

การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่
21 ผ่านรายการพอดคาสต์*
SYNTHESIS OF 21ST CENTURY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
KNOWLEDGE THROUGH PODCAST

พิชักษณ์ ภูตระกูล

Phichak Phutrakhul

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

College of Politics and Government, Suansunandha Rajabhat University, Thailand

Email: phichak.ph@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์ โดยข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำประกอบด้วยรายการจากพอดคาสต์จำนวน 14 รายการผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม QDA Miner ผลการศึกษาพบว่าข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องพัฒนาตนเองมากที่สุด การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญอย่างมากกับเรื่องการพัฒนาและเพิ่มทักษะ หน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประเด็นที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ได้แก่ เรื่องเจเนอเรชัน สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค ได้แก่ การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ

คำสำคัญ: การสังเคราะห์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พอดคาสต์

* Received 7 March 2023; Revised 18 May 2023; Accepted 30 May 2023



Abstract

The purpose of this research is to synthesize human resource management knowledge in the 21st century through podcasts. The data used to synthesize leadership knowledge consisted of 14 podcast programs through QDA Miner data analysis. The results show that human resource management practices are most necessary for self-development. Working in human resource management at present places great importance on upskill and reskill. Human resource management duties are most relevant to human resource development. The thing that has changed the most in human resource management is generation and human resource development at the macro level is that universities are the source of human resource development in the country.

Keywords: Synthesis, Human Resource Management, Podcast

บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเทศกำลังพัฒนาและประเทศด้อยพัฒนาล้วนเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาครัฐในฐานะที่มีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารประเทศย่อมต้องการองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมรวมถึงการแก้ปัญหาของระบบราชการเอง ทั้งนี้ระบบราชการมักถูกมองว่าเป็นองค์การที่ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยืดหยุ่น ไม่คล่องตัว การทำงานแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานน้อย เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การประสานงานกับภาคส่วนต่าง ๆ เป็นไปในรูปแบบที่ภาครัฐเป็นฝ่ายนำ ภาคส่วนอื่นเป็นฝ่ายตาม เป็นต้น



(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกำลังส่งผลอย่างยิ่งต่อการทำงานในอนาคต เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) ล้วนเป็นประเด็นที่ท้าทายการทำงานของภาครัฐโดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล

หากภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ภาครัฐสามารถรับมือกับความท้าทายเหล่านั้นได้คือองค์ความรู้โดยองค์ความรู้ในปัจจุบันได้ถูกถ่ายทอดอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์ความรู้เหล่านั้นคือรวดเร็วและสดใหม่ อีกทั้งพร้อมนำไปใช้แก้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา แหล่งขององค์ความรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งได้แก่ พอดคาสต์ (Podcast) ซึ่งเป็นสื่อประเภทหนึ่งของการกระจายเสียงทางวิทยุที่ผู้ฟังสามารถดาวน์โหลดได้ทางเว็บไซต์และสามารถรับฟังได้ทางอินเทอร์เน็ต โดยสิ่งสำคัญที่ช่วยให้พอดคาสต์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ RSS feed ที่เป็นการบริการบนเว็บไซต์ซึ่งช่วยให้ผู้ฟังได้รับข่าวสารและพอดคาสต์โดยอัตโนมัติ (อานวัณน์ บุตรจันทร์, 2552) โดยปัจจุบันมีผู้นิยมใช้บริการรายการจากพอดคาสต์เป็นจำนวนมากโดยเห็นได้จากการสร้างช่องรายการเป็นของตนเองจำนวนมากมาย โดยผู้ฟังสามารถเลือกฟังสิ่งที่ตนเองสนใจจากหัวข้อต่าง ๆ เช่น ธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประวัติศาสตร์ เพศ บันเทิง การเรียนภาษาต่าง ๆ เป็นต้น

พอดคาสต์เป็นสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่และกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในวงการศึกษาก็ได้รับความนิยมนำพอดคาสต์ใช้เป็นสื่อในการเรียนการสอนและสามารถใช้เทคโนโลยีนี้ให้เหมาะสมกับกระบวนการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางอีกช่องทางหนึ่งในการให้องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ทันสมัยและรวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องของเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ทั้งนี้พอดคาสต์ยังใช้งานง่าย สะดวกและไม่เสียค่าใช้จ่ายในการรับฟัง (Geoghegan and Klass, 2005)

ด้วยความนิยมอย่างมากในรายการต่าง ๆ ของพอดคาสต์ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญในการสำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารในภาคเอกชนที่จะสะท้อนถึงเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่



อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำเครื่องมือ เทคนิคการบริหารเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสำรวจและสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่องค์ความรู้นี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารองค์การภาครัฐที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว รวมถึงยังผู้วิจัยยังพบว่างานวิจัยประเภทสำรวจและสังเคราะห์องค์ความรู้จากรายการในพหุศาสตร์ในด้านดังกล่าวยังอยู่ในวงแคบเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ ที่ 21 ผ่านพหุศาสตร์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพหุศาสตร์” มีขั้นตอนในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูล

การสำรวจองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพหุศาสตร์นั้นแหล่งข้อมูลจะเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยแหล่งข้อมูลหลักจะมาจากรายการพหุศาสตร์ในเครือของเดอะแสตนด์าร์ด (The Standard) เนื่องจากรายการจะมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมากที่สุดรวมถึงมีจำนวนของการออกอากาศเป็นประจำและสม่ำเสมอ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือวิจัยได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล (coding sheet) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อรายการ ชื่อตอนที่ออกอากาศ ชื่อผู้ดำเนินรายการ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ (2) ข้อมูลเฉพาะ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปรายการนั้น ๆ



3. วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสำรวจรายชื่อรายการ รายชื่อตอนที่ออกอากาศ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภายหลังจากนั้นผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดบันทึกข้อมูลเสียโดยละเอียดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรม QDA Miner Lite ที่ได้จากการบันทึกข้อมูลทั้งหมดเพื่อสกัดข้อความสำคัญ เบ็ดเสร็จ และจัดกลุ่มรหัสเพื่อรวบรวมข้อมูลและเพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นองค์ความรู้ตามแนวทางการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ

5. นำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยรวมถึงวิธีการนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์” ได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานภาพองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์

1. ข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยรายการจากพอดคาสต์จำนวน 14 รายการ ประกอบด้วย

ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดของชื่อตอนที่น่าสนใจสังเคราะห์ข้อมูล

ลำดับ	ชื่อตอน	ช่องพอดคาสต์	ปีที่เผยแพร่
1	HR ตำแหน่งที่รู้เรื่องดราม่าและรู้จักพนักงานออฟฟิศที่สุด	I HATE MY JOB	2561
2	วิธีสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นและใช้ได้	The Secret Sauce	2562



ลำดับ	ชื่อตอน	ช่องพอดคาสต์	ปีที่เผยแพร่
	จริง	Podcast	
3	องค์กรแบบไหนที่คนรุ่นใหม่อยาก ร่วมงาน	The Standard Podcast	2562
4	ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผนดันไทยเป็น ศูนย์กลางนวัตกรรมโลกหนุนเด็กไทยขึ้น สตาร์ทอัพก่อนเรียนจบ	The Secret Sauce Podcast	2563
5	คุยกับคุณบีเจ้าของเพจ HR THE NEXT GEN และ CO-FOUNDER QGEN	I HATE MY JOB	2563
6	ผลงานซ้ำซากด้วยหุ่นยนต์ แต่ไม่ลืม พัฒนาคนกลยุทธ์เติบโตของโอเอสเอสใน ยุคดิจิทัลดิสรรับชั่น	The Alpha	2563
7	สอน 10 ครั้งก็อาจไม่เท่าโค้ชซึ่งครั้งเดียว บทเรียนจากโรงพยาบาลสินแพทย์	The Secret Sauce Podcast	2563
8	บริหารคนอย่างไรให้ Lean และ Agile สิ่งที่ HR ต้องเลิก-เริ่มทำเดี๋ยวนี้	The Secret Sauce Podcast	2563
9	5 กลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่น่าจับตา มองในปี 2564	mission to the moon podcast	2564
10	องค์กรยุคใหม่ต้อง Empathy ดูแล สุขภาพจิตก่อนสายเกินไป	The Secret Sauce	2564
11	การบริหารคนของ HR ยุคใหม่กับ คุณ รุทม์-อานนทวงศ์ Head of People, Lineman Wongnai	แปดบรรทัดครึ่ง	2564
12	13 วิธีรับมือ ‘บอส’ จอมแผลงฤทธิ์	The Standard Podcast	2564
13	บทเรียนราคาแพงในการพัฒนาคนเคส	The Secret Sauce	2564



ลำดับ	ชื่อตอน	ช่องพอดคาสต์	ปีที่เผยแพร่
	จริงจาก 15 บริษัทไทย	Podcast	
14	ทำไมตายบริหารจัดการคนให้บริษัท เติบโตอย่างยั่งยืน Feat. HR – The Next Gen	THE SME HANDBOOK by UOB	2564

