro-credential รับรองทักษะเฉพาะด้าน เพิ่มแรงจูงใจ และแสดงความสามารถได้อย่างเป็นรูปธรรม



Microlearning

เรียนรู้เป็นชิ้นสั้น กระชับ ตรงประเด็น จบใน 5-10 นาที ผ่านมือถือ ตอบโจทย์คนทำงาน



VR Training / Simulation

สร้างประสบการณ์เสมือนจริง (Immersive Learning) ฝึกทักษะที่เสี่ยงหรือซับซ้อนได้อย่างปลอดภัยและประหยัด



Online Coaching & Mentoring

เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญและโค้ชกับพนักงานแบบออนไลน์ เพื่อให้คำแนะนำแบบเฉพาะบุคคล พัฒนาศักยภาพได้ต่อเนื่อง

องค์กรชั้นนำระดับโลกใช้ AI และข้อมูล ขับเคลื่อนการพัฒนาคน



Google

ใช้ AI และข้อมูลขนาดใหญ่ วิเคราะห์ทักษะ (Skills Graph) และนำคอร์สผ่าน Grow with Google และแพลตฟอร์มภายใน เพื่อการเรียนรู้แบบ Personalized



Microsoft

ใช้ Microsoft Viva และ LinkedIn Learning ร่วมกับ AI วิเคราะห์ทักษะและเส้นทางอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต



IBM

ใช้ AI และ Watson วิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skills Gaps) และแนะนำการเรียนรู้ที่เหมาะสม รวมถึงใช้แพลตฟอร์ม Your Learning เพื่อพัฒนาแบบเฉพาะบุคคล



Amazon

ใช้แมชชีนเลิร์นนิงในการคาดการณ์ความต้องการทักษะในอนาคต และจัดโปรแกรม Upskill/Reskill เช่น Amazon Career Choice เพื่อพัฒนาทักษะใหม่ให้พนักงาน

CIPD ระบุว่า...



“ องค์กรกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงด้าน AI และช่องว่างทักษะ (Skills gaps) จึงต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลในการออกแบบการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรพร้อมรับมือกับอนาคตของงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ”

บทบาทของ HRD ในยุค Digital Transformation



วิเคราะห์ความต้องการ
ทักษะขององค์กร
และบุคคล



ออกแบบเส้นทางการ
เรียนรู้เฉพาะบุคคล
(Personalized Learning)



เลือกใช้เทคโนโลยีและ
เครื่องมือที่เหมาะสม



ติดตามและวัดผลด้วย
ข้อมูล (Data-driven)



สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
อย่างต่อเนื่อง (Continuous
Learning Culture)

“ HRD จะเป็น “กลไก” ที่เชื่อมโยง การลงทุนในคน การออกแบบการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ”



เอกสารอ้างอิง (References)

- Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). People profession survey 2024. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/surveys/people-profession-survey>
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). Learning and development factsheet. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/learning-and-development-factsheet>
- Deloitte. (2023). Global human capital trends 2023: The new equation. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>
- McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai>



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

กรณีศึกษา Microsoft Learning Culture



“จากองค์กรที่แข่งขันภายใน สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก”

1. จุดเริ่มต้นก่อนปี 2014

Microsoft เคยเผชิญกับความท้าทายด้านวัฒนธรรมองค์กร



แข่งขันภายในสูง

ต่างทีม ต่างเป้าหมาย เน้นผลงานของตนเอง



ทำงานเป็นไซโล (Silos)

ข้อมูลและความรู้ถูกจำกัดอยู่ในทีมของตน



ไม่แบ่งปันความรู้

ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้นวัตกรรมช้าและไม่ตอบโจทย์ลูกค้าอย่างรวดเร็ว

2. จุดเปลี่ยนสำคัญ: เมื่อ Satya Nadella เข้ามา



“โลกเปลี่ยนไปแล้ว ความสำเร็จในอนาคตไม่ได้มาจากคนที่รู้ทุกอย่าง แต่จากคนที่พร้อมเรียนรู้ทุกอย่าง”

- Satya Nadella, CEO Microsoft

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่

Microsoft เปลี่ยนจาก “องค์กรที่มุ่งแข่งขัน” เป็น “องค์กรที่มุ่งเรียนรู้และเติบโตไปด้วยกัน”



Learning Mindset

ปลูกฝังให้ทุกคนรักการเรียนรู้
อยากพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง



Growth Mindset

เชื่อว่าความสามารถพัฒนาได้
เปิดรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง



AI Learning

ใช้ AI ช่วยแนะนำคอนเทนต์การเรียนรู้และเส้นทางพัฒนาให้เหมาะกับแต่ละคน



Cloud Learning

เรียนรู้ผ่านระบบคลาวด์ได้ทุกที่ ทุกเวลาเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรทั่วโลก



Continuous Learning

เรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในงาน (Work) และนอกงาน (Life) ตลอดเส้นทางอาชีพ



ผู้นำเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้

แนวทางการขับเคลื่อน

เปิดพื้นที่และเวลาให้เรียนรู้

สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ข้ามทีม

ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น



รายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

รายได้ของ Microsoft เติบโตอย่างมั่นคง โดยเฉพาะจาก Cloud และบริการดิจิทัล



นวัตกรรมเพิ่มขึ้น

เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้า เช่น Azure, Microsoft 365, Copilot



พนักงานเรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น

เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปัน เปิดใจ และทำงานร่วมกันข้ามสายงานและข้ามประเทศ



Microsoft กลับมาเป็นบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำของโลก

ได้รับการยอมรับด้านนวัตกรรม การบริการลูกค้า และความน่าเชื่อถือในระดับโลก

5. บทเรียนที่ได้จากกรณีศึกษา



คนคือหัวใจสำคัญ

การลงทุนในคนและการพัฒนาทักษะคือรากฐานของความสำเร็จ



วัฒนธรรมสำคัญกว่ากลยุทธ์

เมื่อวัฒนธรรมเปลี่ยน พฤติกรรมจะเปลี่ยน ผลลัพธ์ขององค์กรก็เปลี่ยน



การเรียนรู้คือพลังการแข่งขัน

องค์กรที่เรียนรู้เร็ว จะปรับตัวเร็วและสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่า



เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

คือการเติบโตอย่างยั่งยืนของทั้งคนและองค์กร

“Microsoft แสดงให้เห็นว่าการสร้าง Learning Culture ไม่ใช่เรื่องของเทคโนโลยีเท่านั้น แต่คือการเปลี่ยน Mindset ของคนทั้งองค์กร”

6. สรุป: กรณีศึกษานี้สะท้อนแนวคิดสำคัญ



Learning Organization
สร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน



Human Capital Investment
ลงทุนพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบ

เมื่อรวมกัน จะนำไปสู่ Innovation และ Competitive Advantage อย่างยั่งยืนในโลกดิจิทัล



เอกสารอ้างอิง (References)

Nadella, S. (2017). Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone. HarperCollins Publishers.

Microsoft. (2019). 2019 Annual Report. <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar19/>

Microsoft. (2020). Microsoft annual report 2020. <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/>



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

WORKSHOP

วิเคราะห์องค์กรด้วยแนวคิด HRD, Human Capital, Adult Learning และ Learning Organization

“ ฝึกคิด วิเคราะห์ และออกแบบการพัฒนาคน เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ”



1 แบ่งกลุ่ม

- แบ่งกลุ่ม 6-7 คน
- เลือกหัวหน้ากลุ่ม 1 คน และผู้บันทึก 1 คน
- ร่วมมือกันวิเคราะห์และสรุปคำตอบ
- เวลาในการทำกิจกรรม 45-60 นาที



2 เลือกองค์กร (เลือก 1 องค์กร)

Google

Google

SCG

SCG

PTT

PTT

CP ALL

CP ALL



Microsoft

amazon

Amazon



Tesla



สามารถเลือกองค์กรอื่นที่สนใจได้
โดยเป็นองค์กรที่ทำงานรู้จักและสามารถหาข้อมูลได้เพียงพอ



3 ตอบคำถามต่อไปนี้ (วิเคราะห์องค์กรที่เลือก)

1



องค์กรใช้ HRD อย่างไร

องค์กรมีการวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง (เช่น การฝึกอบรม, การพัฒนาภาวะผู้นำ, การเรียนรู้ดิจิทัล, การพัฒนากิจกรรมอนาคต เป็นต้น)

ตัวอย่างแนวทางการคิด

- โปรแกรม/โครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กร
- เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคน
- เครื่องมือหรือแพลตฟอร์มที่ใช้

2



องค์กรใช้แนวคิด Human Capital อย่างไร

องค์กรลงทุนและบริหารจัดการ “ทุนมนุษย์” อย่างไรเพื่อเพิ่มคุณค่า สร้างความสามารถในการแข่งขัน และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ตัวอย่างแนวทางการคิด

- การลงทุนในทักษะ ความรู้ และประสบการณ์
- การวัดผล/ผลตอบแทนจากการลงทุนในคน (ROI)
- การดูแลสุขภาวะและความผูกพันของพนักงาน

3



องค์กรใช้แนวคิด Adult Learning อย่างไร

องค์กรออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้ใหญ่อย่างไร (เช่น self-directed learning, experiential learning, problem-based learning เป็นต้น)

ตัวอย่างแนวทางการคิด

- วิธีการหรือรูปแบบการเรียนรู้ที่ใช้
- การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกและมีส่วนร่วม
- การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการทำงานจริง

4



องค์กรเป็น Learning Organization หรือไม่ เพราะอะไร

องค์กรมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่อย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่าง

ตัวอย่างแนวทางการคิด

- วัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้
- การสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- การเรียนรู้จากความผิดพลาดและการปรับปรุง

5



ถ้าคุณเป็น HRD Manager จะพัฒนาอะไรเพิ่ม

เสนอแนวทาง/โครงการ/กิจกรรม เพื่อยกระดับการพัฒนาคน และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างแนวทางการคิด

- โครงการหรือแนวทางที่อยากเพิ่ม/ปรับปรุง
- เทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่อยากนำมาใช้
- ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น



วัตถุประสงค์ของกิจกรรม

- ✓ เพื่อให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้แนวคิด HRD, Human Capital, Adult Learning และ Learning Organization ในการวิเคราะห์องค์กรจริง
- ✓ เพื่อพัฒนากิจกรรมการคิดเชิงวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการแก้ปัญหา
- ✓ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างมุมมองใหม่ในการพัฒนาองค์กร



นำเสนอผลงาน

- เตรียมสรุป 5 คำตอบของกลุ่ม
- นำเสนอไม่เกิน 5 นาที
- เปิดโอกาสให้เพื่อนกลุ่มอื่นถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



เกณฑ์การประเมิน (อาจารย์)

- ★ ความถูกต้องและความลึกซึ้งของการวิเคราะห์
- ★ การเชื่อมโยงแนวคิดกับองค์กรอย่างเหมาะสม
- ★ ความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนา
- ★ การสื่อสารและการนำเสนอ

“ การพัฒนาคน คือการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด และการเรียนรู้ คือพลังที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ”



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

SUMMARY

สรุปสาระสำคัญจากการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาค้นและองค์กรอย่างยั่งยืน



สิ่งที่ได้เรียนรู้



1. ความหมายของ HRD

- HRD คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากร
- เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน



2. Human Capital Theory

- คนคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร
- การลงทุนในการพัฒนาคน (Education, Training, Experience) นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงธุรกิจ เช่น Productivity, Innovation, Profitability



3. Adult Learning Theory (Andragogy)

- ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีเมื่อรู้เหตุผล มีประสบการณ์เดิม และเห็นคุณค่าที่นำไปใช้ได้จริง
- การออกแบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เช่น Workshop, Case Study, Coaching, Problem-based Learning จึงมีประสิทธิภาพกว่า



4. Learning Organization

- องค์กรที่ทุกคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มี 5 วัณย (The Fifth Discipline)
- ส่งผลให้องค์กรปรับตัวเร็ว สร้างนวัตกรรม และเติบโตอย่างยั่งยืน



5. Digital HRD

- เทคโนโลยีดิจิทัลและ AI กำลังเปลี่ยนการพัฒนาคนจาก Training Center สู่ Learning Ecosystem แบบ Personalization และ Data-driven
- เครื่องมือสำคัญ: AI, ChatGPT, Learning Analytics, LMS, Microlearning, VR Training, Digital Badge, Online Coaching



