

แนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ตลาดแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่

The Guidelines for Development of Human Resource Practitioner to the Labor Market in Chiang Mai Province

ธัญญ์ธิดา สติระชัยวิทยะ¹ ปาริวัตร ศิริเกียรติสกุล¹ พชรพร อารกมลกุล²

Thantita Sathirachaiyawit¹ Pariwat Sirakiatsakul¹ Pacharaporn Arkornsakul²

Corresponding Author's Email: thantita@g.cmru.ac.th

(Received: April 17, 2024; Revised: September 5, 2024; Accepted: September 12, 2024)

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาความต้องการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารมาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล การสัมภาษณ์นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการเอกชน พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 คน และการสัมภาษณ์นักศึกษาชั้นปีที่ 4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกำลังพัฒนาตนเองสู่ตำแหน่งงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 คน ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์พบว่า 1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับปฏิบัติการ ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็น 7 สมรรถนะ ได้แก่ มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานวิชาชีพ คิดวิเคราะห์ และประมวลผล ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว การมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร และการประสานงาน การให้คำปรึกษา และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีความรู้ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงานด้วย 2) องค์กรควรมีแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 รูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาที่องค์กรจัดให้ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการให้บุคคลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง และ 3) แนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรอยู่ในรูปแบบของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ กระบวนการพัฒนาควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินความต้องการในการพัฒนา การออกแบบแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินโครงการ และการประเมินผลโครงการ การศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่จะก้าวสู่สายงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study opinions regarding competencies required for human resource practitioners; 2) to explore requirements and opinions regarding guidelines for the development of human resource practitioners in Chiang Mai Province; and 3) to present guidelines for the development of human resource practitioners to have competencies ready to enter the labor market in Chiang Mai Province. Qualitative research was conducted. The occupational standard for the professional field of human resource management was analyzed. 12 participants working as human resource practitioners in private organizations in Chiang Mai Province and 10 participants majoring in human resource management who are developing themselves towards a position in

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ดิจิทัล คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

¹ Lecturers, Human Resource Management, Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University

² Lecturer, Digital Economics, Faculty of Management Sciences, Chiang Mai Rajabhat University

The findings of this research were: 1) human resource practitioners at the operational level should have seven essential core competencies, including a code of ethics in human resource management, analytical thinking and processing, flexibility and adaptability, human relations, communication and coordination, consulting, and using information technology in work. In addition, human resource practitioners must have knowledge of human resource management and a positive working attitude; 2) The organization should have two different kinds of development guidelines: the organization places a strong emphasis on adult learning in its development and staff members' self-learning; and 3) a guideline for developing human resource practitioners should apply adult learning practice. The development process should consist of four steps: assessing development needs, designing a human resource development activity plan, implementing programs, and evaluating programs. Anyone interested in working in the field of human resource management can use this study as a guideline to develop himself or herself in the labor market and to stay updated with the constantly changing circumstances.

Keywords: human resource development, human resource practitioners, competency

ความเป็นมาของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของโลก ทั้งการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เข้มข้นขึ้น สังคมโลกมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของประเทศเป็นอย่างมาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งเห็นได้ว่าประเด็นนี้ถูกกำหนดอยู่ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ซึ่งยุทธศาสตร์ในด้านนี้จะมีจุดเน้นในประเด็นต่างๆ หนึ่งในประเด็นดังกล่าว คือ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตที่เริ่มตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ช่วงวัยแรงงาน และช่วงวัยผู้สูงอายุ โดยช่วงแรงงานที่เป็นช่วงสำคัญในการพัฒนาแรงงานให้มีศักยภาพนั้น ในแผนยุทธศาสตร์จะเน้นยกระดับศักยภาพทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล และความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ด้านดังกล่าวจะมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญที่สุดที่ถ่ายทอดให้ยุทธศาสตร์บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนา คือ ส่งเสริมแรงงานให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของตลาดงาน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) อีกทั้งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) รัฐยังคงมีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาคน ซึ่งการจะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ รัฐได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 ประการ ใน 4 มิติ โดยการพัฒนาคนถูกวางไว้ในมิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ ในหมุดหมายที่ 12 ซึ่งกำหนดไว้ว่า ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

