

ความท้าทายของบุคลากรภาครัฐต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงาน  
สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน  
Challenges of Government Personnel in Changing Work for  
Sustainable Success

จันทร์ดาพัฒน์ มีบัวทอง<sup>1</sup> ชนัญดา บุญชู<sup>2</sup> ธัญสุดา โพธิ์คา<sup>3</sup> ธิดารัตน์ นุชสิน<sup>4</sup>  
พรศิริ คำสุกดี<sup>5</sup> จุฑาธิป ประดิพัทธ์นฤมล<sup>6</sup>

Chandaphat Mibuathong, Chanatda Bunchu, Thansuda Phoka, Thidarat Nutsin,  
Phornsiri Khamsookdee, Chuthatip Pradipatnaruemol

**บทคัดย่อ (Abstract)**

ปัจจุบันมีปัจจัยหลายประการที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องทบทวนบทบาทและการทำงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นบริบทการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันอย่างรวดเร็วที่ส่งผลกระทบต่อภาครัฐต้องมีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและต้องมีการวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ต่างที่เกิดขึ้นภายในประเทศและยังคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรภาครัฐประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และทางด้านเทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลงการทำงานภายในองค์กรเพราะในความท้าทายการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องนึกถึงสิ่งที่ตามมาเสมอ หรือเรียกว่า ผลลัพธ์ ที่จะเกิดหลังการเปลี่ยนแปลงของการทำงานของบุคลากรภาครัฐนั้นต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการทักษะที่ทำให้บุคลากรมีการพัฒนามากยิ่งขึ้นในยุคดิจิทัลการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การแก้ไขสถานการณ์ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพอย่างมีหลักการในการตัดสินใจและบุคลากรภาครัฐยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้เพราะความสำเร็จนั้นก็ย่อมต้องพัฒนาองค์กรตลอดจนพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปถึง จะเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงานบุคลากรภาครัฐต้องสอดคล้องรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคตให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ (Keywords):** การเปลี่ยนแปลง; บุคลากรภาครัฐ; ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

---

Received: 2021-10-11 Revised: 2021-11-17 Accepted: 2021-11-23

<sup>1 2 3 4 5 6</sup> หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการจัดการและ  
พัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Bachelor of Public Administration in Program Public  
Administration, College of Local Management and Development, Pibulsongkram Rajabhat  
University. Corresponding Author e-mail: khamsookdee.june@gmail.com

## Abstract

Many major factors are currently driving the government sector to rethink its roles and responsibilities whether they are the context of rapid change that requires government personnel to manage their learning and self-development and have their own development plan on a continuous basis in order to operate successfully in the framework of the country's rapidly changing situations. In addition, it is essential to consider factors affecting the change in the work of government personnel, including economic and technological factors towards changing the work within the organization. Amidst in the challenge of change, it is necessary to think about the consequences or outcomes that will occur after the change in the work of government personnel that must meet the goals of organizations. Organizations need skills to enhance their personnel's skills in the digital era, using technology to work to solve problems, resolve the problem situations with principles of decision-making. More importantly, government personnel are also important factors that will help government organizations drive country's development under the context of challenges and turn-around changes because success requires organizational development as well as personnel development coupled with advancement and growth. These together can lead to the change in the work of government personnel that must be consistent with the changes in the current and future global and national context to develop more