6. การประยุกต์ใช้ในองค์กร

- การบูรณาการแนวคิด HRD, Human Capital, Adult Learning และ Learning Organization
- ช่วยให้องค์กรมีคนเก่ง พร้อมทักษะอนาคต และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง



KEY TAKEAWAYS

“ People are **not a cost**—
they are the organization’s
most valuable investment. ”

Organizations that continuously develop their people
are better positioned to **innovate**,
adapt to change,
and achieve **sustainable competitive advantage.** ”



ความเชื่อมโยงของแนวคิด สู่ความสำเร็จขององค์กร



ลงทุนในคน
(Human Capital)

ลงทุนพัฒนาความรู้
ทักษะ และประสบการณ์
ของบุคลากร



ออกแบบการเรียนรู้
ที่เหมาะสม
(Adult Learning)

สร้างประสบการณ์การเรียนรู้
ที่ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีที่สุด
และนำไปใช้ได้จริง



สร้างองค์กร
แห่งการเรียนรู้
(Learning Organization)

ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้
ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
ทั่วทั้งองค์กร



ขับเคลื่อนนวัตกรรม
และผลลัพธ์

เกิดนวัตกรรม การปรับตัว
ที่รวดเร็ว และผลลัพธ์
ทางธุรกิจที่ดีขึ้น



สร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

องค์กรเติบโต แข็งแกร่ง
และยั่งยืนในระยะยาว

“

“การพัฒนาคน คือการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด และการเรียนรู้ คือพลังที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน”





HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล

Digital Human Resource Development

บทที่ 3

บทบาทของ HRD กับการพัฒนาองค์กร

The Role of Human Resource Development
in Organizational Development

“ HRD ไม่ได้สร้างเพียงพนักงานที่เก่งขึ้น
แต่สร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและพร้อมแข่งขันในอนาคต ”





HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development



Learning Objectives



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อสิ้นสุดบทเรียน นักศึกษาจะสามารถ



1 อธิบายบทบาทของ HRD ต่อการพัฒนองค์กร



2 อธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของนักพัฒนาศักยภาพมนุษย์



3 วิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นของ HRD Professional



4 เชื่อมโยง HRD กับการพัฒนาศักยภาพในยุคดิจิทัล



5 วิเคราะห์ตำแหน่งงาน HRD จากองค์กรจริง



Key Message

**“HRD คือผู้สร้างศักยภาพของคน
เพื่อสร้างศักยภาพขององค์กร”**





HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

HRD กับการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

HRD เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร



ความหมาย

“ HRD คือกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และศักยภาพของบุคลากร ควบคู่กับการพัฒนาระบบงาน วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ”



บทบาทของ HRD ต่อการพัฒนาองค์กร



พัฒนาคน
(People Development)



พัฒนาองค์กร
(Organization Development)



พัฒนาผู้นำ
(Leadership Development)



สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
(Change Management)



ส่งเสริมนวัตกรรม
(Innovation)



People → Capability → Performance → Organizational Success
คนที่มีศักยภาพ → ความสามารถ → ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น → ความสำเร็จขององค์กร



เอกสารอ้างอิง (References)

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Noe, R. A. (2025). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2023). *Practicing organization development* (5th ed.). Wiley.

- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of human resource development* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

HRD เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

HRD	ผลลัพธ์ต่อองค์กร
Training	เพิ่มทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมรับความท้าทายใหม่
Coaching	เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง
Career Development	รักษามคนเก่ง โดยสร้างเส้นทางความก้าวหน้า และโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ
Succession Planning	สร้างผู้รับช่วงใหม่อย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้นำในอนาคต
Knowledge Management	ถ่ายทอดและจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กร ลดการสูญเสียความรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร
Learning Organization	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดเวลา องค์กรพร้อมปรับตัวและสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างองค์กรที่ลงทุนด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



Google

- ลงทุนด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมมากกว่า 10,000 ล้านดอลลาร์ต่อปี ส่งเสริมการเรียนรู้แบบ 70-20-10 และวัฒนธรรมการทดลองสิ่งใหม่



Microsoft

- มีแพลตฟอร์ม Microsoft Learn ให้พนักงานอัปสกีล-รีสกิลอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงการเรียนรู้กับเส้นทางอาชีพ



SCG

- พัฒนาบุคลากรตามแนว 4EX (Exposure, Experience, Education, Expert) สร้างคนเก่งพร้อมขับเคลื่อนธุรกิจสู่อนาคต



Toyota

- ระบบ "Toyota Way" เน้นการเรียนรู้จากงานจริง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) และการพัฒนาคนทุกระดับ



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

หน้าที่ของนักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (HRD Functions)

บทบาทสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาคน สู่ความสำเร็จขององค์กร

“ นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์มีหน้าที่ในการออกแบบและขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนานุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับศักยภาพคนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ”

1



วิเคราะห์ความต้องการ ในการพัฒนา (Training Needs Analysis)

- ศึกษาและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ
- วิเคราะห์ความต้องการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล
- ใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนการพัฒนา

2



ออกแบบหลักสูตร (Instructional Design)

- กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้
- ออกแบบเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม
- สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ผู้เรียนและเป้าหมายขององค์กร

3



จัดฝึกอบรม (Training Delivery)

- ดำเนินการฝึกอบรมทั้งแบบในห้องเรียนออนไลน์ และ blended learning
- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีส่วนร่วม
- ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีที่หลากหลายและทันสมัย

4



ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation)

- ประเมินผลตามโมเดลที่เหมาะสม เช่น Kirkpatrick Model
- วัดผลลัพธ์การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลกระทบต่อองค์กร
- ใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5



วางแผนอาชีพ (Career Development)

- จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)
- ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น
- สนับสนุนการเติบโตและความก้าวหน้าของบุคลากร

6



พัฒนาผู้นำ (Leadership Development)

- ระบุศักยภาพผู้นำในองค์กร
- ออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนาผู้นำทุกระดับ
- สร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และพร้อมขับเคลื่อนองค์กร

7



บริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management)

- รวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้
- สร้างระบบการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
- ส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อพัฒนางานและนวัตกรรม

8



พัฒนาองค์กร (Organization Development)

- สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม
- วางแผนและดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กระบวนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (HRD Model)



Training Needs Analysis
(วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา)
สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาเพื่อกำหนดประเด็นและเป้าหมาย



Design
(ออกแบบหลักสูตร)
ออกแบบเนื้อหา วิธีการ และสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการและกลยุทธ์



Training
(จัดฝึกอบรม)
ดำเนินการฝึกอบรมและกิจกรรมพัฒนาตามแผนที่ออกแบบไว้



Evaluation
(ประเมินผลการเรียนรู้)
ประเมินผลการเรียนรู้และผลลัพธ์ในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ



Performance Improvement
(การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน)
นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร



KEY MESSAGE

หน้าที่ของนักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การออกแบบ การจัดการเรียนรู้ การประเมินผล ไปจนถึงการพัฒนาคน ผู้นำ ความรู้ และองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง (References)

- Noe, R. A. (2025). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of human resource development* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2023). *Practicing organization development* (5th ed.). Wiley.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

ความรับผิดชอบของ HRD Professional

— HRD Professional Responsibilities —



“ นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (HRD Professional) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรผ่านการพัฒนาคคน ความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุดและองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน ”



1. Strategic Responsibilities (ความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์)

มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสำเร็จระยะยาว
ให้กับองค์กร



สนับสนุนแผนกลยุทธ์องค์กร

- เชื่อมโยงการพัฒนาคคนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



พัฒนาศักยภาพบุคลากร

- วางแผนและออกแบบระบบการพัฒนาคคนที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะหลักของบุคลากร



เตรียมกำลังคนในอนาคต

- วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สร้าง Talent Pipeline และพัฒนาคคนเก่งให้พร้อมเป็นผู้นำในอนาคต



2. Operational Responsibilities (ความรับผิดชอบเชิงปฏิบัติการ)

มุ่งเน้นการบริหารจัดการงาน HRD ให้มีประสิทธิภาพ
และเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม



จัดฝึกอบรม

- ออกแบบ จัดทำ และดำเนินการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกในรูปแบบที่เหมาะสม (Onsite, Online, Blended)



จัดงบประมาณ

- บริหารงบประมาณด้านการพัฒนาคคนอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร



ประเมินผล

- ประเมินผลการเรียนรู้ และวัดผลลัพธ์การพัฒนา (Kirkpatrick Model) เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



จัดทำรายงาน

- จัดทำรายงานและสื่อสารข้อมูลการพัฒนาคคนต่อการบริหารและผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน



3. People Responsibilities (ความรับผิดชอบต่อบุคคล)

มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านการเรียนรู้และพัฒนาคคน
ด้วยความเข้าใจและใส่ใจ



เป็น Coach

- ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



เป็น Facilitator

- ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นการมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้



เป็น Learning Consultant

- ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคคน ช่วยองค์กรออกแบบโซลูชันการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ความต้องการและบริบทขององค์กร



KEY MESSAGE

“HRD Professional ไม่ได้มีหน้าที่เพียงจัดฝึกอบรม แต่คือ Strategic Partner ที่ช่วยพัฒนาคคน ขับเคลื่อนองค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน”



เอกสารอ้างอิง
(References)

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Noe, R. A. (2025). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of human resource development* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2023). *Practicing organization development* (5th ed.). Wiley.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

สมรรถนะของ HRD Professional

Competencies for Future-Ready HRD Professionals

“สมรรถนะของนักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็น
ในการออกแบบและขับเคลื่อนการพัฒนาคนและองค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล”



CORE COMPETENCIES (สมรรถนะหลัก)

สมรรถนะที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการ ทำานด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์
เพื่อสร้างคุณค่าและขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร

- Communication** • สื่อสารชัดเจน เข้าใจผู้ฟัง เลือกช่องทางที่เหมาะสม สร้างความเข้าใจและความร่วมมือในองค์กร
- Coaching** • ให้คำแนะนำและกระตุ้นศักยภาพของบุคคล พัฒนาการเรียนรู้และการเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- Facilitation** • ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ กระตุ้นการมีส่วนร่วมและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- Critical Thinking** • คิดอย่างมีเหตุผล วิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ ประเมินทางเลือกก่อนการตัดสินใจ
- Problem Solving** • ระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไข อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ
- Leadership** • เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมให้ทีมงานเติบโตและบรรลุเป้าหมาย
- Ethics** • ยึดมั่นในจริยธรรม ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบ รักษาความลับ และสร้างความน่าเชื่อถือ



ผสานสมรรถนะหลัก
และสมรรถนะดิจิทัล
เพื่อสร้างคุณค่าให้คน
และขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน



DIGITAL COMPETENCIES (สมรรถนะดิจิทัล)

สมรรถนะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการออกแบบการเรียนรู้
และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาคนและองค์กร

- AI Literacy** • เข้าใจหลักการทำงานของ AI และนำไปใช้สนับสนุน การเรียนรู้ การทำงาน และการตัดสินใจ
- HR Analytics** • ใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดเพื่อวิเคราะห์แนวโน้ม และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- LMS (Learning Management System)** • ออกแบบ จัดการ และติดตามการเรียนรู้ผ่านระบบ LMS อย่างมีประสิทธิภาพ
- Digital Learning** • ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ดิจิทัลที่น่าสนใจ ตอบโจทย์ผู้เรียนในยุคใหม่
- Data Analysis** • วิเคราะห์และตีความข้อมูล เพื่อปรับปรุงการพัฒนา บุคลากรและวัดผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำ
- Digital Communication** • สื่อสารผ่านเครื่องมือดิจิทัลได้อย่างมืออาชีพ สร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในทีม



KEY MESSAGE

HRD Professional ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะดิจิทัล
เพื่อออกแบบการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สร้างคนเก่ง และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในอนาคต



เอกสารอ้างอิง (References)

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Noe, R. A. (2025). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2023). *Practicing organization development* (5th ed.). Wiley.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of human resource development* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

HRD Professional ในยุคดิจิทัล

The New Role of HRD in Digital Era



“จากผู้จัดฝึกอบรมสู่ผู้ออกแบบการเรียนรู้และกลยุทธ์การพัฒนามนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในโลกยุคดิจิทัล”

บทบาทใหม่ของ HRD

Traditional HRD

Digital HRD

เดิม (Traditional)

ปัจจุบัน (Digital)



