

การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

THE DEVELOPMENT OF PROBLEM-SOLVING AND COACHING SKILLS OF HUMAN RESOURCE EXECUTIVES IN THE DIGITAL AGE

ธัญวรรณ เกิดดอนทราย^{1*} และพรรณี บัญชรหัตถกิจ²Thanawan Koetdonthrai^{1*} and Panni Banchorhathakit²¹คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี²คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี¹Faculty of Public Health, Bangkok Thonburi University²Faculty of Public Health, Valaya Alongkorn Rajabhat University under Royal Patronage, Pathum Thani Province

Received: July 7, 2025 / Revised: August 18, 2025 / Accepted: August 21, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ในบริบทของการปฏิวัติดิจิทัลและความท้าทายของตลาดแรงงานสมัยใหม่ ทักษะการแก้ปัญหาที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การคิดเชิงวิเคราะห์ และการคิดเชิงวิพากษ์ การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหาแบบร่วมมือ และการปรับตัวและความยืดหยุ่น ส่วนทักษะการสอนงานที่สำคัญ ประกอบด้วย การสื่อสารเชิงบวกและการให้ข้อมูลป้อนกลับ การสร้างความสัมพันธ์และการให้คำปรึกษา การพัฒนาศักยภาพบุคคล การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล และการวัดผลและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

กรอบแนวทางการพัฒนาทักษะแบบบูรณาการที่ประกอบด้วยสี่มิติ คือ การประเมินทักษะปัจจุบัน การออกแบบหลักสูตรเฉพาะบุคคล การนำไปปฏิบัติผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานเฉพาะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการกำหนดแนวทางการพัฒนาอาชีพสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ องค์กรสามารถนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบโมดูลการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การสร้างระบบการประเมินทักษะแบบ 360 องศาสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการสอนงานที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะ การแก้ปัญหา การสอนงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article aims to propose concepts for developing problem-solving and coaching skills for human resource managers in the 21st Century within the context of digital revolution and modern labor market challenges. Essential problem-solving skills for human resource managers include analytical and critical thinking, creative thinking and innovation, strategic decision-making, collaborative problem-solving, and adaptability and flexibility. Important coaching skills comprise positive communication and feedback provision, relationship building and counseling, individual potential development, digital technology integration, and systematic measurement and evaluation.

The integrated skill development framework consists of four dimensions: current skill assessment, personalized curriculum design, implementation through practical training, and continuous monitoring and evaluation. Recommendations from this study can be applied to developing specialized problem-solving and coaching skill training curricula for human resource managers, designing organizational human resource development policies, and establishing career development guidelines for human resource managers in the digital era. Additionally, organizations can apply the study results to design specialized training modules, create 360-degree skill assessment systems for human resource managers, and develop coaching effectiveness measurement tools appropriate for each organization's context.

Keywords: Skill Development, Problem-solving, Coaching, Human Resource Managers, 21st Century

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ปฏิวัติวิธีการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กร การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันในตลาดโลก และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคม ได้สร้างความท้าทายที่ซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิติ (Schwab, 2016) ความซับซ้อนเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการรับมือกับปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้คนทำงานในทุกระดับต้องพัฒนาทักษะใหม่เพื่อให้สามารถทำงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล การจัดการแก้ปัญหาประกอบด้วยทักษะหลัก 2 ประการ คือ การสังเกตและทักษะการคิดวิเคราะห์ (Rahman, 2019) ทักษะเหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถระบุปัญหาที่ซับซ้อน วิเคราะห์สาเหตุ และหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมได้ นอกจากนี้ทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ ได้แก่ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น การประสานงานกับผู้อื่น สถิติปัญหาทางอารมณ์ การตัดสินใจ และความยืดหยุ่นทางปัญญา การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าทักษะการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้รับการจัดอันดับเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ตามด้วยการคิดเชิงวิพากษ์และความคิดสร้างสรรค์ ในบรรดาบุคลากรทุกตำแหน่ง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาท

ที่ทำนายเป็นพิเศษเนื่องจากต้องเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้พัฒนาคนอื่นให้มีทักษะที่จำเป็น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะพื้นฐานเหมือนคนทำงานทั่วไป แต่ยังต้องมีทักษะเฉพาะทางเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการบุคลากร การมุ่งเน้นการให้บริการ และการเจรจา (Kess-Momoh et al., 2024) ทักษะเหล่านี้มีความจำเป็นเพราะ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสื่อสารกับคนหลากหลายกลุ่ม แก้ไขความขัดแย้ง และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานจึงกลายเป็นสมรรถนะหลักที่ขาดไม่ได้สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่

การศึกษาเน้นย้ำว่าในศตวรรษที่ 21 นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในหมู่ผู้เรียนและผู้ทำงาน (Wijaya et al., 2023) การลงทุนในการพัฒนาทักษะเหล่านี้จึงไม่ใช่เพียงการเตรียมความพร้อมสำหรับปัจจุบัน แต่เป็นการสร้างรากฐานสำหรับการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้สร้างความท้าทายใหม่สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ งานวิจัยระบุว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อน ได้แก่ การรักษาพนักงาน การจัดการแรงงานที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย การปรับเปลี่ยนโครงสร้างกำลังคน การตอบสนองต่อความต้องการของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลง การรับมือกับเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ และการริเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Puri, 2018)

ความท้าทายเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของบทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรับผิดชอบในปัจจุบัน

ในบริบทของประเทศไทย ความท้าทายมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น การปฏิวัติดิจิทัลได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม แต่การศึกษาพบว่า องค์กรไทยหลายแห่งยังคงเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการขาดแคลนทรัพยากรเสริมภายในองค์กรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Muankaew & Levermore, 2025) รัฐบาลไทยได้ออกนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อขับเคลื่อนประเทศให้เป็นศูนย์กลางดิจิทัลของภูมิภาค ซึ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัลที่มีทักษะสูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Ministry of Digital Economy and Society, Thailand, 2024) การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญในการจัดการเทคโนโลยีขั้นสูงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาประเทศ (Mordor Intelligence, 2024) สถานการณ์นี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องรับผิดชอบในการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีทักษะสูงไว้ในองค์กร ทำให้ทักษะการแก้ปัญหาและการพัฒนานกลายเป็นความสามารถที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้

การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาในบริบทการทำงาน

ทักษะการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการทางปัญญาพื้นฐานของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ทราบวิธีการดำเนินการให้สำเร็จ (Rahman, 2019) ในสายงานทรัพยากรมนุษย์ ทักษะนี้มีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากลักษณะงานที่ต้องจัดการกับปัญหาที่หลากหลายและซับซ้อน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสามารถประเมินทักษะการแก้ปัญหาของสมาชิกในทีม ซึ่งสามารถทำได้โดยผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพูดคุย

เกี่ยวกับตัวอย่างที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน และการวิเคราะห์วิธีการที่บุคคลนั้นจัดการกับปัญหา (Thomas. co, 2024)

การคิดเชิงวิพากษ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการแก้ปัญหาที่ครอบคลุมความสามารถในการสร้างแนวคิด การใช้เหตุผลเชิงตรรกะ การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา (Rahman, 2019) การพัฒนาทักษะเหล่านี้ในที่ทำงานจึงเป็นภารกิจสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

บทบาทของการสอนงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสอนงาน (Coaching) ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เนื่องจากศตวรรษที่ 21 ต้องการการเปลี่ยนผ่านจากเทคนิคการพัฒนาทักษะแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบการฝึกอบรมที่ก้าวหน้าและมีปฏิสัมพันธ์มากขึ้น (Ahmad et al., 2011) การสอนงานมีประโยชน์หลากหลายและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อทั้งพนักงานและองค์กร โดยช่วยสร้างเครือข่ายการสื่อสารที่ทำให้พนักงานสามารถแบ่งปันข้อมูล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และตอบสนองความต้องการทางสังคม (Ahmad et al., 2011)

ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ การสอนงานต้องการให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนจากบทบาทแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานไปสู่บทบาทที่ปรึกษาที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนการพัฒนาของพนักงานมากขึ้น (MIT Human Resources, 2024) การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารคนจากการสั่งการไปสู่การเสริมสร้างพลัง

การปฏิบัติดิจิทัลและผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การปฏิบัติดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างรากฐานการศึกษาชี้ให้เห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการดิจิทัลของลูกค้าภายใน นวัตกรรมดิจิทัลของอุตสาหกรรม ความท้าทายจากคู่แข่ง การกำกับดูแลนวัตกรรมดิจิทัล และความต้องการในยุคดิจิทัล (Zhang et al., 2021) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อลักษณะงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความต้องการแรงงานด้านไอที (Chuchaiyapong et al., 2019)

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนดิจิทัลในประเทศไทยพบว่า อุตสาหกรรมต่าง ๆ คาดหวังสมรรถนะสูงสุดในด้านทักษะวิชาชีพและความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมาคือ เทคนิคไอทีและการจัดการและสนับสนุนไอที สมรรถนะห้าอันดับแรกที่ต้องการคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะดีส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม ความน่าเชื่อถือ และพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chuchaiyapong et al., 2019) ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะที่ผสมผสานระหว่างความสามารถทางเทคนิคและทักษะส่วนบุคคล

ความท้าทายในการปฏิบัติดิจิทัลของงานทรัพยากรมนุษย์

การปฏิบัติดิจิทัลในงานทรัพยากรมนุษย์นำมาซึ่งความท้าทายที่ซับซ้อนหลายประการ ความท้าทายพื้นฐานคือ ความจำเป็นที่กระบวนการใด ๆ ที่ได้รับการดิจิทัลไนซ์หรือระบบอัตโนมัติต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีความสมเหตุสมผลทางธุรกิจ (Academy HR, 2024) การดำเนินการโดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนอาจนำไปสู่การลงทุนที่ไม่คุ้มค่าและการสูญเสียประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่สนับสนุนวัฒนธรรมดิจิทัลจะบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร ช่องโหว่ในกลยุทธ์จะนำไปสู่ปัญหาในการบริหารจัดการ และความเชี่ยวชาญที่ไม่เพียงพอจะส่งผลให้เกิดความท้าทาย

และความสับสนในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง (TMI, 2024) ความท้าทายเหล่านี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมอย่างรอบด้าน ทั้งใน ด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

สถานการณ์ปัจจุบันของงานทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของงาน ทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นว่ายังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนา อีกมาก หน้าที่ของ HR กำลังเปลี่ยนจากบทบาทการ บริหารแบบเดิมไปเป็นแนวทางการดำเนินการเชิง กลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ แต่ยังคงมีความคืบหน้า อีกมาก (Academy HR, 2024) งานทรัพยากรมนุษย์ กำลังเปลี่ยนแปลงจากบทบาทการบริหารแบบดั้งเดิม ไปสู่แนวทางเชิงกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ แต่ยังมี ความก้าวหน้าที่ต้องทำอีกมาก ความท้าทายหลักที่งาน ทรัพยากรมนุษย์เผชิญอยู่ในปัจจุบันรวมถึงการรับรู้ เชิงปฏิบัติการเทียบกับเชิงกลยุทธ์ของ HR ผู้เชี่ยวชาญ ด้าน HR ขาดความเชื่อมั่นในผลกระทบจากความร่วมมือ เชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่า HR เป็นเพียง ฝ่ายสนับสนุนที่ไม่มีความเข้าใจหรือความรู้ทางธุรกิจ (Academy HR, 2024) การรับรู้เรื่องการดำเนินงาน เทียบกับเชิงกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากร มนุษย์ขาดความมั่นใจในผลกระทบของความเป็น หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นเชื้อเพลิงให้เกิดความเข้าใจ ผิดว่างานทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงงานสนับสนุนโดย ไม่มีความเข้าใจหรือความรู้ทางธุรกิจ

การพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ในศตวรรษที่ 21

การพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน แนวทางอย่างรากฐาน นักวิจัยได้ระบุสาขาวิชาทั้งสี่สาขา ได้แก่ พาณิชยศาสตร์และการจัดการ วิทยาการ คอมพิวเตอร์ จิตวิทยา และวิศวกรรมศาสตร์ ว่าเป็น

สาขาวิชาหลักในศตวรรษที่ 21 สำหรับการจ้างงานที่ ดีขึ้น (Singh et al., 2020) การพัฒนาแบบบูรณาการ ดังกล่าวนั้นมีความจำเป็นเนื่องจากในภูมิทัศน์ที่ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของศตวรรษที่ 21 การ จัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Society for Human Resource Management: SHRM) ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับความสำเร็จของ องค์กร (Kess-Momoh et al., 2024)

ความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา อย่างต่อเนื่องได้รับการเน้นย้ำในงานวิจัยต่าง ๆ โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เน้นการคิด วิเคราะห์ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และกลยุทธ์ การตัดสินใจ มอบทักษะและความมั่นใจในการแก้ ปัญหาให้กับผู้คนโดยมอบสถานการณ์จำลองและ ตัวอย่างเพื่อฝึกฝนการทำงาน (Thomas.co, 2024) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มุ่งเน้นการคิด เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และกลยุทธ์ การตัดสินใจให้ความรู้ความสามารถและความมั่นใจแก่ บุคคลในการจัดการกับปัญหาโดยการให้สถานการณ์ จำลองและตัวอย่างเพื่อการปฏิบัติ

การสร้างความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากร มนุษย์

การสร้างความเป็นเลิศในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยการผสมผสาน ระหว่างทักษะดั้งเดิมและทักษะใหม่ การฝึกสอนช่วย ขับเคลื่อนประสิทธิภาพและผลผลิตของพนักงาน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่าง พนักงานและหัวหน้างานผ่านการฝึกสอนประสิทธิภาพ การทำงานอย่างต่อเนื่อง (CPS HR Consulting, 2024) การสอนงานขับเคลื่อนประสิทธิภาพและ ผลผลิตของพนักงานโดยการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิภาพระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ผ่านการสอนงานด้านประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทสำคัญ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในโลกปัจจุบันที่มี

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัวในสถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (CPS HR Consulting, 2024) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การปรับตัวในที่ทำงานเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสถานการณ์ที่พัฒนาไป การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คงที่

ช่องว่างในงานวิจัยและความจำเป็นในการศึกษา

แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิวัติดิจิทัลในหลายสาขา แต่การศึกษาเฉพาะด้านการปฏิวัติดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) การวิจัยพบว่าการกล่าวถึงนวัตกรรมดิจิทัลในธุรกิจ อุตสาหกรรมการขาย และการจัดการองค์กรโดยรวมมีการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลยังมีน้อย (Zhang et al., 2021)

การศึกษาเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรระหว่างประเทศต่าง ๆ กรอบการรู้เท่าทันเทคโนโลยีและข้อมูลระดับนานาชาติ ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่หลากหลายได้ถือกำเนิดขึ้นเพื่อให้มีเกณฑ์มาตรฐานผลลัพธ์สำหรับการปฏิรูปหลักสูตรที่จำเป็น (Reynolds & Chu, 2017) ในปี 2002 องค์กร Partnership for 21st Century Skills ได้ก่อตั้งขึ้นโดยพันธมิตรที่ประกอบด้วยสมาชิกจากชุมชนธุรกิจระดับชาติ ผู้นำด้านการศึกษา และนักกำหนดนโยบาย (Wikipedia, 2024) องค์กรนี้ได้ระบุทักษะสำคัญ 6 ด้าน และต่อมาได้ทำการวิจัยเพื่อระบุชุดทักษะย่อยที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางซึ่งเรียกว่า “4C ของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” ซึ่งประกอบด้วย Critical Thinking (การคิดเชิงวิพากษ์) Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) Communication (การสื่อสาร) และ Collaboration (การทำงานร่วมกัน) (Partnership for 21st Century Skills, 2009)