**Keywords:** Change; Government personnel; Sustainable success

## บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันมีกระแสโลกาภิวัตน์ในการการเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลดีกับตัวและทำให้ชีวิตดีขึ้น แต่น้อยคนที่จะบอกว่าชอบเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีการคำนึงถึงถึงการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงกับความเสี่ยงและความคิดในทางลบย่อมเกิดขึ้นในจินตนาการ เช่น การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เสียการควบคุมในการบริหารงานหรือห่วงว่าตัวเราอาจมีความสามารถไม่พอกับการรับสิ่งใหม่ ๆ อาจจะต้องทำงานมากขึ้นหรือยากขึ้นหรืออาจต้องทำในสิ่งที่ไม่เคยชิน อาจเรียนรู้ไม่ทันผู้อื่นไม่ได้เป็นต้น และในโลกของการแข่งขันสูงองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาต่างกันก็ตรงความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละองค์กรว่าต้องการเปลี่ยนแปลงไหน เปลี่ยนอย่างไร เปลี่ยนมากหรือเปลี่ยนน้อย เปลี่ยนเร็วหรือเปลี่ยนช้าแค่ไหนเท่านั้น และบุคลากรภายในองค์กรก็จะต้องมีการปรับตัว และเปลี่ยนให้ทันกับองค์กรที่เปลี่ยนไปหากองค์กรเปลี่ยนแปลงไม่มากแบบค่อยเป็นค่อยไป บุคลากรก็อาจปรับเปลี่ยนโดยแทบจะไม่รู้ตัวด้วยซ้ำ เพราะระบบหรือวิธีการใหม่จะหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ (แจ๊คมินทร์ อิงค์

ธเนศ, 2556) ซึ่งให้เกิดความท้าทายต่อการทำงานของบุคลากรที่จะเปลี่ยนแปลงตามระบบการทำงานสอดคล้องกับในทิศทางที่กำหนดไว้ เพราะการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรให้ก้าวไปสู่ความทันสมัยทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กร การพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เติบโตไปด้วยกันอย่างมีคุณภาพอย่างยั่งยืน หรือเรียกได้ว่าการปรับตัวให้เข้ากับระบบทันสมัย

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) ยังกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังบุคลากรภาครัฐมีสมรรถนะสูงมีความสามารถอย่างมีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรมพร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมถึงให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับความสามารถสูงมีความรับผิดชอบมีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิดผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลงพัฒนานโยบาย และยุทธศาสตร์และเป็นแบบอย่างที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

สำหรับบทความนี้จะมียุทธศาสตร์เพื่อศึกษาความท้าทายการเปลี่ยนแปลงงานของบุคลากรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงของการทำงานของบุคลากรภาครัฐในอนาคต และทักษะขีดความสามารถของบุคลากรที่สื่อไปถึงปัจจัยที่ส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงให้สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

### การเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรภาครัฐ

การที่บุคลากรภาครัฐเรียนรู้ปรับตัวบริหารการทำงานของตนเองโดยพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อระบบราชการที่ทันสมัย เพราะบุคลากรภาครัฐ มีหน้าที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งในด้านกรอบความคิด และทักษะให้สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเองในการทำงานในองค์กรรวมทั้งฝึกทักษะต่างที่ทำให้บุคลากรเติบโตในอาชีพเพิ่มขึ้น และการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำให้องค์กรหรือตัวบุคลากรที่จะทำงานในองค์กรอย่างยั่งยืนจนเข้าสู่สังคมสูงอายุในภาครัฐขององค์กรสมรรถนะของบุคลากรเองจะได้เรียนรู้ทักษะการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ และยุคสมัยมากยิ่งขึ้นในปัจจุบันและเป็นที่องค์กรต้องการเพราะทรัพยากรภายในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์และสร้างมายั่งยืนให้กับองค์กรเพราะผลงานและศักยภาพของตัวบุคลากรสมรรถนะในการสร้างผลงานให้เติบโตและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารองค์กรในการเติบโตของตำแหน่งได้เป็นอย่างดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

## แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เชื่อกันว่า “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหากประเทศไทยมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูง ก็คงก้าวเข้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก (สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, 2545) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการสลับสับเปลี่ยน โอนย้ายเลื่อนขั้นตำแหน่งบุคคลเหล่านั้น ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของเขา ดังคำที่ว่า จัดคนให้เหมาะสมกับงาน (“Put the right man in the right job”) เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และกระแสการค้าโลกได้อย่างทันที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต (จุฑามณี ตระกูลมุกดา, 2544)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรในองค์กรได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ (อรุณ รักธรรม, 2537)

## แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ปัจจุบันมีปัจจัยบริบทหลายประการที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ อาทิ ปัจจัยขับเคลื่อนผลักดันภายนอก ทิศทางของประเทศในภาพรวม มิติการบริหารกำลังคนภาครัฐ มาตราฐาน จริยธรรมภาครัฐ และทิศทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐข้างต้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ผลักดันให้ภาครัฐต้อง มีการทบทวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรภาครัฐ ทั้งในด้านหลักการ แนวคิด เป้าหมาย และวิธีการ รวมทั้ง ลักษณะของบุคลากรภาครัฐในอนาคต เพื่อที่บุคลากรภาครัฐ จะสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาศักยภาพของ ตนเองให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนให้เกิด กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อไป สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีหน้าที่ ตามมาตรา 13 (2) และ (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงได้ศึกษาและพัฒนาแนวทาง เชิงนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ขึ้นโดยเรียกว่า “แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ 2563 - 2565” เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้ หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริม การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบความคิด (Mindsets) และ ทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสม

ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศ ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน

### มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2560

เห็นชอบให้ข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐเร่งพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะด้านดิจิทัลในระดับที่สามารถ นำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม การทำงานหรือการให้บริการ ภาครัฐที่ทันสมัยและมีการเชื่อมโยงการทำงานและข้อมูลข้ามหน่วยงาน และการสร้าง รัฐบาลแบบเปิดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนา ประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

### แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564

ได้กำหนด เป้าหมายโดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” 13 โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาล ในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านระบบการบริหารงาน และบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่ โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และ ประชาชนมีส่วนร่วม มีการ กระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

### กระแสการเปลี่ยนแปลงของการทำงานภาครัฐในอนาคต

ความท้าทายและวิกฤตใหม่ทำให้ประชาชนมีความต้องการและความคาดหวังความคาดหวัง จากประชาชนก็ส่งผลต่อภาครัฐเช่นกันทั้งในรูปแบบของความต้องการนโยบายที่ตอบโจทย์ชีวิต ประชาชนที่หลากหลาย หรือความต้องการบริการภาครัฐที่สะดวก รวดเร็วและเข้าถึงง่าย เช่นเดียวกับที่ได้รับจากบริการของเอกชน ภาครัฐในอนาคตจึงต้องปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจ รวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานใหม่ในทุก ๆ ด้าน (ธราธร รัตนนฤมิต ธรและประกาย ชีระวัฒนากุล, 2563)

### ด้านบุคลากรและลักษณะประชากร

ปัจจุบันมีการเข้าถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นการเพิ่มจำนวนการแข่งขันการ เข้าทำงานในองค์กร เพราะจำนวนแรงงานที่ทำงานเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แรงงานเหล่านี้ได้แก่ผู้ที่อยู่ในวงการการศึกษา การคมนาคมการพิมพ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สื่อสารมวลชนทุกประเภทการเงินการบัญชีรวมทั้งอุตสาหกรรมผลิตคอมพิวเตอร์หรือชิ้นส่วน

คอมพิวเตอร์ และงานที่เกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาจัดการกับ ข่าวสารทุกชนิดในสมัยที่ทำงานด้วยระบบเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระแสการเคลื่อนย้ายถิ่นระหว่างประเทศในโลกยุคโลกาภิวัตน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและนับเป็น “Megatrend” หนึ่งในอนาคต ไทยยังติดอันดับ Top 20 ของประเทศ ปลายทางการย้ายถิ่น ไทยถือเป็นจุดหมายปลายทางสำคัญของแรงงานข้ามชาติในภูมิภาค ASEAN ขณะเดียวกันไทยยังพึ่งพาแรงงานข้ามชาติกลุ่มที่มีทักษะสูงด้วยเช่นกันประมาณร้อยละ 10 ของคนทำงานกลุ่มนี้ทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง/ผู้จัดการ จึงเป็นความท้าทายของบุคลากรในประเทศที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองให้มีความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นทำเป็นที่สนใจในปฏิบัติงาน ในองค์กรอย่างยั่งยืนประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมากขึ้นด้วยนอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดอัตราการลาออกของคนที่มีฝีมือลง เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร บุคลากรจึงเกิดความทุ่มเทและ เอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร และตัวบุคลากรให้เกิดการพัฒนา (เสาวณี จันทะพงษ์และคณะ, 2561)