Classroom
การเรียนรู้ในห้องเรียน



Training
การฝึกอบรม



Paper
เอกสาร กระดาษ



HR Report
รายงานแบบเดิม



Manual
ทำงานด้วยตนเอง



Instructor
ผู้สอน



Online Learning
การเรียนรู้ออนไลน์



Learning Experience
ประสบการณ์การเรียนรู้



LMS
ระบบการจัดการการเรียนรู้



HR Analytics
การวิเคราะห์ข้อมูลบุคคล



AI
ปัญญาประดิษฐ์ ช่วยสนับสนุน



Learning Designer
ผู้ออกแบบการเรียนรู้

HRD PROFESSIONAL ในยุคดิจิทัล

เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner)
ที่ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการออกแบบพัฒนามนุษย์
เพื่อสร้างศักยภาพและความพร้อมให้บุคลากร
ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในอนาคต

นักออกแบบ
การเรียนรู้
(Learning
Designer)



นักวิเคราะห์ข้อมูล
และกลยุทธ์คน
(People Analytics
Strategist)



ผู้ขับเคลื่อน
วัฒนธรรมการเรียนรู้
(Learning Culture
Champion)



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(Change Agent)



ที่ปรึกษาด้านการพัฒนา
บุคลากร (People
Development Consultant)



เป้าหมายสูงสุด

พัฒนามนุษย์ให้มีศักยภาพ → องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน
และเติบโตได้อย่างยั่งยืน

TREND ที่กำหนดอนาคตของ HRD



AI (Artificial Intelligence)

ใช้ AI ช่วยวิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้
แนะนำคอร์ส และประเมินศักยภาพบุคลากร



Microlearning

การเรียนรู้แบบสั้น กระชับ เข้าใจง่าย
เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา



VR (Virtual Reality)

ใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงสร้างประสบการณ์
การเรียนรู้ที่สมจริงและปลอดภัย



Gamification

นำเกมมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ
เพิ่มความสุข และการมีส่วนร่วม



Learning Analytics

วิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้เพื่อติดตาม
ประสิทธิภาพและพัฒนาการเรียนรู้แบบรายบุคคล



KEY MESSAGE

HRD Professional ยุคดิจิทัล คือผู้กำกับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง
ที่ใช้เทคโนโลยี ข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์
เพื่อพัฒนามนุษย์ให้พร้อมสำหรับอนาคต และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง (References)

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press.
- Noe, R. A. (2025). Employee training and development (9th ed.). McGraw-Hill.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). Foundations of human resource development (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.
- ATD. (2023). The future of learning and development: 2023 trends report. Association for Talent Development.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

เส้นทางอาชีพของ HRD

— HRD Career Path —

“การเติบโตในสายงาน HRD เกิดจากการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีประสบการณ์จริง ใช้ทักษะดิจิทัล และภาวะผู้นำในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร”



เส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน HRD



ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เติบโตในสายงาน HRD



ประสบการณ์ (Experience)

- เรียนรู้จากการลงมือทำจริง
- แก้ปัญหาและรับมือกับสถานการณ์ที่หลากหลาย
- สร้างผลงานและความน่าเชื่อถือ

การเรียนรู้ (Continuous Learning)

- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning)
- ติดตามแนวโน้มและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- พัฒนาความรู้เชิงลึกในสายวิชาชีพ



เติบโตในสายงาน HRD อย่างมั่นคงและยั่งยืน



ทักษะดิจิทัล (Digital Skills)

- ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงาน
- เข้าใจข้อมูลและการวิเคราะห์ (Data Literacy)
- ใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น LMS, HR Analytics, AI Tools



ภาวะผู้นำ (Leadership)

- สร้างแรงบันดาลใจและนำทีม
- คิดเชิงกลยุทธ์และมองภาพรวมขององค์กร
- สื่อสารและสร้างความร่วมมือกับทุกระดับ



ความสำเร็จในสายงาน HRD ไม่ได้วัดจากตำแหน่งหรือเงินเดือน แต่วัดจาก “คุณค่าที่เราสร้างให้กับคนและองค์กร”

บทบาทของ HRD ที่เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย

จากเดิม

- งานธุรการและประสานงาน
- เน้นการจัดอบรม
- ทำงานแบบปฏิกิริยา (Reactive)
- ข้อมูลเชิงรายงาน (HR Report)
- ทำงานแบบแยกส่วน



ไปสู่อนาคต

- พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้
- วางแผนเชิงรุก (Proactive)
- ใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (HR Analytics)
- ทำงานเชื่อมโยงทั้งองค์กร

ทักษะสำคัญสำหรับ HRD ในอนาคต



People Empowerment



Learning Agility



Digital Fluency



Business Acumen



Change Leadership



Global Mindset



Key Takeaway

เริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ อย่างตั้งใจ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างคุณค่าให้กับผู้อื่น นั่นคือกุญแจสู่ความก้าวหน้าในสายงาน HRD

เอกสารอ้างอิง (References)

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press.
- Noe, R. A. (2025). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of human resource development* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.
- ATD. (2023). *The future of learning and development: 2023 trends report*. Association for Talent Development.





HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development



WORKSHOP

วิเคราะห์ตำแหน่งงาน HRD



“ เรียนรู้จากของจริง วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดเชิงกลยุทธ์ พัฒนาค้น สร้างคุณค่าให้องค์กร ”



การจัดกลุ่ม

แบ่งนักศึกษา 5-6 คนต่อกลุ่ม



วัตถุประสงค์

เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่
ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของตำแหน่งงาน HRD
และสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้จริง



ขั้นตอนการทำงาน

- 1 ศึกษาข้อมูลบริษัทที่ได้รับมอบหมาย
เช่น เว็บไซต์บริษัท ข่าวสาร บทความ งานวิจัย ฯลฯ
- 2 วิเคราะห์ตำแหน่งงาน HRD ตามประเด็นที่กำหนด
- 3 สรุปผลและจัดทำสไลด์นำเสนอ
- 4 เตรียมการนำเสนอและตอบคำถาม



เวลา
20-30 นาที



นำเสนอ
5 นาทีต่อกลุ่ม



เลือกบริษัท (ตัวอย่าง)



SCG



CP ALL



Ptt



AIS



Microsoft



Google



MS Coffee Cafe

ประเด็นการวิเคราะห์ (Job Analysis for HRD Position)

1



ตำแหน่ง HRD คืออะไร

- ชื่อตำแหน่งงาน
- อยู่ฝ่าย/แผนกใด
- วัตถุประสงค์หลัก
ของตำแหน่ง

2



หน้าที่อะไร

- หน้าที่หลัก
- ขอบเขตความรับผิดชอบ
- งานประจำ vs งานโครงการ
- ผู้ที่เกี่ยวข้อง

3



ต้องมีความรู้อะไร

- ความรู้ด้าน HRD
- ความรู้ด้านธุรกิจ
- ความรู้ด้านเทคโนโลยี
- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4



ต้องมีทักษะอะไร

- ทักษะด้านการสื่อสาร
- ทักษะด้านการเรียนรู้
และการสอน
- ทักษะด้านการวิเคราะห์
- ทักษะด้านดิจิทัล
- อื่น ๆ ที่จำเป็น

5



ต้องมีสมรรถนะอะไร

- สมรรถนะหลัก (Core)
- สมรรถนะประจำสายงาน
(Functional)
- สมรรถนะด้านผู้นำ
(Leadership)

6



หากเป็น HRD ของบริษัทนี้ จะพัฒนาพนักงาน อย่างไร

- แนวทางการพัฒนา
- รูปแบบการเรียนรู้
- เครื่องมือ/เทคโนโลยีที่ใช้
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ

เกณฑ์การประเมิน (Rubric)

ความครบถ้วน ของข้อมูล	การวิเคราะห์ เชิงลึก	ความเชื่อมโยง กับองค์กร	แนวทางการพัฒนา ที่เป็นไปได้	การนำเสนอ และการตอบคำถาม
20%	20%	20%	20%	20%



Tips for Success

- ✓ ใช้ข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือและอ้างอิงได้
- ✓ คิดเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร
- ✓ เน้นแนวทางการพัฒนาที่ทำได้จริง และวัดผลได้
- ✓ สร้างสรรค์และนำเสนออย่างมืออาชีพ



ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

- ✓ เข้าใจบทบาทและความสำคัญของตำแหน่งงาน HRD
- ✓ สามารถวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ได้อย่างเป็นระบบ
- ✓ เชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และสมรรถนะกับการทำงานจริง
- ✓ ออกแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้เหมาะสมกับองค์กร



เอกสารอ้างอิง (References)

• Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

• Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

• Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of human resource development* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

• Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2023). *Practicing organization development* (5th ed.). Wiley.

• Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.



HRM3207

การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

SUMMARY

“การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ คือหัวใจของการพัฒนาองค์กร”



สิ่งที่ได้เรียน (What We Learned)



บทบาทของ HRD ต่อองค์กร

เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนางานองค์กร และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร



หน้าที่ของ HRD

ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา ออกแบบ จัดฝึกอบรม ประเมินผล และพัฒนางานองค์กร



ความรับผิดชอบของ HRD Professional

ทั้งด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการดูแลพัฒนาคน เพื่อขับเคลื่อนองค์กร



สมรรถนะที่จำเป็น

ทั้ง Core Competencies และ Digital Competencies เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง



HRD ในยุค Digital

ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง



Career Path

เส้นทางการเติบโตในสายงาน HRD จากระดับเริ่มต้นสู่ผู้บริหารระดับสูง



วิเคราะห์ตำแหน่งงานจริง

ได้ฝึกคิด วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร ในบริบทขององค์กรจริง



KEY TAKEAWAYS

“ HRD ไม่ใช่เพียงผู้จัดฝึกอบรม แต่เป็นผู้สร้างคน สร้างผู้นำ และขับเคลื่อนองค์กร สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ”



Develop People



Build Leaders



Drive Performance



Create Growth



Achieve Sustainable Success

ลงทุนกับการพัฒนาคนวันนี้ เพื่ออนาคตขององค์กรที่ยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง (APA 7th Edition)

- 1 Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- 2 Noe, R. A. (2025). *Employee Training and Development* (9th ed.). McGraw-Hill.
- 3 Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2023). *Practicing Organization Development* (5th ed.). Wiley.
- 4 Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2022). *Foundations of Human Resource Development* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- 5 Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.



พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ไม่หยุด



สร้างคุณค่าให้กับผู้อื่น และองค์กร



พร้อมปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล



ยึดมั่นในจริยธรรม และความรับผิดชอบ



มุ่งสู่ความสำเร็จ อย่างยั่งยืน



HRM3207

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล
Digital Human Resource Development

บทที่ 4

การวิเคราะห์ความจำเป็น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- ✓ อธิบายความหมาย ความสำคัญ และขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้
- ✓ จำแนกการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาในระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับองค์การ ระดับงาน และระดับบุคคล ได้
- ✓ ประยุกต์ใช้ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาในระดับต่าง ๆ



1. ระดับองค์การ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป้าหมาย กลยุทธ์ และสมรรถนะขององค์การ เพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา ที่จำเป็นในภาพรวม



2. ระดับงาน

วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และสมรรถนะ ที่จำเป็นของงาน เพื่อระบุช่องว่างระหว่าง สมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่พึงมี ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. ระดับบุคคล

วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรม ของบุคคล เปรียบเทียบกับสมรรถนะที่ กำหนด เพื่อระบุความจำเป็นในการพัฒนา รายบุคคล





การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Training / Learning Needs Analysis: TNA / LNA)

กระบวนการระบุ “ช่องว่าง (Gap)” ระหว่างสมรรถนะที่องค์กรต้องการกับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและเกิดผลลัพธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง



วัตถุประสงค์การเรียนรู้



อธิบายความหมายและความสำคัญของการวิเคราะห์ความจำเป็น (TNA/LNA)



วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาใน 3 ระดับ: องค์กร งาน และบุคคล



ระบุ Performance / Competency Gap และสาเหตุของ Gap



เลือกเครื่องมือและวิธีเก็บข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ความจำเป็น



ประยุกต์ผล TNA เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมและวัดผลได้

แนวคิดหลัก: การวิเคราะห์ช่องว่าง (Performance / Competency Gap)



สมรรถนะที่ควรเป็น
(Required Performance)
ระดับสมรรถนะ/ผลงานที่องค์กร
คาดหวังหรือมาตรฐานงานกำหนด



สมรรถนะที่เป็นอยู่
(Current Performance)
ระดับสมรรถนะ/ผลงานของบุคคล
หรือทีมในปัจจุบัน