จากตารางที่ 1 นำเสนอรายละเอียดของชื่อตอนที่นำมาสังเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีจำนวนทั้งหมด 14 ตอนจากปี พ.ศ.2561-2564 จากช่องพอดคาสต์จำนวน 7 ช่อง ได้แก่ (1) The Secret Sauce Podcast (2) The Standard Podcast (3) I HATE MY JOB (4) The Alpha (5) mission to the moon podcast (6) แปดบรรทัดครึ่ง และ (7) THE SME HANDBOOK by UOB

2. การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์

สถานภาพองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิเคราะห์รายการต่าง ๆ ผ่านช่องพอดคาสต์พบว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประเด็น ดังนี้

(1) **ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** จากการวิเคราะห์เนื้อหาของรายการพอดคาสต์ทั้ง 14 รายการพบว่า ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบได้ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่หนึ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (Macro HRM) คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นภาพรวมระดับประเทศ ในตอนของพอดคาสต์ ชื่อตอน “ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผนดันไทยเป็นศูนย์กลางนวัตกรรมโลกหนุนเด็กไทยปั้นสตาร์ทอัพก่อนเรียนจบ” และพบว่ารายการพอดคาสต์ที่เหลือจะเป็นระดับที่สอง คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค (Micro HRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร

(2) **หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์**

สำหรับหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 13 ประเด็น ได้แก่ 1) หน้าที่หลักโดยทั่วไปของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การรักษาพนักงาน 4) ผู้บริหารกับการทำหน้าที่ด้าน



ทรัพยากรมนุษย์ 5) การวางแผนอาชีพ 6) การจัดการคนเก่ง 7) การจัดการการเมืองในองค์กร 8) การสร้างความผูกพันในองค์กร 9) การปรับรูปแบบองค์กร 10) การอำนวยความสะดวกกับทุกฝ่ายในองค์กร 11) การสรรหาและคัดเลือก 12) การประเมินผลปฏิบัติงาน และ 13) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่สำคัญจากการจัดอันดับความถี่ของการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวอย่างข้อความสำคัญจำนวน 3 อันดับ ดังนี้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ข้อมูลหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
หน้าที่ของ ฝ่ายบริหาร ทรัพยากร มนุษย์	การสร้าง วัฒนธรรม องค์กร	17	8.30%	7	50.00%	“วัฒนธรรมองค์กรเลยมีผลอย่างยิ่ง ครับที่จะทำให้กระบวนการพัฒนา บุคลากรของคุณนั้นสามารถพัฒนา ได้อย่างยั่งยืนครับ” (บทเรียนราคาแพงในการพัฒนาคน เคสจริงจาก15บริษัทไทย, The Secret Sauce Podcast) “วัฒนธรรมองค์กรหรือว่า Corporate Culture คือปัจจัย สำคัญลำดับต้นๆ ในการ เปลี่ยนแปลง องค์กรหรือว่าการทำ ให้องค์กรไปถึงเป้าหมายได้อย่างที่ ต้องการ” (วิธีสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น และใช้ได้จริง, The Secret Sauce Podcast)
	การ พัฒนา ทรัพยากร	13	6.30%	7	50.00%	“เราต้องการอพลิลิเซีย ก็พยายาม เปลี่ยนแปลงรูปแบบของการพัฒนา แบบเก่าๆ โดยการเอา Digital



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
	มนุษย์					เข้ามาใช้มากขึ้น พวก Mirco Learning หรือว่าพวกที่สามารถเรียนออนไลน์ได้ที่ไหนก็ได้ มี Test อยู่ในตัว เสร็จจะโรยอย่างเนี่ย ก็ต้องฝึกในจุดที่เขาขาด” (องค์กรแบบไหนที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงาน, The Standard Podcast) “จะต้องมีหน่วยงานอีกภาคหนึ่ง ครึ่งหนึ่งของ hr คือ hrd (human resources development)” (คุยกับ คุณบี เจ้าของเพจHR THE NEXT GEN และ CO-FOUNDER QGEN, I HATE MY JOB)
	การจัดการคน เก่ง	9	4.40%	4	28.60%	“หน่วยงานที่จะทำในเรื่องการจัดการบุคลากรต้องกลับมาคิดให้ถี่ถ้วนว่าควรบริหารจัดการคนอย่างไรและต้องดูด้วยว่าตอนนี้มีคนเก่งจริง ๆ อยู่กับเรากี่คนแล้ว คนกลุ่มนี้จะสามารถพาเราเติบโตไปในอนาคตได้หรือเปล่า” (ทำไมตายบริหารจัดการคนให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน, THE SME HANDBOOK by UOB) “HR ต้องสามารถบริหารคนเก่งได้”



