

LEADERSHIP DEVELOPMENT THROUGH UPSKILLING AND RESKILLING SYSTEMS

Parinthorn SIRIEAWPHIKUL^{1*}

1 Independent Scholar; parinthorn@hitechthai.com (Corresponding Author)

ABSTRACT

This academic article aims to examine approaches to leadership development through Upskilling and Reskilling systems, which are considered highly significant strategic mechanisms for enhancing workforce competencies in the context of the dynamic and continuously evolving digital era. This study employs a documentary analysis and synthesis of related research to explain the fundamental concepts, significance, implementation models, and factors contributing to the success of leadership development processes in these dimensions. The findings reveal that Upskilling and Reskilling play a crucial role in strengthening leaders' capabilities to cope with uncertainty, develop skills that align with emerging roles, and improve organizational management effectiveness in tangible ways. Furthermore, the integration of digital technologies, such as online learning platforms and artificial intelligence, into skill development processes has significantly enhanced the flexibility, accessibility, and efficiency of learning. Moreover, the study indicates that key success factors include strong support from top management, an organizational culture that promotes continuous learning, and the design of development programs that align with the specific needs of organizations and personnel in different contexts. This article therefore proposes an integrated approach to modern leadership development by systematically incorporating Upskilling and Reskilling into organizational strategies, alongside the creation of a sustainable lifelong learning ecosystem. Such an approach serves as a critical foundation for enabling organizations to maintain their competitive capabilities securely and sustainably in the future.

Keywords: Leadership Development, Upskilling, Reskilling, Lifelong Learning

CITATION INFORMATION: Sirieawphikul, P. (2026). Leadership Development Through Upskilling and Reskilling Systems. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 14.

การพัฒนาผู้นำผ่านระบบ Upskilling และ Reskilling

ปรินทร ศิริเอียวพิกุล^{1*}

1 นักวิชาการอิสระ; parinthorn@hitechthai.com (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านระบบการเสริมทักษะ (Upskilling) และการปรับทักษะใหม่ (Reskilling) ซึ่งถือเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรในบริบทของยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิเคราะห์เอกสารและสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายแนวคิดพื้นฐาน ความสำคัญ รูปแบบการดำเนินการ และปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาผู้นำในมิติดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า Upskilling และ Reskilling มีบทบาทสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของผู้นำให้สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน พัฒนาทักษะที่ตอบสนองต่อบทบาทใหม่ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และปัญญาประดิษฐ์ เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะ ส่งผลให้การเรียนรู้มีความยืดหยุ่น เข้าถึงได้ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งกว่านั้น การศึกษาข้างต้นยังชี้ให้เห็นว่าปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประกอบด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการออกแบบโปรแกรมพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะขององค์กรและบุคลากรในแต่ละบริบท บทความนี้จึงเสนอแนวทางเชิงบูรณาการในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ โดยเน้นการผนวก Upskilling และ Reskilling เข้ากับกลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ยั่งยืน อันจะเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต

คำสำคัญ: การพัฒนาผู้นำ, การพัฒนาทักษะเพิ่มเติม, การพัฒนาทักษะใหม่, การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อมูลการอ้างอิง: ปรินทร ศิริเอียวพิกุล. (2569). การพัฒนาผู้นำผ่านระบบ Upskilling และ Reskilling. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(7), 14.

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ซึ่งขับเคลื่อนโดยการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) ได้ก่อให้เกิดการพลิกผันเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงานทั่วโลกอย่างลึกซึ้ง รายงาน Future of Jobs Report 2023 ขององค์การเศรษฐกิจโลกระบุว่า ภายในปี ค.ศ.2027 คาดว่าประมาณร้อยละ 44 ของทักษะหลักของแรงงานทั่วโลกจะเปลี่ยนแปลงไป และเกือบร้อยละ 60 ของบุคลากรต้องการการฝึกอบรมทักษะใหม่ (World Economic Forum [WEF], 2023) ขณะที่รายงานฉบับปี ค.ศ.2025 ยืนยันว่าระบบอัตโนมัติและ AI กำลังกดดันทักษะด้านงานประจำ (routine tasks) ให้ล้าสมัยเร็วกว่าที่คาด (World Economic Forum [WEF], 2025) องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization [ILO], 2021) ยังได้เน้นย้ำว่าความต้องการทักษะดิจิทัลในประเทศที่มีรายได้ปานกลางและต่ำกำลังเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ระบบการศึกษาและการฝึกอบรมในหลายประเทศยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างทันทั่วถึง สถานการณ์นี้สะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการออกแบบกลไกพัฒนากำลังคนที่มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และสอดคล้องกับทิศทางของตลาดแรงงานแห่งอนาคต ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดเรื่อง Upskilling และ Reskilling ได้กลายเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและผู้นำองค์กร โดย Li (2022) ในวารสาร Information Systems Frontiers ได้ให้คำนิยามที่ชัดเจนว่า Upskilling คือกระบวนการพัฒนาและยกระดับทักษะเดิมที่บุคลากรมีอยู่ให้มีความลึกซึ้งและสอดคล้องกับบทบาทปัจจุบันมากยิ่งขึ้น ขณะที่ Reskilling คือการเรียนรู้ทักษะชุดใหม่เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทงานหรือการเปลี่ยนผ่านสู่อาชีพที่แตกต่างออกไป ในทิศทางเดียวกัน Hasan et al. (2024) ได้ศึกษาพบว่าองค์กรที่ลงทุนในกระบวนการ Upskilling และ Reskilling อย่างเป็นระบบมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานได้ดีกว่า และสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบดังกล่าว รายงานของ McKinsey & Company (2021) ยังได้เสนอแนวปฏิบัติสำหรับการสร้าง Skill Transformation ในระดับองค์กร โดยเน้นการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) เป็นจุดเริ่มต้นก่อนออกแบบหลักสูตรที่ตอบสนองทั้งความต้องการของธุรกิจและของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งถือเป็นแนวทางที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับในบริบทองค์กรขนาดใหญ่ทั่วโลก การพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ผ่านกระบวนการ Upskilling และ Reskilling มีความสำคัญเป็นพิเศษในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว งานวิจัยของ Weber et al. (2022) ใน Journal of Leadership Studies ซึ่งพัฒนารอบ Digital Transformation Leadership Framework ได้ยืนยันว่าผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลายมิติ ทั้งการคิดเชิงกลยุทธ์ดิจิทัล การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Henderikx and Stoffers (2023) ที่ศึกษาทักษะของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) พบว่าทักษะการปรับตัวทางดิจิทัล การสื่อสาร และการโค้ช (Coaching) คือทักษะที่มีความสำคัญสูงสุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ รายงาน 2023 Global Human Capital Trends ของ Deloitte (2023) ได้เสนอแนวคิด Boundaryless World ซึ่งกำหนดให้การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ต้องเปลี่ยนกรอบคิดจากการพัฒนา ตำแหน่งงาน (job-based) ไปสู่การพัฒนาทักษะ (skills-based) เป็นรายบุคคล แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับกรอบ Lifelong Learning ขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2021) ที่ยืนยันว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่ใช่เพียงปรัชญาการศึกษา หากแต่เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกระดับ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้นำและผู้บริหารขององค์กร จากความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์ที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นที่ประจักษ์ว่าการออกแบบระบบ Upskilling และ Reskilling ที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาผู้นำต้องอาศัยการบูรณาการในหลายมิติพร้อมกัน ทั้งด้านกลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ เทคโนโลยีดิจิทัล และการวัดผลที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยและบทความวิชาการในบริบทไทยและเอเชียที่นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงระบบสำหรับการพัฒนาผู้นำผ่าน Upskilling และ Reskilling ยังมีจำนวนจำกัด ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึง

มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ Upskilling และ Reskilling ในบริบทการพัฒนาผู้นำ 2) วิเคราะห์รูปแบบและกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ 3) ศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการพัฒนาผู้นำ และ 4) นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบโมเดลการพัฒนาผู้นำแบบบูรณาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กรไทยและองค์กรในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งเป็นการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการและมีนัยสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้นำองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ระบบ Upskilling และ Reskilling เพื่อการพัฒนาผู้นำในยุคดิจิทัล: แนวคิด กระบวนการ และ ปัจจัยความสำเร็จ

แนวคิดและความหมายของ Upskilling และ Reskilling

Upskilling คือการพัฒนาทักษะเดิมให้ลึกและทันสมัยยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในบทบาทปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (World Economic Forum, 2023; Deloitte Insights, 2021) ในขณะที่ Reskilling คือการเรียนรู้ทักษะใหม่ที่แตกต่างจากเดิมโดยสิ้นเชิง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในยุคที่ AI และระบบอัตโนมัติเข้ามาทดแทนงานบางประเภท (McKinsey Global Institute, 2021; OECD, 2022) ในบริบทของการพัฒนาผู้นำ ทั้งสองแนวทางเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ Upskilling ช่วยเสริมความเชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการ ขณะที่ Reskilling เปิดทางให้ผู้นำเรียนรู้ทักษะดิจิทัลและการนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการทั้งสองจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้นำที่สมบูรณ์ในยุคดิจิทัล (Bersin, 2022; PricewaterhouseCoopers, 2023)

ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำ

Upskilling และ Reskilling มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำใน 3 มิติหลัก ได้แก่ การตัดสินใจ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยในมิติแรก Upskilling ช่วยเสริมทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงวิพากษ์ และการประเมินความเสี่ยง ให้ผู้นำตัดสินใจได้แม่นยำและรวดเร็วขึ้น ขณะที่ Reskilling ช่วยปรับกระบวนการตัดสินใจให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Harvard Business Review, 2022) ในมิติการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบสามารถวิเคราะห์แนวโน้มและกำหนดทิศทางองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยพบว่ามีโอกาสนำพองค์กรเติบโตได้มากกว่าถึงร้อยละ 42 (Ulrich & Smallwood, 2022; IBM Institute for Business Value, 2021) และในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลง การ Reskilling ช่วยให้ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และบริหารความขัดแย้งในช่วงเปลี่ยนผ่านองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในระยะยาว (Kotter & Cohen, 2021; Nguyen & Tran, 2023)

รูปแบบและกระบวนการพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาผู้นำผ่าน Upskilling และ Reskilling ที่มีประสิทธิภาพมี 3 แนวทางหลัก ได้แก่ Blended Learning ที่ผสมผสานการเรียนรู้ในห้องเรียนกับออนไลน์ให้ผู้นำเรียนรู้ได้อย่างยืดหยุ่นโดยไม่สูญเสียปฏิสัมพันธ์กับวิทยากร ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าให้ผลดีกว่าการเรียนรู้แบบเดี่ยว (Garrison & Kanuka, 2020; Siricharoen, 2021) Work-based Learning ที่ให้ผู้นำเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง ทั้งการมอบหมายโปรเจกต์ท้าทาย การหมุนเวียนงาน และการทำงานข้ามสายงาน ซึ่งช่วยให้ผู้นำทักษะไปใช้ได้ทันทีในบริบทจริง (Revans, 2021; Marquardt, 2022) และ Coaching and Mentoring ที่เน้นการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล ช่วยให้ผู้นำระบุจุดแข็งและจุดพัฒนาได้ชัดเจน ได้รับ Feedback เชิงสร้างสรรค์ รวมถึงรับถ่ายทอดความรู้โดยปริยายที่ไม่อาจหาได้จากหลักสูตรทั่วไป ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถรับมือกับความยากลำบาก (International Coaching Federation, 2023; Theeboom et al., 2020)

เทคโนโลยีกับการ Upskilling และ Reskilling

เทคโนโลยีได้เข้ามาปฏิวัติกระบวนการ Upskilling และ Reskilling สำหรับผู้นำอย่างมีนัยสำคัญใน 3 มิติหลัก ได้แก่ AI ที่สามารถวิเคราะห์ช่องว่างทักษะและแนะนำเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคลแบบเรียลไทม์ผ่านระบบ Adaptive Learning ทำให้การพัฒนาทักษะมีประสิทธิภาพสูงกว่าหลักสูตรมาตรฐานทั่วไป (Coursera for Business, 2023) แพลตฟอร์ม e-Learning และ LMS อย่าง Coursera, LinkedIn Learning และ edX ที่เปิดโอกาสให้ผู้นำเข้าถึงความรู้ระดับโลกได้ทุกที่ทุกเวลา โดยในบริบทไทยการยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวเร่งตัวขึ้นอย่างมากภายหลังวิกฤตโควิด-19 (Littlejohn & Hood, 2021; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565) และเทคโนโลยี VR/AR ที่ช่วยฝึกทักษะในสถานการณ์จำลองความเสี่ยงสูง เช่น การบริหารวิกฤตหรือการเจรจาต่อรอง ซึ่งพบว่าช่วยเพิ่มความมั่นใจในการประยุกต์ใช้ทักษะจริงได้มากกว่าการเรียนรู้แบบดั้งเดิมถึงร้อยละ 275 นอกจากนี้ Gamification ยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้นำที่มักมีข้อจำกัดด้านเวลา (PwC, 2022)

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา

ปัจจัยความสำเร็จของโปรแกรม Upskilling และ Reskilling ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยอมรับความผิดพลาดในฐานะโอกาสเรียนรู้และส่งเสริมการแชร์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งในบริบทไทยยังมีความท้าทายเพิ่มเติมจากโครงสร้างอาวุโสนิยมที่อาจขัดขวางการเปิดรับแนวคิดใหม่ (Senge, 2006 อ้างถึงใน Watkins & Kim, 2020) การสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงทั้งด้านงบประมาณ เวลา และการเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งพบว่าช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จของโปรแกรมได้ถึง 3 เท่าเมื่อเทียบกับโปรแกรมที่ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร (Kirkpatrick Partners, 2021) และการประเมินผลอย่างต่อเนื่องตามโมเดล Kirkpatrick ทั้ง 4 ระดับ ควบคู่กับการเชื่อมโยงผลลัพธ์กับตัวชี้วัดทางธุรกิจเพื่อแสดง ROI อย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้องค์กรปรับปรุงโปรแกรมให้ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Kirkpatrick, 2021; Phillips & Phillips, 2020)

การประสานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับมิติวัฒนธรรมองค์กรไทย: จากทฤษฎีสากลสู่กลไกเชิงปฏิบัติการ

การประสานทฤษฎีการพัฒนาผู้นำระดับโลกเข้ากับบริบทองค์กรไทยจำเป็นต้องอาศัยกรอบการวิเคราะห์ที่มองพฤติกรรมองค์กรและคุณลักษณะทางวัฒนธรรมในฐานะตัวแปรเชิงระบบ มิใช่เพียงอุปสรรคที่ต้องเอาชนะ มิติทางวัฒนธรรมของฮอฟสเต็ดที่ชี้ให้เห็นถึงระยะห่างแห่งอำนาจสูง ลักษณะคตริวมหมู่ และความโน้มเอียงในการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ล้วนทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในการกำหนดรูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และการแสดงออกของพนักงานในที่ทำงานไทย เมื่อพิจารณาพร้อมกับปรากฏการณ์ โครงสร้างลำดับชั้นแห่งความเยี่ยง และพยาธิสภาพของการตอบรับเชิงรับแบบไทย จะพบว่าความล้มเหลวของโปรแกรมพัฒนาผู้นำในบริบทไทยส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากความด้อยคุณภาพของทฤษฎีสากล หากแต่เกิดจากการขาดกลไกการแปลงทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่คำนึงถึงตัวแปรเชิงวัฒนธรรมเหล่านี้อย่างจริงจัง โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นและเบสส์จึงต้องได้รับการปรับสมดุลด้วยหลักคิดพระเดช พระคุณ และบารมีในเชิงปฏิบัติการ กล่าวคือ ผู้นำไทยที่มีประสิทธิผลต้องสร้างความชอบธรรมในการนำผ่านการผสมผสานระหว่างอำนาจเชิงระบบที่โปร่งใสกับสัมพันธภาพเชิงดูแลที่อบอุ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Individualized Consideration ในเชิงสากล แต่ตอบสนองต่อรากฐานทางจิตวิทยาของพนักงานไทยที่ต้องการความรู้สึกปลอดภัยและได้รับการคุ้มครองก่อนจะกล้าแสดงศักยภาพและมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (Vora & Kainzbauer, 2020)

แนวทางการพัฒนาผู้นำอย่างยั่งยืนผ่านระบบ Upskilling และ Reskilling ในยุคดิจิทัล

การบูรณาการ Upskilling และ Reskilling เข้ากับกลยุทธ์องค์กร

การพัฒนาทักษะผู้นำจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อถูกออกแบบให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน มิใช่การดำเนินการแบบแยกส่วนหรือเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการระยะสั้น องค์กรที่ประสบ

ความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำ ล้วนมีการกำหนดแผนพัฒนาทักษะที่สะท้อนถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำกรอบสมรรถนะที่จำเป็นมาเป็นพื้นฐานในการออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การบูรณาการดังกล่าวยังต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดลำดับความสำคัญของทักษะที่ต้องพัฒนา ซึ่งสะท้อนถึงทั้งบริบทภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการนี้ช่วยให้การลงทุนด้านการพัฒนาทักษะเกิดผลตอบแทนที่วัดได้จริง และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่องค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

ผู้นำต้องเป็นต้นแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในยุคที่ความรู้และทักษะมีอายุการใช้งานที่สั้นลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องแสดงออกถึงพฤติกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้เป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรในองค์กร เพราะการที่ผู้นำแสดงตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตจะสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเอง ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ยิ่งกว่านั้น เมื่อผู้นำเข้าร่วมโปรแกรม Upskilling และ Reskilling อย่างจริงจัง ย่อมส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างแท้จริง ไม่ใช่เพียงนโยบายในเชิงสัญลักษณ์ พฤติกรรมเชิงตัวอย่างนี้มีส่วนสำคัญในการลดอุปสรรคทางจิตวิทยาของบุคลากรที่อาจลังเลต่อการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้กระบวนการพัฒนาทักษะทั่วทั้งองค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีพลังขับเคลื่อน

เทคโนโลยีควรถูกใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ไม่ใช่แทนที่มนุษย์

การนำเทคโนโลยีดิจิทัล อาทิ ปัญญาประดิษฐ์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และระบบวิเคราะห์ข้อมูล มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาผู้นำ ถือเป็นโอกาสอันทรงคุณค่าในการยกระดับประสิทธิภาพและความแม่นยำของการออกแบบเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีเหล่านี้ควรทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ มิใช่เป็นกลไกที่มุ่งลดทอนหรือทดแทนบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะสำคัญของผู้นำ เช่น การสื่อสารเชิงอารมณ์ การสร้างความไว้วางใจ การตัดสินใจในสถานการณ์ที่ซับซ้อน และการนำพาทีมผ่านวิกฤต ล้วนเป็นคุณสมบัติที่เทคโนโลยีไม่สามารถจำลองหรือทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การออกแบบระบบการเรียนรู้ที่ดีจึงควรผสมผสานระหว่างการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้รูปแบบที่วัดผลได้ กับการพัฒนาทักษะมนุษย์เชิงลึกผ่านกระบวนการโค้ชและการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

การวัดผลต้องเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาผู้นำในองค์กรคือการพิสูจน์คุณค่าของการลงทุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ในบริบทนี้ การวัดผลสำเร็จของโปรแกรม Upskilling และ Reskilling จึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงตัวชี้วัดเชิงปริมาณแบบดั้งเดิม เช่น จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมหรือคะแนนความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม แต่ต้องขยายขอบเขตไปสู่การวัดผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถในการบริหารทีม และคุณภาพของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้นำที่ผ่านการพัฒนา การเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้กับตัวชี้วัดทางธุรกิจที่ชัดเจน เช่น อัตราการรักษาบุคลากร ความผูกพันของพนักงาน นวัตกรรมที่เกิดขึ้น หรือผลประกอบการขององค์กร จะช่วยสร้างความชอบธรรมและการยอมรับในเชิงกลยุทธ์ต่อการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประเมินผลที่ครอบคลุมและต่อเนื่อง เช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงโปรแกรมการพัฒนาให้มีความแม่นยำและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง

การขับเคลื่อนการพัฒนาผู้นำด้วยระบบ Upskilling และ Reskilling สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Upskilling และ Reskilling เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผู้นำ

Upskilling และ Reskilling ได้รับการยืนยันจากหลักฐานเชิงประจักษ์และงานวิจัยจำนวนมากว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงในการยกระดับสมรรถนะของผู้นำองค์กร โดย Upskilling ช่วยเสริมทักษะเดิมให้มีความลึกซึ้งและทันสมัยยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการตัดสินใจในสภาวะที่ไม่

แน่นอน ขณะที่ Reskilling เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้ทักษะใหม่ที่ตอบสนองต่อบทบาทและความรับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตขององค์กร การบูรณาการทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกันอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความคล่องตัวทางความคิด (Cognitive Agility) ที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่องค์กรยุคดิจิทัลต้องการ นอกจากนี้ กระบวนการดังกล่าวยังช่วยลดช่องว่างทักษะ (Skills Gap) ที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายระยะยาวได้อย่างเป็นรูปธรรม

การออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม

การออกแบบระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการด้านทักษะ (Training Needs Analysis) ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อกำหนดเส้นทางการเรียนรู้ (Learning Pathway) ที่ตรงจุดและสอดคล้องกับบริบทจริงของผู้ในแต่ละคน รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติจริง และการเรียนรู้ผ่านสื่อดิจิทัล ถือเป็นแนวทางที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีความยืดหยุ่นและตอบโจทย์ผู้เรียนในยุคปัจจุบันได้ดีที่สุด นอกจากนี้ ระบบการเรียนรู้ที่ยังต้องมีการประเมินและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ การออกแบบโปรแกรมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วัดได้ (Outcome-based Design) และการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับสถานการณ์จริงในการทำงาน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน

เทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning Platform) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ Upskilling และ Reskilling อย่างก้าวกระโดด ระบบ AI สามารถวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skills Gap Analysis) ของผู้เรียนได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว พร้อมทั้งแนะนำเนื้อหาการเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้กระบวนการพัฒนาผู้เรียนมีความเป็นส่วนตัว (Personalized Learning) มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องวางอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง คือเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุน ไม่ใช่ตัวแทนของมนุษย์ในกระบวนการพัฒนาผู้เรียน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดทางอารมณ์ และการสื่อสารเชิงบูรณาการ ยังคงต้องอาศัยการพัฒนาผ่านประสบการณ์ตรงและปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เป็นหลัก การผสมผสานเทคโนโลยีกับแนวทางการพัฒนาเชิงมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