การวิเคราะห์ความจำเป็น 3 ระดับ

1

ระดับองค์กร
(Organizational Analysis)



- พิจารณาจากเป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนธุรกิจ
- วิเคราะห์แนวโน้มภายนอก: เทคโนโลยี กฎระเบียบ คู่แข่ง ตลาด
- กำหนดความสามารถหลัก (Core Capability) และทิศทางการพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์: ประเด็น/หัวข้อที่องค์กรต้องพัฒนาระดับภาพรวม

2

ระดับงาน
(Task / Job Analysis)



- วิเคราะห์ภารกิจ หน้าที่ และกระบวนการทำงาน
- ระบุความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงาน (KSAPs)
- กำหนดมาตรฐานผลงาน (Performance Standard)

ผลลัพธ์: ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละงาน

3

ระดับบุคคล
(Person / Individual Analysis)



- เปรียบเทียบสมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะที่งานต้องการ
- ใช้ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงาน การประเมินสมรรถนะ การทดสอบ หรือ 360 Feedback
- ระบุช่องว่างรายบุคคล (Individual Gap)

ผลลัพธ์: รายชื่อบุคคล/กลุ่มเป้าหมาย และสิ่งที่ต้องพัฒนา

กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็น (TNA Process)

1



กำหนดเป้าหมายและขอบเขตการวิเคราะห์
กำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และขอบเขต

2



รวบรวมข้อมูล
ใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง

3



วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)
เปรียบเทียบสิ่งที่ควรเป็นกับสิ่งที่เป็นอย่าง

4



วิเคราะห์สาเหตุของ Gap
ใช้โมเดล 5 Why / Fishbone / Root Cause

5



จัดลำดับความสำคัญ
พิจารณาผลกระทบและความเร่งด่วน

6



กำหนดแนวทางการพัฒนา (Intervention)
เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสมและวางแผนดำเนินการ

7



ติดตามและประเมินผล
วัดผลการพัฒนาและผลต่อการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล



การสัมภาษณ์
(Interview)



แบบสอบถาม
(Survey)



การสนทนากลุ่ม
(Focus Group)



การสังเกต
(Observation)



ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
(Performance Data)



การประเมินสมรรถนะ / 360°
(Competency / 360 Feedback)



ข้อมูล HR / People Analytics
(Trend, Turnover, Engagement)



ข้อควรจำ

พบ Gap ไม่ได้แปลว่า “ต้อง Training” เสมอไป
ควรวินิจฉัยสาเหตุก่อนเสมอว่าเกิดจาก “คน” หรือ “ระบบ/กระบวนการ”
แล้วเลือกวิธีพัฒนาที่ตอบโจทย์ที่สุด





ทำไมต้องวิเคราะห์ความจำเป็นก่อนพัฒนา?

TNA ช่วยให้การพัฒนาคอนเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า



“ เริ่มต้นที่ “ความจำเป็น”
ไม่ใช่เริ่มจาก “หลักสูตร” ”



1 เชื่อมกับกลยุทธ์ (Strategic Alignment)

- ทำให้การพัฒนาสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร
- สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายระยะสั้น-ยาว และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



2 หา Gap ที่แท้จริง (Identify Real Gaps)

- เปรียบเทียบสมรรถนะที่ควรมี (มาตรฐานของงาน) กับสมรรถนะที่มีอยู่จริง
- พบช่องว่างของความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และสมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา



3 ใช้จุดให้ตรงจุด (Focus on Priority Areas)

- จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการพัฒนา
- เลือกกลุ่มเป้าหมายและหัวข้อการพัฒนาที่มีผลกระทบ ต่อผลลัพธ์ขององค์กรมากที่สุด



4 แยก Training / Non-training (Right Solution)

- ไม่ใช่ทุกปัญหาต้องแก้ด้วยการอบรม เช่น ระบบงาน เครื่องมือ แรงจูงใจ กระบวนการทำงาน
- ช่วยเลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม เช่น Coaching, Job Redesign, ระบบเทคโนโลยี เป็นต้น



5 ใช้ข้อมูลหลายแหล่ง (Evidence-based Decisions)

- ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งเพิ่มความถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- ตัวอย่างข้อมูล: KPI, HR Analytics, แบบประเมิน, สัมภาษณ์, เอกสารงาน, Focus Group, Customer Feedback



6 วัดผลได้ชัดเจน (Measurable Outcomes)

- เมื่อรู้ Gap และแนวทางพัฒนาที่ชัด ทำให้กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ชัดเจน
- ประเมินผลได้ทั้งผลการเรียนรู้ (Learning) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Impact)



หลักคิดสมัยใหม่: Learning Needs Analysis (LNA)

การเป็นกระบวนการต่อเนื่องและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์กรพัฒนาคนอย่างมีเป้าหมาย ไม่ใช่จัดอบรมเป็นครั้งคราว “ฝึกก่อน”





ระดับที่ 1: การวิเคราะห์ระดับองค์กร

(Organizational Analysis)

“องค์กรกำลังไปไหน และต้องใช้ความสามารถอะไร?”

? คำถามสำคัญ



1. กลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรคืออะไร?

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายระยะสั้น-ยาว
ต้องการเติบโตในทิศทางใด



2. ปัจจัยภายนอก/เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนงานอย่างไร?

แนวโน้มตลาด คู่แข่ง กฎหมาย เทคโนโลยี
พฤติกรรมลูกค้า



3. องค์กรขาด Capability หรือ Skill ใด?

ทักษะและสมรรถนะใดที่ยังไม่เพียงพอ
ต่อการบรรลุเป้าหมาย



4. กลุ่มงานใดมีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์?

หน่วยงาน/ตำแหน่งใดเป็นกลไกหลัก
ในการขับเคลื่อนองค์กร



5. ทรัพยากร เวลา และข้อจำกัดอะไร?

งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี
และข้อจำกัดอื่น ๆ



ข้อมูลที่ใช้ (Key Inputs)

- Business strategy / แผนกลยุทธ์องค์กร
- KPI และเป้าหมายองค์กร
- Workforce plan / โครงสร้างและแผนกำลังคน
- Customer data / ความต้องการลูกค้า
- Technology roadmap / แผนเทคโนโลยี
- Financial plan / แผนการเงินและงบประมาณ
- ข้อมูลอุตสาหกรรมและแนวโน้มตลาด



สิ่งที่ค้นหา (What to Identify)

- Capability gaps ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย
- ความเสี่ยงและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง
- ทักษะหลักในอนาคต (Future Capability)
- ความพร้อมของกำลังคน (People Readiness)
- กลุ่มงาน/ตำแหน่งที่ต้องพัฒนาเป็นลำดับแรก



ตัวอย่าง (Examples)

- องค์กรต้องการก้าวสู่การเป็น Data-Driven
- นำ AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- ลูกค้าคาดหวังประสบการณ์ที่รวดเร็วและเฉพาะบุคคล
- ขยายตลาดต่างประเทศ ต้องการพนักงาน
มีทักษะภาษาและความเข้าใจวัฒนธรรม
- เปลี่ยนระบบเป็น Cloud / Digital Platform



ผลลัพธ์ (Outputs)

- รายการความจำเป็นเชิงองค์กร (Organizational Needs)
- ลำดับความสำคัญของกลุ่มงาน/ตำแหน่ง
- แนวทางการพัฒนาศักยภาพ (Development Direction)
- ปัจจัยสนับสนุนที่ต้องปรับปรุง (เช่น ระบบ เทคโนโลยี
วัฒนธรรม กระบวนการ)



เชื่อมโยงการวิเคราะห์ 3 ระดับ



ประโยชน์ของการวิเคราะห์ระดับองค์กร



เชื่อมโยงการพัฒนานคน
กับกลยุทธ์องค์กร



จัดสรรทรัพยากร
ได้อย่างคุ้มค่า



ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง
และการแข่งขัน



เพิ่มความพร้อมขององค์กร
สู่อนาคต

“ เริ่มต้นที่ “องค์กร” เพื่อให้การพัฒนานคน
สอดคล้องกับเป้าหมายและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ”



ระดับที่ 2: การวิเคราะห์ระดับงาน (Task / Occupational Analysis)

คำถามหลัก: “งานนี้ต้องทำอะไร? ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอะไรบ้างเพื่อให้ทำงานได้ตามมาตรฐาน?”



เป้าหมาย

ระบุสิ่งที่งานต้องทำ (Tasks) และความสามารถที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของงาน

1

วิเคราะห์งาน (Job Analysis)



ศึกษาข้อมูลของงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของงาน

- Job Description: หน้าที่และความรับผิดชอบ
- งานหลักและงานย่อย
- ขั้นตอนการทำงาน
- เครื่องมือ / อุปกรณ์ที่ใช้
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2

ระบุสมรรถนะ (Competencies)



กำหนดความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่จำเป็นของงาน

- Knowledge: ความรู้ที่ต้องมี
- Skills: ทักษะในการปฏิบัติงาน
- Abilities: ความสามารถ
- Behaviors: พฤติกรรมในการทำงาน
- Other Competencies: คุณลักษณะอื่น ๆ (เช่น การสื่อสาร การแก้ปัญหา)

3

หาช่องว่างของงาน (Task Gap)



เปรียบเทียบสิ่งที่งานต้องการ กับสิ่งที่มีอยู่/มาตรฐานที่กำหนด

- หากสิ่งที่ต้องการมากกว่ามาตรฐาน หรือสิ่งที่มีอยู่ = มีช่องว่าง (Gap)
- เป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนา

4

แปลงเป็น Learning Need



สรุปเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ / พัฒนา เพื่อปิดช่องว่างของงาน

- กำหนดหัวข้อการเรียนรู้ที่จำเป็น
- จัดลำดับความสำคัญ
- เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และผลลัพธ์ของงาน



ตัวอย่าง: ตำแหน่ง Barista / Service Staff



งานหลัก (Key Tasks)

- ✓ ต้อนรับลูกค้าและสอบถามความต้องการ
- ✓ แนะนำเมนูและโปรโมชั่น
- ✓ รับออเดอร์และบันทึกในระบบ POS
- ✓ ชงเครื่องดื่มและจัดเสิร์ฟ
- ✓ ดูแลความสะอาดและตรวจเช็คอุปกรณ์
- ✓ รับข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาเบื้องต้น



ความรู้/ทักษะ/สมรรถนะที่ต้องมี (KSA/Competencies)

- ✓ Product knowledge (เมนูและวัตถุดิบ)
- ✓ Service skill (การสื่อสารและการบริการ)
- ✓ Digital/POS skill (การใช้ระบบ POS)
- ✓ Beverage preparation skill (ทักษะการชงเครื่องดื่ม)
- ✓ Service recovery (การจัดการข้อร้องเรียน)
- ✓ Teamwork & Attitude



มาตรฐานงาน (Performance Standard)

- ✓ ออเดอร์ถูกต้อง ≥ 98%
- ✓ เวลาเสิร์ฟเฉลี่ย ≤ 3 นาที
- ✓ คะแนนความพึงพอใจลูกค้า ≥ 4.5/5
- ✓ ความสะอาดตามมาตรฐานร้าน
- ✓ ข้อร้องเรียนลดลง / แก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนด



ตัวอย่าง Learning Need (สิ่งที่ต้องพัฒนา)

- ✓ ความรู้เกี่ยวกับเมนูและวัตถุดิบ
- ✓ ทักษะการแนะนำและการสื่อสารกับลูกค้า
- ✓ การใช้ระบบ POS และการรับชำระเงิน
- ✓ ทักษะการชงเครื่องดื่มมาตรฐาน
- ✓ การจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า



ระดับที่ 3: การวิเคราะห์ระดับบุคคล (Person / Individual Analysis)

“พนักงานแต่ละคนมีสมรรถนะอะไร และต้องพัฒนาอะไรบ้าง?”

มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลรายบุคคลเพื่อค้นหาจุดแข็งที่ต้องต่อยอด และความต้องการพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด



ทำไมต้องวิเคราะห์ระดับบุคคล?