รายงานล่าสุดจาก World Economic Forum ปี 2025 เรื่อง “อนาคตของงาน” ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานโลก จะมีการสร้างงานใหม่ประมาณ 170 ล้านตำแหน่งในทศวรรษนี้ ขณะที่งาน 92 ล้านตำแหน่งจะถูกแทนที่ ส่งผลให้มีการเพิ่มขึ้นสุทธิ 78 ล้านตำแหน่งงาน ทักษะที่คาดว่าจะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมากกว่าทักษะอื่น ๆ ในอีก 5 ปีข้างหน้า คือ AI และความรู้ด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือ เครือข่ายและความปลอดภัยทางไซเบอร์ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับความอยากรู้อยากเห็น และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทักษะ 10 อันดับแรกที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ความเป็นผู้นำและการมีอิทธิพลทางสังคม การจัดการบุคลากร การคิดวิเคราะห์ และการดูแลสิ่งแวดล้อม (World Economic Forum, 2025)

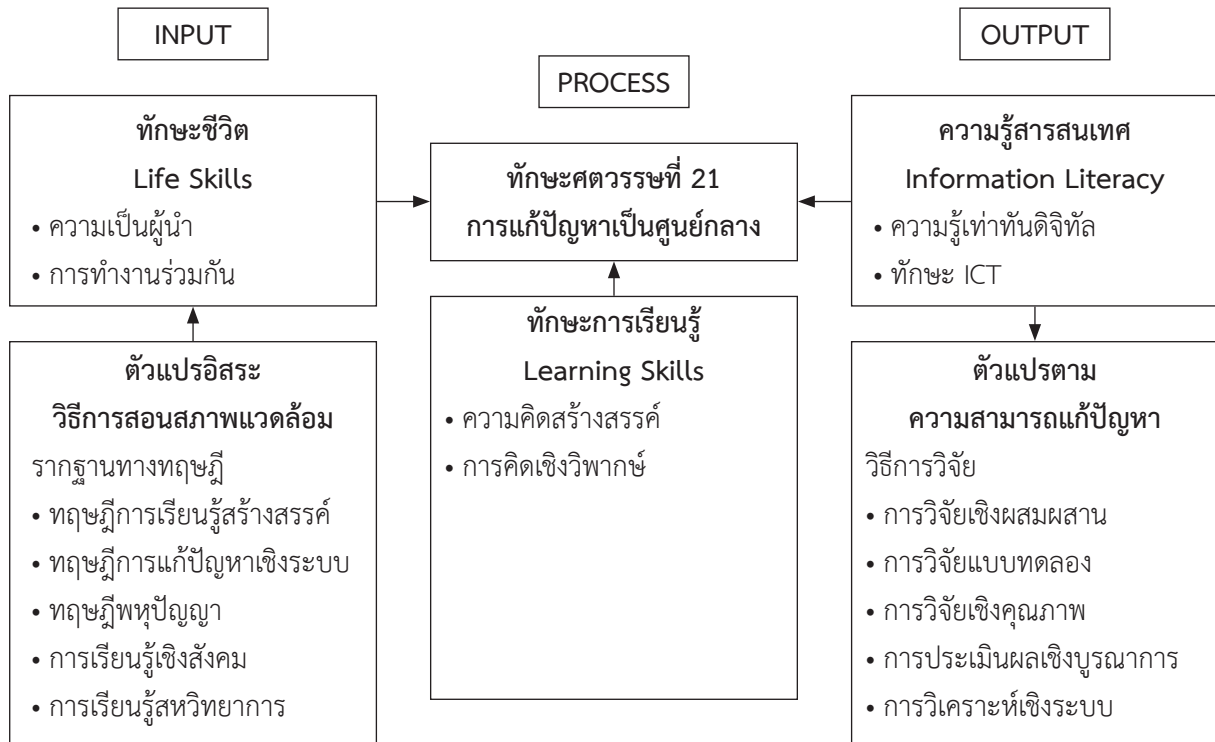
ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานในบริบทไทย

ในบริบทของประเทศไทย การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานมีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากความท้าทายเฉพาะของประเทศกำลังพัฒนา ธุรกิจไทยส่วนใหญ่ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล โดยมีโอกาสมากมายที่เทคโนโลยี 5G จะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานของพวกเขา (U.S. Trade.gov, 2024)

