

แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

Approach for sustainable government human resource management in the 21st century

ผกากาญจน์ ปฐมายุดา

Phakakarn Pathamayada

สำนักงานศาลปกครอง

Office of The Administrative Courts

E-mail: Phakakarn.p@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ใช้วิธีการวิจัยเชิงสังเคราะห์เอกสาร แก๊ไข เป็น ใช้วิธีการ “สังเคราะห์ห่อภิมาน” ด้วยการสังเคราะห์เอกสารจากแหล่งปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ผลการวิจัยครั้งนี้ พบแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 6 แนวทาง คือ 1) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 คือ จะต้องปรับตัวและเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเองคนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน 2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสวัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้สถานการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม 3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างครอบครัวที่เหมาะสม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร 5) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติการกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม 6) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เน้นหลักที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้ในองค์กร และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: แนวทางการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article aims to study the guidelines for sustainable human resource management in the government sector in the 21st century using a Meta-Synthesis, Documentary synthesis method of primary source documents, and secondary sources, The results of this research Found guidelines for human resource management Sustainable government in the 21st century, 6 approaches are: 1) Human resource management in the Thailand 4.0 era is to adapt and increase self-learning skills, Thai people must have language and communication skills for accessing information without borders 2) Human resource management in a new learning culture Able to adapt to the 21st century learning culture must learn the situation from a new and different perspective 3) Human resource management in creating an environment that is conducive to development and capacity building, man Create an environment conducive to human development and

empowerment. Focus on building the right family Promote the participation of the public sector, the private sector, local government organizations and community in human resource development 4) human resource management in the new human resource management recruiting and selecting personnel with knowledge Able to work in the organization 5) Human resource management to develop the organization to have high working potential. Develop the organization in various fields to increase the organization's capacity to advance to the organization's potential development, Able to carry out missions to achieve the objectives with efficiency, timeliness and excellent quality of work. 6) Human resource management in the role of leading the learning organization of modern human resource professionals. Emphasize the key principles of the learning organization. Create learning in the organization and the organization to become a smart organization that will be able to survive in the 21st century

Keywords: Management approach, Human resources, Government, 21st Century

บทนำ

ผ่านมาถึงสองทศวรรษแล้วหลังจากที่โลกได้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กำลังคนภาครัฐในศตวรรษนี้ต้องมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ศตวรรษที่ 21 มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง อันเกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านดิจิทัล ซึ่งเป็นแรงกดดัน ทำให้เกิดการปฏิวัติด้านดิจิทัล (Digital Revolution) และการพลิกโฉมองค์กร (Organizational Transformation) โลกปัจจุบันอยู่ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ทำให้ระบบราชการไทยต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องมีการพัฒนานโยบาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและส่งเสริมการปฏิบัติงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งต้องพัฒนาศักยภาพของกำลังคนภาครัฐให้สอดคล้อง และรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์ (รณรงค์ ศุภรัศมี, 2563) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ยังกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานศาลปกครอง, 2562) แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน การพัฒนาศักยภาพคนในการใช้ดิจิทัล ตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศและการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อเพื่อการเรียนรู้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559)

ปัจจุบันปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ ยังมีปัญหาโครงสร้างอีกหลายเรื่องที่ต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำทั้งด้านรายได้และโอกาส การคอร์รัปชัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือปัญหาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับศักยภาพเศรษฐกิจในยุค 4.0 ปัญหาสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไม่ประสบความสำเร็จ คือ ปัญหาคุณภาพของแรงงานไทย ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในหลายมิติ คือ คุณภาพการศึกษาของประเทศที่ไหลลงเรื่อยๆ จากข้อมูลปี 2559 องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา ชี้ว่าความสามารถของนักเรียนอายุ 15 ปี ในเรื่องวิทยาศาสตร์และทัศนคติต่อวิทยาศาสตร์ ทักษะการอ่าน และคณิตศาสตร์ พบว่า ความสามารถของเด็กไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากในทุกมิติที่ทดสอบ และในภาพรวมอยู่ในอันดับที่ 54 จาก 72 ประเทศ พบว่า เผชิญปัญหาขาดแคลนแรงงานทั้งด้านปริมาณ