- ✓ เข้าใจความต้องการพัฒนาของแต่ละคนอย่างแท้จริง
- ✓ ออกแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและตรงจุด
- ✓ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจ
- ✓ วางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างเป็นระบบ



1. Performance Data (ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน)

- ตัวชี้วัดผลการทำงาน (KPI) และเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
- คุณภาพงาน (Quality) และความถูกต้อง
- อัตราความผิดพลาด (Error Rate)
- ความคิดเห็น/ข้อร้องเรียนจากลูกค้า
- ประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน



2. Competency Data (ข้อมูลสมรรถนะ)

- ผลการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment)
- ผลการทดสอบทักษะ (Skill Test)
- การประเมินตนเอง (Self-assessment)
- ผลประเมินจากหัวหน้างาน/ผู้จัดการ (Manager Rating)
- Feedback 360° จากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง



3. Context Data (ข้อมูลเชิงบริบท)

- ลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ในปัจจุบัน
- ประสบการณ์การทำงานและความเชี่ยวชาญเดิม
- การศึกษา/ประกาศนียบัตร/ใบรับรอง
- ความสนใจ เป้าหมายอาชีพ และแผนความก้าวหน้า
- สภาพแวดล้อมการทำงานและทรัพยากรที่มี



ตัวอย่าง Competency Gap Matrix

สมรรถนะ (Competency)	ระดับที่คาดหวัง (Required)	ระดับที่มีอยู่ (Current)	Gap (ช่องว่าง)	ระดับความสำคัญในการพัฒนา	เหตุผลของช่องว่าง (Possible Causes)	แนวทางการพัฒนา (Development Approach)
POS / Digital Skill	4	2	2	สูง	- ทักษะการใช้ระบบ POS ยังไม่เพียงพอ - ยังขาดประสบการณ์การใช้งานจริง	- อบรมการใช้ระบบ POS - ฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the-job training) - จัดทำคู่มือ/คลิปสั้นประกอบการใช้งาน
Product Knowledge	4	3	1	ปานกลาง	- ยังขาดความรู้เกี่ยวกับเมนูและวัตถุดิบ - ไม่ได้รับข้อมูลอัปเดตอย่างต่อเนื่อง	- Microlearning / E-learning - จัดทำ Cheat Sheet สรุปจุดสำคัญ
Service Recovery	4	2	2	สูง	- ขาดประสบการณ์ในการรับมือข้อร้องเรียน - ขาดตัวอย่างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน	- อบรม Service Recovery - Role Play / Simulation และ Coaching
Spirit of Service	คาดหวังสูง	ดี	น้อย	ต่ำ	- แรงจูงใจในการให้บริการยังไม่สม่ำเสมอ - ไม่มีระบบการยกย่องชมเชยที่ชัดเจน	- กิจกรรมสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจ - ระบบการให้การยอมรับและชมเชย - สื่อสารคุณค่าการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์การประเมิน Gap



Gap 2 ขึ้นไป = ต้องพัฒนาเร่งด่วน



Gap 1 = ควรพัฒนา



Gap น้อย = ติดตามต่อเนื่อง



ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับบุคคล

- ✓ ทราบสมรรถนะที่ต้องพัฒนาตามลำดับความสำคัญ
- ✓ เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- ✓ ใช้ทรัพยากรการพัฒนาอย่างคุ้มค่า
- ✓ เพิ่มศักยภาพและความพร้อมในการทำงาน
- ✓ เชื่อมโยงกับแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ



กระบวนการ TNA และเครื่องมือเก็บข้อมูล

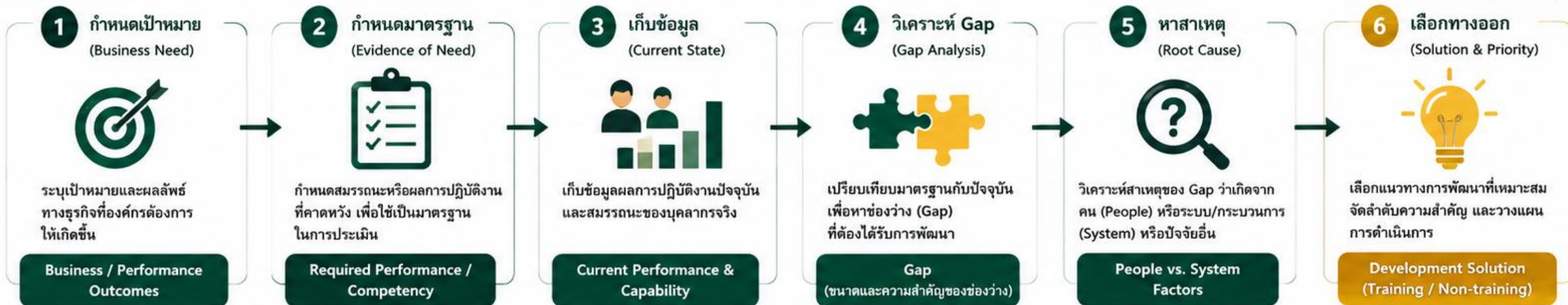
TNA คือ กระบวนการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อเลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

Business Need → Evidence → Gap → Cause → Priority → Development Solution



✓ ประโยชน์ของ TNA

- ✓ พัฒนาคนตรงประเด็น ตรงความต้องการ
- ✓ ใช้งบประมาณและเวลาคุ้มค่า
- ✓ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กร
- ✓ เชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรสู่การพัฒนาบุคลากร



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล (Data Collection Tools)

วิเคราะห์ข้อมูล KPI / HRIS / People Analytics

- วิเคราะห์แนวโน้มผลการดำเนินงานและข้อมูลบุคลากรจากระบบ

สัมภาษณ์ผู้บริหาร / หัวหน้างาน / พนักงาน

- เข้าใจปัญหา ความคาดหวัง และบริบทการทำงาน

สังเกตการทำงาน / Work Sampling

- สังเกตพฤติกรรมการทำงานจริงในสถานการณ์ปกติ

แบบประเมิน / Skill Assessment

- ประเมินความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากร

Focus Group / Workshop

- ระดมความคิดเห็นจากกลุ่มพนักงานเพื่อค้นหาประเด็นสำคัญ

Job Description / SOP / Competency Framework

- ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงมาตรฐานงานและสมรรถนะที่คาดหวัง

Customer Feedback / Quality / Error Data

- วิเคราะห์เสียงของลูกค้าและข้อมูลคุณภาพเพื่อหาปัญหา



หลักการสำคัญของ TNA

- ✓ ข้อมูลจริง (Evidence-based) ไม่ใช่ความรู้สึก
- ✓ ช่วยตัดสินใจได้ว่า “ต้องอบรม” หรือ “ไม่ต้องอบรม”
- ✓ ทำต่อเนื่อง (Continuous) และทบทวนสม่ำเสมอ
- ✓ ครอบคลุมทั้งคน กระบวนการ และเทคโนโลยี
- ✓ เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด (Training / Non-training)
- ✓ เชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

Evidence-based TNA =

หลักฐานนำไปสู่การพัฒนาที่ใช้
และผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

กรณีศึกษาองค์กรจริง เชื่อมโยงกับ Workshop (TNA)

จากองค์กรระดับโลกสู่การวิเคราะห์และออกแบบการพัฒนาที่ตอบโจทย์จริง



กรณีศึกษาองค์กรจริง (Benchmark Case)

STARBUCKS

★ ลักษณะธุรกิจ: ร้านกาแฟระดับโลกกว่า 38,000 สาขาใน 80+ ประเทศ

ความท้าทายสำคัญ (2024–2025)



ความคาดหวังของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น
ต้องการบริการที่รวดเร็ว แม่นยำ และมีในส่วนต้น



ความซับซ้อนของเมนูและโปรโมชัน
ทำให้พนักงานใหม่ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้



อัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง
โดยเฉพาะพนักงานบาร์istas (Frontline)



การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน
ต้องการทักษะใหม่ในการใช้ระบบและข้อมูล

แนวทางการตอบโต้ของ Starbucks

1 Green Apron Service (เปิดตัวปี 2025)



- ✓ ทดลองใน 1,500 สาขา
- ✓ บริการเร็วขึ้น
- ✓ ความสัมพันธ์กับลูกค้าดีขึ้น
- ✓ การมีส่วนร่วมของพนักงานสูงขึ้น

2 Green Dot Assist (ทดลองปี 2025)
Generative AI บน iPad สำหรับบาร์istas



- ✓ ค้นหาข้อมูลเครื่องดื่ม/ส่วนผสม/ขั้นตอนทันที
- ✓ ลดเวลาค้นหาข้อมูล
- ✓ พนักงานมีเวลาบริการลูกค้ามากขึ้น

การพัฒนาพนักงานของ Starbucks

1 เดือนแรก



ฝึกอบรมพื้นฐาน
(Barista Basics)
เรียนรู้ทักษะหลัก +
มาตรฐานการบริการ

2 90 วัน



พัฒนาและติดตามผล
OJT / Coaching /
Feedback ต่อเนื่อง

3 190 วัน



ต่อ ยอดทักษะและความมั่นใจ
บทบาทที่สูงขึ้น /
เส้นทางความก้าวหน้า

เชื่อมโยงกับ Workshop (TNA 6 ขั้นตอน)

1 Organization



องค์กรต้องการ
อะไร?

2 Job



งานต้องทำอะไร
และต้องเก่งอะไร?

3 Person



คนมีอะไร
และขาดอะไร?

4 Gap



ช่องว่างคืออะไร?
(Required - Current)

5 Solution



ทำอะไร
ให้ปิด Gap?

6 Results



ผลลัพธ์ที่ต้องการ
คืออะไร?

นำกรณีศึกษามาประยุกต์ใช้กับ MS Coffee Cafe

ขั้นตอน TNA	ข้อมูลจากกรณี Starbucks	สะท้อนสู่ MS Coffee Cafe	คำถามสำหรับ Workshop
1 Organization	เป้าหมาย: ยอดขาย/กำไรเติบโต +15% KPI: Service Speed, NPS, Partner Engagement	เป้าหมาย: ยอดขายเติบโต +15% ภายใน 6 เดือน KPI: ยอดขายต่อปี, NPS, ความพึงพอใจลูกค้า	- องค์กรของเราต้องการผลลัพธ์อะไร? - ตัวชี้วัดความสำเร็จคืออะไร?
2 Job	งานหลัก: เตรียมเครื่องดื่ม, แนะนำเมนู, รับออเดอร์, บริการลูกค้า, ทำความสะอาดมาตรฐานสูง (Green Apron Service)	งานหลัก: ชงเครื่องดื่ม, แนะนำเมนู, รับออเดอร์, ดูแลลูกค้า, ทำความสะอาดมาตรฐานงานยังไม่สม่ำเสมอ	- งานแต่ละตำแหน่งต้องทำอะไรบ้าง? - ทักษะ/ความรู้/พฤติกรรมที่จำเป็นคืออะไร?
3 Person	พนักงาน: ทักษะบริการดี แต่ใช้เวลาในการค้นข้อมูลทักษะดิจิทัลแตกต่างกัน	พนักงาน: ประสบการณ์น้อย ขาดความมั่นใจขาดทักษะการแนะนำเมนู และการใช้ระบบ POS	- พนักงานของเราจะมีอะไรอยู่แล้ว? - ยังขาดอะไรในการทำงานให้ได้มาตรฐาน?
4 Gap	Gap: ความเร็วในการบริการ, ความรู้เมนู, การใช้ระบบ, มาตรฐานการให้บริการ	Gap: ความเร็ว, ความถูกต้องของออเดอร์, การแนะนำเมนู, ทักษะการบริการ, การใช้ POS	- ช่องว่าง (Gap) ของเราคืออะไร? - มีผลกระทบต่อผลลัพธ์อย่างไร?
5 Solution	Solution: Training + OJT + Coaching หลักสูตรใหม่ + AI (Green Dot Assist) + ปรับปรุงกระบวนการ	Solution: Training + OJT + Coaching + สื่อการเรียนรู้ดิจิทัล + คู่มือพนักงาน + ปรับ Workflow + ระบบ POS ใช้งานง่าย	- แนวทางใดช่วยปิด Gap ได้ดีที่สุด? - ต้อง Training หรือปรับระบบ/กระบวนการ?
6 Results	ผลลัพธ์: บริการเร็วขึ้น, NPS ดีขึ้น, Partner Engagement สูงขึ้น, ยอดขายเพิ่มขึ้น	ผลลัพธ์ที่ต้องการ: ยอดขายเพิ่ม, ลูกค้าพึงพอใจ, พนักงานมั่นใจ, มาตรฐานการบริการสม่ำเสมอ	- จะวัดผลความสำเร็จอย่างไร? - ภายในระยะเวลาเท่าไร?