รัฐบาลไทยได้อนุมัติกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน AI ระดับชาติของไทย (พ.ศ. 2565-2570) เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาประเทศด้าน AI โดยมีกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นผู้กำกับดูแล (U.S. Trade.gov, 2024) สำหรับการพัฒนากำลังคนดิจิทัล แพลตฟอร์มระบบนิเวศกำลังคนอิเล็กทรอนิกส์ (E-Workforce Ecosystem Platform: EWE) ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางสำหรับ

การพัฒนาทักษะ การจับคู่งาน และโปรแกรมการเสริมสร้างทักษะและการฝึกทักษะใหม่ เพื่อตอบสนองความ

ต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของยุคดิจิทัล (Ministry of Digital Economy and Society, Thailand, 2024)



ภาพที่ 1 การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทักษะในอนาคตสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในโลกที่มีพลวัตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทักษะที่จำเป็นในการทำงานและการใช้ชีวิตในอนาคตกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก รายงาน Future of Jobs ประจำปี 2025 โดย World Economic Forum (2025) วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทักษะในอนาคต โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของทักษะทางเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นทักษะที่ต้องการมากที่สุดในอนาคต ได้แก่ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity)

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ McKinsey Global Institute (2017) ที่พบว่า AI และระบบอัตโนมัติจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในตลาดแรงงาน

นอกจากนี้รายงานจาก World Economic Forum (2025) ยังระบุอีกว่า ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี (Technology Use, Monitoring and Control) กลายเป็นทักษะสำคัญอันดับต้น ๆ สำหรับการทำงานในอนาคต แต่ทักษะความเป็นมนุษย์เองมีความสำคัญ รวมทั้งทักษะอื่น ๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความคล่องแคล่วว่องไว (Agility) การอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความสำคัญมากขึ้น

การศึกษาของ Ericsson (2016) ชี้ให้เห็นว่าโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ดังนั้น บุคลากรที่มีทักษะความยืดหยุ่นและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วจะเป็นที่ต้องการอย่างมากขององค์กร จากรายงานของ World Economic Forum (2025)

ทักษะที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นอย่างโดดเด่น ได้แก่ ความเป็นผู้นำและการมีอิทธิพลทางสังคม (Leadership and Social Influence) การจัดการทรัพยากรบุคคล (People Management) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Conservation)

แนวโน้มเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยีและจะประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องมีทักษะการเป็นผู้นำ การจัดการ การวิเคราะห์ และการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นทักษะที่มีความซับซ้อนและใช้ศักยภาพเชิงปัญญาของมนุษย์ในระดับสูง การรวมกันระหว่างทักษะด้านเทคโนโลยีและทักษะความเป็นมนุษย์จะเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จในอนาคต

ดังที่ Leopold (2025) ได้กล่าวไว้ในรายงาน Future of Jobs 2025 ว่า แนวโน้มเช่นปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว กำลังสร้างทั้งโอกาสที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และความเสี่ยงอย่างใหญ่หลวง ดังนั้นการมีทักษะที่หลากหลายและสมดุลจะเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับตัวเข้ากับอนาคตที่ไม่แน่นอน เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาและอัปเดตบุคลากรมากขึ้น จากรายงานของ World Economic Forum (2025) พบว่า ในปี 2025 มีบุคลากร 50% ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เพิ่มขึ้นจาก 41% ในปี 2023 แสดงว่าทุกองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ทันกับยุคสมัย

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นายจ้างคาดการณ์ว่า ประมาณ 39% ของทักษะหลักที่จำเป็นจะเปลี่ยนไปจากเดิมภายในปี 2030 ซึ่งแม้จะลดลงจาก 44% ในปี 2023 แต่ก็สะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล (World Economic Forum, 2025) แสดงให้เห็นถึงบุคลากรจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต ไม่เช่นนั้นอาจเสี่ยงต่อการตกงาน