อีกทั้งในปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ช่วงศตวรรษที่ 21 และแนวคิดโลกในศตวรรษที่ 21 ก็ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหมายถึง สินทรัพย์ที่ควรค่าแก่การรักษาและพัฒนา จากแนวคิดนี้จึงกล่าวได้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกลไกที่สำคัญหนึ่งในการเดินหน้าเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้สามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีคุณภาพ สิ่งสำคัญหนึ่งคือการสร้างความพร้อมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสมรรถนะ และทักษะต่างๆ

ที่จำเป็นต่อการก้าวเข้าสู่สังคมโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557) ทั้งนี้เมื่อแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือ เข้าทำงานในองค์กรแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการวางแผนพัฒนาแรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีศักยภาพ รวมถึงมีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย ดังนั้นการที่องค์กรมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และมีสมรรถนะที่จำเป็นเหมาะสมต่องานที่รับผิดชอบ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ

สำหรับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการกำหนดอยู่ในมาตรฐานอาชีพ และคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล การกำหนดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในมาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล มุ่งเน้นภารกิจที่สำคัญ 3 อาชีพ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร รวมทั้งสิ้น 8 ลักษณะงาน ซึ่งแต่ละสมรรถนะนั้น จะเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นตามแต่ละอาชีพ และลักษณะงานของงานในสาขาบริหารงานบุคคล รวม 63 สมรรถนะ (สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน), 2564) ซึ่งสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดไว้ในมาตรฐานอาชีพ ก็มีความสอดคล้องกับการศึกษาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของ World Economic Forum (WEF) ที่ทำการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งแนวโน้มของเทคโนโลยีในองค์กรใหญ่ๆ ทั่วโลก ซึ่งสรุปได้ว่าทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มี 16 ทักษะ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ 1) กลุ่มทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบริบทที่แตกต่างกัน 2) กลุ่มทักษะที่ต้องนำมาใช้ในการจัดการกับปัญหาหรือความท้าทายที่ต้องเจอในชีวิต และ 3) กลุ่มทักษะที่ใช้ในการจัดการตัวเองกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (เมธวิน ปิติพรวิวัฒน์, 2564)

จากข้อมูลของสำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ (2566) ณ เดือนมิถุนายน 2566 จังหวัดเชียงใหม่ มีประชากร 1,789,978 คน เป็นเพศชาย 864,052 คน (ร้อยละ 48.27) เพศหญิง 925,926 คน (ร้อยละ 51.73) ประชากรที่อยู่ในวัยแรงงานหรือผู้ที่อายุ 15 ปีขึ้นไป จำนวน 1,523,413 คน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน 1,075,924 คน ประกอบด้วยผู้มีงานทำ 1,056,021 คน ผู้ว่างงาน 19,204 คน เป็นผู้ที่ยอยู่นอกกำลังแรงงาน 447,489 คน ผู้มีงานทำส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 283,811 คน (ร้อยละ 26.89) จังหวัดเชียงใหม่ มีเป้าหมายในการเป็นนครแห่งชีวิตและความมั่งคั่ง (สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด, 2565) เป็นเมืองที่ให้ความสุขและชีวิตที่มีคุณค่าแก่ผู้อยู่อาศัยและผู้นมาเยือนในฐานะเมืองที่น่าอยู่และน่าท่องเที่ยวในระดับโลก โดยมีการมุ่งเน้นการพัฒนา 3 ส่วน ได้แก่ สังคมน่าอยู่ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และเศรษฐกิจดี ประชากรมีรายได้ อีกทั้งจังหวัดเชียงใหม่ยังมีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรและผู้ประกอบการทั้งทางด้านการเกษตร ด้านท่องเที่ยว สินค้า และบริการ การสร้างผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ให้สามารถปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจท้องถิ่น ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า จังหวัดเชียงใหม่มีการวางแผนการพัฒนากำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาจังหวัดอย่างครอบคลุม ดังนั้นการพัฒนากำลังคนให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ควรเริ่มสำหรับการเตรียมความพร้อมบุคคลเข้าสู่ตลาดแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่