และทักษะความชำนาญที่ตรงกับความต้องการ กล่าวคือ ตลาดแรงงานต้องการแรงงานที่มีทักษะและประสบการณ์ด้านวิชาชีพ หรืออาชีพ แต่ผลผลิตแรงงานส่วนใหญ่จะเป็นบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับปริญญาในสาขาวิชาที่ไม่ตรงกับที่ตลาดต้องการ และที่สำคัญคุณภาพก็ไม่ได้มาตรฐานที่ตลาดแรงงานคาดหวัง คนไทยขาดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะคนไทยไม่ชอบที่จะติดตามความรู้หรือความก้าวหน้าของโลก หรือขาดทักษะที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งที่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) ปัญหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่ง คือ องค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้เตรียมตัวกับอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้น เพราะว่าผู้บริหารจำนวนมากชอบวางกลยุทธ์และบริหารงานแบบตั้งรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึงการบริหารงานแบบที่เมื่อเกิดปัญหาอะไรแล้ว จึงคอยหาทางแก้ไขในวันข้างหน้า แต่บางองค์กรอาจจะมีการวางแผนเชิงรุก (Proactive) บ้าง เช่น มีการป้องกันความเสี่ยงโดยการทำ Business Continuity Plan หรือ Contingency Plan แต่เท่านี้ก็ยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคปัจจุบันหลายองค์กรมุ่งเน้นเรื่องความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมุ่งเน้นเรื่องการทำผลงานในปัจจุบันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นให้เร็วที่สุด แต่ไม่ได้คิดถึงอนาคตมากนัก ซึ่งแนวคิดแบบนี้อาจไม่ใช่สิ่งผิดเสียทั้งหมด แต่เป็น “กับดัก” ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำได้อย่างแท้จริง เพราะผู้บริหารที่มีความสามารถด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ ผู้บริหารที่ต้องให้ความสนใจกับอนาคตขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กุลเชษฐ์ มงคล, 2563)

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายการวางแผนพัฒนาทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนต่อไป

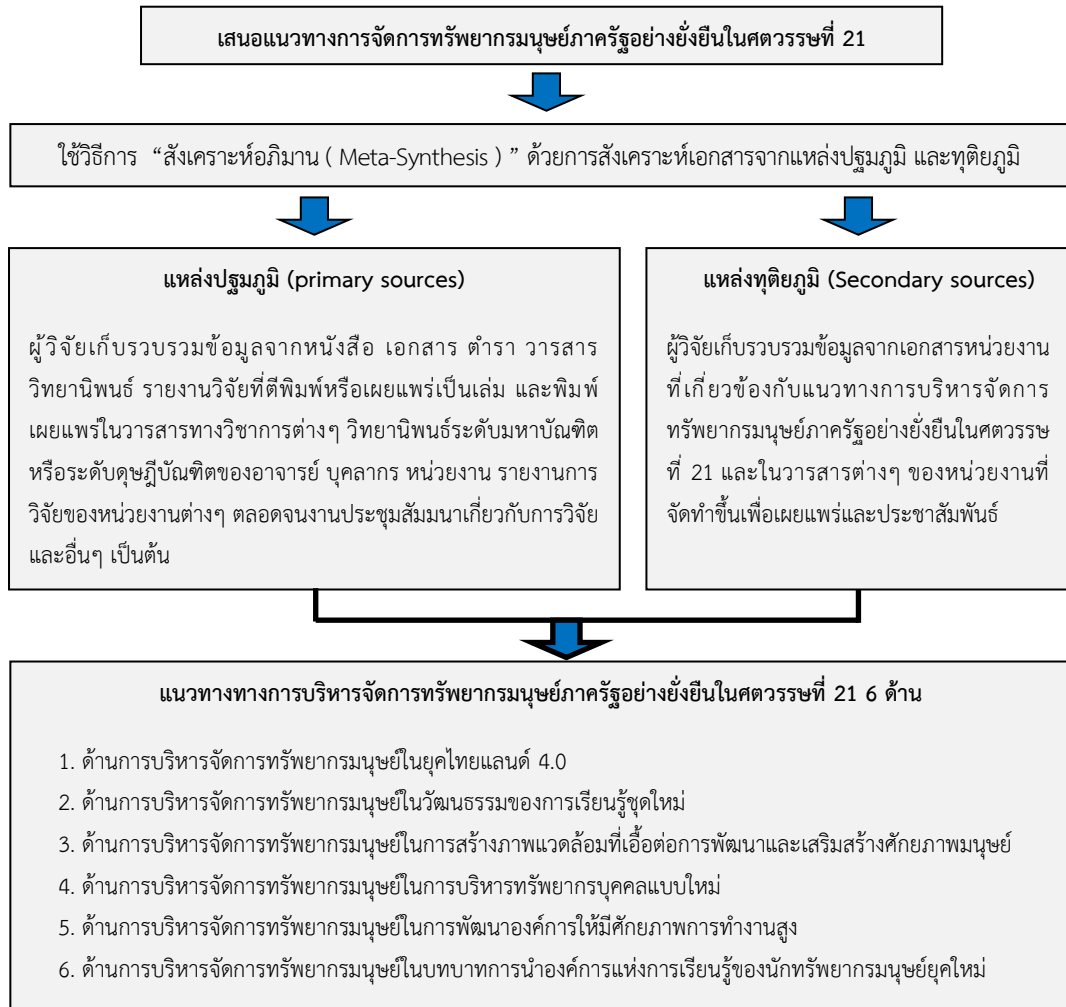
วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อเสนอแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 สามารถไปกำหนดนโยบายและการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืน
2. สามารถนำข้อมูลไปเป็นทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์เชิงเอกสาร เป็นการสังเคราะห์หนังสือ เอกสารประกอบการสอน งานวิจัย วารสาร มาบูรณาการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำผลการสังเคราะห์ทั้งหมดมาหาข้อสรุปร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 การสังเคราะห์เชิงเอกสารมีขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

1. การสังเคราะห์เชิงเอกสาร

- 1.1 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีหลักการของศาสตร์
- 1.2 การสังเคราะห์ระเบียบวิธีวิจัยเพื่อนำมาเป็นตัวอย่างการสังเคราะห์เชิงเอกสาร
- 1.3 การสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลงานวิจัย

การสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยกำหนดลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การนำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของศาสตร์ที่หลากหลายในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 มาทำการสรุปให้เห็นเป็นแนวคิด ทฤษฎีแนวทางตัวแบบใหม่ขึ้นมา

2. การสังเคราะห์งานวิจัยที่เป็นการสังเคราะห์มาจากผลงานวิจัยหลายเรื่องในหัวข้อที่เกี่ยวกับแนวทาง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 การสังเคราะห์งานวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อหาข้อสรุปร่วมจากผลงานวิจัยต่างๆ หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งเป็นการตกผลึกความคิดที่ได้มาจากผลงานวิจัยหลายชิ้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมในหัวข้อเรื่องเกี่ยวกับแนวทางบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

3. การมุ่งหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 (Generalization) ในหัวข้อที่ศึกษาโดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Induction Reasoning) ซึ่งการใช้เหตุผลเชิงอุปมานเป็นวิธีการศึกษาที่ใช้วิธีการนำข้อค้นพบที่ได้หรือสรุปผลต่าง ๆ เป็นจำนวนมากมาหาเป็นข้อสรุป

4. การค้นหาความเป็นจริงโดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงสังเคราะห์และนำมาใช้เหตุผลเชิง อุปมาน รวมถึงอาจมีการนำข้อสรุปแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 สรุปร่วมหรือข้อสรุปทั่วไปหรือต้นแบบใหม่ไปหรือทดสอบเพื่อหาความจริงต่อไป

2. กระบวนการสังเคราะห์งานวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเอกสาร กำหนดขอบเขตที่จะศึกษาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ของการสังเคราะห์งานในหนังสือ เอกสารประกอบการสอน งานวิจัย วารสาร ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการสังเคราะห์

การเสาะค้นหนังสือ เอกสารประกอบการสอน งานวิจัย วารสาร ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ใช้วิธีการวิจัยเชิงสังเคราะห์เอกสาร แก๊ไข เป็น ใช้วิธีการ “สังเคราะห์ทอภิมาน (Meta-Synthesis)” ด้วยการสังเคราะห์เอกสารจากแหล่งปฐมภูมิ และทุติยภูมิ โดยการสังเคราะห์เอกสาร ในหลักการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยของ กลาส (Glass, 1981) ซึ่งได้กล่าวถึงแหล่งเสาะค้น งานวิจัยที่จะนำมาวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 แหล่งปฐมภูมิ (primary sources) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร ตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย ที่ตีพิมพ์หรือเผยแพร่เป็นเล่ม และพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการต่างๆ วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตหรือระดับดุษฎีบัณฑิตของอาจารย์ บุคลากร หน่วยงาน รายงานการวิจัยของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนงานประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการวิจัยและอื่นๆ เป็นต้น

3.2 แหล่งทุติยภูมิ (Secondary sources) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 และในวารสารต่างๆ ของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

4. การคัดเลือกงานวิจัย/วิทยานิพนธ์เพื่อทำการสังเคราะห์

หลังจากที่ผู้วิจัยได้เสาะค้นหางานวิจัยจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะแหล่งปฐมภูมิหรือแหล่งทุติยภูมิแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการคัดเลือกงานวิจัยตามแนวทางของ ไลท์ (Light and Pillemer, 1984) ที่ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการคัดเลือกงานวิจัยในกรณีที่ถูกเลือกมาทั้งหมดกับการเลือกเฉพาะผลงานที่มีการพิมพ์ ดังนี้

4.1 การเลือกมาทั้งหมด วิธีนี้เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด กล่าวคือเป็นการรวบรวมผลการวิจัยทุกเรื่องเท่าที่จะหาได้ทั้งงานวิจัยที่มีการพิมพ์ และงานวิจัยที่ไม่มีการพิมพ์ วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต รายงานการวิจัยเท่าที่จะหาได้จากองค์กรต่างๆ สถาบันการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ วิธีนี้สามารถทำให้หลีกเลี่ยงการเลือกเรื่องที่จะนำมาศึกษาหรือการตัดสินใจว่าทำไมจึงเลือกบางเรื่องมาศึกษา

4.2 การเลือกเฉพาะผลงานที่มีการตีพิมพ์ วิธีนี้เป็นการนำเสนอเฉพาะผลงานที่มีการตีพิมพ์เท่านั้น มารวมเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งในกรณีเช่นนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะวิทยานิพนธ์และเอกสารการประชุมเท่านั้น เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีอยู่ในห้องสมุด และสามารถหาได้แทบทุกแห่งการไม่นำรายงานที่ไม่มีมีการตีพิมพ์มาพิจารณาจะเป็นการท่นเวลางบประมาณ และยังควบคุมคุณภาพของงานวิจัยได้ด้วย แต่การคัดเลือกงานวิจัยเฉพาะที่มีการตีพิมพ์มาเสนอนั้น โรเซนทาล (Rosenthal, 1978 อ้างถึงใน Light and Pillemer, 1984) ได้สรุปว่า ผลงานวิจัยที่นำมาอ้างอิงในวารสารจะเป็นผลงานวิจัยที่มีการตีพิมพ์ก็จะมีการยอมรับมากกว่าข้อค้นพบที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นในการคัดเลือกงานวิจัย ถ้าผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะผลงานวิจัยที่มีการตีพิมพ์ก็จะทำให้ผลที่ได้สูงกว่าความเป็นจริง และ สมิธ (Smith, 1980 อ้างถึงใน Light and Pillemer, 1984) ได้ศึกษาผลงานวิจัย 10 เรื่องที่เสนอในวารสารกับผลงานวิจัยที่ได้มาจากแหล่งอื่นๆ ผลปรากฏว่าค่าที่ได้จากผลงานวิจัย หากเลือกเฉพาะผลงานวิจัยที่มีการตีพิมพ์จะทำให้ได้ข้อสรุปที่มีความคลาดเคลื่อนได้ ดังนั้นจึงควรหันมาพิจารณาเอกสารอื่นๆ ที่ไม่มีการตีพิมพ์แต่เป็นสิ่งที่มีความค้ำย่ง เนื่องจากการรวบรวมผลงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ โดยละเว้นผลงานที่ไม่มีมีการตีพิมพ์จะทำให้ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษามีความลำเอียงไปโดยปริยาย อย่างไรก็ตามในการคัดเลือกในการคัดเลือกผลงานวิจัยเพื่อนำมาสังเคราะห์ ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบคุณภาพของงานวิจัยก่อนว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ความชัดเจนของงานวิจัย ความไม่สมบูรณ์ของงานวิจัย การออกแบบการวิจัยมีการบรรยายอย่างครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่ เครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงตรงหรือไม่ เทคนิคการรวบรวมข้อมูลเหมาะสมกับงานวิจัยหรือไม่ เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลถูกต้อง เหมาะสม ตรงตามกระบวนการข้อมูลตัวแปร และวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่ การเสนอผลวิจัยครบถ้วนและถูกต้อง การสรุปผลวิจัยชัดเจน ถูกต้องครบถ้วน และอ่านง่าย

5. เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้เลือกงานวิจัยโดยใช้เกณฑ์การประเมินงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมผลงานวิจัย โดยการศึกษางานวิจัยอย่างละเอียด เพื่อนำผลที่ได้จากข้อค้นพบจาก งานวิจัยทุกเรื่องไปสังเคราะห์ สรุปผลการสังเคราะห์งานวิจัย แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 และทำการจัดบันทึกผลสรุปงานวิจัยในแต่ละเรื่องในสมุดบันทึก จากหนังสือ เอกสาร ตำรา วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย รายงานประจำปี เอกสารการประชุม เอกสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 และในวารสารต่าง ๆ ของหน่วยงานที่จัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

6. การสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร

ผู้วิจัยทำการสรุปผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสารจากการศึกษาคนควาขอมูลจากเอกสาร (Documentary Research) แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 และทำการสรุปผลเชิงบรรยาย

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 6 แนวทาง คือ

1. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0

ในยุค Digital Economy ความรู้ และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดด และเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้หรือทุนทางปัญญาให้แก่ประชากรของประเทศเสียก่อน สาขาวิชาที่มีแนวโน้มเป็นที่ต้องการของทุกประเทศภายใน 10 ปีนี้ และมีอิทธิพลสูงต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 คือ 1) ด้าน Healthcar 2) ด้านการพัฒนา Software 3) ด้านวิศวกรรมและการจัดการเครือข่ายดิจิทัล 4) ด้านวิศวกรรมและการจัดการด้านการเงิน 5) ด้านวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นสูงด้วย AI 6) ด้านวิศวกรรมชีวภาพ (Biotech) 7) ด้านวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม 8) ด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ 9) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมเฉพาะด้าน ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์

4.0 ในอีก 10-15 ปีข้างหน้าคนไทยจะต้องปรับตัวและเพิ่มทักษะในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง คนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน คนไทยต้องมีทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องคนไทยต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี (สมบัติ กุสุมาวาลี, 2561)

2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่

โลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงใน 3 กระแสหลัก คือ 1) เกิด DE monopolization of Knowledge ไม่มีการผูกขาดความรู้ 2) เกิด Democratization of Information ไม่มีการผูกขาดข้อมูล และ 3) เกิด Disruption of Technology & Innovation เทคโนโลยีและนวัตกรรมเกิดขึ้นใหม่ๆ จากการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรมเดิมตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสดังกล่าว วัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ Learn, Unlearn และ Relearn “Unlearn” คือ การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรารู้มา ต้องปรับตัวให้ทันตลอดเวลา ส่วน “Relearn” นั้นคือ สิ่งที่เราเชื่อมั่นเปลี่ยนไปในบริบทใหม่ๆ ดังนั้น ต้องเรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมสำหรับ “Learn” นั้น โจทย์ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 คือ จะเรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม หลายประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่พัฒนาแล้ว กับพลวัตของโลกในศตวรรษที่ 21 ยกตัวอย่างเช่น A Nation of Maker ของสหรัฐอเมริกา Design in Innovation ของสหราชอาณาจักร Made in China 2025 ของสาธารณรัฐประชาชนจีน Make in India ของอินเดีย Smart Nation ของสิงคโปร์ Creative Economy ของเกาหลีใต้ถึงเวลาของการปรับเปลี่ยนโมเดลประเทศไทยให้สอดคล้องกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลกในศตวรรษที่ 21 (ภัทร พจน์พานิช, 2561)

3. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์

เป้าหมายการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์มุ่งเน้น การสร้างครอบครัวที่เหมาะสมกับโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ของการพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม สนับสนุนภาคเอกชนในการสนับสนุน ครอบครัวในการเลี้ยงดูบุตรและการดูแลผู้สูงอายุ รวมถึงมีระบบสนับสนุนในการดูแลเด็กและครอบครัวในชุมชนที่มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับครอบครัว สภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการพัฒนาครอบครัว ศักยภาพของครอบครัว ภาควิชาการขยายทางสังคมเพื่อพัฒนาครอบครัว ตลอดจนกลไกบริหารจัดการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ ทั้งนี้ การดำเนินการ ที่ผ่านมายังคงเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งถือเป็นความท้าทาย สำคัญที่ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะต้องเร่งดำเนินงานที่เป็นองค์รวมมากขึ้น เพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

4. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ คล้ายการบริหารแบบเดิม แต่มีจุดมุ่งเน้นที่ต่างกัน วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ 1) เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร 2) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) เพื่อธำรงรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ 4) เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ มุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบ ถือคนเป็นสินทรัพย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ นักคิดเรียกบุคลากรแนวใหม่ว่า “ทุนมนุษย์” ความท้าทายสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ คือ ตอบสนองโลกาภิวัตน์ รับเทคโนโลยีใหม่ จัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างทุนมนุษย์ ตอบสนองต่อตลาด การลดต้นทุน (Bohlander, Snell and Sherman,

2001) ความแตกต่างของแนวคิดและฐานคติการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคลแบบเก่า ของ Frederic W. Taylor ดังนี้ (ดวงพร แสงทอง, 2562)

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มีบทบาทมากขึ้น การบริหารบุคคลตามทฤษฎีสมรรถนะ competency คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม/บางคนในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังกล่าว มากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ดวงพร แสงทอง, 2562)



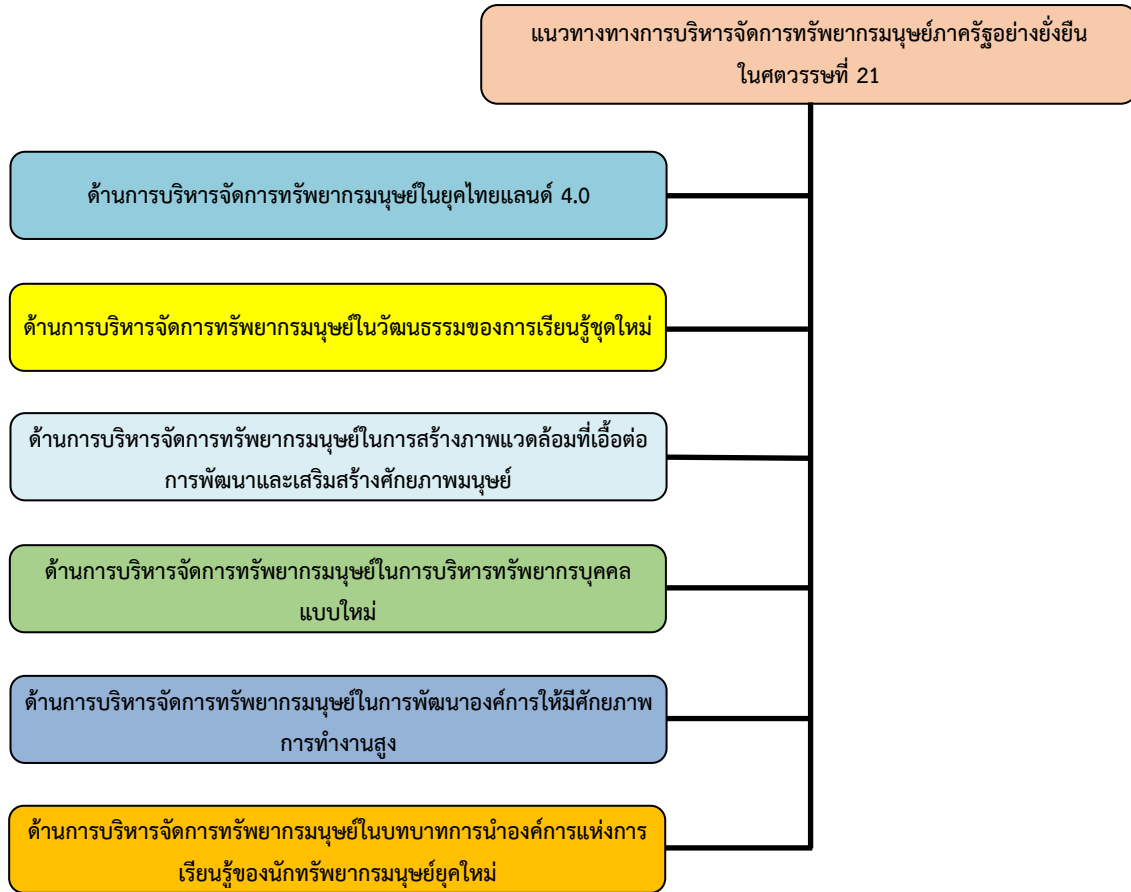
ภาพที่ 2 การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ที่มา: ดวงพร แสงทอง, 2562



ภาพที่ 3 การบริหารงานทรัพยากรบุคคลแนวใหม่

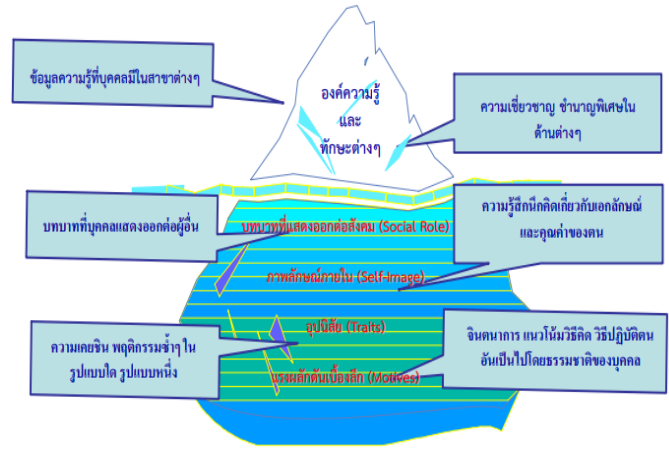
ที่มา: ดวงพร แสงทอง, 2562



ภาพที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) คือ สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ ด้านบัญชีมีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก
3. บทบาททางสังคม (Social Role) คือ สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) คือ ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อกรกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา (ดวงพร แสงทอง, 2562)



ภาพที่ 5 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา: McClelland, 1961

5. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ในการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง

เมื่อสังคมโลกเข้าสู่คริสต์ศตวรรษ 21 สู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ มิติของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมแบบเดิม อาจต้องถูกทับซ้อนด้วยแนวคิด รูปแบบวิธีการ ความเชื่อและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ตามยุคสมัยอย่างรวดเร็ว องค์การต่างๆ ในปัจจุบันจึงดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ของการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การจำเป็นต้อง พัฒนาองค์การในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง คือ องค์การที่มีแผนรองรับกับสภาวะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ เพื่อเตรียมความพร้อมในทุกมิติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ตอบสนองต่อการผันแปรอย่างรวดเร็ว ทำหายจากปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน และคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การในระยะยาว (รัตติกาล โสภะภาส, 2563)

6. แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ในการนำองค์การแห่งการเรียนรู้กับบทบาทที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง หลักที่สำคัญคือ เน้นการอธิบายถึงแนวคิด หลักที่สำคัญเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้จากหลากหลายแนวทาง เช่น แนวทางในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้โดยอาศัยหลัก The Fifth Disciplines จากข้อเสนอของ Senge ด้วยหลักการขับเคลื่อนระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์การที่เสนอโดย Michael Marquardt รวมตลอดทั้งการเน้นกิจกรรมหลัก เพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์การตามแนวคิดของ Garvin เพื่อเป็นหลักที่สมาชิกในองค์การจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การสู่ความเป็นองค์การอัจฉริยะ ที่สามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง และเน้นการอธิบายถึงแรงผลักดันที่ทำให้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงไปรวมทั้งบทบาทที่สำคัญและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ เพื่อมีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่สำคัญและเหมาะสมกับองค์การในยุคปัจจุบันไว้ได้แก่ บทบาทผู้เป็นหุ้นส่วนในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ บทบาทผู้สนับสนุนพนักงาน บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ

และบทบาทผู้นำความเปลี่ยนแปลง ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างคุณค่าของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นนักพัฒนาระดับมืออาชีพ ที่มีคุณค่าของสังคมซึ่งมีหลายบทบาท แต่สามารถสรุปและแบ่งออกได้เป็น 2 บทบาทหลักด้วยกันคือ 1) บทบาทในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) บทบาทในการสร้างกลยุทธ์และสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2559)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 6 แนวทาง สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 คือ จะต้องปรับตัวและเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเองคนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน 2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสวัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้สถานการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม 3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างครอบครัวที่เหมาะสม ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร 5) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพ ของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ 6) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เน้นหลักที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้ในองค์กร และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 คือ จะต้องปรับตัวและเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเองคนไทยต้องมีทักษะด้านภาษาและการสื่อสารสำหรับเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน 2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในวัฒนธรรมของการเรียนรู้ชุดใหม่ สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสวัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้สถานการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม 3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างครอบครัวที่เหมาะสม ส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร 5) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง พัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพ ของผลงานดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ 6) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เน้นหลักที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้ในองค์กร และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21

ผลการศึกษาดังกล่าว ซึ่งมีผู้สนับสนุนแนวคิดคือ วสันต์ ท้าววงศ์ (2561) ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมเป็นส่วนรวม จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) โดยการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของกำลังพลให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นโดยเฉพาะกำลังพลของมณฑลทหารบกที่ 16 เพื่อให้กำลังพลที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้น

ปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรจะมีคุณภาพได้หรือไม่ั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป็นปัจจัยที่สำคัญ ทางเลือกหนึ่งที่จะต้องเริ่ม ซึ่งมีผู้บริหารคอยให้การสนับสนุนเป็นจุดเชื่อมโยงส่วนหนึ่งในกระบวนการที่องค์กรจะสร้าง ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต การส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ ความสามารถ การสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ ที่ยั่งยืน ศึกษาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน สภาพปัญหา อุปสรรค ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานและสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานให้ได้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เหมาะสมและได้มาตรฐานรองรับการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ในการศึกษาครั้งนี้ได้ข้อสรุปสำคัญ คือ อนาคตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ ซึ่งมณฑลทหารบกที่ 16 สามารถเผชิญกับสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นใน อนาคตได้ จะทำอย่างไรให้ได้เปรียบในการแข่งขัน บริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่ยุค 4.0 ในยุค Digital Economy ความรู้ และเทคโนโลยีจะทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างก้าวกระโดดและเพิ่มมูลค่าให้แก่ประเทศ จึงต้องมุ่งเน้นในการเพิ่มความรู้ หรือทุนทางปัญญาให้แก่ประชากรของประเทศ การต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวสู่ Thailand Digital Economy ภายในปี 2020 ในอนาคต จึงต้องมีแผนขับเคลื่อนคนให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) จะเปลี่ยนแปลงไป โดยคนในอนาคตจะติดต่อกันได้ตลอดทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyper connected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของหน่วย เป็นภารกิจสำคัญเร่งด่วนอันดับแรกๆ ที่จะต้องหาแนวทางพัฒนานคนเพื่อให้มาพัฒนาองค์กร เพิ่มเติมความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พร้อมสอดแทรกความรู้ด้านเทคโนโลยีให้สามารถนำมาใช้ และต่อยอดพัฒนาด้วยตัวของ ผู้ปฏิบัติงานเอง มีการศึกษาวิจัย สร้างนวัตกรรม การให้ทุนการศึกษา นอกจากนี้แล้วก็ต้องมีสื่อหรือแนวทางพัฒนารูปแบบอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปศึกษาด้วยตนเองได้ด้วยการพัฒนา เรื่องภาษาที่จะทำให้สามารถค้นหาแหล่งความรู้จากต่างประเทศได้ด้วย เป็นต้น และมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ ต้องมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเองในยุคดิจิทัล การค้นหาและเรียนรู้จากข้อมูลรอบตัวเป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อนมาก คนไทยต้องมี “ทัศนคติต่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง” ที่สำคัญ คือ การรู้จักพอประมาณ รู้เหตุรู้ผล และรู้จักสร้างภูมิคุ้มกันให้ตัวเอง ต้องรู้จักการทำหน้าที่พลเมืองที่ดี นอกจากนี้ ชัชวราภรณ์ มีทรัพย์ทอง (2559) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มี ค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรืออาจพ่ายแพ้ต่อคู่แข่ง ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่ออธิบายกรอบและแนวความคิดของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของนักวิชาการ เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาแก้ไขและปรับปรุงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่กำลังจะติดตามมาในอนาคต และธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทูมเมฆ (2560) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ด้านการศึกษาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มีประเด็นที่ควรคำนึงถึงตามพลวัตการเปลี่ยนแปลง คือ มิติด้านร่างกาย คนไทยยุคใหม่ต้องเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีการพัฒนาการในด้าน ร่างกายและสติปัญญาอย่างสมบูรณ์ตามเกณฑ์ในแต่ละช่วงวัย มิติด้านจิตใจ คนยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมต่างๆ รอบตัวได้เป็นอย่างดี มิติด้านความรู้ คนยุคใหม่ต้องเป็นผู้มีความรู้สึกในแก่นสาระของวิชา สามารถรู้รอบตัวในเชิงสหวิทยาการ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มิติด้านทักษะความสามารถ คนไทยยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในด้านการคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางสังคม ทักษะการอาชีพ ทักษะทางอารมณ์ และทักษะการจัดการที่ดี และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทูมเมฆ (2560) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 : มิติด้านการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มีประเด็นที่ควรคำนึงถึงตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงคือ มิติด้านร่างกาย คนไทยยุคใหม่ต้องเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีการพัฒนาการใน

ด้านร่างกายและสติปัญญาอย่างสมบูรณ์ตามเกณฑ์ในแต่ละช่วงวัย มิติด้านจิตใจ คนยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมต่างๆ รอบตัวได้เป็นอย่างดี มิติด้านความรู้ คนยุคใหม่ต้องเป็นผู้มีความรู้ลึกในแก่นสาระของวิชา สามารถรู้รอบตัวในเชิงสหวิทยาการ สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มิติด้านทักษะความสามารถ คนไทยยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในด้านการคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการสื่อสาร ทักษะภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางสังคม ทักษะการอาชีพ ทักษะทางอารมณ์ และทักษะการจัดการที่ดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ หน่วยงานต้นสังกัดควรมุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่องค์กรโดยยึดระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล นำระบบและวิธีการบริหารแนวใหม่มาใช้ควบคู่ไปกับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ศตวรรษที่ 21
2. ภาครัฐควรมีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมตามความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ และเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
3. ภาครัฐควรมุ่งเน้นการผลิตคนซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในสังคม มีการจัดระบบการศึกษาที่มุ่งสร้างคน สร้างงาน สร้างชาติ เป็นการศึกษาแบบองค์รวมบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศาสนา การเมือง
4. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ
5. มุ่งยกระดับและส่งเสริมส่งเสริมรากฐานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นงานในอาชีพให้เป็นแรงงานคุณภาพ (knowledge workers) ที่เข้มแข็งและแข่งขัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 แนวใหม่
2. ศึกษาศักยภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21
3. ศึกษาคือข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- กุลเชษฐ์ มงคล. (2563). การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight) ภายใต้วิกฤติ : สมรรถนะสำคัญของกำลังคนในโลกแห่งความผันผวนยุค VUCA. *วารสารข้าราชการ*, 62(2), 12.
- ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 183.
- ดวงพร แสงทอง. (2562). *เอกสารประกอบการสอน วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่*.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ธีรวิ ทองเจือ และปรีดี ทูมเมฆ. (2560). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 : มิติด้านการศึกษา. *วารสารวารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(3), 389.
- ภัทร พจน์พานิช. (2561). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- รณรงค์ ศุภรัตน์. (2563). สมรรถนะหลักสำหรับนักบริหารระดับสูงภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสารข้าราชการ*, 62(2), 4.

รัตติกาล โสวะภาส. (2563). การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงในศตวรรษที่ 21.

วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการดุขภูิบัณฑิต มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

วสันต์ ทัพวงศ. (2561). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ กรณีศึกษา

มณฑลทหารบกที่ 16. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

ศาลปกครอง. (2562). แผนแม่บทศาลปกครอง ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). กรุงเทพฯ: ศาลปกครอง.

สมบัติ กุสุมาลี. (2561). ทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานศาลปกครอง. (2562). แผนปฏิบัติการราชการของสำนักงานศาลปกครอง ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561-2565)

(ในวาระแรก ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563-2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). ดิจิทัลไทยแลนด์. สืบค้น 10 สิงหาคม 2564, จาก <https://onde.go.th/view/1>.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 11.

กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). ขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0. กรุงเทพฯ: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

Bohlander, G., Snell, S. and Sherman, A. (2001). *Managing human resources*. 12th Ed.

OH: South-Western College Publishing.

Glass, G. V. (1981). *Meta-Analysis in Social Research*. California: Sage Publication.

Light, R. J. (1984). *Summing Up : The Science of Reviewing Research*. Massachusetts: Harvard University Press.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Company Inc.

Rosenthal, D. B. (1978). Two Approach to Science-Technology-Society (STS). *Science Education*, 4(3), 581.

Sherman, Arthur. (2001). *Managing human resources*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Smith, R. H. (1980). *Management : Making Organizations Perform*. New York: Macmillan.



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (MPA)

เปิดรับสมัครนักศึกษา...

สำหรับ... บุคลากรภาครัฐที่ต้องการปรับวุฒิการศึกษา
บุคคลทั่วไปที่ต้องการเป็นข้าราชการ และข้าราชการส่วนท้องถิ่น
บุคลากรภาคเอกชนที่ต้องการเรียนรู้ด้านการบริหาร

เนื้อหาทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง
เรียนรู้กับคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณภาพและมากประสบการณ์
หลักสูตรได้รับการรับรองจาก สกอ.
มหาวิทยาลัยของรัฐ

จบตามระยะเวลา 1 ปีครึ่ง

สมัครเลยที่ >>> <https://www.rcim.in.th>



092-442-8000

