

แนวนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

Thai Skill Development Policy to Embrace the 20-Year National Strategy

ดร.หทัยกาญจน์ ทวีทอง¹

Dr.Hataikan Thaweethong

Received: September 6, 2024, Revised: April 1, 2024. Accepted: June 15, 2024

บทคัดย่อ (Abstract)

การศึกษาวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือแรงงานไทยไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานราชการระดับสูง ทั้งสิ้น 17 ท่าน ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลให้การตีความ หรือแปลความจากบทสัมภาษณ์ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า

1) นโยบายด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ทั้งหกด้าน ควรต้องมีการทำความเข้าใจเพื่อตอบโจทย์ความต้องการแรงงาน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ยังขาดการติดตามประเมินผลให้สัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ และ 3) ควรต้องมีการแก้ด้าน ความรู้ความเข้าใจและการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีในปัจจุบันซึ่งถือเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย ควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบการ

¹ สถาบันรัชต์ภาคย์, Email: drpatthaweethong2023@gmail.com

พัฒนาฝีมือแรงงานไทย ต้องร่วมมือและประสานงานกันในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการพัฒนาแรงงานในทุกมิติและในทุกช่วงวัยทั้งที่อยู่ในวัยศึกษา วัยแรงงาน และวัยนอกแรงงานให้เป็นคนดี คนเก่งและมีคุณภาพ มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นแรงงานที่มีทักษะสูง เพื่อให้มีสมรรถนะตอบสนององอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต

คำสำคัญ (Keywords): ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แรงงานฝีมือไทย นโยบายแรงงาน

Abstract

This study aims 1) to examine the Thai skill development policy to align with the 20-year national strategy, 2) to analyze the factors that influence the successful implementation of the Thai skilled labor development policy, and 3) to investigate the challenges and barriers encountered in enhancing the skills of Thai workers to achieve success. Qualitative research is a method used to gather data and conduct comprehensive interviews with essential informants. A cohort of 17 individuals occupying executive roles within government agencies used a semi-structured interview instrument. Conducted data analysis and provided interpretations by rephrasing information obtained during an interview. The study's findings indicated that.

The Thai labor skill development policy, which aligns with the 20-year national plan across all six domains, should necessitate acquiring knowledge and comprehension to address labor requirements effectively. 2) Determinants influencing the successful execution of the skilled labor development agenda. There is a deficiency in the monitoring and evaluation processes necessary to attain the objectives. Additionally, it is vital to address the challenges and barriers associated with knowledge acquisition, comprehension, and adaptation to contemporary technology, which are identified as impediments to implementing the Thai skill development program. Exercise the Efficacy of Research-Based

Recommendations, and relevant authorities must assume the responsibility of fostering the skill development of Thai workers. Collaboration and synchronization are crucial for the successful implementation of the policy, as they encourage the holistic development of individuals across several domains and age groups, including education, employment, and non-employment, to cultivate morally upright individuals. Intelligent and high-caliber individuals Cultivate a penchant for embracing knowledge acquisition and ongoing personal development. To get a high level of expertise in this field to possess the ability to adapt to the future's industries and services

Keywords: 20-year national strategy, Thai skilled labor, labor policy

บทนำ (Introduction)

การวางแผนพัฒนาประเทศเป็นการกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต (Boyatzis, R.E., 1999) เพื่อให้หน่วยราชการต่าง ๆ นำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนา โดยมุ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่จะส่งผลต่อความกินดีอยู่ดีของประชาชน (ธรรมนูญโรจนะบุรานนท์, 2531) สำหรับประเทศไทยได้เริ่มพัฒนาประเทศทางเศรษฐกิจ ด้วยการวางแผนตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2504 จากการมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) โดยที่ภายหลังได้เพิ่มชื่อเป็น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกำหนดเป็นแผนแต่ละแผนในช่วง 4 ปี จนกระทั่งถึงแผนพัฒนาที่ 12 โดยไม่มีการกำหนดแผนพัฒนาหลักในระยะยาวแต่อย่างใด จนกระทั่งในยุครัฐบาลท่านนายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจของไทย โดยการนำโมเดลทางเศรษฐกิจที่เรียกว่า Thailand 4.0 มาปรับใช้กับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ โดยการวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคตแล้วมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ของประเทศ หากมีการเปลี่ยนรัฐบาล กรอบแนวทางดังกล่าวจะเป็นแนวทางหลักที่รัฐบาลต่อมาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้