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
						(บริหารคนอย่างไรให้ Lean และ Agile สิ่งที่ HR ต้องเลิก-เริ่มทำ เดี๋ยวนี้, The Secret Sauce Podcast)

จากการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การจัดการคนเก่ง

(3) ข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 12 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การปรึกษากับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3) การมองโลกแง่บวก 4) การควบคุมสถานการณ์ 5) การสอบถามความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน 6) การปรึกษาผู้อาวุโส 7) การปรับเปลี่ยนทัศนคติตัวเอง 8) หลัก 3 C- Clarity, Candidness, Control 9) การบอกระยะเวลาให้ชัดเจน 10) การเก็บหลักฐาน 11) ทัศนคติกับนิสัย 12) การใส่ใจกับงาน โดยผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่สำคัญจากการจัดอันดับความถี่ของการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวอย่างข้อความสำคัญจำนวน 3 อันดับดังนี้

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ข้อมูลด้านข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวนนับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความ ที่นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
ข้อควรปฏิบัติ ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	การ พัฒนา ตนเอง	3	1.50%	2	14.30%	“ให้พนักงานเรามี คือความใฝ่รู้ก่อน ไม่ว่าจะองค์กร ใหญ่หรือเล็ก ถ้ามี



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวนนับ	% การนับ	จำนวนรายการ	% จำนวนรายการ	ตัวอย่างข้อความที่นำมาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
						ความถี่แล้ว ที่เหลือเป็นเรื่องง่ายละ” (บทเรียนราคาแพงในการพัฒนาคน เคสจริงจาก15 บริษัทไทย, The Secret Sauce Podcast) “ดูอย่าปล่อยให้ความสนิทของเจ้านายที่เป็น Toxic Boss นั้น มาขัดขวางหนทางที่จะพัฒนาตัวเอง” (13 วิธีรับมือ ‘บอส’ จอมแผลงฤทธิ์, The Standard Podcast)
	การปรึกษากับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1	0.50%	1	7.10%	“คือเราจำเป็นอย่างยิ่งค่ะที่จะต้อง Talk to your HR manager อย่าลืมนะคะว่า HR



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวนนับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความ ที่นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
						<i>manager ก็ถูก จ้างมาเพื่อดูแล ทรัพยากรบุคคลที่ ทรงคุณค่าของ องค์กรอยู่แล้วนะ คะดังนั้นเนี่ยถ้าเรา มีปัญหาเกี่ยวกับหน้า งานแล้วเรารู้ว่า ไม่ใช่ปัญหาเรื่อง งานแต่ปัญหาเรื่อง อื่น”</i> (13 วิธีรับมือ 'บอส' จอม เพลงฤทธิ์, The Standard Podcast)
	การใส่ใจ กับงาน	1	0.50%	1	7.10%	“เรื่องของการใส่ใจ กับงาน ของตัวเรา ให้มากที่สุดนะคะ เพราะว่าถ้าเราเนี่ย ไปกังวลกับเรื่อง ของบอสเพียง อย่างเดียวแล้วก็ทำ ให้งานไม่ สำเร็จ ตามเป้าหมาย เพราะมันแต่ไป



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวนนับ	% การนับ	จำนวนรายการ	% จำนวนรายการ	ตัวอย่างข้อความที่นำมาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
						แก้ไขปัญหาลูกจิก ๆ สุดท้ายเราเหนื่อยล้าที่จะทำอะไรจะถูกประเมินแล้วก็ไม่ สามารถที่จะไปต่อได้ในแง่ของการทำงานนะคะ” (13 วิธีรับมือ ‘บอส’ จอมแผลงฤทธิ์, The Standard Podcast)

จากตารางที่ 3 การจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเอง 2) การปรึกษากับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3) การใส่ใจกับงาน

(4) การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

สำหรับการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเป็นอยู่ที่ดี 2) การพัฒนาและสร้างทักษะใหม่ (Reskill & Upskill) 3) การดึงศักยภาพในตัวพนักงาน 4) การสร้างทีมงาน 5) การสร้างทีมงานที่เป็นมนุษย์ 6) การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ในการทำงาน 7) การปรับโครงสร้างใหม่ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่สำคัญจากการจัดอันดับความถี่ของการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวอย่างข้อความสำคัญจำนวน 3 อันดับดังนี้