หรือไม่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้

เมื่อพิจารณาในด้านทักษะที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต รายงานของ World Economic Forum (2025) พบว่า การคิดเชิงวิเคราะห์เป็นอันดับ 1 โดยมีบริษัทมากกว่า 70% ระบุว่าเป็นทักษะที่จำเป็น ตามด้วยความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว และความคล่องตัว ควบคู่กับความเป็นผู้นำและอิทธิพลทางสังคม ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของทักษะการคิดระดับสูง และทักษะการเป็นผู้นำในปัจจุบันและอนาคต

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 กำลังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต ทักษะในอนาคตไม่ได้จำกัดอยู่แค่เรื่องของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ทักษะความเป็นมนุษย์เองก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน โดยทักษะทั้งสองด้านจะต้องผสมผสานกันอย่างลงตัว เพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานและการแข่งขันในตลาดแรงงานอนาคต

บทสรุป

องค์กรต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางความผันผวน พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลายและสมดุลระหว่างด้านเทคโนโลยีและด้านมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การพัฒนาทักษะควรเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการฝึกอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ภายในองค์กร (Ahmad et al., 2011; MIT Human Resources, 2024)

นอกจากนี้องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงมีวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวได้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความ

พร้อมที่จะพัฒนาและปรับตัวอยู่เสมอ ทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทำให้ผู้นำและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง จากการเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนเบื้องหลัง มาเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ร่วมขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ผู้นำฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จะต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ตลอดจนคาดการณ์ความต้องการทักษะในอนาคต และวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างสอดคล้อง

สำหรับประเทศไทย การเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ภาคธุรกิจส่วนใหญ่ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล การขาดแคลนกำลังคนที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพกำลังคนเพื่อรองรับอนาคต ดังจะเห็นได้จากนโยบายและแผนระดับชาติต่าง ๆ รวมถึงการจัดทำแพลตฟอร์ม EWE เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะและการฝึกอบรม

โดยสรุปการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทักษะในอนาคตชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่กำลังเกิดขึ้นในตลาดแรงงานโลก ทั้งในแง่ของความต้องการทักษะใหม่ ๆ โดยเฉพาะทักษะด้านเทคโนโลยี และการเพิ่มพูนความสำคัญของทักษะความเป็นมนุษย์ ทั้งด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำ และการปรับตัว ซึ่งการผสมผสานลงตัวของทักษะทั้งสองด้านจะเป็นกุญแจสำคัญของการประสบความสำเร็จในอนาคต

ดังนั้นทั้งบุคลากรและองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสร้างวัฒนธรรม

องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ขณะเดียวกันผู้นำและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องปรับบทบาทมาเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่ร่วมขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในระยะยาว

ท้ายที่สุดหากประเทศไทยต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าในยุคดิจิทัล การยกระดับทักษะและศักยภาพของกำลังคนถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษาจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ในการกำหนดนโยบาย ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพที่พร้อมขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความเจริญรุ่งเรืองและมั่นคงในศตวรรษที่ 21 ต่อไป

การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่เพียงแต่เป็นความจำเป็นในยุคปัจจุบัน แต่ยังเป็นการลงทุนในอนาคตที่จะช่วยให้องค์กรและประเทศสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและแข่งขันได้ในเวทีโลก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้
สำหรับองค์กร

1. ควรจัดทำแผนพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการประเมินทักษะปัจจุบันของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ควรส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่องผ่านการจัดกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
3. ควรสร้างระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อช่วยให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทราบจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา

สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ควรพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาและการสอนงานอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาเพิ่มเติม การเข้าร่วม

การฝึกอบรม และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับ
ผู้เชี่ยวชาญ

2. ควรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการทำงานและการพัฒนาบุคลากร

3. ควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์คนอื่น ๆ เพื่อแบ่งปันความรู้และ
ประสบการณ์