บรรลุป้าหมาย (Halperin and Kanter, 1973) โดยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ และความสุขของคนไทยทุกคน” ซึ่งได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะยาวที่ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ด้วยกัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์แรก ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่สอง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ด้านที่สาม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านที่สี่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ด้านที่ห้า ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้านที่หก ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านจะเชื่อมโยงไปด้วยกัน เพื่อการขับเคลื่อนทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคประชาชน สำหรับยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันนั้นเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในด้านเศรษฐกิจของประเทศที่มีเป้าหมายในการการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2560) และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการในอนาคต (Finn, D., 1972) โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย (1) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และการกระจายรายได้ (2) ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศทั้งในปัจจัยการผลิตและแรงงาน (3) การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา และ (4) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Kenney, J., & Reid, M., 1986) ทั้งนี้จึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักควบคู่ไปด้วยได้แก่ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Spencer, L.M., & Spencer, S. M., 1993) โดยพัฒนาคนในทุกมิติ ซึ่งการการเตรียมคนไทย 4.0 สู่อุตสาหกรรมภายใต้ Thailand 4.0 คือ การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม และปรับเปลี่ยนแรงงานให้สอดคล้องกับ Industry 4.0 จะต้องดำเนินการ Reskilling, Up skilling และ Multiskilling ในแรงงานปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงวิจัยแนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยใน

การตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีนั้นเป็นอย่างไร และปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือไปปฏิบัติมีอะไรบ้างที่จะทำให้นโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือบรรลุผลสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคในการนำแนวทางนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไปปฏิบัติ

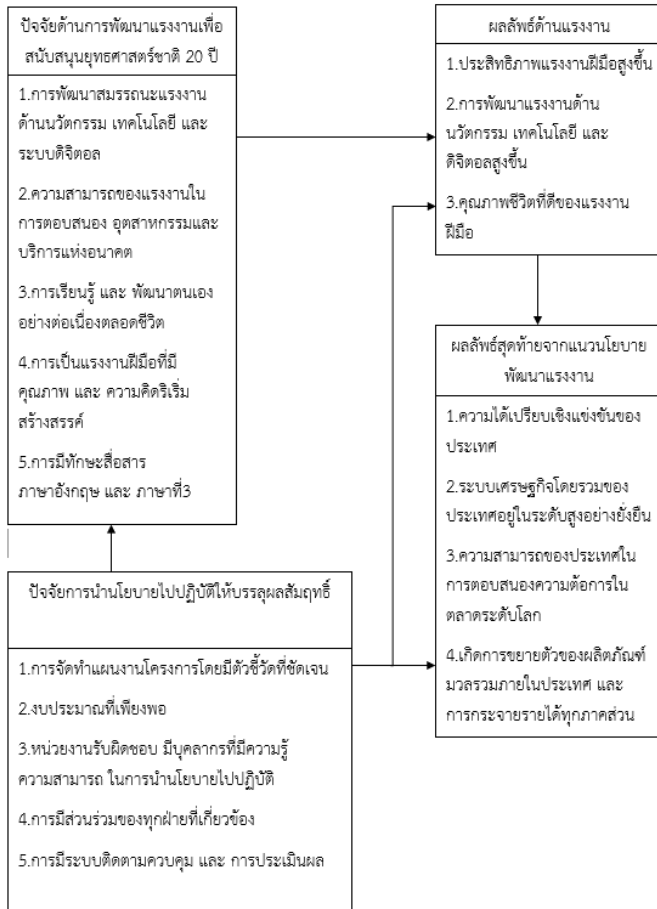
วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาแนวนโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวนโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
3. ปัญหาและอุปสรรคในการนำแนวนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยไปปฏิบัติ

ขอบเขตการวิจัย (Research Extent)

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จำนวน 17 คน
3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้แก่
 - 3.1 การพัฒนาสมรรถนะแรงงานด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีและระบบดิจิทัล
 - 3.2 ความสามารถของแรงงานในการตอบสนองอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
 - 3.3 การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 - 3.4 การเป็นแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 3.5 การมีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สามของแรงงาน
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา: อยู่ระหว่างช่วงเดือนมกราคม 2565 - ธันวาคม 2565