จากประเด็นการพัฒนาแรงงานให้มีศักยภาพมีสมรรถนะสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล ความต้องการของตลาดแรงงาน และการที่จังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนเพื่อเป็นกำลังในการพัฒนาจังหวัดในอนาคตที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ตลาดแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเน้นพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นที่จะสามารถเชื่อมโยงกับโลกของการทำงานในอนาคตได้ ผู้ศึกษาเลือกศึกษาแรงงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการของตนต่อไป ผลการศึกษาจะสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการออกแบบวิธีการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานจังหวัดเชียงใหม่ ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นหลักสูตรเดียวในจังหวัดเชียงใหม่ให้สามารถเตรียมความพร้อมนักศึกษาที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานระดับปฏิบัติการ สายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาความต้องการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทของการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ตลาดแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม และการสัมภาษณ์ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposeful selection) โดยกลุ่มตัวอย่างจะแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการเอกชน พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อให้งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้วิจัยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับต่างๆ ที่มาจากกลุ่มธุรกิจที่หลากหลาย โดยมีผู้ตอบรับเข้าร่วมการวิจัยทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ ที่มาจากกลุ่มธุรกิจต่างๆ จำนวน 7 ประเภท จาก 9 หน่วยงาน และ 2) นักศึกษาชั้นปีที่ 4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต จำนวน 10 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 2 ชุด สำหรับสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละกลุ่ม โดยแบบสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ 1) ขอให้ท่านเล่าลักษณะ/ความรับผิดชอบงานที่ท่านทำในปัจจุบัน 2) ท่านพบเจออุปสรรค หรือ ปัญหาใดบ้างในงานที่ท่านรับผิดชอบ ขอให้ยกตัวอย่าง และอธิบาย (เช่น การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร ช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร) 3) จากลักษณะ/ความรับผิดชอบงานของท่าน ท่านคิดว่าต้องมีสมรรถนะที่จำเป็น (ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) อะไรบ้างที่จะทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 4) นอกจากสมรรถนะที่จำเป็นที่ท่านกล่าวในข้อ 2 ท่านคิดว่าทักษะในศตวรรษที่ 21 ทักษะใดอีกบ้างที่จำเป็นสำหรับการทำงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขอให้ท่านอธิบาย 5) หากท่านสามารถสรรหา และคัดเลือกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงานในทีมของท่านได้ 1 คน ท่านจะเลือกบุคคลที่มีลักษณะ หรือ คุณสมบัติอย่างไร และ 6) ท่านคิดว่าจะมีแนวทาง/วิธีการใดบ้างที่จะช่วยพัฒนา หรือ ส่งเสริมสมรรถนะ/ ทักษะที่จำเป็น สำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับแบบสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ 1) ท่านได้ทำหรือเคยทำงานพิเศษ (งานนอกเวลาเรียน) หรือไม่ ถ้าทำขอให้ท่านอธิบายลักษณะงานดังกล่าว 2) ท่านพบเจออุปสรรค หรือ ปัญหาใดบ้างในงานที่ท่านรับผิดชอบ ขอให้ยกตัวอย่างและอธิบาย (เช่น การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร ช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร) 3) หากท่านมีโอกาสดำเนินงานในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่าตนเองเหมาะกับงานด้านใด เพราะเหตุใด ขอให้ท่านอธิบาย 4) ท่านคิดว่าการจะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีสมรรถนะที่จำเป็นอะไรบ้าง และ 5) ท่านคิดว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใด ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับท่านหรือบุคคลที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน (บัณฑิตจบใหม่) ได้บ้าง ขอให้อธิบาย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยมาจาก 2 แหล่ง ดังนี้

4.1 การเก็บข้อมูลโดยการวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เอกสาร โดยรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลมาตามฐานอาชีพสาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล ที่จัดทำโดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษารวมทั้งได้ศึกษาจากเอกสาร ตำราต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงพบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

4.2 การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ใช้การสัมภาษณ์เดี่ยวเชิงลึกโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้เวลาระหว่าง 45 – 60 นาที ใช้คำถามที่ตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยคำถามหลักได้ถูกกำหนดไว้แล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจหลักคิดและคำถามมากขึ้น ผู้สัมภาษณ์อาจเพิ่มเติมการตั้งคำถามเพื่อขยายความข้อคำถามหลัก โดยมีการแบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการเอกชนในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และกลุ่มที่ 2 ได้แก่ นักศึกษาชั้นปีที่ 4 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 จะทำให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็นในการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งอาจเป็นสมรรถนะที่เพิ่มเติมจากมาตรฐานอาชีพ รวมถึงได้ทราบถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการนำมาปฏิบัติจริงที่อาจแตกต่าง หรือ มีรายละเอียดเพิ่มเติมจากในเอกสาร ตำราต่างๆ ส่วนการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 จะทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคคลที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในการเก็บข้อมูลสำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการเลือกผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีส่วนงานรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน จากนั้นส่งหนังสือขออนุญาตให้เก็บข้อมูลพร้อมกับเอกสารที่มีรายละเอียดของการวิจัย ที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ และการดำเนินการวิจัย ไปยังหน่วยงานเพื่อขอเก็บข้อมูล สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 2 ผู้วิจัยติดต่อไปยังผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรง หากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสองกลุ่มยินยอมให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการนัดหมายและดำเนินการสัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม โดยมีการบันทึกเสียง

