

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19
ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO COPE WITH CHANGES AFTER COVID-19
OF SUB-DISTRICT MUNICIPALITIES IN NAKHON RATCHASIMA PROVINCE

สุนันtha ป้องจันณณิสกุล¹, กมลพร กัลยาณมิตร,
สถิตย์ นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช

Sunantha Pongchanmanisakun¹, Kamolporn Kalyanamitra,
Satit Niyomyaht, and Tassanee Kakkhanapichonchat
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
Faculty of Political Science, Bangkokthonburi University
E-mail: nanazapong@gmail.com¹

Received 1 February 2022; Revised 15 February 2023; Accepted 30 December 2023.



บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 และ 3) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 7 แห่ง จำนวน 21 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 มี 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือระบบบริหารราชการของไทยไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง งบประมาณ และทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ขาดความเป็นเอกภาพ มีการใช้ความสัมพันธ์ระบบอุปถัมภ์ การจ่ายค่าตอบแทนไม่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน และ 3) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ควรให้

ความสำคัญในการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวก แทนการควบคุมหรือบังคับ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างความสมดุลในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความเปลี่ยนแปลง; เทศบาลตำบล

Abstract

The objectives of this research were: (1) to study the state of human resource management to cope with changes after COVID-19, (2) to study the problems and obstacles of human resource management to cope with changes after COVID-19, and (3) to study the guidelines of human resource management to cope with changes after COVID-19 of sub-district municipalities in Nakhon Ratchasima Province. This research was qualitative. Key informants were 21 persons involved in human resource management in 7 sub-district municipalities in Nakhon Ratchasima Province by purposive selection. The research tools were structured or formal interviews. The analyze data was the conclusions from the interview with literature reviews, documents and relevant research.

The results showed that (1) the state of human resource management to cope with changes after COVID-19 of sub-district municipalities in Nakhon Ratchasima Province consisted of 7 aspects: human resource planning, recruitment selection, training and development, returned and other benefits in terms of safety and health and performance evaluation, (2) the problems and obstacles of human resource management to cope with changes after COVID-19 of sub-district municipalities in Nakhon Ratchasima Province found that personnel did not cooperate. The Thai bureaucratic system was not conducive to changes in budget and resources insufficient, manage, did not see the importance, lacked of unity, patronage relations were used improper compensation, and (3) the guidelines of human resource management to cope with changes after COVID-19 of sub-district municipalities in Nakhon Ratchasima Province found that it should pay attention to the use of technology. There was continuous human resource planning. There was promotion, support and facilitation instead of controlling or forcing. There was continuous development of human resources to have knowledge and balance work and personal life.

Keywords: Human Resource Management, Change, Sub-District Municipality,.

บทนำ

โลกหลังการแพร่ระบาดของไวรัส (Post Covid-19) สภาพแวดล้อมของโลกและองค์กร/จะเพิ่มลักษณะความเป็น VUCA (ผันผวน ไม่แน่นอน สลับซับซ้อน คลุมเครือไม่ชัดเจน) สูงและเร็ว มากขึ้นไปอีก จะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “วิถีปกติถัดไป (Next normal)” ที่หมายถึง การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ต้องมองไปข้างหน้า (ชัยทวี เสนะวงศ์, 2564) นอกจากนี้ความท้าทายเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่ออย่างถ้วนทั่วทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สำหรับภาครัฐเป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ โดยมีกำลังคนกว่า 2 ล้านคน ความท้าทายที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภาครัฐนั้นจึงย่อมมีผลกระทบสูงทั้งต่อภาครัฐเองโดยตรง และต่อภาคประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ทั้งประเทศ การปรับเปลี่ยนก้าวเดินของภาครัฐที่สามารถขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญ (สถาบันอนาคตไทยศึกษา, 2564)

การปกครองส่วนท้องถิ่น ถือว่ามีความสำคัญยิ่งซึ่งเป็นหลักในการปกครองระบอบประชาธิปไตย คือการกระจายอำนาจสู่ฐานราก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วม และอยู่ใกล้ประชาชนมากที่สุด (โกวิทย์ พวงงาม, 2555) การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้ ให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการ ปฏิบัติตาม อำนาจและหน้าที่ที่ได้รับให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุข ของประชาชนในท้องถิ่น เนื่องจากมนุษย์มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยการจัดการองค์การ การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ การประสานงาน และการควบคุม งานในขั้นตอนดังกล่าว การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือหัวใจของการบริหารงานทุกชนิด (อัจฉรา สังข์สุวรรณ, 2559)

งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา เพราะยังไม่ปรากฏงานการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ในกรณีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมามาก่อน และจังหวัดนครราชสีมาเป็นจังหวัดขนาดใหญ่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกระจายทุกเขตพื้นที่มากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งมีขนาดท้องถิ่นจัดเป็นขนาดใหญ่และขนาดกลาง รวมทั้งสิ้น 334 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 4 แห่ง เทศบาลตำบล 85 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 243 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2562) ประกอบกับเทศบาลตำบล ถือได้ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาประชาธิปไตย เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยและความสะอาด สร้างและบำรุงถนนและท่าเรือ ดับเพลิงและกู้ภัย จัดการศึกษา ให้บริการสาธารณสุข สังคมสงเคราะห์ และรักษาวัฒนธรรมอันดีในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังอาจจัดให้มีสาธารณูปโภคและ สาธารณูปการอื่น ๆ ได้ตามสมควร (เทศบาลตำบลหินดาด, 2558) จึงนับได้ว่าเทศบาลตำบลเป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิต

ความเป็นอยู่ของประชาชน อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาหลายแห่ง ยังคงประสบกับปัญหาและมีอุปสรรค ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ อาทิเช่น ปัญหาของการวางแผนกำลังคน ทำให้มีการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ ที่จำเป็น การสรรหาและการเลือกสรรบุคลากร ยังมีการกำหนดตำแหน่งบางตำแหน่งซึ่งไม่สอดคล้องกับภารกิจ วิธีการและรูปแบบในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรที่ขาดความทันสมัยทำให้ไม่สามารถหาทั้งคนเก่งและคนดีให้เข้ามาทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ การฝึกอบรมและพัฒนานั้นยังขาดการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุค New Normal ในด้านการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรก็เช่นเดียวกัน เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมายังคงมีการโอนย้ายของบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ทำให้การทำงานในองค์กรขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรยังไม่สามารถจูงใจบุคลากรให้อุทิศตนให้กับการทำงานในองค์กรได้อย่างเต็มที่ และการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นยังไม่เป็นที่พอใจหรือยอมรับของบุคลากรทุกฝ่ายขาดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการเพื่อให้การวัดผลประเมินผลเกิดประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา เพื่อมุ่งนำผลการวิจัยดังกล่าวไปพัฒนากิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดความสอดคล้องต่อสภาวะปัจจุบันและอนาคต ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 7 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลกลางดง เทศบาลตำบลขามสะแกแสง เทศบาลตำบลโคกสูง เทศบาลตำบลด่านเกวียน เทศบาลตำบลสูงเนิน เทศบาลตำบลหนองบัวลาย

และเทศบาลตำบลโนนแดง จำนวน 21 คน จากการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ตรงตามจุดมุ่งหมายของผู้วิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาบุคลากร (3) การคัดเลือก (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (5) ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (6) ความปลอดภัยและสุขภาพ (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรแทรกซ้อน ได้แก่ (1) ทรัพยากรในการบริหาร (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (3) การสนับสนุนของผู้บริหาร

ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือแบบเป็นทางการ (Structured Interview or Formal Interview)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากตำรา บทความทางวิชาการ เอกสารของหน่วยงานราชการ รายงาน งานวิจัย

2) การศึกษาวิจัยภาคสนาม (Field Research) เป็นการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นรายบุคคล (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3) การสังเกต (Observation ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกต 2 ประเภท คือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participative Observation)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่าง ๆ ทั้งหมด มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยการนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

สรุปผลและอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา

1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมพร้อมอัตรากำลังคนรองรับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 และภารกิจ