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยเน้นการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) รวมไปถึงข้อมูลภาครัฐ เอกชน งานวิจัย ตำราต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลในแนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์และตีความหมายข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In Depth Interview) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Denzin, N. and Lincoln, Y., 2000). โดยแยกประเด็นในการศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาแนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
2. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการพัฒนาแรงงานฝีมือไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำแนวทางนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไปปฏิบัติ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ จำนวน 17 คน ได้แก่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ผู้นำภาคประชาชน และตัวแทนนักการเมือง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การนำเสนอรูปแบบงานวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์จะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และจดบันทึก ใช้การตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) จากเอกสาร คำสัมภาษณ์ โดยพยายามค้นหา วิเคราะห์ และตีความหมายที่แฝงอยู่ในข้อความเหล่านั้น แล้วนำมาสรุปเป็นข้อความบรรยาย (Denzin, N. K., 1970)

2. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจน

ผลการวิจัย (Research Results)

จากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 17 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแรงงานฝีมือไทยเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ20ปี

1 ด้านแนวนโยบายด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า การพัฒนาฝีมือแรงงานไทยเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วยแนวทาง 6 ด้านได้แก่ (1) การพัฒนาสมรรถนะฝีมือแรงงานไทยด้านนวัตกรรม เทคโนโลยีสมัยใหม่ และระบบดิจิทัลในการตอบสนองตลาดแรงงานภายในประเทศและต่างประเทศ (2) ความสามารถ (Ability) และความเชี่ยวชาญของแรงงานในการตอบสนองอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (3) การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในความรู้ใหม่ๆและเพิ่มทักษะในวิทยาการสมัยใหม่ตลอดเวลา (4) ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม (5) การพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าในระดับสูง (6) การพัฒนาฝีมือแรงงานไทยให้รองรับความต้องการของตลาดแรงงานโลก ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วางนโยบายและแนวปฏิบัติต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านเพื่อตอบโจทย์ความต้องการแรงงานและพัฒนาทักษะแรงงานในอนาคตที่

เปลี่ยนไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความต้องการแรงงานไม่เหมือนเดิมจากในอดีต ดังนั้น ผู้วางนโยบายมีความจำเป็นต้องกำหนดกรอบการพัฒนาฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต

2 ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ พบว่า ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ (1) การจัดทำแผนงานโครงการ และแผนปฏิบัติการพัฒนาฝีมือแรงงานไทย ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ (2) การมีงบประมาณที่เพียงพอกับการที่จะพัฒนาฝีมือแรงงานแต่ละภาคส่วน (3) หน่วยงานรับผิดชอบมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนำนโยบายพัฒนาฝีมือแรงงานไทยไปปฏิบัติ (4) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (5) การมีระบบ ติดตาม ควบคุมและการประเมินผล จากปัจจัยที่ค้นพบในงานวิจัย สิ่งที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานอยู่ที่ผู้กำหนดกรอบและวางนโยบาย ดังนั้น การวางแผนปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และการมีระบบติดตามประเมินผลจึงเป็นกรอบสำคัญในการพัฒนาฝีมือแรงงาน

3 ด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากแนวทางการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยและการนำแผนนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยไปปฏิบัติ พบว่า (1) การที่นายจ้างไม่เข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ปรับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงไม่ส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณธ์ (2) การขาดงบประมาณในการทำโครงการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมและพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป และการจัดทำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเช่นการจัดทำข้อมูล Big Data เชื่อมข้อมูลระหว่างภาครัฐ สถานประกอบการ สถานศึกษา และข้อมูลแรงงาน (3) ขาดการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ในการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จ (4) การประสานงานระหว่างหน่วยยังไม่สามารถดำเนินการไปด้วยดี เนื่องจากมีหลายหน่วยงานค่อนข้างมาก จึงทำให้เป็นปัญหา อุปสรรค ในการทำงานที่บางครั้งมีความเข้าใจไม่สอดคล้องกัน แนวทางในการแก้ปัญหา คือ ภาครัฐควร สร้างความรู้ความเข้าใจ จัดฝึกอบรม มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อช่วยในการพัฒนาฝีมือแรงงาน พัฒนาระบบการทำงานด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงเพื่อใช้ในการติดตาม ประเมินผล และที่สำคัญคือพัฒนารูปแบบการทำงานแบบเก่า จากระบบราชการเดิม เป็นการบริหารงานภาครัฐแบบแนวใหม่ เพื่อตอบโจทย์การบริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