References

- Academy HR. (2024). *The state of HR: 5 major challenges the HR profession faces*. <https://www.aihr.com/blog/state-of-hr-challenges/> [in Thai]
- Ahmad, I., Said, H., & Khan, F. (2011). Coaching and mentoring for enhanced learning of human resources in organizations: Rapid multiplication of workplace learning to improve individual performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 78-85.
- Chuchaiyapong, P., Srisawasdi, N., & Nilsook, P. (2019). An exploratory study of digital workforce competency in Thailand. *Heliyon*, 5(6), e01807. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01807>[in Thai]
- CPS HR Consulting. (2024). *4 reasons for HR to use coaching as a management tool*. <https://www.cpshr.us/blog/4-reasons-for-hr-to-use-coaching-as-a-management-tool/>
- Ericsson, A. (2016). *Peak: Secrets from the new science of expertise*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., & Omotoye, G. B. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 105-118.
- Leopold, T. (2025, January 8). *Future of jobs report 2025: 78 million new job opportunities by 2030 but urgent upskilling needed to prepare workforces* [Press release]. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/>
- McKinsey Global Institute. (2017). *The age of AI: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. McKinsey & Company.
- Ministry of Digital Economy and Society, Thailand. (2024). *Thailand: Empowering the digital workforce*. SHRM Global. <https://icdl.org/thailand-digital-employer-day-2024-empowering-thai-workforce-through-digital-transformation/>
- MIT Human Resources. (2024). *What is coaching?* Massachusetts Institute of Technology. <https://hr.mit.edu/learning-topics/leading/articles/what-is-coaching>
- Mordor Intelligence. (2024). *Thailand digital transformation market size & share analysis-industry research report-growth trends*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/thailand-digital-transformation-market>

- Muankaew, N., & Levermore, R. (2025). Digital transformation in Thailand: Transformation trends and challenges from complementary resources in pre-digital organizations. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 16(2), 234-251.
- Partnership for 21st Century Skills. (2009). *Framework for 21st century learning*. https://static.battelleforkids.org/documents/p21/p21_framework_definitionsbfk.pdf
- Puri, N. (2018, January 10). *Human resource challenges and strategies in 21st century*. <https://www.linkedin.com/pulse/human-resource-challenges-strategies-21st-century-neeraj-puri>
- Rahman, M. M. (2019). 21st century skill “problem solving”: Defining the concept. *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, 2(1), 71-81.
- Reynolds, L., & Chu, S. K. W. (2017). 21st century skills and global education roadmaps. In S. K. W. Chu, R. B. Reynolds, N. J. Tavares, M. Notari, & C. W. Y. Lee (Eds.), *21st century skills development through inquiry-based learning* (pp. 17-32). Springer.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Singh, A., Kumar, R., & Sharma, P. (2020). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 123-145.
- Thomas.co. (2024). *The importance of problem-solving skills in the workplace*. <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/importance-problem-solving-skills-workplace>
- TMI. (2024). *HR digital transformation explained: Strategies, challenges, and case studies*. Talent Management Institute. <https://www.tmi.org/blogs/a-modern-hr-blueprint-for-managing-people-platforms-and-principles>
- U.S. Trade.gov. (2024). *Thailand-digital economy*. International Trade Administration. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/thailand-digital-economy>
- Wijaya, T., Chen, L., & Zhang, M. (2023). Problem-solving skills among 21st century learners toward creativity and innovation ideas. *International Journal of Educational Research*, 8(2), 45-62.
- Wikipedia. (2024). *21st century skills*. https://en.wikipedia.org/wiki/21st_century_skills
- World Economic Forum. (2025). *The future of Jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Zhang, L., Wang, H., & Liu, Y. (2021). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Frontiers in Psychology*, 12, 634325.



Name and Surname: Thanyawan Koeddonsai

Highest Education: Currently Studying Doctor of Public Health Program, Major in Health System Management, Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage, Pathum Thani Province

Affiliation: Faculty of Public Health, Bangkok Thonburi University

Field of Expertise: Public Health and Health



Name and Surname: Panee Bancharahattakit

Highest Education: Dr.PH. (Health Education and Behavior Science), Mahidol University

Affiliation: Faculty of Public Health, Valaya Alongkorn Rajabhat University under Royal Patronage, Pathum Thani Province

Field of Expertise: Health System Management