ผลลัพธ์ที่ได้จาก Workshop



วิเคราะห์ความต้องการ
พัฒนาที่ตรงประเด็น
เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร



ออกแบบแนวทางพัฒนา
เหมาะสมกับสาเหตุของ
Gap ที่แท้จริง



เลือกวิธีพัฒนาที่คุ้มค่า
ทั้ง Training, Technology,
Process, Environment



ยกระดับมาตรฐานบริการ
ลูกค้าพึงพอใจ เพิ่มยอดขาย
พนักงานเติบโตไปพร้อมองค์กร



Key Takeaway

TNA ไม่ได้จบที่ “จัดอบรม”
แต่คือการเลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม
กับสาเหตุของปัญหา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์
ที่ยั่งยืนต่อองค์กร

Workshop: ฝึกวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา (TNA)



กรณีศึกษา: MS Coffee Cafe (ธุรกิจร้านกาแฟ)



ทำงานกลุ่ม 4-6 คน



25 นาที



นำเสนอ 5 นาที



สถานการณ์

MS Coffee Cafe เป็นร้านกาแฟขนาดกลาง มีสาขา 30 แห่งทั่วประเทศ กำลังขยายสาขาและเน้นการส่งผ่านแอป พบปัญหาการบริการช้า และยอดขายต่อบิลไม่เพิ่มขึ้น

โจทย์:

ควรวิเคราะห์และออกแบบการพัฒนาเพื่อยกระดับพนักงานหน้าร้านให้สามารถให้บริการรวดเร็ว ถูกต้อง และเพิ่มยอดขายผ่านการแนะนำเมนูได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภารกิจของกลุ่ม (ตามกระบวนการ TNA)

- ระบุเป้าหมาย/ปัญหาหลักของร้าน
- วิเคราะห์สาเหตุและรวบรวมหลักฐาน
- ระบุบุคคล/กลุ่มที่มี Gap
- เลือกหลักฐานที่สนับสนุนเพื่อยืนยัน Gap
- วิเคราะห์สาเหตุ: คน หรือ ระบบ?
- เสนอ Development Solution + ตัวชี้วัดความสำเร็จ



เครื่องมือหลักที่ใช้ตลอดกระบวนการ

KPI / HRIS /
People Analyticsข้อมูลตัวชี้วัด
และประสิทธิภาพWork Sampling /
Job Analysisวิเคราะห์งานจริง
และกระบวนการทำงานSkill Assessment /
Competency
Assessmentประเมินความถี่ ทักษะ
และสมรรถนะFocus Group /
Interview /
Workshopเก็บความคิดเห็น
และค้นหาสาเหตุเชิงลึกSOP / Competency
Frameworkมาตรฐานงานและ
กรอบสมรรถนะCustomer Feedback /
Quality / Error Dataเสียงลูกค้า / คุณภาพ /
ข้อมูลข้อผิดพลาด

หลักการสำคัญของ TNA

- อิงข้อมูลจริง (Evidence-based) ไม่ใช้ความเห็นส่วนบุคคล
- ครอบคลุมทั้งคน กระบวนการ และเทคโนโลยี
- มุ่งเน้นความจำเป็นที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร
- เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด ไม่จำเป็นต้องเป็นการอบรมเสมอไป
- ทำต่อเนื่อง (Continuous) และทบทวนสม่ำเสมอ

TNA Matrix ที่ต้องส่ง



TNA



Evidence



Root Cause



Priority



Solution



Success Metric



กรณีศึกษา: MS Coffee Cafe (จริง)

เชื่อมโยงกับ Workshop (TNA 6 ขั้นตอน)

	ข้อมูลจากกรณีศึกษา	แนวทางที่คาดหวังจากกลุ่ม
1 Organization	เป้าหมาย: ยอดขายต่อบิล +15% ใน 6 เดือน KPI: ยอดขายต่อบิล, NPS, เวลาเฉลี่ยต่อออเดอร์	ระบุเป้าหมาย/ปัญหาหลัก และตัวชี้วัดสำคัญของร้าน
2 Job	งานหน้าร้าน: รับออเดอร์, ชงเครื่องดื่ม, แนะนำเมนู, ชำระเงิน, ให้บริการ	วิเคราะห์งานหลัก และกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละงาน
3 Person	ผลประเมินทักษะ: Barista 62%, Service Mind 65%, Product Knowledge 58%, Upsell 55%	ระบุบุคคล/กลุ่มที่มี Gap และสรุปความสามารถปัจจุบัน
4 Gap	ช่องว่าง: Product Knowledge, Upsell Skill, การใช้ระบบ POS/แอป, Service Speed	ยืนยัน Gap พร้อมหลักฐานเชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ
5 Solution	แนวทางเบื้องต้น: อบรม Product & Upsell, Role Play, Microlearning, ปรับ SOP	ออกแบบวิธีพัฒนาให้เหมาะสมกับสาเหตุของ Gap
6 Results	คาดหวัง: ยอดขายต่อบิล +15%, เวลาเฉลี่ยต่อออเดอร์ลดลง 20%, NPS ≥ 4.5	กำหนดตัวชี้วัดและวิธีติดตามผลลัพธ์ให้ชัดเจน



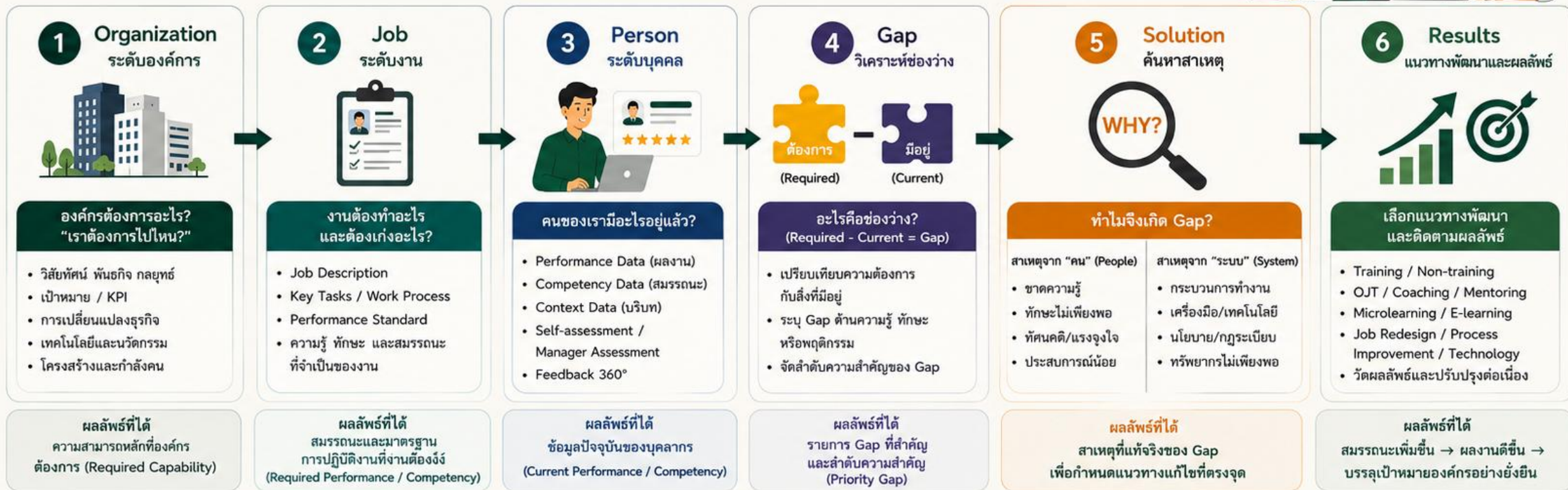
Think Like a Consultant: “พบ Gap ไม่ได้แปลว่าต้อง “Training” เสมอไป ต้องค้นหาสาเหตุก่อนเลือกแนวทางพัฒนา”

อ้างอิง: CIPD (2025); CDC (2025); U.S. OPM (2023); SHRM (2024); ATD (2024); Deloitte (2024)

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Needs Analysis)



🎯 เริ่มจากเป้าหมายขององค์กร → เข้าใจงาน → รู้จักคน → หา Gap → ค้นหาสาเหตุ → เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม → สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน



เครื่องมือหลักที่ใช้ตลอดกระบวนการ



หลักการสำคัญของ TNA

- ✓ อิงข้อมูลจริง (Evidence-based) ไม่ใช่ความเห็นส่วนบุคคล
- ✓ ครอบคลุมทั้งคน กระบวนการ และเทคโนโลยี
- ✓ มุ่งเน้นความจำเป็นที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร
- ✓ เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสมที่สุด ไม่จำเป็นต้องเป็นการอบรมเสมอไป
- ✓ ทำต่อเนื่อง (Continuous) และทบทวนสม่ำเสมอ



ภาพรวมความเชื่อมโยงทั้ง 3 ระดับ

องค์กร	ตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการอะไร?”
งาน	ตอบคำถามว่า “งานต้องการอะไร?”
บุคคล	ตอบคำถามว่า “คนมีอะไร และขาดอะไร?”



เอกสารอ้างอิง (References)

บทที่ 4 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ • รูปแบบ APA 7th Edition



แนวทาง หลักการ: TNA / LNA / People Analytics

- CIPD. (2025). *Learning needs analysis factsheet*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/learning-needs-factsheet/>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2025). *Learning needs assessment*. U.S. Office of Public Health Preparedness and Response. <https://www.cdc.gov/public-health-preparedness/php/healthcare-readiness/performance-management/assessment/learning-needs-assessment.html>
- U.S. Office of Personnel Management, (2023). *Learning needs analysis*. HR Solutions. <https://www.opm.gov/hr-solutions/learning-and-development/training-requirements/learning-needs-analysis/>
- ATD. (2024). *ATD research: State of the industry report*. Association for Talent Development. <https://www.td.org/research>
- ATD. (2023). *People analytics: An essential guide for HR and L&D leaders*. Association for Talent Development. <https://www.td.org/insights/people-analytics-guide>
- McLean, G. N., & Sukulich, M. (2023). *Strategic training and development: A workforce development approach* (7th ed.). Pearson.



แนวทาง พัฒนา/แก้ไขตามแนวทางประยุกต์ใช้

- CIPD. (2025). *Conducting a training needs analysis*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/training-needs-analysis-factsheet/>
- CIPD. (2024). *Implementing learning solutions*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/implementing-learning-solutions-factsheet/>
- CIPD. (2024). *Evaluating learning and development*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/evaluating-learning-and-development-factsheet/>
- ATD. (2023). *The ATD model: Building better learning and performance*. Association for Talent Development. <https://www.td.org/atd-model>
- ATD. (2023). *Measuring learning impact*. Association for Talent Development. <https://www.td.org/insights/measuring-learning-impact>
- ATD. (2024). *Learning technologies landscape*. Association for Talent Development. <https://www.td.org/research/learning-technologies-landscape>
- Phillips, J. J., Stone, R. D., & Phillips, P. P. (2022). *Measuring ROI in learning and development* (2nd ed.). ATD Press.