เมื่อถึงวัน เวลา และสถานที่นัดหมาย ผู้วิจัยเริ่มต้นการเก็บข้อมูลโดยอธิบายถึงการดำเนินการวิจัย ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ว่าอยู่ระหว่าง 45 – 60 นาที ชี้แจงถึงสิทธิของผู้ให้สัมภาษณ์ และให้ผู้สัมภาษณ์เซ็นยินยอมในหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยของอาสาสมัครวิจัย รวมถึงขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยใช้หลักการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ ด้านข้อมูล (Data) โดยการนำข้อมูลที่รับจากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 และ 2 มาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ร่วมกัน และด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method) ที่มีการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

เมื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 กลุ่ม ดำเนินมาจนไม่พบข้อมูลใหม่ หรือ ข้อมูลอิ่มตัวแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการนำเทปการสัมภาษณ์มาถอดคำสัมภาษณ์ จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยเริ่มจากการอ่านข้อความต่างๆ อย่างละเอียด เมื่ออ่านแล้วจะกำหนดสาระสำคัญว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงอะไรที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์งานวิจัย จากนั้นพิจารณาข้อมูลออกมาเป็นส่วนย่อยๆ แล้วเริ่มดำเนินการลงรหัส (Code) ก่อน แล้วนำข้อมูลไปจัดหมวดหมู่ (Category) ใช้การกำหนดหัวข้อหลัก (Theme) ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกับหมวดหมู่ที่ได้จัดไว้ (จำเนียร จวงตระกูล และ นวสันต์ วงศ์ประสิทธิ์, 2562) ซึ่งจะให้ได้ผลการวิจัย คือ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ และแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอใน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลจากการวิเคราะห์เอกสาร มาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล และส่วนที่ 2 ผลจากการสัมภาษณ์นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 ผลจากการวิเคราะห์เอกสาร มาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาชีพบริหารงานบุคคล และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่าสมรรถนะของบุคลากรประกอบด้วย 1 สมรรถนะหลัก (Core competency) โดยองค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือ หลักขององค์การโดยจะถ่ายทอดลงไปที่บุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมี ส่วนสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก อย่าง เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีสมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2553)

บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล หรือด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันมีการพัฒนาเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาชีพงานบุคคล ประกอบด้วย 22 คุณวุฒิวิชาชีพตามลักษณะงานบุคคล ตั้งแต่ระดับ 3 ถึง ระดับ 7 ดังนี้ 1) อาชีพสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 2) อาชีพบริหารค่าตอบแทน 3) อาชีพพนักงานสัมพันธ์ และ 4) อาชีพเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยคุณวุฒิวิชาชีพระดับ 3 – 5 รวม 12 คุณวุฒิวิชาชีพ 5) อาชีพวางแผนอัตรากำลัง 6) อาชีพบริหารผลงาน 7) อาชีพบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ และ 8) อาชีพนักพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยคุณวุฒิวิชาชีพระดับ 4 – 5 รวม 8 คุณวุฒิวิชาชีพ และ 9) อาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลและองค์การ ประกอบด้วยคุณวุฒิวิชาชีพระดับ 6 – 7 รวม 2 คุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งแต่ละคุณวุฒิวิชาชีพ จะมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะเอาไว้ ผู้ประกอบวิชาชีพด้านงานบุคคลที่ต้องการขอรับรองสมรรถนะเพื่อรับใบประกาศนียบัตรคุณวุฒิวิชาชีพ และหนังสือรับรองมาตรฐานอาชีพตามประกาศของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ ต้องมีคุณสมบัติ และได้รับการประเมินสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ด้วยการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์นำเสนอสมรรถนะที่จำเป็นของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปฏิบัติการ โดยไม่เจาะจงว่าเป็นสมรรถนะเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งของสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ 9 ด้าน พบสมรรถนะหลักที่จำเป็นในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมาตรฐานอาชีพ สาขาวิชาชีพงานบุคคล สามารถสรุปได้ 7 สมรรถนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1.1 มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานวิชาชีพประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม และ 2) ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ

1.1.2 คิดวิเคราะห์ และประมวลผล ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) แสวงหาแหล่งข้อมูล และรวบรวมความรู้ ข้อมูล หรือ ข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และ 2) ประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ประเด็นปัญหา และสาเหตุ

1.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 2) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 พัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และ 2) ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาปรับปรุงงาน

1.1.5 สื่อสาร และรวบรวมข้อมูลในการสื่อสาร ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) สื่อสารได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และ 2) เลือกใช้สื่อ และรวบรวมข้อมูลในการสื่อสาร

1.1.6 ให้ความร่วมมือ ทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และ 2) ทำงานเป็นทีม

1.1.7 ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ 1) สามารถอธิบายแนวคิดหลักการบริหารจัดการองค์การ และทรัพยากรบุคคลในเบื้องต้น และ 2) ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้องตามขอบเขตงาน และบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ผลการสัมภาษณ์

เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่ควรมี หรือ ยังขาดหายไปจากมาตรฐานอาชีพ สำหรับการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของจังหวัดเชียงใหม่ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับงานวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยเชิงลึกนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในส่วนงาน หรือ เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานเอกชน พื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา พบสมรรถนะที่จำเป็นที่ควรมีในนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1.2.1 ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์มีการกล่าวถึงประเด็นเรื่องความยืดหยุ่น และความสามารถปรับตัวในการทำงานเป็นลำดับแรกๆ โดยสมรรถนะนี้เริ่มมีความสำคัญมากขึ้นตั้งแต่ช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันที่การทำงานในองค์กรเริ่มมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้านได้ ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความยืดหยุ่นในความคิดตามรูปแบบการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.2.2 การมีมนุษยสัมพันธ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งการมีมนุษยสัมพันธ์นี้ หมายถึงรวมถึงการสร้างความเป็นมิตร หรือ ความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่นโดยการเริ่มต้นทักทาย ปรับตัวเข้าหาพนักงาน เข้าถึงพนักงาน มีการสนับสนุนและช่วยเหลือ เข้าใจพนักงาน และต้องสื่อสารในภาษาที่เขาสามารถเข้าใจได้ง่าย

1.2.3 การสื่อสาร และการประสานงาน เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะ ที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวถึงการสื่อสาร และการประสานงาน ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ จะกล่าวรวมถึง การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ผ่านวิธีการและสื่อรูปแบบต่างๆ ไปยังบุคลากรในองค์กรที่มีหลากหลายกลุ่มได้อย่างชัดเจน เหมาะสม รวมถึงสามารถประสานงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างราบรื่น เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2.4 การให้คำปรึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า การให้คำปรึกษาเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ เหตุผลหนึ่งเป็นเพราะขนาดองค์กรของจังหวัดเชียงใหม่มีขนาดไม่ใหญ่มาก ทำให้เมื่อบุคลากรมีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร หรือชีวิตส่วนตัว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบุคคลแรกที่บุคลากรนึกถึง และเข้ามาพูดคุยเพื่อรับข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษา

1.2.5 ความละเอียดรอบคอบ และการจัดการเอกสาร จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน รวมถึงสามารถจัดการเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายๆ ส่วนยังมีเอกสารที่ต้องจัดการเป็นจำนวนมาก เช่น เอกสารประกอบการคัดเลือก

1.2.6 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะที่ต้องมีในนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานด้านต่างๆ รวมถึงสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานได้

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ยังพบว่า สิ่งสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมี ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะใด คือ การมีทัศนคติที่ดี ที่เป็นเชิงบวกในการปฏิบัติงาน

2. ความต้องการ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่ทุกองค์กรมีการจัดให้บุคลากรอยู่แล้ว) ไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถจัดได้เป็น 2 ประเภท คือ การพัฒนาที่องค์กรจัดให้ และการเรียนรู้ด้วยตัวเองของบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาที่องค์กรจัดให้ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า จะมีอยู่ 4 วิธีที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การจัดพี่เลี้ยงให้บุคลากร หลายองค์กรเลือกใช้วิธีการจัดพี่เลี้ยงให้กับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ 2) การสอนงาน/อบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training - OJT) หลายองค์กรอาจจะไม่ได้มีการจัดพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน แต่มีการสอนงานในรูปแบบต่างๆ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการสอนงานขณะปฏิบัติงาน จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในงาน จากการปฏิบัติงานจริง ที่เรียกว่า On the Job Training – OJT โดยหัวหน้างาน หรือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในงาน 3) การมอบหมายงานใหม่ ที่นอกเหนือจากงานประจำ และ 4) การศึกษาดูงาน