ตารางที่ 4 การสังเคราะห์ข้อมูลด้านการงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่าง ข้อความที่นำมา จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
การทำงานด้าน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน	การพัฒนาและ สร้างทักษะใหม่ (Reskill & Upskill)	11	5.40%	6	42.90%	<i>“Beyond reskilling enriching worker powers potential นอกจากการ พัฒนาทักษะใหม่ แล้วยังต้องเพิ่ม ศักยภาพของ พนักงานอีก ด้วย”</i> (5 กลยุทธ์การ บริหารบุคลากร ที่น่าจับตามองใน



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่าง ข้อความที่นำมา จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
						ปี2564, mission to the moon podcast) “แล้วเราก็บอก ว่าเราต้อง RE- Skill เขา เรา ต้อง Up Skill เขา เราต้องสร้าง New Skill” (ศุภชัย เจียร วณนท์ เปิดแผน ดันไทยเป็นศูนย์ นวัตกรรมโลก หนูน้อยไทยปั้น สตาร์ทอัพก่อน เรียนจบ, The Standard Podcast)
	การสร้างทีมงาน	7	3.40%	6	42.90%	“อันสุดท้าย น่าจะเป็นเรื่อง ของ collaboration and teamwork คือ



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่าง ข้อความที่นำมา จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
						งานในอนาคต เนี่ยเราไม่ สามารถทำงาน ได้เลยคนใดคน หนึ่งคนเดียว คน ที่จะเข้ามาอยู่เรา ก็ต้องมีเรื่องการ ประสานงานที่จะ สร้างให้เกิด Teamwork เพื่อผลสำเร็จ ส่วนรวมของ องค์กร” (องค์กรแบบไหน ที่คนรุ่นใหม่ อยากร่วมงาน, The Standard Podcast) “Teamwork camp เลยเป็น เรื่องจำเป็น สำหรับองค์กร จะเห็นว่าคุณ ต้องเปิดใจคุยกัน ส่งเสริมให้



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่าง ข้อความที่นำมา จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
						พนักงานนำเสนอ ตัวเอง” (HR ตำแหน่งที่รู้ เรื่องดราม่าและ รู้จักพนักงาน ออฟฟิศที่สุด, I HATE MY JOB)
	การกำหนด ยุทธศาสตร์ใหม่ใน การทำงาน	7	3.40%	4	28.60%	“โจทย์ของ ผู้บริหารคือ ต้องการให้ พนักงานทุกคนมี Mindset เดียวกัน มองเห็นภาพ เป้าหมาย เดียวกัน” (สอน 10 ครั้งก็ อาจไม่เท่าโค้ชซึ่ง ครั้งเดียว บทเรียนจาก โรงพยาบาลสิน แพทย์, The Secret Sauce Podcast) “ตัวองค์กรเอง



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่าง ข้อความที่นำมา จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญ
						สิ่งที่ต้องคิด เนี่ย คือ การ คิดแล้วมี Vision ของ ตนเองอย่าง ชัดเจน ก่อนนะ ครี” (ทำไม้ตาย บริหารจัดการคน ให้บริษัทเติบโต อย่างยั่งยืน, THE SME HANDBOOK by UOB)

จากตารางที่ 4 การจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้แก่ 1) การพัฒนาและสร้างทักษะใหม่ (Reskill & Upskill) 2) การสร้างทีมงาน 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ในการทำงาน

(5) สิ่งเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 15 ประเด็น ได้แก่ 1) รูปแบบสวัสดิการที่เปลี่ยนไป 2) การให้คุณค่าคนมากขึ้น 3) วินัยไม่ใช้ตัวกำหนดผลงาน 4) เจเนอเรชั่น 5) การมีทักษะหลากหลาย 6) การเปลี่ยนชื่อเรียกฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 7) งบประมาณ 8) สถานการณ์โควิด 9) การเปิดเผยเงินเดือน 10) เทคโนโลยี 11) การพัฒนาบุคคลแบบออนไลน์ 12) การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ



13) การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคน 14) การลดคุณค่าปริญญาแต่เน้นความสามารถ 15) การเน้นทักษะดิจิทัล โดยผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่สำคัญจากการจัดอันดับความถี่ของการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวอย่างข้อความสำคัญจำนวน 3 อันดับดังนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ข้อมูลด้านสิ่งเปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจาก สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
สิ่งที่เปลี่ยนแปลง ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	เจเนอเรชั่น	9	4.40%	6	42.90%	“Z เกิน 75% แล้ว พวก Gen X เหลือ นิดเดียวเองเมื่อเป็น อย่างนั้นระบบการ บริหารทุกอย่างเนี่ย จะต้องตอบโจทย์เด็ก รุ่นใหม่ด้วยนะครับ” (องค์กรแบบไหนที่ คนรุ่นใหม่อยาก ร่วมงาน, The Standard Podcast) “แล้วมันเป็นเรื่อง ของ Generation ที่ เพิ่มขึ้นมาด้วย Generation Y มา พร้อมกับกรที่เราต้อง Think outside the box มีความ ยืดหยุ่น” (HR ตำแหน่งที่รู้