หมายเหตุ: รายการอ้างอิงทั้งหมดจัดทำตามรูปแบบ APA 7th Edition

การออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือและเทคนิค • นวัตกรรมการเรียนรู้ • เศรษฐกิจดิจิทัล

- พัฒนาคน
- พัฒนาองค์กร
- สร้างคุณค่าให้ธุรกิจ



2 องค์ประกอบของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Project Design)

- วัตถุประสงค์ (Objective)**
กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและวัดผลได้ของโครงการ และ Gap ที่ต้องพัฒนา
- กลุ่มเป้าหมาย (Target Group)**
ระบุผู้เข้าร่วมโครงการ/ผู้เกี่ยวข้อง
- เนื้อหา/หลักสูตร (Content)**
ออกแบบเนื้อหา/หลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- วิธีการ/เครื่องมือ (Method & Tools)**
เลือกวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย
- แผนการดำเนินงาน (Implementation Plan)**
กำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และกิจกรรม
- การประเมินผล (Evaluation)**
ประเมินผล 4 ระดับ (Kirkpatrick Model) และวัด ROI/Impact



“การพัฒนาที่ดี ไม่ใช่แค่สอนคน แต่ทำให้คน ‘ทำได้ดียิ่งขึ้น’ และสร้างผลลัพธ์ให้ธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม”



5 กรณีศึกษา: Siemens – MyGrowth

แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล “MyGrowth” เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะและเส้นทางอาชีพของพนักงานทั่วโลก

- แนวทางการดำเนินงาน**
- Assess** ประเมินทักษะและศักยภาพของพนักงาน
 - Analyze** วิเคราะห์ช่องว่างทักษะเทียบกับทักษะที่ต้องการ
 - Recommend** แนะนำเส้นทางการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล
 - Develop** พัฒนาและติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
 - Grow** เชื่อมโยงการเรียนรู้กับงานจริงและสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ

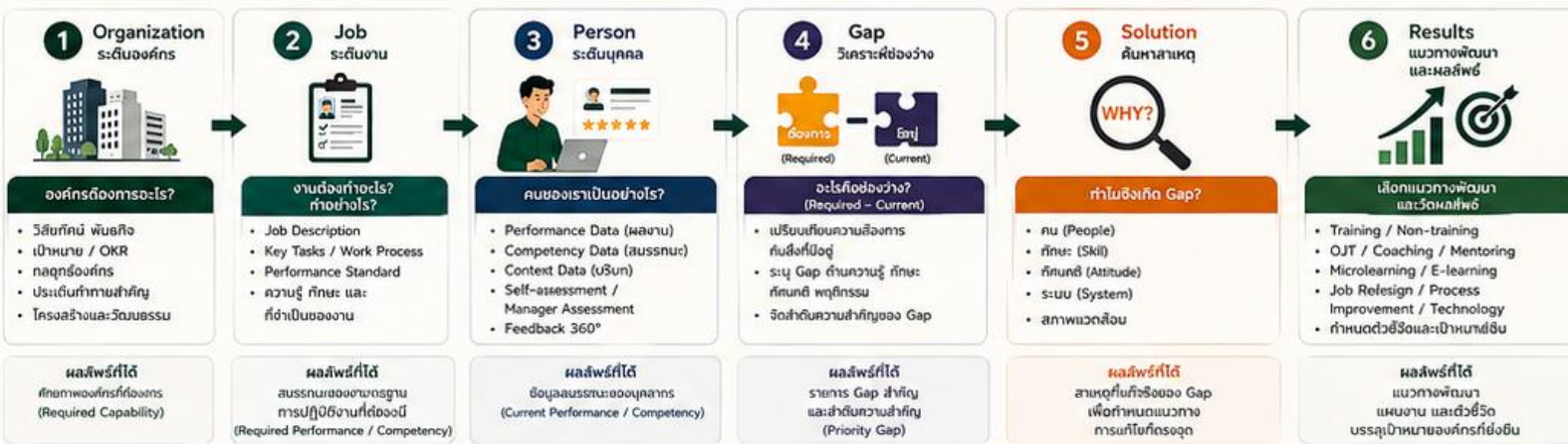
- ผลลัพธ์ที่ได้รับ**
- พนักงานเข้าร่วมแพลตฟอร์มมากกว่า **254,000 คน**
 - คอร์สเรียนและแผนการเรียนรู้มากกว่า **20,000 รายการ**
 - เพิ่มการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และความพร้อมด้านทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

SIEMENS

- ปัจจัยความสำเร็จ**
- เชื่อมโยงการเรียนรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ
 - ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล
 - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 - สนับสนุนทรัพยากรด้านทักษะและเทคโนโลยีในการพัฒนา

1 การออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Needs Analysis)



3 เครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เลือกให้เหมาะกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร

- 1 การฝึกอบรม (Training)**
 - เพิ่มความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน
 - เหมาะกับการสร้างพื้นฐาน และ Upskill/Reskill
- 2 การโค้ช (Coaching)**
 - พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล
 - เน้นการตั้งคำถามและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
- 3 การให้คำปรึกษา (Mentoring)**
 - ถ่ายทอดประสบการณ์
 - ช่วยวางแผนเส้นทางอาชีพ
 - และพัฒนาศักยภาพ
- 4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)**
 - ขยายประสบการณ์
 - เข้าใจงานหลากหลาย
 - เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น
- 5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)**
 - เรียนรู้จากการแก้ปัญหาจริง
 - เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแลกเปลี่ยน
- 6 โครงการ/งานท้าทาย (Project Assignment)**
 - มอบหมายงานท้าทาย
 - พัฒนาทักษะเชิงลึกและความเป็นผู้นำ

4 นวัตกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

แนวโน้มที่ช่วยยกระดับการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

- 1 การเรียนรู้เฉพาะบุคคลด้วย AI (AI-Personalized Learning)**
AI วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน แนะนำเนื้อหาที่เหมาะสม และติดตามความก้าวหน้า
- 2 การเรียนรู้ขนาดเล็ก (Microlearning)**
เนื้อหาสั้น กระชับ เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา เหมาะกับการทบทวน และฝึกฝนต่อเนื่อง
- 3 การจำลองสถานการณ์ (Simulation & VR/AR)**
สร้างประสบการณ์เสมือนจริง ฝึกฝนทักษะการปฏิบัติงานโดยไม่เกิดความเสี่ยง
- 4 การเรียนรู้ร่วมกันแบบสังคม (Social Learning)**
แลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Community สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
- 5 การเรียนรู้จากการทำงานจริง (In-the-Flow Learning)**
เรียนรู้ไปพร้อมกับการทำงาน ใช้เครื่องมือ/คน/แหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 6 การเรียนรู้ผ่านโครงการ (Project-based Learning)**
เป็นการฝึกปฏิบัติจริง เชื่อมโยงธุรกิจและสร้างผลลัพธ์ที่จับต้องได้

6 สรุปสาระสำคัญ

- เริ่มจากความจำเป็น**
วิเคราะห์ความจำเป็นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาองค์กร
 - ออกแบบอย่างเป็นระบบ**
ครอบคลุมองค์ประกอบของโครงการ และเชื่อมโยงกับธุรกิจ
 - เลือกเครื่องมือให้เหมาะสม**
ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับเป้าหมายและบริบท
 - นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบ**
ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับการเรียนรู้และผลลัพธ์
- “การพัฒนาคน คือการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด เพราะคนที่เก่งขึ้น จะพาองค์กรไปได้ไกลกว่าเดิม”

ออกแบบ HRD Project ให้เชื่อมกับผลลัพธ์

Learning Needs Analysis → Intervention → Transfer → Evaluation



1 Learning Needs Analysis



- วิเคราะห์ความต้องการ/ช่องว่างสมรรถนะ (Skill Gap) ของบุคคล ทีม และองค์กร
- ประเมินขีดความสามารถปัจจุบัน และอนาคตที่ต้องการ (Future Requirements)
- กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

2 Learning Intervention



- ออกแบบการแทรกแซงการเรียนรู้ตาม Learning Objective
- เลือกแนวทาง/กิจกรรม (Method & Practice) ให้เหมาะสมกับผู้เรียน
- ใช้สื่อ/เทคโนโลยีที่เหมาะสม และเน้นปฏิบัติจริง

3 Transfer to Work



- สนับสนุนการนำไปใช้ในงานจริง (On-the-Job Application)
- โค้ช / ที่ปรึกษา / ผู้จัดการ ให้การสนับสนุนต่อเนื่อง
- สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม



Reaction

ผู้เรียนพึงพอใจ/
รู้สึกมีคุณค่า

ประเมินความพึงพอใจ ความเกี่ยวข้อง
และประสบการณ์การเรียนรู้



Learning

ความรู้/ทักษะ
เพิ่มขึ้น

ทดสอบความรู้ ทักษะ
และความมั่นใจในการปฏิบัติงาน



Behavior

พฤติกรรมใน
งานดีขึ้น

สังเกต/ประเมินพฤติกรรม
และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง



Results

KPI / คุณภาพ /
ผลลัพธ์องค์กรดีขึ้น

วัดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับเป้าหมาย
เช่น ยอดขาย ต้นทุน คุณภาพ ความพึงพอใจ



เป้าหมายสุดท้าย

พัฒนาคนให้เก่งขึ้น ทำงานดีขึ้น
และสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นให้องค์กรอย่างยั่งยืน



ที่มาอ้างอิง

ATD. training & development handbook: Designing learning.
CIPD. (2023). Learning and development factsheet.
Kirkpatrick Partners. (2023). The Kirkpatrick Model: Four levels of evaluation.

เครื่องมือและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือที่หลากหลาย ตอบโจทย์การเรียนรู้ที่แตกต่าง เสริมศักยภาพบุคลากร สู่ผลลัพธ์องค์กรอย่างยั่งยืน



เลือกใช้ให้เหมาะสม
กับเป้าหมาย เนื้อหา
และบริบทขององค์กร



1 Workshop / Training

การฝึกอบรม / การประชุมเชิงปฏิบัติการ

- ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และแนวคิดใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ
- ใช้สื่อ กิจกรรม และการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
- เหมาะสำหรับการปูพื้นฐาน ความรู้มาตรฐาน หรือการอัปเดต
- รูปแบบ: การบรรยาย อภิปราย กิจกรรมกลุ่ม ฝึกปฏิบัติ

เหมาะสำหรับ



การพัฒนาความรู้พื้นฐาน
การสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันในองค์กร



2 Coaching

การโค้ช

- โค้ชช่วยให้ผู้รับการโค้ชค้นพบคำตอบของตนเอง
- เน้นการตั้งคำถาม การฟัง การสะท้อน และการให้ Feedback
- มุ่งพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงาน
- รูปแบบ: 1:1 Coaching, Group Coaching

เหมาะสำหรับ



การพัฒนาทักษะการคิด การแก้ปัญหา
และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน



3 Mentoring

การให้คำปรึกษา / พี่เลี้ยง

- ผู้มีประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และมุมมอง
- ช่วยแนะนำ เสนอแนะ และสนับสนุนการเติบโตในสายอาชีพ
- สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในองค์กร
- รูปแบบ: Formal Mentoring, Informal Mentoring

เหมาะสำหรับ



การพัฒนาศักยภาพระยะยาว
และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ



4 Job Rotation / Stretch Assignment

การหมุนเวียนงาน / การมอบหมายงานท้าทาย

- เปิดโอกาสให้เรียนรู้งานใหม่ในแผนก/หน้าที่ที่แตกต่าง
- เพิ่มความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจและพัฒนาทักษะรอบด้าน
- งานท้าทายช่วยให้เติบโตนอกกรอบความคุ้นเคย
- รูปแบบ: หมุนเวียนงานชั่วคราว, โครงการพิเศษ, งานท้าทาย

เหมาะสำหรับ



การพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะรอบด้าน
เตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น



5 Action Learning

การเรียนรู้จากการลงมือทำร่วมกัน

- เรียนรู้จากปัญหาจริงขององค์กร ผ่านการทำงานเป็นทีม
- วิเคราะห์ วางแผน ทดลอง และสะท้อนผลการเรียนรู้
- เชื่อมโยงการเรียนรู้กับการสร้างผลลัพธ์ในงานจริง
- รูปแบบ: Action Learning Set, Project-based Learning

เหมาะสำหรับ



การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
และสร้างนวัตกรรมในองค์กร



6 Community / Peer Learning

การเรียนรู้จากชุมชน / เพื่อนร่วมงาน

- แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
- ใช้เทคโนโลยี/แพลตฟอร์มเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน
- รูปแบบ: CoP, Online Community, Knowledge Sharing

เหมาะสำหรับ



การแบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์
และการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้



สำคัญในการเลือกใช้เครื่องมือ



สอดคล้องกับ
Learning Objective



เหมาะกับผู้เรียน
และระดับความพร้อม



เชื่อมโยงกับงานจริง
และเป้าหมายองค์กร



สามารถวัดผล
และประเมินผลได้



สร้างการเรียนรู้ต่อเนื่อง
และต่อยอดได้



แหล่งอ้างอิง
(References)

- Association for Talent Development. (2024). ATD training & development handbook: Designing learning.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

- CIPD. (2023). Learning and development factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development.
- McLagan, (2023). The future of learning and development 2023.



