

การสำรวจองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะ
ผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์*

EXPLORATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND
LEADERSHIP KNOWLEDGE IN THE 21ST CENTURY THROUGH
PODCASTING

พิจักษณ์ ภูตระกูล¹

Phichak Phutrakul¹

มารินี คงสถิตย์²

Marthinee Khongsatid²

¹⁻²มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

¹⁻²Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

Corresponding author E-mail: phichak.ph@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

หากภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ภาครัฐสามารถรับมือกับความท้าทายเหล่านั้นได้คือองค์ความรู้โดยองค์ความรู้ในปัจจุบันได้ถูกถ่ายทอดอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์ความรู้เหล่านั้นคือรวดเร็วและสดใหม่ อีกทั้งพร้อมนำไปใช้แก่สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา แหล่งขององค์ความรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งได้แก่ พอดคาสต์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสถานภาพองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์ และ 2) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะ

* Received 7 March 2023; Revised 1 April 2023; Accepted 20 January 2023



ผู้นำประกอบด้วยรายการจากพอดคาสต์จำนวน 58 รายการผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม QDA Miner

ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานภาพด้านองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องพัฒนาตนเองมากที่สุด การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญอย่างมากกับเรื่องการพัฒนาและเพิ่มทักษะ หน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประเด็นที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดได้แก่เรื่องเจเนอเรชัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคได้แก่การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ 2) องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์ พบว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำมากที่สุดคือการต้องทำให้คนเชื่อมั่นและไว้วางใจ ประเด็นที่เกี่ยวข้องทักษะการเป็นผู้นำมากที่สุด คือ การสื่อสาร และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้นำมากที่สุดคือ การสร้างการเรียนรู้

คำสำคัญ: การสำรวจองค์ความรู้, การบริหารจัดการภาครัฐ, ศตวรรษที่ 21

ABSTRACT

If the public sector faces new challenges, one thing that will enable the public sector to cope with those challenges is knowledge. Today's knowledge is being transferred rapidly according to changes in technology. Therefore, the benefits gained from that knowledge are fast and fresh and ready to be applied to solve various situations in time. One important source of knowledge is podcasts. The objectives of this research were 1) to study the status of knowledge on human resource management and leadership in the 21st century through podcasts and 2) to synthesize knowledge on human resource management and leadership in the 21st century. It is qualitative research. The data used to synthesize leadership knowledge consisted of 14 podcast programs through QDA Miner data analysis.

The results of the study showed that 1) The practice of human resource management is most necessary for self-improvement. Today's work in human resource management places great emphasis on skill development. The most relevant aspect of human resource management is human resource development. The thing that has changed the most in human resource management is generation. And the development of human resources at the macro level, namely the university being the source of the development of the country's personnel. 2) As for the 21st Century Knowledge of Leadership through podcasts, it was found that the issue most relevant to leadership style was the need to gain people's trust and trust. The most relevant aspect of leadership skills is communication. And the most relevant aspect of leadership building is learning.

Keywords: Exploration, Public Management, 21st century

บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเทศกำลังพัฒนาและประเทศด้อยพัฒนาล้วนเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาครัฐในฐานะที่มีบทบาทอย่างมากต่อการบริหารประเทศย่อมต้องการองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสังคมรวมถึงการแก้ปัญหาของระบบราชการเอง ทั้งนี้ระบบราชการมักถูกมองว่าเป็นองค์กรที่ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยืดหยุ่น ไม่คล่องตัว การทำงานแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานน้อย เน้นกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ยึดติดกับกรอบอำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ เป็นไปในรูปแบบที่ภาครัฐเป็นฝ่ายนำ ภาคส่วนอื่นเป็นฝ่ายตาม เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีกำลังส่งผลอย่างยิ่งต่อการทำงานในอนาคต เช่น การใช้



ระบบอัตโนมัติ (Automation) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และสังคมผู้สูงอายุ (Aged Society) ล้วนเป็นประเด็นที่ท้าทายการทำงานของภาครัฐ

หากภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ สิ่งหนึ่งที่จะทำให้ภาครัฐสามารถรับมือกับความท้าทายเหล่านั้นได้คือองค์ความรู้โดยองค์ความรู้ในปัจจุบันได้ถูกถ่ายทอดอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์ความรู้เหล่านั้นคือรวดเร็วและสดใหม่ อีกทั้งพร้อมนำไปใช้แก้สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา แหล่งขององค์ความรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งได้แก่ พอดคาสต์ (Podcast) ซึ่งเป็นสื่อประเภทหนึ่งของการกระจายเสียงทางวิทยุที่ผู้ฟังสามารถดาวน์โหลดได้ทางเว็บไซต์และสามารถรับฟังได้ทางอินเทอร์เน็ต โดยสิ่งสำคัญที่ช่วยให้พอดคาสต์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ RSS feed ที่เป็นการบริการบนเว็บไซต์ซึ่งช่วยให้ผู้ฟังได้รับข่าวสารและพอดคาสต์โดยอัตโนมัติ (อานวัฒน์ บุตรจันทร์, 2552 : 23) โดยปัจจุบันมีผู้นิยมใช้บริการรายการจากพอดคาสต์เป็นจำนวนมากโดยเห็นได้จากการสร้างช่องรายการเป็นของตนเองจำนวนมากมาย โดยผู้ฟังสามารถเลือกฟังสิ่งที่ตนเองสนใจจากหัวข้อต่างๆ เช่น ธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพศ บันเทิง การเรียนภาษาต่างๆ เป็นต้น

พอดคาสต์เป็นสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่และกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในวงการศึกษาซึ่งได้รับความนิยมนำพอดคาสต์ใช้เป็นสื่อในการเรียนการสอนและสามารถใช้เทคโนโลยีนี้ให้เหมาะสมกับกระบวนการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางอีกช่องทางหนึ่งในการให้องค์ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ทันสมัยและรวดเร็วกับการเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องของเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ทั้งนี้พอดคาสต์ยังใช้งานง่าย สะดวกและไม่เสียค่าใช้จ่ายในการรับฟัง (Geoghegan and Klass, 2005 : 6-7) Scutter, Stupans, Sawyer and King (2010) พบว่า พอดคาสต์เหมาะกับการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ มากกว่าการเน้นให้ผู้เรียนนำพอดคาสต์ไปใช้งาน งานที่เหมาะสมจึงได้แก่ การฟังเพื่อการจดบันทึกที่สมบูรณ์

ด้วยความนิยมอย่างมากในรายการต่างๆ ของพอดคาสต์ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงประโยชน์และความสำคัญในการสำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารในภาคเอกชนที่จะสะท้อนถึงเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำเครื่องมือ เทคนิคการบริหารเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะสำรวจและสังเคราะห์องค์ความรู้ใน 2 องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานภาครัฐได้แก่ (1) องค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ (2) องค์ความรู้

ด้านภาวะผู้นำ โดยที่องค์ความรู้ทั้ง 2 นี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการบริหารองค์การภาครัฐที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว รวมถึงยังผู้วิจัยยังพบว่างานวิจัยประเภทสำรวจและสังเคราะห์องค์ความรู้จากรายการในพอดคาสต์ในด้านดังกล่าวยังอยู่ในวงแคบเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานภาพองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์
2. เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การสำรวจองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์” เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแต่ละวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้เป็นองค์ความรู้ในแต่ละด้านเพื่อนำเสนอว่าในแต่ละองค์ความรู้นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภาครัฐอย่างไร โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. แหล่งข้อมูล

การสำรวจองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์นั้นแหล่งข้อมูลจะเป็นรายการที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในแต่ละด้านตามวัตถุประสงค์ โดยแหล่งข้อมูลหลักจะมาจากรายการพอดคาสต์ในเครือของเดอะแสตนด์เนชั่น (The Standard) เนื่องจากรายการจะมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมากที่สุด รวมถึงมีจำนวนของการออกอากาศเป็นประจำและสม่ำเสมอ โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตระยะเวลาของแหล่งข้อมูลย้อนหลัง 2 ปี



2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

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

3. วิธีการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสำรวจรายชื่อรายการ รายชื่อตอนที่ออกอากาศ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ในแต่ละโครงการย่อย โดยภายหลังจากนั้นผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลด้วยการจดบันทึกข้อมูลเสียงโดยละเอียดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรม QDA Miner Lite ที่ได้จากการบันทึกข้อมูลทั้งหมดเพื่อสกัดข้อความสำคัญ เป็ตรหัส และจัดกลุ่มรหัสเพื่อรวบรวมข้อมูลและเพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นองค์ความรู้ตามแนวทางการวิเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพ

5. นำเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย รวมถึงวิธีการนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์

1. ข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยรายการจากพอดคาสต์จำนวน 14 รายการ ประกอบด้วย 14 ตอน จากปี 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 ผ่านพหุศาสตร์

สถานภาพองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิเคราะห์รายการต่าง ๆ ผ่านช่องพหุศาสตร์พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประเด็น ดังนี้

(1) **ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** จากการวิเคราะห์เนื้อความของรายการพหุศาสตร์ทั้ง 14 รายการพบว่า ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบได้ 2 ระดับ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (Macro HRM) คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นภาพรวมระดับประเทศ ในตอนของพหุศาสตร์ ชื่อตอน “ศุภชัย เจียรวนนท์ เปิดแผ่นดินไทยเป็น ‘ศูนย์นวัตกรรมโลก’ หนูน้อยไทยขึ้น ‘สตาร์ท็อป’ ก่อนเรียนจบ” 2) คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค (Micro HRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร

(2) **หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์**

สำหรับหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 13 ประเด็น ได้แก่ 1) หน้าที่หลักโดยทั่วไปของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การรักษานักงาน 4) ผู้บริหารกับการทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) การวางแผนอาชีพ 6) การจัดการคนเก่ง 7) การจัดการการเมืองในองค์กร 8) การสร้างความผูกพันในองค์กร 9) การปรับรูปแบบองค์กร 10) การอำนวยความสะดวกกับทุกฝ่ายในองค์กร 11) การสรรหาและคัดเลือก 12) การประเมินผลปฏิบัติงาน และ 13) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

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) ทักษะคิดกับนิสัย 12) การใส่ใจกับงาน

สำหรับการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 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

สำหรับการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้แก่ 1) การพัฒนาและสร้างทักษะใหม่ (Reskill & Upskill) 2) การสร้างทีมงาน 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ในการทำงาน

(5) สิ่งที่เปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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) การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ 13) การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคน 14) การลดคุณค่าปริญญาแต่เน้นความสามารถ 15) การเน้นทักษะดิจิทัล

สำหรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) เจเนอเรชั่น 2) การให้คุณค่าคนมากขึ้น 3) สถานการณ์โควิด

(6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการ 2) กำลังแรงงานในอนาคต 3) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 4) การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ

(Public. Private Partnership หรือ PPP) 5) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ 6) การดึงดูดคนต่างชาติมาถ่ายทอดความรู้

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคพบว่าจากการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ 2) รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ 3) การส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการ

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์

1. ข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยรายการจากพอดคาสต์จำนวน 44 รายการ ชื่อตอนก็นำมาสังเคราะห์ข้อมูลพบว่ามีจำนวนทั้งหมด 44 ตอนจากปี พ.ศ. 2561-2564 จากช่องพอดคาสต์จำนวน 3 ช่อง ได้แก่ 1) The Secret Sauce Podcast 2) Executive Espresso 3) The Secret Sauce: Boardroom Wisdom

2. การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านพอดคาสต์

สถานภาพองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิเคราะห์รายการต่าง ๆ ผ่านช่องพอดคาสต์พบว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ 3 ประเด็น ดังนี้

(1) ลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21

สำหรับลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น พบว่าประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ พบ 17 ประเด็น ได้แก่ 1) ปรับตัวเก่ง 2) อ่อนน้อมถ่อมตน 3) มีอิทธิพลต่อผู้อื่น 4) ต้องทำให้คนเชื่อมั่นและไว้วางใจ 5) ต่อสู้กับตัวเอง 6) ฝ่าปัญหาท่ามกลางภาวะวิกฤติ 7) ทำผิดแล้วปรับปรุงแก้ไข 8) พูดความจริง 9) รู้จักตัวเอง 10) ใส่ใจคนอื่น 11) ช่างสังเกต 12) สร้างการเปลี่ยนแปลง 13) มีความฉลาดทางอารมณ์ 14) รู้ลึกรู้กว้าง 15) ต้องทำตนให้เป็นตัวอย่าง 16) ต้องมีคุณธรรม 17) นำคนที่เก่งมาร่วมงาน

สำหรับการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำ ได้แก่ 1) ต้องทำให้คนเชื่อมั่นและไว้วางใจ 2) ใส่ใจผู้อื่น และ 3) ปรับตัวเก่ง ตามลำดับ



(2) ทักษะการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21

สำหรับทักษะการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 13 ประเด็น ดังนี้ 1) หลัก 3E ประกอบด้วย Empathy Empower และ Engagement 2) การสื่อสาร 3) การรับฟังบุคคลต่างๆ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) กล้าตัดสินใจ 6) ดึงศักยภาพผู้อื่น 7) พัฒนาตัวเองตลอดเวลา 8) ใช้จิตวิทยาร่วมด้วย 9) ความสามารถในการจัดการ 10) เน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ 11) มีความยืดหยุ่น 12) พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง 13) สามารถบริหารจัดการคน

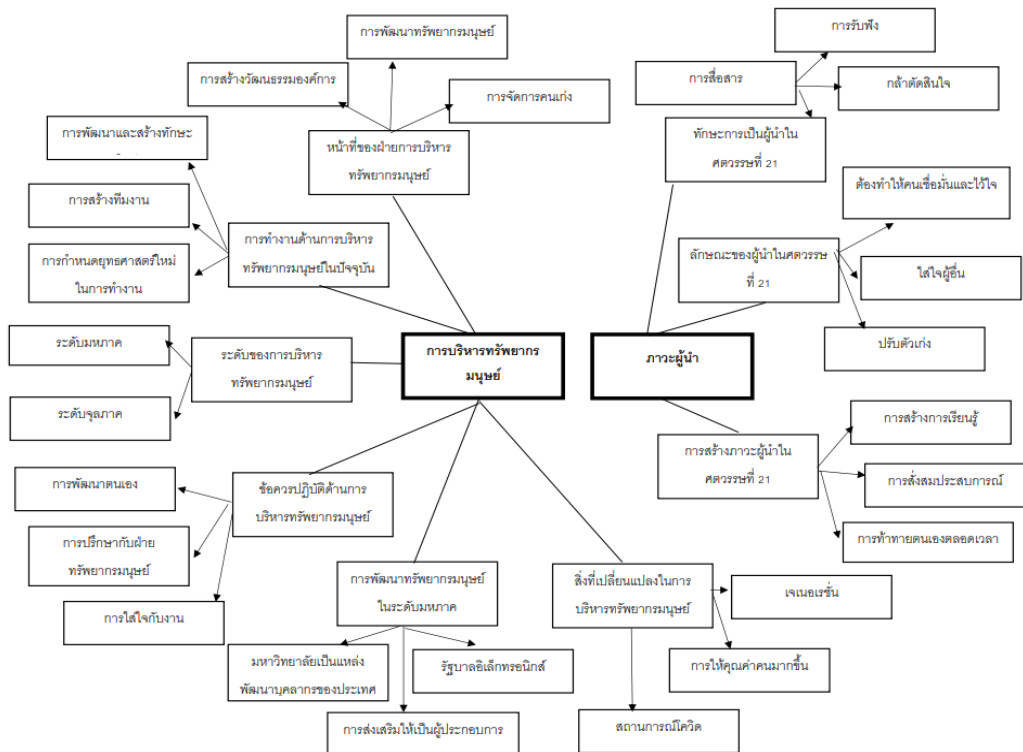
สำหรับการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของทักษะการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) การสื่อสาร 2) การรับฟัง และ 3) กล้าตัดสินใจ

(3) การสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

สำหรับการสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่ได้สังเคราะห์องค์ความรู้แล้วพบประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น 7 ประเด็น ได้แก่ 1) ทำให้หัวหน้ามีความเป็นผู้นำ 2) การท้าทายตัวเองตลอดเวลา 3) การทดลองทำโปรเจกใหม่ ๆ 4) การสร้างการเรียนรู้ 5) การสั่งสมประสบการณ์ 6) ความเข้าใจระบบขององค์กร 7) การทำงานเป็นเครือข่าย

สำหรับการจัดลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อความพบว่า 3 อันดับแรกของการสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1) การสร้างการเรียนรู้ 2) การสั่งสมประสบการณ์ และ 3) การท้าทายตนเองตลอดเวลา

ทั้งนี้จากผลการวิจัยสามารถแสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้ด้านการการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำที่ได้จากรายการพอดคาสต์ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำที่ได้จากรายการพหุศาสตร์

อภิปรายผล

ผู้วิจัยพบว่าจากผลการศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารงานภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพหุศาสตร์” มีประเด็นที่สำคัญต่อการอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

1. ผู้วิจัยพบว่าผลการศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพหุศาสตร์” มีประเด็นที่สำคัญต่อการอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

(1) หน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีประเด็นที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือการสร้างวัฒนธรรมองค์การ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2544: 408) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรที่ต้องได้รับการจัดการ สำหรับวัฒนธรรมขององค์การและของบุคคลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต้อง



พยายามเรียนรู้และเข้าใจเพื่อที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ดังนั้นหน้าที่สำคัญยิ่งของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเห็นถึงความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน สำหรับด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสถานการณ์ COVID-19 ในปัจจุบันได้เพิ่มแรงกดดันให้กับองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยเฉพาะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นด้วย (Zimmerling and Chen, 2021) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรด้วย (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 ด้านที่ทำนายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของสภาพแวดล้อมภายนอก 2) โลกาวัดันที่ส่งผลให้ต้องมีการจ้างแรงงานข้ามพรมแดนมากขึ้น 3) ความสำคัญของกลุ่มคนที่มีความสามารถสูงที่จะส่งผลต่อการแข่งขันขององค์กร 4) แนวโน้มเหล่านี้ส่งผลต่อการเพิ่มทักษะที่สูงขึ้นอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นเกิดให้มีช่องว่างทางทักษะเกิดขึ้น โดยแนวโน้มทั้ง 4 แนวโน้มส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นและมีความรวดเร็วที่จะสนองตอบต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผลการศึกษายังพบว่าทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องรอการวางแผนให้ทรัพยากรมนุษย์พัฒนาตนเองซึ่งไม่สอดคล้องต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก (Storey, Ulrich and Wright, 2019)

(3) **การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน** พบว่าประเด็นสำคัญคือการพัฒนาและเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน จากรายงาน WEF (2020) ระบุว่าภายในปี 2025 คาดการณ์ว่าแรงงาน 85 ล้านตำแหน่งจะถูกทดแทนด้วยเครื่องจักร ขณะเดียวกันก็จะมีตำแหน่งที่ต้องใช้ทักษะใหม่ๆ ทำงานร่วมกับเครื่องจักร หุ่นยนต์ และอัลกอริทึมเกิดขึ้น 97

ล้านตำแหน่ง ทำให้พนักงานต้อง upskill และ reskill กันมากขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาและเพิ่มทักษะจะเป็นกุญแจสำคัญสำหรับคนทำงานในอนาคต และองค์การควรหันมาสำรวจอีกครั้งว่าพนักงานของตนมีทักษะที่เหมาะสมกับงานในอนาคตหรือไม่ และจะส่งเสริมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร (ณภัทร สงวนแก้ว, 2563)

(4) **สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์** พบว่าประเด็นเกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดได้แก่เรื่อง เจเนอเรชั่น โดย Brack and Kelly (2012) ชี้ว่ากลุ่มคนที่เป็นเจเนอเรชั่น เอ็กซ์ (Gen Xers) มีไม่เพียงพอที่จะปิดช่องว่างของการหายไปของคนกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby Boomers) จึงต้องการคนกลุ่มมิลเลนเนียล (Millennials/Gen Y) มาช่วยปิดช่องว่างนั้น นอกจากนี้ยังพบว่าในปี 2025 คนกลุ่มมิลเลนเนียลจะเข้ามาเป็นกำลังแรงงานอย่างเต็มที่ (Hartford Business, 2014) สำหรับคนกลุ่มนี้จะเติบโตมากับเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยุคของหุ่นยนต์ และการมองโลกแบบใหม่ ประเด็นทั้งหลายเหล่านี้ทำให้ภาครัฐที่ต้องปรับตัวและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