ต่าง ๆ ในอนาคต โดยมีการสำรวจความต้องการและวิเคราะห์ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เน้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนให้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (2000) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุม การกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ ถวิล คำโสภา ศักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า (1) มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล (2) มีการบริหารเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ (3) ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การนำเข้าสู่ตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกษียณ (5) ยึดหลักความเป็นอิสระ คล่องตัว มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย (6) มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย กำกับ ควบคุม ดูแล การวิเคราะห์งาน การทำงาน การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเกษียณอายุงาน

2) ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่มีการพัฒนากระบวนการสรรหา โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มช่องทางการสรรหา เพิ่มช่องทางการสรรหาให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ HR NOTE TEAM (2562) ได้กล่าวว่า ช่องทางการสรรหาที่ยุคปัจจุบัน Social Media เข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ แล้วองค์กรใหญ่ๆ ระดับโลกเองต่างก็หันมาให้ความสำคัญกับสื่อนี้อย่างเป็นทางการด้วยเช่นกัน หลายองค์กรนิยมประกาศรับสมัครงานผ่านโซเชียลมีเดียอย่าง Facebook ซึ่งนอกจากจะประหยัดค่าใช้จ่ายแล้วยังกระจายได้ไม่มีขีดจำกัดอีกด้วย แต่สำหรับโซเชียลมีเดียที่มีประสิทธิภาพสำหรับแวดวงทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากต้องยกให้ LinkedIn ซึ่งถือว่าการสรรหาทรัพยากรบุคคลระดับคุณภาพที่เชื่อมต่อเครือข่ายทั่วโลก และคนที่เข้ามาใช้ส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพทีเดียว สอดคล้องกับการศึกษาของ กิตติ มิลาเอียง (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐยุคใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การวิพากษ์วิจารณ์การทำงานขององค์การภาครัฐหลายแห่ง ถึงความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้องค์การภาครัฐต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว เพื่อให้้องค์การอยู่รอด และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวประสบความสำเร็จนั้นก็คือ องค์การภาครัฐต้องมีการปรับปรุง รูปแบบการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้การได้มาซึ่งบุคลากรภายในองค์การมีความเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน

3) ด้านการคัดเลือก พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่คัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังนำเอาเทคนิค

และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือก เพื่อให้ขั้นตอนในการคัดเลือกมีประสิทธิภาพและมีความทันสมัยมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยทวี เสนะวงศ์ (2564) เกี่ยวกับการทำงานยุค Next Normal ว่า คุณสมบัติของคนต่อการจ้างงานจะเปลี่ยนไป วุฒิการศึกษา อายุ เพศ จะค่อย ๆ ลดความสำคัญ ลดความหมาย ต่อการจ้างงานลง คุณค่าที่แท้จริงที่มีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจจ้างงานคือ ความสามารถ และ ทักษะ กล่าวโดยสรุปเกณฑ์การตัดสินใจว่าจะจ้างหรือไม่จ้าง จะไม่อยู่ที่คุณเป็นใคร จบการศึกษาอะไรมาในสถาบันไหน แต่จะอยู่ที่คุณมีความสามารถ ทักษะ ศักยภาพ อะไรที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ผกาภาณูจน์ ปฐมมาธาดา (2564) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใหม่ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร

4) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่มีการส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนงบประมาณ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา แต่มีบางส่วนเห็นว่าการฝึกอบรมและการพัฒนายังไม่เป็นระบบ และกระทำไม่ได้ทั่วถึงเนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mathis & Jackson (2008) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย โดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานและยังช่วยในการ ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และคณะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษากรณี อ.คอนสวรรค์ จ.ชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มี 5 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยการกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ (2) ปัจจัยความต้องการในการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การดูงานขององค์กร (3) ปัจจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนา (4) ปัจจัยเกี่ยวกับเนื้อหาที่จะศึกษา ดูงาน การสอนงาน และสาธิตงาน และ (5) ปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการในหลักสูตรการพัฒนา

5) ด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่มีการจ่ายค่าตอบแทนและจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด และมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่่อมุงที่จะปรับปรุงผลตอบแทนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ อยู่เสมอ แต่ด้วยเทศบาลตำบลต้องดำเนินการตามกฎหมายระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่นให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของเศรษฐกิจและสังคมทำได้ยาก และล่าช้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy, Noe and Premeaux (2002) กล่าวว่า ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วน ผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและ ตำแหน่ง

ภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและ สุขภาพ การท่องเที่ยวการรักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ สมชาย อุทัยน้อย (2559) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมการปกครองกับข้าราชการกรมส่งเสริมส่วนท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมการปกครองกับข้าราชการกรมส่งเสริมส่วนท้องถิ่น คือ ควรมีการพิจารณาปรับปรุงบัญชีเงินเดือนของข้าราชการกรมการปกครองและข้าราชการกรมส่งเสริมส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เทียบเท่ากับข้าราชการอื่นๆ ความเป็นธรรมในการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อเพิ่มโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองและควรมีสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างพอเพียงให้แก่ข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

6) ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากรค่อนข้างมาก มีการทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับยุคความปกติใหม่ มีการสำรวจความต้องการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานนำเอานโยบาย Work-Life Balance มาใช้อย่างจริงจัง มีมาตรการดูแลความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เหมาะแก่การทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy and Noe (2005) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในสถานที่ทำงาน ครอบคลุม การได้มาซึ่งพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผล การให้รางวัล การดูแลและความปลอดภัย และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชนก สุดใจ ราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ และวิเชียร วิทยอุดม (2563) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรเทศบาลในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลอุ้มอ่อง อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรเทศบาลในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตำบลอุ้มอ่อง อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.96$) โดยระดับคุณภาพชีวิตการทำงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความรู้ความสามารถในงาน การสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวม สิ่งแวดล้อมที่สะอาดและความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่ธรรม การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม การมีส่วนร่วมด้านสังคม ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ความความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน

7) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมาส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม มีการทบทวนและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการประเมินผลให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันที (Real-Time Feedback) แก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Noe, Holtenbeck, Gerhart and Wright (2015) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และผลการปฏิบัติงานของ พนักงานสอดคล้องกับการศึกษาของ พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า บริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย

การบริหารงานบุคคลการวางแผนกำลังคนการสรรหาและเลือกสรรการดำรงรักษาบุคลากรการพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัย อยู่เสมอการควบคุม การประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยการบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัลหัวใจหลักนั้นขึ้นอยู่กับกรอบโครงสร้างตำแหน่งในแผนก กระบวนการทำงานในเชิงรุก สวัสดิการ สร้างสรรค์ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารสายงาน บุคคล ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ตั้งแต่ภายในองค์กร ไปจนถึงการสรรหาคนภายนอก ที่มีฝีมือเข้ามาร่วมงานและสิ่งสำคัญไม่แพ้การทำงานก็คือการทำให้พนักงานมีความสุข ในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรในยุคปัจจุบัน

2. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า (1) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ และขาดความกระตือรือร้นในการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง (2) ระบบบริหารราชการของไทยไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ไม่ว่าจะกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร (3) งบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นไม่เพียงพอ (4) ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ไม่เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดความเป็นเอกภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความต่อเนื่อง (6) การใช้ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ในการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งการย้าย และการโอน (7) การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการย้าย การโอน และลาออกบ่อยครั้ง (8) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงินไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม และ (9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแห่งอนาคต ซึ่งก่อให้เกิดการไม่ยอมรับผลการประเมิน สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริ ทิวะพันธ์, ทศนีย์ ลักษณะวิชช และฉัตรชัย วณิชชานันต์ (2562) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองท้องถิ่นไทย สามารถตั้งข้อสังเกตได้ดังต่อไปนี้ (1) ด้านความเป็นอิสระของท้องถิ่นในการบริหารกำลังคนยังไม่มีมีการกระจายอำนาจในด้านนี้ การบริหารงานบุคคลยังคงเป็นอำนาจของส่วนกลาง เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเป็นการสอบจากส่วนกลาง (2) ลำดับความสำคัญต่อด้านทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การพัฒนาทรัพยากร บุคคลท้องถิ่นและโอกาสความก้าวหน้าในสายวิชาชีพอยู่ในระดับต่ำ (3) ด้านขนาดกำลังคนที่เหมาะสม ท้องถิ่นมีขนาดเล็กแต่มีจำนวนมาก ในอนาคตค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนของท้องถิ่นไทยอาจจะสูงหากไม่มีการควบคุมที่ดีพอ (4) ด้านค่าตอบแทนรวมไปถึงค่าจ้าง เงินเดือน และเงินช่วยเหลือในลักษณะอื่น ๆ (5) ด้านการพัฒนาคุณภาพกำลังคน นโยบายคุณภาพกำลังคนยังไม่ได้รับความสำคัญ เท่าที่ควร (6) ด้านคณะบุคลากรในการบริหารกำลังคน สำหรับกรณีประเทศไทย การบริหารงาน บุคคลยังไม่มีมีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนาวุฒิ คำศรีสุข และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ยังมีปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน เช่น โครงสร้างการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กระบวนการสรรหาบุคลากร การขาดแคลนบุคลากร และระบบอุปถัมภ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐควรมีการทบทวนและปรับระบบบริหารราชการของไทยด้านการบริหารบุคลากร ทั้งใน ด้านโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และอนาคต

2) ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนของรูปแบบผลตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับยุคสมัย โดยกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอ กับความต้องการ และส่งเสริมสนับสนุนสวัสดิการอื่น ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีความสุขกับการทำงาน และ พร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ควรนำเทคโนโลยีและ ระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการบริหาร การดำเนินงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุกขั้นตอน

2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา ควร เปลี่ยนแปลงจากเชิงรับเป็นสู่เชิงรุก กระบวนการสรรหาต้องอาศัยช่องทางโซเชียลมีเดียต่าง ๆ ในการสรรหา บุคลากรมากขึ้น การคัดเลือกบุคลากรต้องให้ความสำคัญต่อความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และ ทักษะคนดี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายขอบเขตของผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในจังหวัดนครราชสีมา เพื่อสามารถ เปรียบเทียบความสัมพันธ์และความแตกต่างได้ และนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ต่อไป

2) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับมือ กับความเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครราชสีมา เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมใน ประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

References

- กิตติ มิลำเอียง. (2559). การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐยุคใหม่. *วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 131-152.
- เกียรติ บุญโย. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 21(1), 165-170.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2555). *การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- ถวิล คำโสภาค ศักดา สถาพรวงษา และวิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากร มนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(2), 249-266.

- ธนาวุฒิ คำศรีสุข และ กัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2564). ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(1), 396- 386.
- ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และคณะ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น : ศึกษากรณี อ.คอนสวรรค์ จ.ชัยภูมิ. *Journal of Modern Learning Development*, 6(2), 182-196.
- ผกากาญจน์ ปฐมาญาดา. (2564). แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21. *Journal of Administrative and Management Innovation*, (10)1, 1-14.
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร. (2564). การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล. *บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์ นครสวรรค์*, 9(1), 71-84.
- รัชนก สดใจ ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร และวิเชียร วิทย์อุดม. (2563). คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรเทศบาลในพื้นที่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นตำบลอุโมง อำเภอดำรงวิทยะ จั ง ห วั ด สุพรรณบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 8(1), 72-83.
- ศิริ ทิวะพันธ์, ทศนีย์ ลักษณะนิชนชัย และฉัตรชัย วณิชธนาพันธ์. (2562). *การกำกับดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- สอาด บรรเจิดฤทธิ์. (2564). ความปกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐกิจหลังยุคโควิด - 19. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 8(2), 45-60.
- สุกัญญา แก้วขาว. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Clark, J. J. (1957). *Outline of Local Government of the United Kingdom*. London: Sir Issac.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th ed. London: Prentice-Hall.
- Imanaka, Yasuyuki. 2010. *Civil Service Reform in Japan*. In *Public Administration in East Asia: Mainland China, Japan, South Korea, Taiwan*. Berman, Evan M., Moon, M. Jae. and Choi, Heungsuk. (Eds.). New York: CRC Press.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource management*. (12th ed). South-Western: Thomson.
- Mondy, R.W., & Noe, M. R. (2005). *Human Resource Management*. (9th ed.). Upper Saddle River,. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