อภิปรายผล (Research Discussion)

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ด้านนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไทย เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จากผลการวิจัย พบว่า ด้านแรก ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะฝีมือแรงงานไทยด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ และระบบดิจิทัลในการตอบสนองตลาดแรงงานภายในประเทศและต่างประเทศโดยการพัฒนาสมรรถนะฝีมือแรงงานด้านความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) สอดคล้องกับการงานวิจัยของ ประสงค์ ศิริมณฑล และคณะ (2565) ที่พบว่าในการตอบสนองตลาดแรงงานและการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นแรงงานฝีมือ เพื่อก้าวไปสู่ Thailand 4.0 เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยใช้วิธี up skill และ reskill 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มแรก เป็นกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตลาดแรงงานและกลุ่มที่สามได้แก่บุคคลที่ออกจากตลาดแรงงานอันเนื่องจากการเกษียณอายุให้กลับเข้าสู่ตลาดแรงงานอีกครั้ง โดยการให้ความรู้และการสร้างทักษะ ที่สนองตอบตลาดแรงงานแห่งอนาคตในด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลและการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ การตอบสนองอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ซึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาความรู้ วิทยาการสมัยใหม่ และทักษะในการทำงานแล้วจะก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนแล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานเป็นความสามารถในการปรับประยุกต์และต่อยอดในงานที่ตนทำและงานแห่งอนาคต ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณนุช ทับโพน และ เอก ชุนหัชชาชัย (2566) ที่ระบุว่า อุตสาหกรรม 10 ประเภทที่ต่อยอดจากอุตสาหกรรมปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 อุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S - Curve) และ 5 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต (New S - Curve) รวมทั้งมาตรการสนับสนุน กลไกผลักดันการลงทุน และแนวทางการขับเคลื่อน 5 อุตสาหกรรมนำร่อง โดยอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S - Curve) หากแต่ในระยะแรกอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐบาลเร่งดำเนินการเนื่องจากความมีศักยภาพของประเทศไทย 8 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ เกษตรเทคโนโลยี แปรรูปหุ่นยนต์ การบินและโลจิสติกส์ แพทย์ครบวงจร เชื้อเพลิงชีวภาพ การแปรรูปอาหาร เป็นอุตสาหกรรมที่กระทรวงแรงงานรับผิดชอบในการพัฒนาคน สำหรับอุตสาหกรรมด้านดิจิทัลอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในการพัฒนาแรงงานด้านการท่องเที่ยว ส่วนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในการพัฒนาผู้ทำงานด้านการท่องเที่ยว การจะก้าวสู่ Thailand 4.0 แรงงานทุกสาขาต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สอดคล้องกับแนวคิด สมรรถนะด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางการพัฒนาฝีมือแรงงานในลำดับถัดมา ได้แก่ความสามารถในการ

สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 เช่น ภาษาจีน ญี่ปุ่น เกาหลี เยอรมัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในยุคของโลกการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้แล้วแนวนโยบายการพัฒนาแรงงานในอันดับต่อไปได้แก่การพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่า ในระดับสูง (High Value) หรือการสร้างผลิตภาพ (Productivity) ในสิ่งใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมการผลิตโดยเฉพาะการปรับประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ จากของเก่าที่มีอยู่ หรือคิดใหม่ทำใหม่ ให้เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีความแตกต่าง

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ด้านการนำแนวนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ จากผลการวิจัยพบว่ามียุทธศาสตร์ 6 ด้าน ดังนี้ ด้านแรก การจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการพัฒนาคนมารองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ นั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นกระทรวงแรงงานหรือกระทรวงอุดมศึกษา ต้องมีความเข้าใจถึงเป้าประสงค์ของการพัฒนาแรงงานตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อจะได้จัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการได้ถูกต้อง เพื่อเป็นกรอบแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ ตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อันดับต่อไปได้แก่งบประมาณที่เพียงพอต่อการจะพัฒนาคนในแต่ละภาคส่วน สำหรับในลำดับถัดมาผลวิจัยพบว่าปัจจัยหน่วยงานรับผิดชอบต้องมีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในการนำแนวนโยบายไปปฏิบัติ ให้บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรที่รับผิดชอบมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะมองเห็นเป้าหมายที่แท้จริงของยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อลงมือปฏิบัติจะได้มองปัญหาและแก้ไขได้อย่างตรงจุด รวมทั้งต้องมีความรู้เรื่องนโยบายเป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ แสงจันทร์ (2561) ที่พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ยังขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วยกันในการแสดงความคิดเห็นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดและดำเนินการนโยบายเพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในการปฏิบัติ ไม่ต่างฝ่ายต่างทำเพื่อควบคุมให้การดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปัจจัยสุดท้ายที่สำคัญอีกด้านหนึ่งได้แก่การมีระบบ ติดตาม ควบคุมและการประเมินผล เพื่อให้ขั้นตอนการพัฒนาคน เป็นไปตามเป้าหมายของแผนชาติ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องติดตาม กำกับและ

ควบคุม แต่ละขั้นตอนของแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามตัวชี้วัด หากมีการเบี่ยงเบนไป ต้องรีบแก้ไขทันที

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 ด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาฝีมือแรงงานไทยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สำหรับปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาแรงงานฝีมือไทย ได้แก่การที่นายจ้างและแรงงานไม่เข้าใจ บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก การไม่ปรับประยุกต์การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กับตนเองด้วยการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณธ์ แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดได้แก่การขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการเป็นแกนนำแห่งการเปลี่ยนแปลง และการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาฝีมือแรงงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ หทัยกาญจน์ ทวีทอง (2566) ที่พบว่า การเตรียมความพร้อมด้านนโยบายแรงงานของประเทศไทยเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความสามารถ: การร่วมมือกันทุกภาคส่วนและการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย ตลอดจนการจัดทำระบบการสนับสนุนให้แรงงานพัฒนาฝีมือให้มีความหลากหลายช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถให้แรงงาน 2) ด้านเทคโนโลยี: การสนับสนุนให้เกิดการใช้งานระบบดิจิทัลและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในการใช้งาน AI ตลอดจนการวิเคราะห์ฐานข้อมูลแบบเชิงลึกที่ใช้งานได้จริง และพัฒนาการนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีมาใช้ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมด้านการตอบสนองต่อตลาดแรงงาน และ 3) ด้านการตอบสนองต่อตลาดแรงงาน: ควรมีระบบที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานในแรงงานผู้สูงอายุ และการบัญญัติกฎหมายให้ครอบคลุมถึงสิทธิแรงงานและสวัสดิการแรงงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อแรงงานไทยในต่างประเทศหรือแรงงานต่างด้าวในประเทศไทย แนวทางแก้ไขปัญหาคือ การส่งเสริมการศึกษาแบบเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและการจัดทำนโยบายสวัสดิการแรงงานที่ทันต่อยุคสมัย ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีที่ต้องมีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการเปลี่ยนแปลงหลังการระบาดของ โควิด-19 ที่ต้องมีการ Up-skill หรือ Re-skill สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลวรรณ วงศ์จินดา และคณะ (2566) ที่พบว่า ด้วยบริบทของสังคมและการทำงานเปลี่ยนไป ความต้องการแรงงานของกลุ่มผู้ประกอบการก็เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นแรงงานจึงต้องมีทักษะที่ทันต่อสภาพสังคม เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นผู้วางแผนนโยบายต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการเพิ่มทักษะในการทำงานเพื่อตอบโจทย์สภาพสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาฝีมือแรงงานของผู้ที่กำลังเข้าสู่แรงงาน ผู้ที่เป็นแรงงานอยู่แล้ว และแรงงานผู้เกษียณอายุแล้วให้กลับมาเป็นแรงงานอีกครั้งเนื่องจากยังมีสมรรถนะในการทำงานได้ดีอยู่ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบการพัฒนาฝีมือแรงงานได้แก่สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย นวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม กระทรวงแรงงาน จะต้องร่วมมือและประสานงานกันในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ แต่เนื่องจากภาครัฐทุกกระทรวง ทบวง กรม มีบุคลากรที่ถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ควรกำหนดเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการตามยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ มินิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง ด้วยเช่นกัน เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับภาครัฐในการนำนโยบายยุทธศาสตร์ 20 ปีไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะด้านการนำนโยบายพัฒนาฝีมือแรงงานไปปฏิบัติ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาฝีมือแรงงานและหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ 20 ปี โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะได้จัดทำแผน โครงการ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกัน และการจัดทำงบประมาณต้องเพียงพอกับการที่จะทำโครงการแต่ละโครงการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่รับผิดชอบโครงการต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างดี เพื่อจะได้แก้ไข้ปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกด้านหนึ่งคือการสร้างการมีส่วนร่วมและการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินการไม่มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น และสุดท้ายต้องมีระบบติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการแต่ละขั้นตอน หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะได้แก้ไข้ให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด ทั้งนี้หัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบโครงการต้องมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ด้วย