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
						เรื่องดราม่าและรู้จัก พนักงานออฟฟิศที่ ที่สุด, I HATE MY JOB)
	การให้คุณค่าคน มากขึ้น	8	3.90%	5	35.70%	“องค์กรที่รอดได้คือ องค์กรที่มี People Element ที่ดีและ แข็งแกร่ง” (ลดงานซ้ำซากด้วย หุ่นยนต์แต่ไม่ลืม พัฒนาคน, The Alpha) “เรื่องเชื่อมั่นใน คุณค่าของคน เรามี การพัฒนาคน” (องค์กรแบบไหนที่ คนรุ่นใหม่อยาก ร่วมงาน, The Standard Podcast) “ลงทุนในคนครับ ผมว่า อันนี้มันคือ การลงทุนที่คุ้มค่า ที่สุด” (ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผนดันไทยเป็น



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
						ศูนย์นวัตกรรมโลก หนูเด็กไทยปั้น สตาร์ทอัพก่อนเรียน จบ, The Standard Podcast)
	สถานการณ์โควิด	8	3.90%	4	28.60%	“วันนี้สถานการณ์โค วิดทำให้รูปแบบของ การทำงาน นะครับ และก็ รูปแบบของการ ทำงานเนี่ยมัน เปลี่ยนแปลงไปจาก เดิม นะครับ สิ่งที่ เราจะต้อง Speed Up ขึ้นมาเยอะๆนะ ครับ” (ทำไม่ตายบริหาร จัดการคนให้บริษัท เติบโตอย่างยั่งยืน, THE SME HANDBOOK by UOB) “เพราะสถานการณ์ แบบโควิดที่มันมานี้ มันมันเป็นตัวที่ กระตุ้นอย่างที่เราคุย



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
						กันในหลายๆครั้งนี่ แหละแต่ว่ามัน กระตุ้นให้เกิด การ เปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น กว่าเดิมเพราะการ เปลี่ยนแปลงแบบนี้ ครบมันเร็วขึ้น กว่าเดิมมันเลยทำให้ วิธีการทำงานของคน ในองค์กรและHR จำเป็นต้องเปลี่ยน วิธีการในการที่จะ บริหารคนตามไป ด้วย” (องค์กรยุคใหม่ต้อง Empathy ดูแล สุขภาพจิตก่อนสาย เกินไป, The Secret Sauce)

จากตารางที่ 5 สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของสิ่ง que เปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) เจเนอเรชั่น 2) การให้คุณค่าคนมากขึ้น 3) สถานการณ์โควิด



(5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการ 2) กำลังแรงงานในอนาคต 3) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 4) การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (Public. Private Partnership หรือ PPP) 5) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ 6) การดึงดูดคนต่างชาติมาถ่ายทอดความรู้ โดยผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นที่สำคัญจากการจัดอันดับความถี่ของการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวอย่างข้อความสำคัญจำนวน 3 อันดับดังนี้

ตารางที่ 6 การสังเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค

กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ระดับมหภาค	มหาวิทยาลัยเป็น แหล่งพัฒนา บุคลากรของ ประเทศ	3	1.50%	1	7.10%	“แล้วมหาวิทยาลัย เหล่านั้น innovation Center นั้นก็เชื่อมโยงกับ มหาวิทยาลัยเขา เรียกว่าในเครือข่ายก็ ดึงไว้ในเครือข่ายขึ้น ไปด้วย แต่ถ้าเราไม่ ตัดสินใจลงมือทำนะ ครับ เราไม่ตัดสินใจ ลงมือทำเนี่ยทุกวันนี้ เราถูกประเมินนะ ครับว่าระบบ



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
						การศึกษาของเราจน ไปถึงอุดมศึกษาและ จบออกมาเนี่ย สู้ เวียดนามไม่ได้และ ในที่สุดอาจจะสู้ อินโดนีเซียไม่ได้” (ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผนดันไทยเป็น ศูนย์กลางนวัตกรรมโลก หนูนเด็กไทยปั้น สตาร์ทอัพก่อนเรียน จบ, The Standard Podcast)
	รัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์	3	1.50%	1	7.10%	“เด็กพวกนี้จะเข้ามา สร้างความ เปลี่ยนแปลงคือเข้า มาทำในเรื่อง E- Government” (ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผนดันไทยเป็น ศูนย์กลางนวัตกรรมโลก หนูนเด็กไทยปั้น สตาร์ทอัพก่อนเรียน จบ, The Standard Podcast)
	การส่งเสริมให้เป็น	3	1.50%	1	7.10%	“ต้องเริ่มให้กับเด็ก



กลุ่มรหัส	รหัส	จำนวน นับ	% การ นับ	จำนวน รายการ	% จำนวน รายการ	ตัวอย่างข้อความที่ นำมาจากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ
	ผู้ประกอบการ					นะครับ ในการที่จะ คิดเรื่องสร้างสรรค์ คิดเรื่องนวัตกรรม คิดเรื่องใหม่ มี ความคิดที่จะเป็น ผู้ประกอบการหรือ Entrepreneurship ” (ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผนดินไทยเป็น ศูนย์นวัตกรรมโลก หนุนเด็กไทยปั้น สตาร์ทอัพก่อนเรียน จบ, The Standard Podcast)

จากตารางที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคพบว่าจากการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ 2) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 3) การส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการ

อภิปรายผล

ผู้วิจัยพบว่าจากผลการศึกษาเรื่อง“การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์” มีประเด็นที่สำคัญต่อการอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้



1. หน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีประเด็นที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2544) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรที่ต้องได้รับการจัดการ สำหรับวัฒนธรรมขององค์การและของบุคคลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต้องพยายามเรียนรู้และเข้าใจเพื่อที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ดังนั้นหน้าที่สำคัญยิ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเห็นถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบันได้เพิ่มแรงกดดันให้กับองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นด้วย (Zimmerling and Chen, 2021) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมขององค์การด้วย (Tripathi and Dhir, 2022) สำหรับการจัดการคนเก่ง นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2562) ได้เสนอว่าควรสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างส่วนราชการและคนเก่งในส่วนราชการในการกำหนดปริมาณงานพร้อมกับบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจ เพิ่มความก้าวหน้าในสายอาชีพโดยเฉพาะในตำแหน่งบริหาร ผ่านการปรับปรุงกรอบส่งเสริมประสบการณ์และการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายใหม่

2. ข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องพัฒนาตนเองมากที่สุด ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Vieira da Cunha, Joao & Antunes, Anabela. (2022) ว่าการพัฒนาตนเองจะเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการพัฒนาทั้งตนเองและอาชีพในอนาคต ในส่วนของทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องยึดตามแผนและรอนโยบายจากส่วนกลางนั้นจะพบว่าแนวโน้ม 4 ด้านที่ทำทนายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของสภาพแวดล้อมภายนอก 2) โลกาวัดันที่ส่งผลให้ต้องมีการจ้างแรงงานข้ามพรมแดนมากขึ้น 3) ความสำคัญของกลุ่มคนที่มีความสามารถสูงที่จะส่งผลต่อการแข่งขันขององค์การ 4) แนวโน้มเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มทักษะที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้เกิดมีช่องว่างทางทักษะเกิดขึ้น โดยแนวโน้มทั้ง 4 แนวโน้มส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นและมีความรวดเร็วที่จะสนองตอบต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผลการศึกษายังพบว่า



ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องรอการวางแผนให้ทรัพยากรมนุษย์พัฒนาตนเองซึ่งไม่สอดคล้องต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก (Storey, Ulrich and Wright, 2019)

3. การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน พบว่าประเด็นสำคัญคือ การพัฒนาและเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน จากรายงาน WEF (2020) ระบุว่าภายในปี 2025 คาดการณ์ว่าแรงงาน 85 ล้านตำแหน่งจะถูกทดแทนด้วยเครื่องจักร ขณะเดียวกันก็จะมีตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะใหม่ ๆ ทำงานร่วมกับเครื่องจักร หุ่นยนต์ และอัลกอริทึมเกิดขึ้น 97 ล้านตำแหน่ง ทำให้พนักงานต้อง upskill และ reskill กันมากขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาและเพิ่มทักษะจะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับคนทำงานในอนาคต และองค์การควรหันมาสำรวจอีกครั้งว่าพนักงานของตนมีทักษะที่เหมาะสมกับงานในอนาคตหรือไม่ และจะส่งเสริมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร (ณภัทร สงวนแก้ว, 2563)