การพัฒนาคนที่ดี คือการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด
สำหรับความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

นวัตกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

ยกระดับการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่น ทันสมัย ตอบโจทย์อนาคตขององค์กร
Innovating Skill-Based Development • AI • Personalized & Experiential Learning



★ ประโยชน์ที่องค์กรได้รับ

- พัฒนาทักษะได้ตรงจุด ตอบโจทย์ธุรกิจ
- เรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา เพิ่มความยืดหยุ่น
- เพิ่มการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการเรียนรู้
- วัดผลได้ชัดเจน เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของงาน



AI-Personalized Learning การเรียนรู้เฉพาะบุคคลด้วย AI

- วิเคราะห์ทักษะ ความสนใจ และพฤติกรรมการเรียนรู้
- แนะนำคอนเทนต์ที่เหมาะสมแบบเฉพาะบุคคล
- ปรับเส้นทางการเรียนรู้แบบเรียลไทม์
- ใช้ AI Chatbot / Coach ให้คำแนะนำและตอบคำถาม



ผลลัพธ์ : เรียนรู้ได้ตรงจุด เร็วขึ้น และจดจำได้ดีขึ้น

2

Microlearning & Learning in Work การเรียนรู้แบบสั้น กระชับ ในการทำงาน

- เรียนรู้เป็นตอนสั้น ๆ (3-10 นาที) ผ่านมือถือ
- เน้นเนื้อหาที่ใช้งานได้จริง ทันที
- ฝึกฝนระหว่างทำงาน (Learning in the Flow of Work)
- เครื่องมือเสริม เช่น Job Aid, Checklists, How-to Videos



ผลลัพธ์ : นำไปใช้ได้ทันที เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

3

Simulation / Scenario Practice การจำลองสถานการณ์

- จำลองสถานการณ์จริงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
- ฝึกตัดสินใจ แก้ปัญหา และบริหารความเสี่ยง
- เพิ่มความมั่นใจ ก่อนลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง
- เก็บข้อมูลและให้ Feedback เพื่อพัฒนา



ผลลัพธ์ : เพิ่มทักษะการตัดสินใจ ลดความเสี่ยงของงาน

4

Project-Based / Gig Learning การเรียนรู้ผ่านโครงการหรือภารกิจจริง

- เรียนรู้จากการลงมือทำ ผ่านโปรเจกต์จริงขององค์กร
- ทำงานร่วมกับทีมข้ามสายงาน (Cross-functional)
- ฝึกทักษะการแก้ปัญหา การคิดเชิงกลยุทธ์ และความเป็นผู้นำ
- สร้างผลงานที่จับต้องได้และส่งผลกระทบต่อธุรกิจ



ผลลัพธ์ : พัฒนาศักยภาพเชิงลึก สร้างคุณค่าให้กับองค์กรจริง

5

Skills Analytics & Career Path การวิเคราะห์ทักษะและเส้นทางอาชีพ

- วิเคราะห์ทักษะเดิมและทักษะที่จำเป็นในอนาคต (Skill Gap)
- แนะนำเส้นทางอาชีพและทักษะที่ควรพัฒนา (Career Pathing)
- เชื่อมโยงการเรียนรู้กับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง/โครงการภายในองค์กร
- ใช้ข้อมูลในการวางแผนกำลังคนและสืบทอดตำแหน่ง (Succession)



ผลลัพธ์ : วางแผนพัฒนาบุคลากรได้แม่นยำ รักษาคนเก่งไว้กับองค์กร



LinkedIn (2025): **71%** ของผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้และพัฒนา (L&D Professionals)

กำลังสำรวจ ทดลอง หรือบูรณาการ AI ในงาน L&D เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น



แนวทางการนำไปใช้ให้เกิดผล



เชื่อมโยงกับเป้าหมายธุรกิจ และสมรรถนะหลัก



เลือกนวัตกรรม/เครื่องมือ ให้เหมาะกับผู้เรียนและบริบทองค์กร



ออกแบบการเรียนรู้ ที่มีประสบการณ์และลงมือทำ



วัดผลและติดตามต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ปัจจัยความสำเร็จ



วัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่สนับสนุน



ผู้นำเป็นแบบอย่าง และสนับสนุนการเรียนรู้



เทคโนโลยีและข้อมูล ที่พร้อมใช้งาน



การสื่อสารและการมีส่วนร่วม ของทุกฝ่าย



แหล่งอ้างอิง
(References)

- LinkedIn. (2025). Workplace learning report 2025. LinkedIn.
- Bersin, J. (2023). The disruptive power of AI in L&D. Josh Bersin Company.

- ATD. (2024). ATD training & development handbook: Designing learning.
- CIPD. (2023). Learning and development factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development.

- Deloitte. (2024). Global human capital trends 2024.
- McKinsey & Company. (2023). The state of organizations 2023.

กรณีศึกษา: Siemens — MyGrowth และการเรียนรู้แบบ Skills-Based

จากแนวทางประเมินทักษะ (Skill Assessment) + วิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap) + การเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) + การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Development)



🎯 ใจทย์และแนวทาง

Siemens ต้องการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและเทคโนโลยีผ่านแนวทางการเรียนรู้แบบ Skills-Based

- แพลตฟอร์ม MyGrowth เชื่อมโยงการประเมินทักษะการเรียนรู้ และการพัฒนาอาชีพเข้าด้วยกัน
- ใช้แนวทาง Skills Assessment + Skill Gap เพื่อระบุช่องว่างและจัดลำดับความสำคัญ
- ออกแบบการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคล ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ในงาน (On-the-Job) และการเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Formal / Social / Digital Learning)
- เชื่อมต่อกับเส้นทางอาชีพ (Career Path) และโอกาสเติบโตภายในองค์กร



เป้าหมายหลัก

พัฒนาทักษะที่จำเป็นในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรและสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ

กระบวนการเรียนรู้แบบ Skills-Based ของ Siemens



ข้อมูลผลจากการดำเนินการ



การเข้าถึงการเรียนรู้

- พนักงานเข้าถึงการเรียนรู้ผ่าน MyGrowth มากกว่า 180,000 คน
- มีการเรียนรู้ผ่านหลักสูตรและกิจกรรมมากกว่า 241,000 รายการ



ผลลัพธ์ที่สำคัญ

- ระยะเวลาการเรียนรู้โดยเฉลี่ยลดลง 40%
- ความพร้อมด้านทักษะสำคัญในตำแหน่งเพิ่มขึ้น 25% ภายใน 12 เดือน
- อัตราการเชื่อมโยงภายในองค์กรเพิ่มขึ้น 30%
- ความพึงพอใจของพนักงานต่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 20%

ผลกระทบต่อธุรกิจ



เพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวขององค์กร พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงของตลาด



สร้างนวัตกรรมและขับเคลื่อนการเติบโตผ่านทักษะที่จำเป็นในอนาคต



รักษามูลค่าบุคลากรคุณภาพและเพิ่มความผูกพันในองค์กร



ลดต้นทุนการจ้างงานและการฝึกอบรมใหม่จากการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

“

การลงทุนในทักษะของพนักงานคือการลงทุนเพื่ออนาคตของธุรกิจและสังคม”



ปัจจัยความสำเร็จของแนวทาง Skills-Based



เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจและทักษะอนาคต



มีข้อมูลทักษะที่แม่นยำและเป็นปัจจุบัน



แผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่ยืดหยุ่นและเข้าถึงง่าย



วัฒนธรรมการพูดคุยและโค้ชอย่างต่อเนื่อง



ติดตามผลและวัดผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ



แนวทางนี้ช่วยให้ Siemens สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและพร้อมเติบโตในโลกอนาคต

Workshop + เอกสารอ้างอิงหลัก (APA 7th)

Workshop ระยะเวลาอบรม HRD Project Canvas 1 หลัก | ดำเนินการ 5 วัน



เป้าหมายของ Workshop

- เสริมสร้างความเข้าใจและทักษะในการออกแบบ
- และบริหารจัดการโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- อย่างเป็นระบบและวัดผลได้จริง



1 HRD PROJECT CANVAS (1 หลัก 7 องค์ประกอบ)



1 Business / Performance Gap
วิเคราะห์ช่องว่างทางธุรกิจ / ผลลัพธ์ที่ต้องการ
ระบุปัญหา/โอกาสทางธุรกิจ เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร
และตัวชี้วัดความสำเร็จ



2 Target Learner & Skill Gap
กำหนดกลุ่มเป้าหมายและช่องว่างทักษะ
วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและทักษะที่ต้องการ มี เปรียบเทียบกับ
ทักษะปัจจุบันเพื่อหาช่องว่าง (Skill Gap)



3 Learning Outcome (KSA)
กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (KSA)
กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังในมิติ ความรู้ (Knowledge),
ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitudes)



4 Learning Method / Program
ออกแบบวิธีการเรียนรู้และรูปแบบโปรแกรม
เลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม (Classroom, Online,
Blended, Coaching, On-the-Job, Social Learning)



5 Measurement & Evaluation / ROI
กำหนดการวัดผลและประเมินผล พร้อมคำนวณ ROI
ออกแบบการวัดผลก่อน-หลัง, เครื่องมือประเมิน และคำนวณ
ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)



6 Talent Roles Manager / Coach / Job Practice
กำหนดบทบาทผู้เกี่ยวข้องและแนวทางการฝึกปฏิบัติ
ระบุบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง และออกแบบแผนการฝึกปฏิบัติจริง
เพื่อนำไปใช้ในงาน



7 Evaluation Learning - Behavior - Result KPI
ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning) พฤติกรรม (Behavior)
และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Result KPI)
ติดตามพฤติกรรมหลังการเรียนรู้และวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ

2 โครงสร้าง WORKSHOP 5 วัน

DAY 1



เข้าใจปัญหาและบริบทธุรกิจ (Define)

- ทำความเข้าใจเป้าหมายองค์กรและกลยุทธ์
- วิเคราะห์ปัญหาธุรกิจ/Performance Gap
- ระบุผลกระทบและตัวชี้วัดความสำเร็จ

DAY 2



วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและช่องว่างทักษะ (Analyze)

- กำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target Learner)
- วิเคราะห์ทักษะที่ต้องการมี (Future Skills)
- วิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap)

DAY 3



ออกแบบผลลัพธ์และวิธีการเรียนรู้ (Design)

- กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ (KSA)
- ออกแบบโปรแกรม/กิจกรรมการเรียนรู้
- เลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเป้าหมาย

DAY 4



การวัดผลและคำนวณ ROI (Measure)

- ออกแบบการประเมินผลและเครื่องมือ
- ทดลอง/กำหนดเกณฑ์การวัดผล
- คำนวณ ROI และจัดทำแผนการติดตามผล

DAY 5



การนำไปใช้จริงและติดตามผล (Implement)

- กำหนดบทบาทผู้เกี่ยวข้องและแผนการสื่อสาร
- ออกแบบแผนการฝึกปฏิบัติในงาน
- วางแผนติดตามพฤติกรรมและผลลัพธ์ทางธุรกิจ (KPI)

3 ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จาก Workshop

- ✓ HRD Project Canvas ที่สมบูรณ์ 1 โครงการ
- ✓ แผนการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ปัญหาและเป้าหมายธุรกิจ
- ✓ ผลลัพธ์การเรียนรู้ (KSA) ที่ชัดเจนและวัดได้
- ✓ แผนการประเมินผลและROI (คาดการณ์)
- ✓ แผนการนำไปใช้จริงและติดตามผล (Action Plan)



4 เอกสารอ้างอิงหลัก (APA 7th)



Association for Talent Development. (2024).
Foundation of instructional design (2E). ATD Press.



Chartered Institute of Personnel and
Development. (2024a). Annual survey report 2024.
CIPD.



Chartered Institute of Personnel and
Development. (2024b). August 2024:
Learning needs analysis. CIPD.



Chartered Institute of Personnel and
Development. (2024c). Index of L&D: Measuring
correlation, impact and benefits. CIPD.



Chartered Institute of Personnel and
Development. (2024d). September 2024: Learning
and development: How to develop and deliver
effective learning. CIPD.



EdApp.com. (n.d.). The Kirkpatrick model:
Complete guide. [https://www.edapp.com/
blog/kirkpatrick-model/](https://www.edapp.com/blog/kirkpatrick-model/)



LinkedIn Learning. (2024). Workplace learning
report 2024: The rise of career champions.
LinkedIn Learning.

ประโยชน์ที่ผู้เข้าร่วมจะได้รับ



เข้าใจปัญหาและเป้าหมายธุรกิจ
วิเคราะห์และเชื่อมโยงการเรียนรู้
กับผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ชัดเจน



ออกแบบการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เลือกวิธีการและกิจกรรมที่เหมาะสมกับ
ผู้เรียนและเป้าหมาย



วัดผลและประเมิน ROI ได้จริง
ใช้เครื่องมือและตัวชี้วัดที่เหมาะสม
เพื่อพิสูจน์คุณค่าของการเรียนรู้



นำไปใช้จริงในองค์กร
มีแผนการดำเนินงาน บทบาทผู้เกี่ยวข้อง
และการติดตามผลที่เป็นรูปธรรม

“ออกแบบได้ตรงจุด เรียนรู้ให้เกิดผล
วัดผลได้ สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน”