

GLOBAL & PUBLIC OD TRENDS 2026

ทิศทางการพัฒนาองค์การภาครัฐยุคใหม่

นางสาวพาสินี ณ ป้อมเพ็ชร ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหาร

สิงหาคม 2569



บทนำและบริบทความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Context)

การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับความท้าทายและความไม่แน่นอนในหลายมิติ รวมถึงพลวัตทางสถานะแวดล้อมที่ซับซ้อนทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ระบบงาน กระบวนการทำงาน และบุคลากรของส่วนราชการ โดยปัจจัยท้าทายหลักที่ยากต่อการควบคุม ประกอบด้วย

- ◇ **ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจโลก:** สถานะความผันผวนของห่วงโซ่อุปทาน และวิกฤตเศรษฐกิจซ้อนวิกฤต
 - ◇ **นโยบายการปฏิรูปภาคราชการ:** การควบคุมอัตรากำลังคน การปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ให้กระชับและคล่องตัว และต้นทุนปฏิบัติงาน
 - ◇ **โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยขั้นสุด:** ช่องว่างระหว่างวัยในองค์การ (Multi-Generational Workforce) และการบริหารจัดการองค์ความรู้
 - ◇ **การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI ไร้ขีดจำกัด:** ความรวดเร็วของเทคโนโลยีขั้นสูง ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและการให้บริการประชาชน
 - ◇ **ข้อตกลงและพันธกรณีสิ่งแวดล้อมระดับนานาชาติ:** เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero) และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- ความท้าทายเหล่านี้ สะท้อนว่า ส่วนราชการไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป รายงานฉบับนี้ สังเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ระดับสากล และแนวทาง Learning and Development (L&D) ของปี 2026 เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและยกระดับองค์การ



1. ประเด็นสำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาองค์การปี 2026 (Global OD Trends)

Dr.Ed Hassa ผู้ก่อตั้งและกรรมการผู้จัดการ Kaizen Human Capital (สหรัฐอเมริกา) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดหลัก 5 ประการ ในการยกระดับและพัฒนาองค์การ ในปี 2026 ดังนี้

(1) การสร้างความเชื่อใจ (Trust) ให้เป็นขีดความสามารถหลักขององค์การ (Trust as a Core Competency)

ผู้นำทุกระดับมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแรงจูงใจและความพร้อมในการปรับเปลี่ยนของบุคลากร การสร้าง Trust ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยคำสั่ง แต่ต้องบ่มเพาะผ่านพฤติกรรมและประสบการณ์ร่วมภายในองค์การ ผ่าน 2 กลไกสำคัญ:

- **การสื่อสารสองทางและวงจรข้อมูลย้อนกลับ (Two-Way Communication & Trust-Building Feedback Loops):** สร้างช่องทางสื่อสารสม่ำเสมอ เปิดพื้นที่ให้บุคลากร สะท้อนมุมมองอย่างอิสระ ปลอดภัย และนำความคิดเห็นไปปรับใช้นโยบายจริง

- **การสร้างความเชื่อมั่นในสภาวะวิกฤต (Building Confidence during Crises):** เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือข้อผิดพลาด ผู้นำต้องรับฟังข้อกังวลของบุคลากรเป็นลำดับแรก โดยมองว่า บุคลากร คือ สินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การ (Human-Centric Value)

(2) การสร้างความยืดหยุ่นและการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว (Organizational Resilience & Sensemaking)

องค์กรที่มีระบบยืดหยุ่นสูงจะสามารถรับมือกับภาวะชะงักงัน (Disruption) ปรับตัวได้รวดเร็ว และกลับมาเติบโตได้เร็วกว่าปกติ โดยขับเคลื่อนผ่าน:

- **การสร้างระบบงานที่พร้อมรับมือความเปลี่ยนแปลง (Resilient Systems):** ไม่มุ่งหวังเพียงแค่ให้บุคลากรอดทน แต่ต้องออกแบบโครงสร้าง กระบวนการ และเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรฟื้นตัวได้โดยอัตโนมัติ (Automated Bounce-back)

- **ระบบการรับรู้และตีความสถานการณ์ร่วมกัน (Collective Sensemaking):** สร้างเครื่องมือให้คนในทีมแปลความหมายข้อมูล ข่าวสาร และวิกฤตที่ซับซ้อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างถูกต้อง

(3) การปรับเปลี่ยนมุมมองการเรียนรู้สู่ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)

รายงาน Future of Jobs 2025 (WEF) ระบุว่าภายในปี 2030 แรงงานกว่าร้อยละ 60 ต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill/Upskill) อย่างเข้มข้น สอดคล้องกับแนวคิด The Fifth Discipline ของ Peter Senge ที่เห็นว่า 'องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง' แนวทาง การฝึกอบรมแบบเดิมจึงไม่ทันการณ์ และต้องเปลี่ยนสู่:

- **ชุมชนการเรียนรู้ทางสังคมและเครือข่ายเพื่อนร่วมงาน (Social Learning Communities & Peer Networks):** ใช้กระบวนการ Community of Practice (CoP), Reverse Mentoring และแพลตฟอร์มดิจิทัล เร่งการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ (Informal Learning)

- การผสมผสานการเรียนรู้เข้ากับการทำงานประจำวัน (Learning in the Flow of Work): พัฒนาทักษะและแก้ปัญหาจริงได้ทันทีขณะปฏิบัติงาน ผ่านเครื่องมือปฏิบัติงานเป็นประจำ

(4) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค AI โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered AI Transformation)

การนำ AI มาใช้ มักลดการพบปะและปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ เช่น การสื่อสารผ่านแชท/อีเมล การประชุมปิดก๊ลอง ซึ่งอาจสร้างความห่างเหิน องค์กรจึงต้องออกแบบแผนจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของมนุษย์ หรือ Human-Centric:

- สร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ด้าน AI : เปิดโอกาสให้บุคลากร เปิดใจพูดคุย ถึงข้อกังวล ข้อจำกัด ความเสี่ยง และความคาดหวังจากการใช้ AI เพื่อสร้างความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

(5) การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะผ่านการผสมผสานพลัง (Smart Organization & AI Integration)

ยกระดับการแก้ปัญหาความซับซ้อนเชิงสังคมและเทคโนโลยี ผ่านการประสานพลังระหว่างบุคลากร ระบบงาน และเทคโนโลยี โดยดำเนินการใน 2 รูปแบบ:

- ประยุกต์ใช้ AI เพื่อการวินิจฉัยและพัฒนาองค์กร (AI for OD Diagnosis): ใช้ Sentiment Analysis และ Predictive Modeling ในการประเมินสุขภาพองค์กร

- การทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านข้อมูลและเทคโนโลยี (Data & Tech Collaboration): ร่วมมือกับ Data Scientist ออกแบบเครื่องมือวิเคราะห์และประเมินผลที่สามารถรักษาความเป็นส่วนตัว ความไว้วางใจ และสร้างข้อมูลเชิงลึกที่นำไปปฏิบัติได้จริงสำหรับผู้นำและทีมงาน

 **OD Perspective:** บทสรุปทิศทางพัฒนาองค์กรสากล หัวใจสำคัญของ OD Trends 2026 คือการรักษาสมดุลระหว่าง High Tech (เทคโนโลยี AI และระบบดิจิทัล) กับ High Trust (ความเชื่อใจ) องค์กรภาครัฐที่จะประสบความสำเร็จ ไม่ใช่องค์กรที่มีเทคโนโลยีทันสมัยที่สุดแต่คือองค์กรที่ทำให้บุคลากร 'ไว้วางใจในการเปลี่ยนแปลง' และ 'เรียนรู้ได้รวดเร็วที่สุด'



2. ทิศทางสำคัญของ Learning & Development (L&D) ปี 2026

คุณอริญญา เถลิงศรี รองประธานอาวุโส Local Partner ผู้จัดการบริษัท BTS ประเทศไทย ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์และพัฒนาองค์กรระดับโลกจากประเทศสวีเดน ได้สะท้อนทิศทาง L&D 2026 ไว้ว่า L&D ไม่ใช่เพียงการจัดอบรม แต่คือกระบวนการยกระดับขีดความสามารถ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และขับเคลื่อน องค์กรสู่เป้าหมาย

กรอบทิศทางและแนวทางปฏิบัติ L&D 2026 (L&D Strategic Framework)

ทิศทาง L&D 2026	แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Action)
1. AI ทำให้การเรียนรู้เร็วขึ้น แต่ยังคงบทบาทสำคัญของคนในการตัดสินใจและให้กำลังใจ	AI เป็นส่วนหนึ่งของวิธีที่คนทำงานเรียนรู้ในทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นการสรุปข้อมูลยาก ๆ ให้เข้าใจง่าย การแนะนำเนื้อหาที่เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่จริง และขณะเดียวกัน มนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญ เช่น การตัดสินใจ การให้กำลังใจ การโค้ชที่ช่วยเปิดมุมมองให้บุคลากร ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำ คือ ยกระดับความรู้พื้นฐานด้าน AI ให้ทุกคนพร้อมใช้งาน ฝึกหัวหน้าให้ใช้ AI เป็นผู้ช่วย และขณะเดียวกันต้องทำให้การโค้ชและการเมนทอร์ (mentor) เป็นหัวใจของการเรียนรู้
2. เมื่อ ‘ทักษะ’ กลายเป็นภาษาหลักของการทำงาน	การระบุทักษะสำคัญในอนาคตให้ชัดเจนที่สุดในช่วง 3 ปีข้างหน้า สร้างเส้นทางการเรียนรู้ที่เอื้อให้แต่ละคนสามารถพัฒนาทักษะเหล่านั้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกใช้ทักษะเหล่านั้นในงานจริง เพราะการเรียนรู้ที่ดีที่สุดเกิดจากการลงมือทำ ไม่ใช่แค่การฟังในห้องอบรม
3. การเรียนรู้ที่ต้องสอดคล้องกับชีวิตการทำงานจริง	รูปแบบการเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับการทำงานของคนในยุคนี้ หลายคนไม่ได้ต้องการอบรมยาวทั้งวัน แต่ต้องเรียนรู้ในเวลาที่ใช้ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ทันที การเรียนรู้สั้น ๆ แบบ Micro-Learning, Virtual Short Session และการฝึกปฏิบัติระหว่างทำงานจริง ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าการจัดหลักสูตรอบรมยาว ๆ ดังนั้น ผสานบทเรียนสั้น ๆ ลงในเครื่องมือที่ใช้ในชีวิตงานจริง กำหนดเวลาการเรียนรู้ประจำสัปดาห์ให้ชัดเจน เพื่อให้การเรียนรู้จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่ใช่กิจกรรมแยกออกมา และช่วยให้เกิดผลลัพธ์ได้จริงและต่อเนื่องกว่าเดิม
4. การดูแลคนหลาย Generation ต้องใช้แนวทางที่แตกต่างกัน	แต่ละช่วงวัยมีความคาดหวังและความต้องการที่แตกต่างกัน อย่างชัดเจน ดังนั้น องค์การต้องออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะกับแต่ละช่วงวัย ทั้งรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน การเปิดพื้นที่ให้รุ่นพี่ถ่ายทอดประสบการณ์ให้รุ่นใหม่ผ่าน Knowledge Transfer และการให้รุ่นใหม่ช่วยเติมทักษะดิจิทัลให้รุ่นพี่ในเวลาเดียวกัน การพูดคุยเรื่องเส้นทางอาชีพ ต้องเกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของงานในทุกๆระดับ ไม่ใช่แค่ปีละครั้ง เพื่อให้คนทุกช่วงวัยรู้ว่าตนเองกำลังก้าวเข้าไปในทิศทางใด และมีบทบาทอย่างไรในอนาคตองค์กร

แนวทางการขับเคลื่อน L&D ให้เกิดผลสัมฤทธิ์จริง

- ✓ **Align L&D with Strategy:** วางเป้าหมายการพัฒนากำลังคนให้ตรงกับทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร
- ✓ **Identify Key Future Skills:** เน้นทักษะแห่งอนาคตที่จำเป็น เช่น Data Literacy, AI Fluency, Customer-Centered Problem Solving, Collaborative Leadership, Strategic Communication, และ Resilience
- ✓ **Leader as Growth Coach:** เปลี่ยนผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าให้ทำหน้าที่ 'Growth Coach' สามารถปรึกษาหารือทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานและการพัฒนาทั้งตนเองและองค์กร (Development Conversation) และเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่ผลงานจริง
- ✓ **Outcome-Based Evaluation:** วัดผลจากความสำเร็จจริง (Impact) เช่น ความเร็วในการเริ่มงาน (Time to Productivity) คุณภาพงาน และการเติบโตของ Talent แทนการนับชั่วโมงอบรม
- ✓ **Thai-Context Learning Culture:** สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทไทย (ความอบอุ่น เป็นกันเอง การแลกเปลี่ยนแบบไม่เป็นทางการ) ผสานตัวอย่างระดับโลกกับบริบทองค์กร



3. ข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา

ข้อเสนอการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาและยกระดับองค์กร ใน 5 มิติ

มิติที่ 1: ยกระดับ สคก. สู่ 'องค์กรแห่งความเชื่อใจ' (Trust-Based Organization)

🎯 เพิ่มความถี่ของการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) และสร้างระบบ Employee Feedback Loop อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และสามารถรับฟังข้อเสนอแนะแบบไม่เปิดเผยตัวตน และนำข้อมูลที่ได้รับปรับเปลี่ยนนโยบาย และแจ้งผลการตอบสนองอย่างโปร่งใส นอกจากนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทราบถึงคุณค่าของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กร

มิติที่ 2: สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และพัฒนาทักษะแห่งอนาคต (Future Skills Ecosystem)

🎯 การเรียนรู้ข้ามรุ่น (Multi-generational Learning): จับคู่ระหว่างบุคลากรรุ่นพี่ ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดให้กับรุ่นใหม่ (Tacit Knowledge) ให้บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญเครื่องมือดิจิทัล แนะนำทักษะดิจิทัลให้บุคลากรรุ่นเก่า (Reverse Mentoring)

🎯 การจัดทำ OAE Skill Matrix & L&D Pathway: ประเมินทักษะจำเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า เช่น Big Data Analysis, Predictive Agricultural Modeling, AI Strategy และจัดทำเส้นทางการเรียนรู้ เฉพาะสายงาน (Individual Development Plan - IDP)

มิติที่ 3: พลิกบทบาทผู้นำ สศก. สู่ 'ผู้นำเชิงพัฒนา' (Developmental Leadership)

🔄 ปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารและหัวหน้า จากการเป็น 'ผู้กำกับติดตาม' (Supervisor) ไปสู่ 'โค้ชและผู้สร้างแรงบันดาลใจ' (Growth Coach) ให้หัวหน้าทุกระดับมีทักษะการตั้งคำถามเชิงบวก ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างกำลังใจ และส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล

มิติที่ 4: การใช้ AI อย่างชาญฉลาดและมีธรรมาภิบาล (Responsible & Augmented AI)

ส่งเสริมการใช้ AI ในฐานะเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ (Augmentation) ควบคู่กับการสร้าง AI Governance

🔄 สร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ด้าน AI: จัดเวที พูดคุยเรื่องความเสี่ยง จริยธรรม และข้อจำกัดของ AI เพื่อลดความกังวลในการถูกทดแทนงาน

🔄 การประยุกต์ใช้ AI: นำ AI มาช่วยลดภาระงานประจำ เช่น การสรุปรายงาน การจัดทำเอกสาร ขั้นต้น เพื่อให้บุคลากรมีเวลาเน้นงานคิดวิเคราะห์เชิงนโยบาย (High-Value Policy Analysis)

มิติที่ 5: พัฒนา สศก. สู่ 'Smart Organization' ด้วย OAE Data & AI Intelligence Platform

🔄 บุคลากร คน กระบวนการ และเทคโนโลยี (People-Process-Technology) ให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อขับเคลื่อนการเป็นศูนย์กลางข้อมูลเศรษฐกิจการเกษตรของประเทศ โดยบูรณาการฐานข้อมูลการเกษตร ประมวลผลด้วย AI เพื่อการพยากรณ์ผลผลิต การจัดทำฉากทัศน์เชิงนโยบาย (Scenario Planning) และสนับสนุนข้อเสนอแนะเชิงนโยบายบนพื้นฐานหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Policy) อย่างแม่นยำและรวดเร็ว

สรุป

- การพัฒนา สศก. ยุคใหม่ต้องขับเคลื่อนแบบบูรณาการ 3 มิติ: People (พัฒนาคน/ผู้นำ) + Process (ปรับกระบวนการให้ยืดหยุ่น) + Technology (ใช้ AI/Data)
- เปลี่ยนตัวชี้วัด L&D จาก 'จำนวนชั่วโมงอบรม' สู่ 'ผลสัมฤทธิ์เชิงภารกิจและความเร็วในการปรับตัว' (Speed to Agility)
- การสร้างวัฒนธรรมความเชื่อใจ (Trust) และพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ คือ รากฐานสำคัญที่สุดของการเปลี่ยนผ่านองค์กรอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ณัฏกิจ จันกิเสน, 8 มกราคม 2026, หมดยคดู้ที่ ‘ตำแหน่ง’ ถึงเวลาวัตกันที่ ‘ทักษะ’! เจาะ 4 เทรนด์ *Learning & Development* ปี 2026 เมื่อองค์กรต้องรู้ว่า ‘คนของเราเก่งอะไร’ ก่อนสายเกินไป, THE STANDARD WEALTH, <https://thestandard.co/skills-learning-development-trends-2026/>

Ed Hasan, 11 Feb 2026 *Top 5 Organization Development Priorities for 2026*, Association for Talent Development <https://www.td.org/content/atd-blog/top-5-organization-development-priorities-for-2026>

โมนีก้า ซิงห์, กรกฎาคม 2569, *Learning and Development (L&D) คืออะไร? คู่มือ HR สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดึงดูดคนเก่งในปี 2026*, เวิร์คเวนเจอร์ เทคโนโลยีส์, <https://bestplacestowork.workventure.com/best-places-to-work-101/learning-and-development-hr-guide>

Vincent Bérubé, Sandra Durth, Maria Ocampo, Pip Radford, 16 March 2026, *Reimagine learning and development for the AI age*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/reimagine-learning-and-development-for-the-ai-age>