4. สิ่งเปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าประเด็นเกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดได้แก่เรื่อง เจเนอเรชั่น โดย Brack and Kelly (2012) ชี้ว่ากลุ่มคนที่เป็นเจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Gen Xers) มีไม่เพียงพอที่จะปิดช่องว่างของการหายไปของชนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) จึงต้องการชนกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials/Gen Y) มาช่วยปิดช่องว่างนั้น นอกจากนี้ยังพบว่าในปี 2025 ชนกลุ่มมิลเลนเนียลจะเข้ามาเป็นกำลังแรงงานอย่างเต็มที่ (Hartford Business, 2014) สำหรับชนกลุ่มนี้จะเติบโตมากับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยุคของหุ่นยนต์ และการมองโลกแบบใหม่ ประเด็นทั้งหลายเหล่านี้ทำให้ภาครัฐที่ต้องปรับตัวและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคมากที่สุดได้แก่การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศทั้งนี้แหล่งของการผลิตบุคลากรหรือทุนมนุษย์ที่สำคัญของประเทศได้แก่สถานศึกษาในโลกใหม่ที่เต็มไปด้วยดิจิทัล แรงงานในยุคหน้าต้องพัฒนาทักษะตัวเองให้สอดคล้องกับยุค ดิจิทัล และเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอาชีพ และเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อรอดจากวิกฤตินี้และสร้าง โอกาส ได้ในชีวิตการทำงานข้างหน้าได้ และภาครัฐควรเร่งพิจารณาการเปิดให้มี การนำเข้าแรงงาน พนักงาน ผู้บริหาร ที่มีสมรรถนะสูงและวิชาชีพด้านที่จำเป็นต่อ



การพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านดิจิทัล และด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขา STEM ในระยะข้างหน้าด้วย

สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ช่วยทำให้มองเห็นถึงปัญหาสำคัญของการวิจัยในบางประเด็นที่ผู้สนใจควรนำไปศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

(1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะจากแนวโน้มของภาคเอกชนที่มีความก้าวหน้าของศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาปรับประยุกต์ใช้ในภาครัฐ

(2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในประเด็นต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ทั้งนี้จะได้ปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ในอนาคตที่ประเทศไทยต้องปรับตัวหลังสถานการณ์โควิด 19

(3) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

หน่วยงานในระดับอุดมศึกษาหรือหน่วยงานวิจัยควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในพื้นที่โดยเฉพาะในระบบราชการมากขึ้น

(4) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้เห็นภาพรวมที่มากขึ้นที่จะสะท้อนรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองที่กว้างขึ้น นอกจากนี้ควรสังเคราะห์ข้อมูลจากช่องพอสศาสตร์อื่นมากขึ้นเพื่อความสมบูรณ์ข้อมูลที่มากขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2554). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2562). การศึกษาระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐที่มีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานของคนเก่ง กรณีศึกษา: ข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ของสำนักงาน ก.พ. ใน รายงานการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณภัทร สงวนแก้ว.(2563). การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Upskilling). เรื ย ก ไ้ ้ เมื อ 8 ี น ว า ค ม 2564, จ า ก <https://th.hrnote.asia/hrinsight/exclusive-interview-with-gallup/>
- อานวัณน์ บุตรจันทร์. (2552). ผลของการสอนเสริมด้วยพอดคาสต์โดยใช้กลวิธีในการกำกับ ตนเอง ในรายวิชาการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนและการกำกับตนเอง ของนิสิตระดับปริญญาบัณฑิต. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ ประเทศไทย 4.0. เรียกใช้เมื่อ 8 มิถุนายน 2564, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_4.0.pdf.
- Brack, J. & Kelly, K. (2012). *Maximizing millennials in the workplace*. UNC executive development. Retrieved from https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/customprograms/~/_media/files/documents/executivedevelopment/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf
- Geoghegan, Michael,W., Klass, Dan. (2007). Podcast Solutions: The Complete Guide to Audio and Video Podcasting. USA: Friends of OR SEC ED.USA.APRESS.



- Hartford Business. (2014). *summer. Millennials to take over by 2025*. [online URL; <https://www.hartfordbusiness.com/article/millennials-to-take-over-by-2025>]. accessed on August 18, 2020.
- Storey, John; Ulrich, Dave and Wright, Patrick M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview. State of the Art in Business Research*. London: Routledge.
- Tripathi, A. and Dhir, S. (2022). HRD interventions, learning agility and organizational innovation: a PLS-SEM modelling approach, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Vieira da Cunha, Joao & Antunes, Anabela. (2022). Leading the self-development cycle in volunteer organizations. *European Management Review*. 10.1111/emre.12501.
- World Economic Forum (WEF), (2020), *The Future of Jobs Report 2020 and Global Competitiveness Report 2020* (CGI).
- Zimmerling, A. and Chen, X. (2021). Innovation and possible long-term impact driven by COVID-19: manufacturing, personal protective equipment and digital technologies, *Technology in Society*, 65, 101-541.