2.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลายองค์กรสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เรียนรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ผ่านสื่อการสอนต่างๆ ที่องค์กรจัดทำไว้ ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน องค์กรสนับสนุนการอบรม/การทำกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน หรือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

3. แนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่

สำหรับผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ มาวิเคราะห์ร่วมกับเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้ได้แนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใหญ่ ดังนั้น แนวทางการพัฒนา หรือ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ควรอยู่ในรูปแบบของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ตามข้อสมมติฐานเบื้องต้นในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles et al. (2020) กล่าวคือ การพัฒนาหรือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากรให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ไม่ได้ยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เน้นกิจกรรมจากสถานการณ์จริง มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรและบุคลากรสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3.2 สำหรับกระบวนการในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดของ Werner and DeSimone (2006) ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

3.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ช่องว่างระหว่างสมรรถนะหลักที่จำเป็น (ที่นำเสนอไปในข้อที่ 2) หรือ ความรู้ ความสามารถอื่นๆ ที่องค์กรต้องการ กับ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยข้อมูลดังกล่าวสามารถได้มาจากการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร การสังเกตการปฏิบัติงานบุคลากรของหัวหน้างาน ร่วมกับการจัดทำแบบสำรวจความต้องการการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงควรมีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยว่าเป็นลักษณะใด เพื่อจะได้ออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลมากที่สุด

3.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนการพัฒนาย่างชัดเจน โดยวิธีการที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ผู้ตลาดแรงงานจังหวัดเชียงใหม่ ควรแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 1) การพัฒนาที่องค์กรจัดให้ โดยวิธีที่สามารถนำมาใช้ได้ คือ การจัดพี่เลี้ยงให้บุคลากร การสอนงาน/อบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training - OJT) การมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ การศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน รวมถึงการจัดฝึกอบรมที่องค์กรส่วนใหญ่เลือกใช้ ซึ่งหากเลือกใช้วิธีการจัดฝึกอบรม องค์กรต้องออกแบบการอบรมให้น่าสนใจ สอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ อาจจะมีการผสมผสานระหว่างการบรรยายกับการทำกิจกรรมหรือการฝึก

ปฏิบัติอย่างเหมาะสม หรืออาจจะนำวิธี Gamification ที่เป็นการนำเรื่องของการเล่นเกมมาปรับใช้กับการพัฒนาบุคลากร และ 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง วิธีนี้องค์กรต้องมีการสนับสนุน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการจัดสื่อให้ความรู้ต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ การจัดพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ในองค์กร พื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน รวมถึงสนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ ที่บุคลากรสนใจ ที่จะช่วยพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน

3.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินโครงการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของแผนกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทั้งรูปแบบการจัดกิจกรรม/การพัฒนา จะต้องสอดคล้องกับข้อมูลการประเมินความต้องการที่ดำเนินการแล้วในขั้นตอนที่ 1

3.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลโครงการ หลังจากดำเนินโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสร็จสิ้นแล้ว ควรมีการประเมินผลโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการพัฒนา หรือ ระดับหัวหน้างานว่า ผลการพัฒนาตรงตามที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยให้ตัดสินใจเลือกเทคนิค วิธีการพัฒนาในอนาคต และการจัดสรรเงินทุนงบประมาณ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้พบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 7 สมรรถนะ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นทักษะจำเป็นในการทำงาน และใช้ชีวิตในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งทักษะดังกล่าวยังถูกระบุไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2561-2580) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) โดยสมรรถนะคิดวิเคราะห์และประมวลผล การมีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร และการประสานงาน ที่พบในงานวิจัยมีความสอดคล้องกับทักษะกลุ่มการเรียนรู้และนวัตกรรม ในทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบด้วยทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณและสามารถแก้ปัญหาได้ ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สมรรถนะความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวที่พบในงานวิจัยมีความสอดคล้องกับทักษะกลุ่มทักษะชีวิตและอาชีพ ในทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว และสมรรถนะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานที่พบในงานวิจัยมีความสอดคล้องกับทักษะกลุ่มสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ในทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบด้วย รอบรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และอัปเดตทุกข้อมูลข่าวสาร (Battelle for kids, 2016)