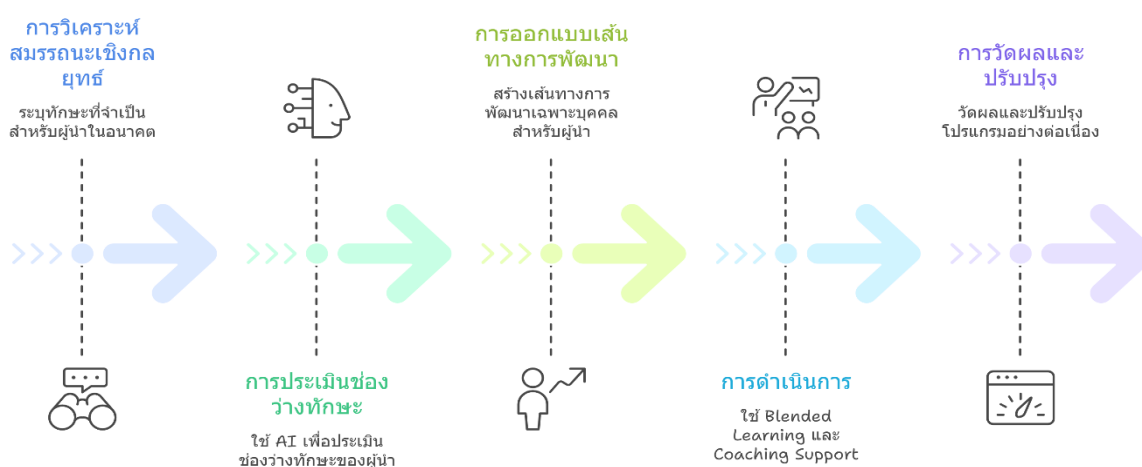
ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากองค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาผู้เรียนผ่าน Upskilling และ Reskilling ที่มีน้ำหนักสำคัญที่สุด คือการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) ซึ่งต้องแสดงออกทั้งในเชิงนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เมื่อผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งสัญญาณที่ชัดเจนแก่องค์กรทั้งหมดว่าการเรียนรู้คือสิ่งที่ได้รับการส่งเสริมและให้คุณค่า นอกจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Culture) ถือเป็นรากฐานที่ขาดไม่ได้ในระยะยาว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนล้วนมีสภาพแวดล้อมที่เปิดรับความผิดพลาดในฐานะโอกาสเรียนรู้ มีระบบแลกเปลี่ยนความรู้ที่เข้มแข็ง และมีการเชื่อมโยงผลการพัฒนาทักษะเข้ากับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Progression) อย่างชัดเจน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้กระบวนการพัฒนาผู้เรียนเกิดความยั่งยืนและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในระยะยาว

สรุป

บทความนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาผู้เรียนในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่ผสมผสานการเสริมทักษะ (Upskilling) และการสร้างทักษะใหม่ (Reskilling) เข้ากับระบบองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านโมเดลการพัฒนาผู้เรียนแบบผสมผสาน (Integrated Leadership Development Model) มีความแตกต่างจากทฤษฎีดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญในเชิงกลไกเชิงประจักษ์ตลอดทั้ง 5 ขั้นตอน โดยแทนที่การวิเคราะห์สมรรถนะแบบ

Cross-sectional ด้วยระบบประมวลผลข้อมูลตลาดแรงงานแบบ Real-time ผ่าน Natural Language Processing และ แทนที่การประเมินช่องว่างทักษะที่อาศัยวิจารณ์ฐานส่วนบุคคลด้วย AI ที่วิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา พร้อมกันหลายมิติ เพื่อจัด Self-report Bias และสร้าง Gap Priority Matrix แบบอัตโนมัติ นอกจากนี้ ยังทดแทน หลักสูตรแบบ One-size-fits-all ด้วย Adaptive Learning Algorithm ที่ออกแบบเส้นทางการเรียนรู้เฉพาะบุคคล และ ยกกระดานการดำเนินการผ่านหลักการ 70-20-10 ที่ปรับให้สอดคล้องกับยุค AI เพื่อเพิ่ม Transfer of Learning ในบริบท การทำงานจริง และสุดท้ายแทนที่การวัดผลแบบ Post-training Satisfaction ด้วยกรอบ Learning-Outcome Linkage ที่ติดตามทั้ง Leading และ Lagging Indicators เพื่อการปรับปรุงแบบ Agile ด้วยเหตุนี้ ILDM จึงมีใช้การนำ เทคโนโลยีมาเสริมกระบวนการเดิม หากแต่เป็นการออกแบบกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เปลี่ยนโครงสร้างพื้นฐานของการ พัฒนาผู้นำสู่ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงพลวัต มีความเป็นปัจเจกสูง และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรได้อย่างพิสูจน์ ได้



ภาพที่ 1 กระบวนการพัฒนาผู้นำแบบบูรณาการ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงใน 4 มิติหลัก ดังนี้