(5) **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค** พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคมากที่สุดได้แก่การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศทั้งนี้แหล่งของการผลิตบุคลากรหรือทุนมนุษย์ที่สำคัญของประเทศได้แก่สถานศึกษาในโลกใหม่ที่ได้เต็มไปด้วยดิจิทัล แรงงานในยุคหน้าต้องพัฒนาทักษะตัวเองให้สอดคล้องกับยุค ดิจิทัล และเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอาชีพ และเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อรอดจากวิกฤตินี้และสร้าง โอกาส ได้ในชีวิตการทำงานข้างหน้าได้ และภาครัฐควรเร่งพิจารณาการเปิดให้มี การนำเข้าแรงงาน พนักงาน ผู้บริหาร ที่มีสมรรถนะสูงและวิชาชีพด้านที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านดิจิทัล และด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขา STEM ในระยะข้างหน้าด้วย

2. ผู้วิจัยพบว่าผลการศึกษาเรื่อง “การสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ผ่านรายการพอดคาสต์” มีประเด็นที่สำคัญต่อการอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

(1) **ลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21** พบว่า พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้นำ มากที่สุดคือต้องให้คนเชื่อมั่นและไว้วางใจ ดังที่มีการกล่าวว่าการสร้างความเชื่อใจคือรากฐานของความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับ McAllister (1995) ที่ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจ ระหว่างบุคคลว่าเป็นระดับที่ทำให้บุคคลรู้สึกไว้วางใจ และเต็มใจที่จะกระทำกับอีกคน



หนึ่ง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของอีกคนหนึ่ง และ Dirks and Ferrin (2002) พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน โดยความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ในทางบวกเกี่ยวกับ พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีความพึงพอใจในงาน การมีความผูกพันต่อ องค์กร การมีความผูกพันต่อเป้าหมาย การเชื่อถือใน ข้อมูลข่าวสาร และการมีความพึงพอใจ ต่อตัว ผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจาก องค์กรของพนักงาน นอกจากนี้ ความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์อย่างมี นัยสำคัญกับรูปแบบ พฤติกรรมของผู้นำ หรือรูปแบบการบริหารของผู้นำ เช่น การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การมีปฏิกริยา ตอบสนองต่อความยุติธรรมของพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการ ยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชาและการเปิดโอกาสให้พนักงาน มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือการทำงานเป็น ทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Mishra (1996) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบ ความไว้วางใจที่ผู้นำมี ต่อบุคลากรด้านนิติความสามารถซึ่งความสามารถเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจบุคคลจะให้ ความไว้วางใจ

(2) ทักษะการเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องทักษะการเป็นผู้นำ มากที่สุด คือ การสื่อสาร สอดคล้องกับ กรรณิกา เรตมอนด์ (2559) ที่กล่าวว่าตัวบ่งชี้ทักษะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ ทักษะการสื่อสาร ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การ รู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี และการนำเสนอ สำหรับการรับฟังบุคคลต่าง ๆ ก็เป็นทักษะ ที่สำคัญของผู้นำ โดย Contino (2004) กล่าวเน้นถึงการใช้แรงจูงใจ และเทคนิคในการจูงใจ อย่างเหมาะสม โดยใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จรวมถึงการใช้การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอหลากหลายโดยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way-Communication) คุณลักษณะที่โดดเด่นสำหรับผู้นำยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย ความถ่อมตัวหรือ Humble ซึ่งคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้ หรือความ เชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอก องค์กร ดังนั้นผู้นำก็พร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์ จาก ความรู้ของผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 4.0 จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วเกินกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่าง ได้ทัน

(3) การสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่าพบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นผู้นำมากที่สุดคือ การสร้างการเรียนรู้ โดย Harrison (2002) ชี้ให้เห็นว่าธุรกิจและองค์กรเริ่มให้ความสำคัญของการมองมนุษย์เป็นทรัพยากรและต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ โดยองค์กรต้องมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้หลังจากนั้นแนวคิดของการพัฒนาคนในองค์กรได้ให้ความสนใจอย่างมากกับคำว่า “คุณค่า(Value)” แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์(Human Capital) จึงได้พัฒนาขึ้นตามลำดับซึ่งเห็นได้จากทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ อาทิเช่น Human capital theory ของ Becker, 1993 และ Hughes Values Framework, 2010 ทั้งนี้การสร้างความเป็นผู้นำต้องสร้างการเรียนรู้โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีโดยการใช้สภาพแวดล้อมเชิงบูรณาการทางเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล กลุ่มบุคคล กระบวนการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กร (McWhorter and Delello, 2015)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า สถานภาพด้านองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นข้อควรปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องพัฒนาดตนเองมากที่สุด การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญอย่างมากกับเรื่องการพัฒนาและเพิ่มทักษะ หน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประเด็นที่เกี่ยวข้องมากที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุดได้แก่เรื่องเจเนอเรชั่น และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาคได้แก่การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรของประเทศ ส่วนข้อเสนอแนะในการวิจัย ประกอบด้วย **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย** หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ เช่นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการกำหนดนโยบายที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมแก่ส่วนราชการทั้งหลายถึงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำใช้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกันตามภารกิจของแต่ละองค์กร



ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการการบริหารภาครัฐควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปประเด็นต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ทั้งนี้จะได้ปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ในอนาคต **ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ** หน่วยงานในระดับอุดมศึกษาหรือหน่วยงานวิจัยควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาภาวะผู้นำจากแนวคิดของภาคเอกชนไปใช้ในพื้นที่โดยเฉพาะในระบบราชการมากขึ้น **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป** ควรใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้เห็นภาพรวมที่มากขึ้นที่จะสะท้อนรูปแบบการบริหารภาครัฐที่ได้รับอิทธิพลจากภาคเอกชน และควรสังเคราะห์ข้อมูลจากช่องพอสคาสต์อื่นมากขึ้นเพื่อความสมบูรณ์ข้อมูลที่มากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย.
- ณภัทร สงวนแก้ว. (2563). การพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Reskilling) และเสริมทักษะใหม่ (Upskilling). เรียกใช้เมื่อ 8 ธันวาคม 2564 จาก <https://th.hrnote.asia/hrinsight/exclusive-interview-with-gallup/>.
- นิสตากร เวชยานนท์. (2554). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. โครงการเอกสารและตำราคณะรัฐประศาสนศาสตร์.
- นิสตากร เวชยานนท์. (2562). การศึกษาระบบการบริหารคนเก่งภาครัฐที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง กรณีศึกษา: ข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. ใน รายงานการวิจัย. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แม็กซ์เวลล์, จอห์น ซี. (2552). ความสำเร็จ สร้างได้ทุกวัน. แปลและเรียบเรียงโดย อธิพนธ์ เรืองศรี. กรุงเทพมหานคร : ดีเอ็มจี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0. เรียกใช้เมื่อ 8 มิถุนายน 2564 จาก

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_4.0.pdf.

อานวัณน์ บุตรจันทร์. (2552). ผลของการสอนเสริมด้วยพอดคาสต์โดยใช้กลวิธีในการกำกับตนเอง ในรายวิชาการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการศึกษาที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการกำกับตนเอง ของนิสิตระดับปริญญาบัณฑิต. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Becker, Gary S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 3 rd ed., Chicago: University of Chicago Press.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611- 628.

Geoghegan, Michael,W., Klass, Dan. (2007). Podcast Solutions: The Complete Guide to Audio and Video Podcasting. USA: Friends of OR SEC ED. USA. APRESS.

Harrison, R. (2002). Learning and Development. London, CIPD.

Hughes, C. (2010). People as technology conceptual model: Towards a new value creation paradigm for strategic human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(1), 48-71.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition based-trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McWhorter, R. R., & Delello, J. A. (2015). Green computing through virtual learning environments. In F. Nafukho (Ed.), Integrating technology into higher education and in the workplace (pp. 1-28). Hershey, PA: IGI Global.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: Centrality of trust. Sage.



- Brack, J. & Kelly, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. UNC executive development. Retrieved from <https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/~media/files/documents/executive-development/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf>.
- Contino, Diana S. (2004). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*, 24 (3): 52-64.
- 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.
- Scutter, S., Stupans, I., Sawyer, T., & King, S. (2010). How do students use podcasts to support learning? *Australasian Journal of Educational Technology*, 26(2). <https://doi.org/10.14742/ajet.1089>.
- 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.