สมรรถนะการให้คำปรึกษา เป็นสมรรถนะสำคัญหนึ่งที่พบจากผลการวิจัยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีเพื่อรับมือกับบุคลากรที่มีปัญหาไม่ว่าจะเรื่องงานที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร หรือชีวิตส่วนตัว เนื่องจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลแรกๆ ที่บุคลากรนึกถึง และเข้ามาพูดคุยเพื่อรับข้อแนะนำหรือคำปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง HR กับ แรงงานสัมพันธ์ของ ไพรัตน์ สาอุดม และ ทยา ปิณฑะแพทย์ (2564) ที่พบว่า แนวทางในการกำหนดบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่ดูแลงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ควรกำหนดให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรับบทบาทเป็นศูนย์รวมในการให้บริการของงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกหน่วยงาน (One-Stop Services) สามารถรับฟังปัญหา ข้อร้องทุกข์ หรือความรู้สึกละแวกใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมถึงต้องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากบุคลากรและหาแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น หรือการดำเนินแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนเพื่อไม่ให้กลายเป็นปัญหาที่รุนแรงและมีผลกระทบต่องาน อีกหนึ่งสมรรถนะที่มีความสำคัญคือ มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานวิชาชีพ ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมอันดีเคารพ และปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และจรรยาบรรณวิชาชีพที่กำหนด รวมถึงต้องไม่รับผลประโยชน์อันมิชอบด้วยกฎหมาย และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาเรื่อง จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สถาพร วิชัยรัมย์ (2565) ที่สรุปได้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีการนำหลักจริยธรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ทั้งการสรรหาและ

การคัดเลือก การใช้ประโยชน์การบำรุงรักษา และการพัฒนา เช่น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดจริยธรรมในการปฏิบัติงานจะประยุกต์ใช้หลักการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถที่หน่วยงานจะคัดเลือกบุคคลตามระดับสติปัญญาเป็นหลักซึ่งสอดคล้องกับกับดอกบัวสี่เหล่า (คนสี่ประเภท) ซึ่งการที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้การบริหารงานบุคคลในองค์กรบรรลุความสำเร็จ

จากผลการวิจัยในประเด็นแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ากระบวนการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมี 4 ขั้นตอนโดยเริ่มจากการประเมินความต้องการพัฒนา เพื่อจะได้ออกแบบวิธีการพัฒนาได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลมากที่สุด มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาริษา อนันทรวัน และ โชติ บัตรีฐ (2564) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ควรมีการสำรวจความต้องการและจัดหาหลักสูตรที่ทันสมัยในการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรสายสนับสนุนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง อีกทั้งผลการวิจัยยังพบว่าการฝึกอบรม หรือ วิธีการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำมาใช้ในองค์กรควรแบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก คือ 1) การพัฒนาที่องค์กรจัดให้ โดยวิธีที่สามารถนำมาใช้ได้ คือ การจัดพี่เลี้ยงให้บุคลากร การสอนงาน/อบรมขณะปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน หรือ โครงการใหม่ การศึกษาดูงาน การหมุนเวียนงาน รวมถึงการจัดฝึกอบรมที่น่าสนใจ และ 2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง วิธีนี้องค์กรต้องมีการสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ภิมภวิมล ปรมัตถ์วรโชติ (2564) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและทักษะของพนักงานเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่หลายวิธี ซึ่งวิธีที่มีความสอดคล้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดยการให้รุ่นพี่ หรือ ผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือ ผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งต่ำกว่า เพื่อให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่อไป อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directing Learning) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเตรียมความพร้อม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถจัดสรรทรัพยากรและพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้ ทั้งยังต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งนอกและในสภาพการทำงาน โดยส่งเสริมให้ทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

สรุปผลการวิจัย

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับปฏิบัติการ ที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็น 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานวิชาชีพ 2) คติวิเคราะห์และประมวลผล 3) ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) การสื่อสาร และการประสานงาน 6) การให้คำปรึกษา และ 7) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีความรู้ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และทัศนคติที่ดี ที่เป็นเชิงบวกในการปฏิบัติงานในทุกสมรรถนะหลักข้างต้นด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (นอกเหนือจากการฝึกอบรมที่ทุกองค์กรมีการจัดให้บุคลากรอยู่แล้ว) ไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถจัดได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การพัฒนาที่องค์กรจัดให้ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ได้แก่ การจัดพี่เลี้ยงให้บุคลากร การสอนงาน/อบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training - OJT) การมอบหมายงานหรือโครงการใหม่ การศึกษาดูงาน และการหมุนเวียนงาน และ 2) การเรียนรู้ด้วยตัวเองของบุคลากร

แนวทางการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรอยู่ในรูปแบบของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคลากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนา

2) การออกแบบแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการที่ควรนำมาใช้ คือ การพัฒนาที่องค์กรจัดให้และการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) การดำเนินโครงการ และ 4) การประเมินผลโครงการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีสมรรถนะที่จำเป็น 7 สมรรถนะ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น องค์กรสามารถนำผลการวิจัยส่วนนี้ไปปรับใช้กับบริบทขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการรับมาปฏิบัติงานในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงองค์กรสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับสมรรถนะที่จำเป็น (gap analysis) เพื่อวางแผนการพัฒนาให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะที่ขาดไปได้อย่างเหมาะสม

2. จากผลการวิจัยพบว่า แต่ละองค์กรเน้นพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ บุคลากรตำแหน่งอื่นๆ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก ส่วนวิธีการอื่นๆ มีการดำเนินการบ้าง แต่ไม่เป็นรูปธรรม หรือ ไม่มีการวางแผนอย่างชัดเจน ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกตำแหน่งด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคลากร รวมถึงต้องเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งควรประกอบด้วยกระบวนการพัฒนา 4 ขั้นตอน และรูปแบบหรือวิธีการพัฒนา อยู่ในลักษณะของการที่องค์กรจัดให้ที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ด้วยตัวเองของบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมขององค์กรโดยไม่เน้นเฉพาะตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ อาจจะมีการกำหนดประเภทของกลุ่มธุรกิจที่จะทำการศึกษา

2. ควรศึกษาความต้องการสมรรถนะที่จำเป็นของบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ให้ครอบคลุม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนานักศึกษาลักษณะผู้บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถสำเร็จการศึกษามาเป็นบัณฑิตที่ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของรายงานวิจัย เรื่อง การศึกษาแนวทางในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ตลาดแรงงานในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

เอกสารอ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล และ นวสินท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2562). การวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 1(2), 1-14.
- ไพรัตน์ สาอุดม และ ทยา ปิณฑะแพทย์. (2564). HR กับ แรงงานสัมพันธ์. *วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม*, 1(3), 77 – 90.
- ภิมภิมล ปรมัตถ์วรโชติ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สู่องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(5), 337-351.
- มาริษา อนันทราวัน และ โชติ บดีรัฐ. (2564). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 153-162.
- เมธิวิน ปิติพรวิวัฒน์. (2564). 21st-Century Skill: ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก <https://corporate.baseplayhouse.co/our-story/>.

- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2564). มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ: กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ. สืบค้นจาก <https://www.tpqi.go.th/th/qualification>
- สถาพร วิชัยรัมย์. (2565). จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 14(1), 1-16.
- สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด. (2565). บรรยายสรุปจังหวัดเชียงใหม่. สืบค้นจาก <https://chiangmai.go.th/managing/public/D8/8D17Jan2022133138.pdf>.
- สำนักงานจังหวัดเชียงใหม่. (2566). รายงานสถานการณ์และดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดเชียงใหม่ ไตรมาส 2 ปี 2566. สืบค้นจาก https://chiangmai.mol.go.th/news_group/labour_situation.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก <http://www.thaiedresearch.org/home/paperview/45>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=6420&filename=develop_issue
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580. สืบค้นจาก <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 - 2570. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_news.php?nid=13651.
- อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์. (2553). *Competency-based Training Road Map (TRM)*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Battelle for kids. (2016). Partnership for 21st Century Learning: A Network of Battelle for Kids. Retrieved from https://static.battelleforkids.org/documents/p21/P21_Framework_Brief.pdf.
- Knowles, M. S., Holton, E. F. III, Swanson, R. A., and Robinson, P. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (9th ed.). Routledge/Taylor & Francis Group. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9780429299612>
- Werner, J. M. and Desimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (4th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.