### ด้านเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อม

อนาคตไทยควรจะเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการเติบโตของจีดีพีไปสู่การเติบโตที่สมดุลบนจุดแข็งของประเทศเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เราควรเร่งพัฒนาชุดตัวชี้วัดใหม่ให้กับประเทศนอกจากจีดีพี ขับเคลื่อนเครื่องยนต์เศรษฐกิจใหม่ที่สร้างบนจุดแข็งของประเทศ และตอบโจทย์ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ซึ่งเศรษฐกิจ BCG ซึ่งหมายถึงเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green economy) ก็นับว่าเป็นการเดินทางในเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลนอกจากนี้ เศรษฐกิจไทยจะต้องเร่งปรับตัวเข้าสู่การค้าทางดิจิทัล ส่งเสริมไร้เงินสด ยกกระดับอุตสาหกรรมสมัยใหม่สร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจท้องถิ่น และสร้างระบบนิเวศที่ดี เพื่อให้เกิดเครื่องยนต์เศรษฐกิจใหม่ๆ ทั้งนี้การจะขับเคลื่อนอนาคตไทยไปได้เราจะต้องหันกลับมาให้ความสำคัญสูงสุดกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Reinventing in Education and Human Capital) อย่างจริงจัง เพราะการลงทุนมนุษย์และยกระดับคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ จะช่วยขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวหน้าท่ามกลางพลวัตการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และจากสถานการณ์โควิด-19 ภาวะเศรษฐกิจที่หยุดชะงักและไม่แน่นอน แนวโน้มและความเสี่ยงในอนาคต เรื่องสำคัญสูงสุดที่เราควรคำนึงถึงในการวางยุทธศาสตร์ของประเทศในทศวรรษหน้า คือ การให้ความสำคัญสูงสุดกับเรื่องความมั่นคงของมนุษย์ หรือ Put Human Security First เราจะต้องปรับเปลี่ยนจากการวางเศรษฐกิจเป็นตัวตั้งไปสู่ความมั่นคงมนุษย์เป็นตัวตั้งในการพัฒนาองค์กรภายในประเทศอย่างเป็นระบบ เพราะการพัฒนามนุษย์จะทำให้การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจให้ดีมากยิ่งยั้งการพัฒนาบุคลากรภายในประเทศยิ่งจะทำให้การทำงานในองค์กรต่างยิ่งเติบโตมากยิ่งขึ้น และสภาพแวดล้อมการทำงานเต็มไปด้วยการทำงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มความสามารถ (ธราธร รัตนนฤมิตร, 2564)

## ปัจจัยด้านการเปลี่ยนด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรนั้นรวมถึงแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องพร้อมและช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคลจะพร้อมแค่ไหน แต่หากมีปัญหาที่ทรัพยากรด้านอื่น ก็ย่อมทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างเชิงซ้ำหรือติดขัดเช่นกัน ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ใส่ใจในโครงสร้างพื้นฐานอย่างดี เพื่อรองรับการทำงานที่ดีที่สุด ก็สามารถมีส่วนช่วยบุคลากรในองค์กรใช้ศักยภาพของตนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกันสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนมีทิศทางเดินไปสู่จุดหมายให้เห็น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วย่อมต้องมีนโยบายธุรกิจตลอดจนนโยบายขององค์กรที่ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย หากองค์กรใดไม่มีเป้าหมาย หรือไม่มีนโยบายที่กระจ่างชัดก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในทะเลโดยขาดเข็มทิศ หรือเรือที่อยู่กลางทะเลซึ่งมีหมอกหนาปกคลุมก็ยากที่จะรู้ว่าเรือ ควรจะมุ่งหน้าไปทางไหน เพื่ออะไรเป้าหมายที่ชัดเจนนโยบายที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทาง และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นและทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพ ในการทำงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่นคง

## ทักษะขีดความสามารถของการเปลี่ยนแปลงการทำงานบุคลากรภาครัฐ

ประกอบด้วยทักษะสำคัญในการตอบสนองต่อบริบทความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐและการพัฒนาระบบราชการเป็นทักษะที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงาน และใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสมในบริบทความท้าทายและยุคดิจิทัล ซึ่งบุคลากรจำเป็นจะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและ การใช้ชีวิตประจำวันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณและ สามารถเข้าใจความเชื่อมโยงขององค์กรต่าง ๆ ได้ตั้งนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563)

### ทักษะดิจิทัล (Digital Skill)

ขีดความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยี สามารถทำงานและ ตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data driven Insight) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและปลอดภัยต่อทั้งตนเองผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กรเพื่อให้ภาครัฐสามารถตอบสนองและ ให้บริการประชาชนและผู้มีส่วนร่วมได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และตอบโต้ภัยการปฏิรูปภาครัฐสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปเพียงพอ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลการ

เป็นแบบอย่างของการทำงานในบริบทดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพในบริบทดิจิทัล

### ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว (Communicating and Influencing)

ขีดความสามารถในการสื่อสารและรับข้อมูลอย่างเหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และรูปแบบการเขียนการพูดหรือการสื่อสารผ่านสื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ สื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณามุมมองของผู้อื่นเพื่อการตอบสนองอย่างเหมาะสม การใช้การเจรจาต่อรองรวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและข้อมูลในรูปแบบที่นำความเข้าใจไปสู่กลุ่มเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่หลากหลายทั้งรูปแบบการเขียนและทางวาจา สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึงรวมถึงความสามารถในการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูลจัดการกับข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนอย่างเหมาะสม เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของภาครัฐ

### ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ (Systematic and Creative Thinking Skill)

ขีดความสามารถในการคิดค้นหาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการทำงานหรือพัฒนาแนวทางที่มีอยู่เดิมให้เป็นรูปแบบใหม่ เป็นทักษะที่ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้โดยวิเคราะห์ปัญหาออกเป็น ส่วนๆหรือระบรูปร่างหรือการเชื่อมต่อระหว่างสถานการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนได้และใช้วิธีการสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งอาจใช้วิธีการ “คิดนอกกรอบ” และการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์สำหรับบุคลากรภาครัฐในตำแหน่งต่าง ๆ ไปยังหมายถึงรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนด้วยเทคนิคที่สร้างสรรค์ และหลากหลายประยุกต์ใช้กรอบแนวทางที่หลากหลายในการเข้าใจสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสม

### ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking Skill)

ขีดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา โดยแยกส่วนของปัญหาหรือสถานการณ์และคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในการแก้ไขปัญหาได้รวมทั้งเข้าใจลักษณะองค์กรและคิดหาแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไปยังหมายถึง รวมถึงความสามารถในการตั้งคำถามอย่างเหมาะสม เพื่อตรวจสอบสมมติฐานวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนมากตัดสินใจ และประเมินผลกระทบของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือในสถานการณ์ที่มีความคลุมเครือด้วยเทคนิคขั้นสูงและข้อมูลเชิงลึก

สรุป ทักษะขีดความสามารถของการเปลี่ยนแปลงการทำงานบุคลากรภาครัฐ ดังทักษะที่กล่าวมาจะทำบุคลากรภาครัฐเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นได้ นอกจากนี้ยังได้

นำเอาความรู้มาแก้ไขปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ การประยุกต์ใช้ของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานในยุคของดิจิทัลการเพิ่มทักษะของบุคลากรยังสื่อไปถึงการพัฒนาองค์กร และสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ก่อให้เกิดทักษะเหล่านี้เกิดขึ้นให้สอดคล้อง กับเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรอีกด้วย

### ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรภาครัฐสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ความท้าทายใหม่ของการพัฒนาภาครัฐที่จะต้องตอบโจทย์ตามความต้องการ ของประชาชนที่เป็นระดับบุคคลมากขึ้น มุ่งเน้นการทำงานบูรณาการร่วมกัน ให้ได้แบบไร้รอยต่อ (Seamless) และสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส ข้าราชการในระบบราชการ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) เพิ่มทักษะ สมรรถนะที่จำเป็น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคสังคมดิจิทัล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน (กพร.) ได้กำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม หมายถึง การยกระดับ การทำงานจากการประสานงานกัน เป็นทำงานด้วยกัน และพัฒนาไปสู่การร่วมมือกัน ในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม หมายถึง การคิดค้นหรือหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชน

3. การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล หมายถึง การผสมผสานการจัดเก็บข้อมูลและการประมวลผลข้อมูลผ่านอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ของประชาชนได้ทุกที่ทุกเวลา ทุกช่องทาง มีความปลอดภัย และประหยัด และในส่วนของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะ ให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยให้สามารถแสดงบทบาทของ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) เพื่อสร้างคุณค่า (public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

ดังนั้น เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับ ประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ทัศนคติแบบยืดหยุ่น และเติบโตพัฒนาต่อไปข้างหน้า เชื่อในศักยภาพของคน และเชื่อในความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองได้เสมอ ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตจะมองเห็นโอกาสและเรียนรู้จากวิกฤตและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น รับผิดชอบและ บริหารการ เรียนรู้และพัฒนาของตนเองกล้าเผชิญและแก้ปัญหาและอุปสรรค เปิดกว้าง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรภาครัฐนั้นเป็นการเปลี่ยนในด้านการเพิ่มพูนความสามารถและเปลี่ยนแปลงไปทางด้านทักษะที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตามเป้าหมายขององค์กรเช่นขีดความสามารถมองเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยีและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีขีดความสามารถของการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรภาครัฐตั้งทักษะที่กล่าวมาจะทำบุคลากรภาครัฐเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นได้เรียนการแก้ไข้ปัญหาต่อสถานการณ์เพราะทักษะเหล่านี้จะทำให้บุคลากรมีการเติบโตและการพัฒนาทั้งภายในและภายนอกและการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรจะขึ้นนั้นต้องมีปัจจัยที่สำคัญหรือเรียกว่าส่งผลต่อบุคลากรข้าราชการในปัจจุบันที่ส่งผลการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงอีกด้วยไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยีการร่วมมือของการทำงานในอนาคตขององค์กรที่บุคลากรต้องคำนึงถึงการทำงานที่ทันสมัยและการผลิตผลงานให้ดีขึ้นและการพัฒนาที่ยั่งยืนสู่ความสำเร็จเพราะองค์กรภาครัฐในอนาคตจึงต้องเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และพันธกิจประชาชนจะไม่ใช่แค่ลูกค้าผู้รับบริการจากภาครัฐ แต่เป็นส่วนหนึ่งเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์และผู้ร่วมผลิต นอกจากนี้ หน่วยงานจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพภายในและประสิทธิภาพการให้บริการภายนอกมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ใหม่สำหรับการสร้างการเติบโตและการพัฒนาไขว้กันระหว่างสาขาต่าง ๆ กันมากขึ้น เนื่องจากวาระการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบองค์รวมและ คุณสมบัติหลักขององค์กรภาครัฐและข้าราชการแห่งอนาคตจึงต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติสำคัญ คือ มีนวัตกรรมการทำงาน มีความสามารถในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ มีแนวคิดและรูปแบบการทำงานบริการ และทำให้มีผลกระทบที่ดีในวงกว้าง มีความคล่องตัว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้ตามสถานการณ์ ทั้งในเชิงการปฏิบัติการ และการตอบสนองเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงได้อย่างเหมาะสมและทันการณ์ มีการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน ข้ามประเทศสามารถทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ได้ มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และมีความน่าเชื่อถือและสามารถไว้วางใจได้ และในการที่จะพัฒนาตัวเองในการทำงานเพราะสิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญต่อวัยแรงงาน และคนที่กำลังจะจบกำลังเป็นบัณฑิตและจะก้าวสู่วัยแรงงานต้องปรับตัวพอสมควรนอกจากชั้นเรียน และเรียนรู้ความเป็นจริงในการทำงานและปรับตัวเข้าต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานหลากหลายรูปแบบ ที่เหมาะสมและทันสมัยในสถานการณ์ปัจจุบัน

## เอกสารอ้างอิง (References)

จุฑามณี ตรีตระกูลมุกดา. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 1.

กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

- แจ๊คมินทร์ อิงค์ธเนศ . (2556) . *ปรับตัวอย่างไร เมื่อองค์กรเปลี่ยน*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/103099>.
- ชลชาติ พุโธ และวิไลวรรณ วรคามิน. (2559). *แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* . สืบค้น1พฤศจิกายน.2564, จาก<https://sites.google.com/site/hbcandt2016/naewkhid-laea-thvsdi-karphathna-thraphyakr-mnusy>.
- ธราธร รัตนนฤมิตร. (2564). *คิอนาคตไทย2030*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/926755>.
- ธราธร รัตนนฤมิตรและ ประกาย ธีระวัฒนากุล. (2563) . *ภาครัฐแห่งอนาคตยุคหลังโควิด-19*. สืบค้น 1 พฤศจิกายน.2564, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/125726>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้น 1 พฤศจิกายน, จาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_w3c/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_w3c/ewt_dl_link.php?nid=6422).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ 2563 – 2565*. สืบค้น 1 ตุลาคม 2564, จาก[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide\\_civilservice\\_update.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/guide_civilservice_update.pdf).
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วี.เจ.พรินติ้ง.
- สุรพงษ์ มาลี. (2561). *ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0* สืบค้น2 ตุลาคม 2564, จาก [https://hq.prd.go.th/personnel/download/article/article\\_20180905145346.pdf?fbclid=IwAR2zP2Ie\\_Hf\\_TyT3K95Lp\\_i5VjI4ALcmD7IP\\_6ZrNaEpi3jfsJu7GpsZ9dE](https://hq.prd.go.th/personnel/download/article/article_20180905145346.pdf?fbclid=IwAR2zP2Ie_Hf_TyT3K95Lp_i5VjI4ALcmD7IP_6ZrNaEpi3jfsJu7GpsZ9dE).
- เสาวณี จันทะพงษ์ และคณะ .(2561). *กระแสการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติ :เข้าใจ เข้าถึง และเป็นธรรม*. สืบค้น 1ตุลาคม 2564, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib\\_/Article\\_7Aug2018.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_7Aug2018.pdf).
- อรุณ รักธรรม. (2537). *การพัฒนาและการฝึกอบรม : การศึกษาเชิงปฏิบัติการ*. กรุงเทพฯ: คณะ รัฐ วิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ADPT. (2560). *7 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากความคิดเห็นของผู้บริหาร 2000 คน*. สืบค้น 2 ตุลาคม 2564, จาก <https://www.adpt.news/2017/09/13/7-factors-affecting-major-changes-org/>.
- HRNOTE.ASIA. (2562). *การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ*. สืบค้น 2 ตุลาคม 2564, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>.