- 1) องค์กรควรกำหนดให้การพัฒนาทักษะผู้นำผ่านระบบ Upskilling และ Reskilling เป็นวาระเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยบรรจุไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวพร้อมการจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจนและเพียงพอ
- 2) หน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษาควรร่วมกันพัฒนากรอบมาตรฐานสมรรถนะผู้นำดิจิทัลระดับชาติ เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในการออกแบบหลักสูตรและโปรแกรมพัฒนาที่สอดคล้องกันทั่วทั้งระบบ
- 3) องค์กรควรลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ โดยเฉพาะระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะและแพลตฟอร์มการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในกระบวนการพัฒนาผู้นำ
- 4) ควรสร้างระบบการประเมินและติดตามผลที่เชื่อมโยงตัวชี้วัดการพัฒนาทักษะกับผลลัพธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาผู้นำได้อย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). รายงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐด้วยระบบ e-Learning ประจำปี 2565. สำนักงาน ก.พ.

- Bersin, J. (2022). *The rise of the resilient organization: How HR leaders can drive upskilling at scale*. Josh Bersin Academy.
- Coursera for Business. (2023). *2023 global skills report: Workforce reskilling for the future*. Coursera.
- Deloitte Insights. (2021). *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*. Deloitte Development LLC.
- Deloitte. (2023). *2023 Global human capital trends: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2020). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education and corporate training. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95-105.
- Harvard Business Review. (2022). *The skills leaders need at every level*. Harvard Business Publishing.
- Hasan, M., Haque, M. A., Nishat, S. S., Akhter, S., & Rahman, M. M. (2024). Upskilling and reskilling in a rapidly changing job market: Strategies for organizations to maintain workforce agility and adaptability. *European Journal of Business and Management Research*, 9(6), 1-9.
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2023). Digital transformation and middle managers' leadership skills and behavior: A group concept mapping approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1147002.
- IBM Institute for Business Value. (2021). *Accelerating the journey to AI: Skills, culture, and the future of work*. IBM Corporation.
- International Coaching Federation. (2023). *ICF global coaching study 2023: Executive summary*. ICF.
- International Labour Organization. (2021). *Changing demand for skills in digital economies and societies: Literature review and case studies from low- and middle-income countries*. ILO.
- Kirkpatrick Partners. (2021). *The Kirkpatrick model: Evaluating training programs* (4th ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2021). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for Industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26, 1697-1712.
- Littlejohn, A., & Hood, N. (2021). *Reconceptualizing learning in the digital age: The [un]democratizing potential of MOOCs*. Springer.
- Marquardt, M. J. (2022). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- McKinsey & Company. (2021). *Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2021). *The future of work after COVID-19: Reskilling and the path ahead*. McKinsey & Company.
- Nguyen, T. T., & Tran, N. M. (2023). Leadership development through reskilling in the digital transformation era: Evidence from Southeast Asian organizations. *Asian Journal of Business and Management*, 11(1), 45-63.
- OECD. (2022). *The future of education and skills: Education 2030 - Learning compass for the future*. OECD Publishing.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2020). *Measuring the success of leadership development: A step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI*. ATD Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2023). *26th annual global CEO survey: Navigating a fractured world*. PwC.
- PwC. (2022). *VR and learning: Effectiveness of virtual reality in leadership training compared to classroom-based training*. PricewaterhouseCoopers LLP.
- Revans, R. W. (2021). *The ABC of action learning* (Reprint ed.). Routledge.
- Siricharoen, W. V. (2021). The effects of blended learning for leadership development programs in Thai organizations. *International Journal of Information and Education Technology*, 11(4), 187-194.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2020). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2022). *Leadership sustainability: Seven disciplines to achieve the changes great leaders know they must make* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Vora D, & Kainzbauer A. (2020). Humanistic leadership in Thailand: a mix of indigenous and global aspects using a cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 27 No. 4 pp. 665-687
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2020). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- Weber, E., Krehl, E.-H., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6-22.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).