

Academic Article

ความท้าทายและข้อเสนอต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ CHALLENGES AND PROPOSITIONS FOR CONTEMPORARY PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

เจตนิพัทธ์ ชนะภัย ทิชา บุญเรืองรอง และ ฮาซันอักริม ดงนะแดง*
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Jetnipat Chanapai, Ticha Bunreeangrong and Hasan Akrim Dongnadeng*
Faculty of Political Science, Prince of Songkla University, Pattani Campus

*E-mail: arsun.do@psu.ac.th

Received: 2023-11-06

Revised: 2023-12-24

Accepted: 2024-06-10

บทคัดย่อ

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ส่งผลกระทบต่อทิศทางและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาแนวทางการจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ และนำเสนอข้อเสนอแนะการจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น ผลการวิเคราะห์พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมี 4 หลักการสำคัญ คือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และหลักความเป็นกลางทางการเมือง และความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความท้าทายด้านเจเนอเรชั่น วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร การมุ่งเน้นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน โดยข้อเสนอแนะต่อความท้าทาย คือ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ลักษณะพื้นฐานของบุคลากรแต่ละเจเนอเรชั่น การปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรอยู่เสมอ การกำหนดสมรรถนะการทำงานของบุคลากร การเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับได้แสดงศักยภาพ รวมถึงการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐให้มีความทันสมัย

คำสำคัญ: ความท้าทาย การบริหารงานบุคคลภาครัฐ ยุคใหม่

ABSTRACT

The challenges of managing contemporary public sector human resources have significant implications for the direction and success of organizations. Therefore, it is essential to find ways to address the challenges that arise to enable organisations to achieve their goals. The purpose of this article is to study the challenges of managing contemporary public sector human resources and to propose recommendations for addressing potential challenges. This article reveals that there are four key principles in public sector human resource management: the principle of competency, the principle of equity, the principle of employment stability, and the principle of political impartiality. The challenges in such areas include technological advancements, generations, culture and organisational environment, demographic changes, high-potential employee motivation, and long-term employee retention. The recommendations for addressing these challenges are to enhance the technological proficiency of employees to keep pace with technological advancements, to understand the fundamental characteristics of each generation of employees, to continually improve the organisational culture, to define the work capabilities of employees, and to create opportunities for employees at all levels to demonstrate their potential. Additionally, modernising the image of the public sector organisation is crucial.

Keyword: Challenges, Public Sector Human Resource Management, Contemporary

บทนำ

ในยุคปัจจุบันประเทศไทยมีการพัฒนาประเทศโดยมีโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจแนวใหม่เป็นการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศไปด้วยนวัตกรรมสมัยใหม่ในโลกกระแสโลกาภิวัตน์ โดยการพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถปรับตัวและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของพระราช

บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐแนวใหม่ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการปรับตัวและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร รวมถึงกระตุ้นให้มีการพัฒนา

ศักยภาพหรือขีดความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ (Phuengwiwatnikul, 2019) ประเด็นปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้วางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังตัวอย่างกรณีการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่องค์กรส่วนใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐ ที่ไม่ได้มีการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่มาในรูปแบบของภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน ที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังเช่นการรับมือกับการทำงานที่บ้านในช่วงวิกฤตโควิด-19 ทั้งยังมีอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภายใต้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐยุคใหม่หลายด้าน เช่น ด้านกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ต้องคำนึงการดึงดูดกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถมาทำงานในองค์กรภาครัฐ ด้านโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวนของบุคลากรที่ไม่เพียงพอและการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความล่าช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน เนื่องจากผู้บริหารจำนวนมากมักวางกลยุทธ์และบริหารงานแบบตั้งรับที่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วจึงค่อยหาแนวทางแก้ไข แต่บางองค์กรมีการวางแผนแบบเชิงรุก เช่น มีการป้องกันความเสี่ยงโดยการวางแผนความต่อเนื่องของภาครัฐ แต่ยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ที่จะต้องเผชิญกับความท้าทายจากความก้าวหน้า

ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่นับวันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตของคนเป็นอย่างมาก (Soothisipat, 2017) ความท้าทายด้านเจนเนอเรชันของคนในองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดและแบบแผนในการทำงาน อีกทั้งวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ที่คนหนุ่มสาวมีจำนวนลดลงในขณะที่ผู้สูงอายุมีจำนวนเพิ่มขึ้น การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงให้มาทำงานกับองค์กรภาครัฐ และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน ซึ่งประเด็นความท้าทายดังกล่าวเป็นความท้าทายที่สำคัญต่อทิศทางและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรภาครัฐจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้น (Mongkol, 2021) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงหากสามารถจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางบริบทโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านก็จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรภาครัฐเพิ่มขึ้น

บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐยุคใหม่พร้อมนำเสนอข้อเสนอแนะการจัดการกับความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรภาครัฐในการจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นต่อไป

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีการนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเต็มศักยภาพ สามารถ

ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข (Tanwimolrat, 2014; Sirichotirat, 2016; Khunthongchan, 2016; Vasayangkura & Ployduangrat, 2022)

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

หลักการสำคัญ ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ	คำอธิบาย	แหล่งที่มา
หลักความสามารถ	การให้ความสำคัญกับความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมได้อย่างเต็มที่	(Kwanthong, 2013; Arunwet, 2017; Paliphatrangkura, n.d.; Na Nakhon, 2012; Charoenthong, 2021; Sangkaew, et al., 2022)
หลักความเสมอภาค	การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บุคลากรทั้งในการเข้าสู่ระบบราชการและที่กำลังอยู่ในระบบราชการ โดยถือว่าทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคในมาตรฐานตามหลักเกณฑ์	(Kwanthong, 2013; Arunwet, 2017; Na Nakhon, 2012)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

หลักการสำคัญ ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ	คำอธิบาย	แหล่งที่มา
หลักความมั่นคง ในตำแหน่งหน้าที่	การที่จะไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกจากงาน โดยไม่มีเหตุที่พิสูจน์ได้ เพื่อให้บุคลากร เกิดความมั่นคงในอาชีพและเกิดการแสวงหา ความก้าวหน้าในหน้าที่ของตน โดยไม่คำนึง ถึงเหตุผลส่วนตัว	(Sangkaew, et al., 2022; Saovapanant & Charoenporn, 2022; Raicharoen, 2015)
หลักความเป็นกลาง ทางการเมือง	การที่บุคลากรมีความเป็นกลางทางการเมือง ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามนโยบายของรัฐบาลอย่าง เต็มความสามารถ ไม่ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของ พรรคการเมืองหนึ่งพรรคการเมืองใด แต่ยังคง มีสิทธิทางการเมืองเช่นเดียวกับประชาชน ทั่วไป	(Kwanthong, 2013; Paliphatrangkura, n.d.; Tadet, 2020;

ที่มา: ผู้วิจัยสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิด

บทความวิชาการนี้ใช้กรอบแนวคิดดังต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ความท้าทายและข้อเสนอต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่

ทางคำพูดระหว่างคนในองค์กรน้อยลงเพราะมีเทคโนโลยีในการสื่อสาร หรือจากอดีตการถ่ายทอดงานทำโดยผู้ที่อาวุโสกว่าหรือทำงานมาก่อน แต่ปัจจุบันบุคลากรที่อายุน้อยกว่ากลายเป็น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสกัดประเด็นความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ได้ดังนี้

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ทำให้วิถีชีวิตของคนในองค์กรเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน เนื่องจากการสื่อสาร

ผู้สอนงานให้กับบุคลากรเก่าในเรื่องของเทคโนโลยีสมัยใหม่แทน ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจึงต้องรับมือและวางแผนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มากขึ้น (Thongpan, 2016; Moolsin, 2019; Sukonthajit, 2019; Pho-ong, 2018; Vasayangkura & Ployduangrat, 2022)

2. ความท้าทายด้านเจเนอเรชั่นที่มีความแตกต่างกันภายในองค์กรทำให้เกิดความคิด และกรอบการวางแผนการทำงาน

ที่แตกต่างกัน แต่ในทางกลับกันก็เกิดผลดีสำหรับ เจเนอเรชันใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐ เพราะเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะใหม่ ๆ ดังนั้นรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ตามการทำงานของบุคลากรเจเนอเรชันต่าง ๆ (Wiriyaipat, 2016; Vasayangkura & Ployduangrat, 2022)

3. วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อม ในสถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ทั้งแรงจูงใจ ในการทำงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของ บุคลากรที่ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของ องค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐยุคใหม่จึงต้องมีการสร้างวัฒนธรรมและ สภาพแวดล้อมในองค์กรให้มีความเหมาะสม เพื่อทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีความ คล่องตัวมาก (Thongpan, 2016; Moolsin, 2018; Thongthip, 2020; Vasayangkura & Ployduangrat, 2022)

4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เนื่องจากประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อย่างสมบูรณ์ โดยจำนวนประชากรของผู้สูงอายุ มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันประชากร วัยหนุ่มสาวซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำงาน มีสัดส่วนลดลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เพราะเกิด ช่องว่างระหว่างวัยและอาจเกิดความขัดแย้งกันทาง ความคิดในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐจึงต้องมีการรับมือและ วางแผนจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร

(Thongpan, 2016; Vasayangkura & Ployduangrat, 2022)

5. การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูง ในการทำงาน การมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ควรออกมาจากภายในของแต่ละบุคคล ที่ถูกกระตุ้น โดยองค์กรหรือสภาพแวดล้อมรอบข้าง หรือ มีผู้ทำการชักจูง โดยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากร แสดงศักยภาพออกมาเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ องค์กรต้องการ โดยแรงจูงใจอาจจะประกอบด้วย การเพิ่มเงินเดือน ขึ้นโบนัส การให้สวัสดิการ ซึ่งเป็น ข้อท้าทายสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐที่จะต้องมีการกลยุทธ์ เพื่อแข่งขันกับภาคเอกชน ที่มีแรงจูงใจสูงกว่า (Thawiphath, n.d.; Puanui, et al., 2022; Tantrajin & Chantuek, 2016)

6. การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร แม้องค์กรภาครัฐจะใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรภายใน องค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตาม สายงาน แต่ในยุคใหม่ภาครัฐยังมีข้อจำกัดที่สำคัญ ในเรื่องของภาพลักษณ์ขององค์กร เช่น การมีระเบียบ ที่เคร่งครัด เครื่องมือในการทำงานไม่ทันสมัย ค่าตอบแทนต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชนที่พร้อม ไปด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่และค่าตอบแทนอัตราสูง ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นข้อท้าทายสำคัญของภาครัฐ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เพื่อรักษา บุคลากรขององค์กรไว้ (Tawiphath, n.d.; Tantrajin & Chantuek, 2016)

ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายในการบริหารงาน บุคคลภาครัฐยุคใหม่

จากประเด็นความท้าทายในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ ทั้ง 6 ประเด็น คือ

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
 2) ความท้าทายด้านเจเนอเรชัน 3) วัฒนธรรม
 และสภาพแวดล้อมในองค์กร 4) การเปลี่ยนแปลง
 ทางด้านประชากร 5) การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มี
 ศักยภาพสูงในการทำงาน และ 6) การรักษาบุคลากร
 ให้อยู่กับองค์กรได้นาน ซึ่งประเด็นความท้าทาย
 ดังกล่าว ส่งผลสำคัญต่อทิศทางและความสำเร็จ
 ขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 ภาครัฐยุคใหม่จึงต้องมีแนวทางการจัดการกับ
 ความท้าทายที่เกิดขึ้น โดยข้อเสนอแนะต่อ
 ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 ภาครัฐยุคใหม่ เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถจัดการ
 กับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้มีดังนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายด้าน
 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมี
 การวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงาน
 ให้สามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่าง
 มีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพและความสามารถ
 ของบุคลากรให้สูงขึ้นเพื่อให้เท่าทันความก้าวหน้า
 ทางเทคโนโลยี รวมถึงสามารถแข่งขันและสร้าง
 การเติบโตขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
 (Chueasraku, 2018; Ruengkalpawong &
 Ruengkalpawong, 2021)

2. ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายด้าน
 เจเนอเรชัน ควรมีการเรียนรู้ลักษณะพื้นฐาน
 ของบุคลากรแต่ละเจเนอเรชัน แล้วนำความแตกต่าง
 มาผสมผสานให้เป็นพลังขององค์กร ทั้งนี้จะต้องมี
 การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารงานบุคคล
 ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของ
 บุคลากรแต่ละเจเนอเรชัน ซึ่งจะทำให้บุคลากร
 แต่ละเจเนอเรชันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ และเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร
 ไปสู่ความสำเร็จ (Deethong, 2020; Wiriyaipipat,
 2016; Sukonthajit, 2019)

3. ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายด้าน
 วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
 ควรมีการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรอยู่เสมอ
 โดยมีการจัดอบรมบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิด
 ความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของการประเมินศักยภาพ
 ทักษะคตินิสัย และพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็น
 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานในองค์กรภาครัฐเป็นไป
 อย่างราบรื่น และมีความคล่องตัวมากขึ้นเทียบเท่า
 การทำงานของภาคเอกชน เนื่องจากสภาพแวดล้อม
 การทำงานที่ดีนั้นเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่าง
 มีประสิทธิภาพและมีความสุข (Thawipat, n.d.;
 Deethong, 2020; Tantrajin & Chantuek, 2016)

4. ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายด้าน
 การเปลี่ยนแปลงประชากร ควรมีการกำหนดความรู้
 ทักษะ และคุณสมบัติของสมรรถนะการทำงาน
 ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง รวมถึงการวางแผน
 แนวทางในการพัฒนาความสามารถที่จำเป็นสำหรับ
 แต่ละบุคคล ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากร
 พร้อมทั้งจะเรียนรู้อยู่เสมอ การปรับตัว เรียนรู้เป็น
 ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยของผู้ที่ทำงานร่วมกัน
 ให้ได้ปรับความคิด ความเข้าใจ และทัศนคติ
 ที่มีต่อกัน เข้าใจค่านิยม ความเชื่อ แรงจูงใจ
 ในการทำงานของอีกฝ่ายได้มากขึ้น อีกทั้งยังได้เป็น
 การแลกเปลี่ยนแนวคิดจากมุมมองที่ต่างต่างกัน
 อีกด้วย (Deethong, 2020; Vasayangkura &
 Ployduangrat, 2022)

5. ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายด้าน
 การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน

ควรมีการเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับได้แสดงศักยภาพ ด้วยการมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในช่องทางที่ไม่เป็นทางการให้กับผู้บริหารโดยไม่ต้องรอการเสนอเรื่องตามขั้นตอนที่ซับซ้อน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถนำเรื่องที่นำเสนอมาต่อยอดได้ทันที อีกทั้งยังทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรเกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่องและไม่ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนงานและองค์กรโดยรวม (Thawipat, n.d.; Punnon, 2018; Chuesraku, 2018)

6. ข้อเสนอแนะต่อความท้าทายด้านการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน ควรมีการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรภาครัฐให้มีความทันสมัยขึ้น โดยมีระบบการทำงานที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ๆ มากขึ้น และมีการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของภาครัฐว่ามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ดีขึ้นแล้ว เพื่อให้สามารถรักษาบุคลากรขององค์กรเอาไว้ได้ รวมถึงเพียงพอที่จะดึงดูดบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถสูงให้สนใจมาทำงานกับองค์กรภาครัฐได้ (Punnon, 2018; Sukonthajit, 2019; Thawipat, n.d.)

บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน

การดูแลสิทธิให้พนักงาน และการดูแลสุขภาพความปลอดภัย ให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีหลักการสำคัญ 4 หลักการ คือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และหลักความเป็นกลางทางการเมือง นอกจากนี้ยังพบว่าความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ประกอบด้วย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความท้าทายด้านเจเนอเรชัน วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นาน ซึ่งประเด็นความท้าทายดังกล่าวส่งผลสำคัญต่อทิศทางและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่จึงต้องมีแนวทางการจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้น โดยข้อเสนอแนะต่อความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้ คือ ควรเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้นเพื่อรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ควรมีการเรียนรู้ลักษณะพื้นฐานของบุคลากรแต่ละเจเนอเรชัน แล้วนำความแตกต่างมาผสมผสานให้เป็นพลังขององค์กร ควรมีการปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์กรอยู่เสมอ เพราะสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีนั้นเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ควรมีการกำหนดสมรรถนะการทำงานของบุคลากร ควรมีการเพิ่มโอกาสให้บุคลากร

ในทุกระดับได้แสดงศักยภาพ ด้วยการมีส่วนร่วม ให้มีความทันสมัยขึ้น โดยมีระบบการทำงานที่
เสนอความคิดเห็นในช่องทางที่ไม่เป็นทางการให้กับ ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
ผู้บริหาร ควรมีการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่มากขึ้น

REFERENCES

- Arunwet, T. (2017). **Personnel management according to the meritocracy and patronage system**. Retrieved from https://thawin09.blogspot.com/2017/06/blog-post_23.html?m=1 [2023, 2 Aug.]
- Charoenthong, S. (2021). Personnel management in schools according to Sangkhahavatthu principles 4. **MCU Journal Kanchana Review**, 1(1), 29-42. (In Thai)
- Chueasraku, C. (2018). Strategic management: challenges and suggestions for management Human resources of government organizations. **Journal of Politics and Governance**, 9(2). (In Thai)
- Deethong, S. (2020). Variables that affect the happiness at work of Gen Y people. **Academic Journal of the Phra Wittayakorn Development Institute**, 3(2), 71-80. (In Thai)
- Khunthongchan, S. (2016). **Integrated human resource management**. Bangkok: SE-ED Education.
- Kwanthong, K. (2013). **Moral system and patronage system**. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/324159?fbclid=IwAR1-09FieRihSldkrioxB23OmdnU-> [2023, 2 Oct.]
- Mongkol, K. (2021). Strategic foresight under crisis. **MBA-KKU Journal**, 14(1), 1-11 (In Thai)
- Moolsin, N. (2019). Strategic management and personnel management of schools under its jurisdiction. Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office, Area 1. **Administrative field Journal of Educational Administration Silpakorn University**, 10(1), 243-254. (In Thai)
- Na Nakhon, P. (2012). **Protection of the moral system**. Retrieved from http://203.155.220.238/csc/images/Files/files/lean/590711_merit_system.pdf [2023, 2 Aug.]
- Paliphatrangkura, K. (n.d.). **Morality and personnel management**. Retrieved from https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_08/pdf/EXECUTIVE%20JOURNAL28_1_59-62จัดการทรัพยากรมนุษย์.pdf [2023, 2 Oct.]

- Punnon, P. (2018). The Involvement of local leaders in managing the work of Prathumtani Provincial Administrative Organization and Nonthaburi Province. **Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University**, 4(2), 251-260. (In Thai)
- Pho-ong, P. (2018). **Digital human resources and optimizing recruitment in a retail business in Thailand**. (Master of Business Administration). Thammasat University.
- Phuengwiwatnikul, V. (2019). **Lecture documents for the human resource management course**. Bangkok: Ramkhamhaeng University.
- Puanui, B., Buranaphan, A., & Wangthanomsak, M. (2022). Work motivation in new normal era. **Academic Journal of the Phra Wittayakorn Development Institute**, 5(4), 227-244. (In Thai)
- Raicharoen, T. (2015). Guidelines for spectrum management for state security. **Journal Ratthapirak**, 57(1), 82-91. (In Thai)
- Ruengkalpawong, O., & Ruengkalpawong, S. (2021). The new role of resource management leaders. Humans in the digital economy era. **Journal of Humanities and Social Sciences, Rajamangala University of Technology Isan**, 2(3), 64-77. (In Thai).
- Sangkaew, P., Meesiripan, S., Wongarj, K., & Bodeerat, C. (2022). 7 Mechanisms for New Government Management. **Journal of Roi Kaensarn Academi**, 7(3), 386-397. (In Thai)
- Saovapanant, P., & Charoenporn, C. (2022). Guidelines for obtaining the position of female provincial governors in Thailand. **Journal of MCU Nakhondhat**, 9(1), 50-61. (In Thai)
- Sirichotirat, N. (2016). **Principles of human resource management in the 20th century**. 21. 2nd printing. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. Retrieved 18 August 2023, from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JAPDEAT/article/view/251801>
- Soothisapot, T. (2017). **Driving sustainable growth through creativity and innovation**. Retrieved from <https://th.linkedin.com/pulse/digital-transformation> [2023, 22 Dec.]
- Sukonthajit, P. (2019). Human resources age 4.0. **Navaminda Kasatriyadhiraj Royal Air Force Academy**, 7(December), 17-28. (In Thai)
- Tadet, W. (2020). Guidelines for personnel management according to the moral system of local government organizations in Surat Thani Province. **Ramphaibarni Research Journal**, 14(3), 93-102. (In Thai)

- Tantrajin, P., & Chantuk, T. (2016). Developing and retaining talented People: The important mechanisms in running to the organization achievement. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9(1), 920-931. (In Thai)
- Tanwimolrat, S. (2014). Human resource management in education concept theory and education laws. **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)**, 73(3), 845-862.
- Thawiphat, P. (n.d.). Government personnel management being challenged by change. Retrieved from http://wiki.ocsc.go.th/_media/ [2023, 29 Sep.]
- Thongpan, S. (2016). Proactive HR in the era of change. **Graduate Journal Valaya Alongkorn Rajabhat University Under Royal Patronage**, 10(3), 246-258, (In Thai)
- Thongthip, B. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) and the potential of leaders for new normal organizational development. **Journal of Buddhist Social Sciences and Anthropology**, 5(1), 434-446. (In Thai)
- Vasayangkura, T. &, Ployduangrat, J. (2022). Human resource management in the era of Transform change by creating an agile organization. **Journal of the Thailand Educational Administration Professional Development Association**, 4(4), 15-27. (In Thai)
- Wiriyaipipat, N. (2016). The role of HRM: Managing the generation gap in organizations. Academic and research **Journals Rajamangala University of Technology Phranakhon, Department of Humanities and Social Sciences**, 1(2), 73-88. (In Thai)
-