เอกสารอ้างอิง (References)

- เกรียงศักดิ์ แสงจันทร์. (2561). ผลสัมฤทธิ์ของการนํานโยบายการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2555-2557 ไปสู่การปฏิบัติ. **คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 12(3), 195–224.
- จรรยา วงศ์สายัณห์. (2517). การศึกษากับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ.
- ธรรมนูญ โรจนะบุรานนท์ (2531). **ธรรมชาติวิทยา** (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560). **Digital Literacy คืออะไร**. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2565 จาก www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp
- ประสาธ พิมพ์สุข. (2537). การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสงค์ ศิริมณฑล, สุพัตรา ยอดสุรางค์, วรสิทธิ์ เจริญพัฒน์, และ เขาวฤทธิ์ เซาว์แสงรัตน์. (2565). การพัฒนาฝีมือแรงงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศไทย. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**, 10(7), 3156–3169.
- ปวีณนุช ทับโพน, และ เอก ชุณหัชชาชัย. (2566). ปัจจัยและแนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรม New S-Curve: กรณีศึกษาบริษัทผลิตปูนซีเมนต์. **วารสารบริหารธุรกิจและนวัตกรรม มทร. พระนคร**, 2(1), 81–91.
- พงศ์ศักดิ์ ตริรัตน์าเศรษฐ์.(2550).ค่านิยมการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับสูงในราชการพลเรือน. **ดุสิตนิพนธ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง**.
- มนูญ ไชยทองศรี. (2544). **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกุสุมาลย์ จังหวัด**

สกลนคร. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต,บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ยุวดี ศรีธรรมรัฐ. (2541). **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ.** กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรเดช จันทรศร. (2540). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: พริก
หวานกราฟฟิค

วินัย ดอนโคตรจันทร์. (2542). **การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
ปฏิรูปการศึกษา** สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี.
รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษา มหาบัณฑิต,สาขาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วีไลวรรณ วงศ์จินดา, นิกร สุขชาติ, และ อีรชาติ นุสโส. (2566). การพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อส่งเสริมทักษะ Reskill & Upskillและเตรียมความพร้อมรองรับการ
รท งานในอนาคตหลังวิกฤตการณ์โรคระบาดของ COVID-19. **Journal of
Roi Kaensarn Academi**, 8(5), 114–127.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2560). **โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้
เทคโนโลยีดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Literacy
Project).** สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2565 จาก
<https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.
2561 – 2580.** สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2565 จาก
[https://www.senate.go.th/assets/portals/181/fileups/180/files/
ยุทธศาสตร์20ปีฉบับย่อpdf](https://www.senate.go.th/assets/portals/181/fileups/180/files/ยุทธศาสตร์20ปีฉบับย่อpdf).

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. (2545). **การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม.**
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วี.เจ.พรินต์.

หทัยกาญจน์ ทวีทอง. (2566). การเตรียมความพร้อมด้านนโยบายแรงงานของประเทศ
ไทย เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน. **วารสาร
มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์**, 8(2), 110–120

Allison, Graham. (1971). **Essence of Decision**. Boston: Little, Brown and
Company.

Boyatzis, R.E. (1999). **Self-directed change and learning are necessary
for success and effectiveness in the 21st century**. In R., Sims,
& J. G., Veres, (eds.). *Keys to employee success in the coming
decades*. Westport, CN: Greenwood Publishing.

Brewer, Garry D. and DeLeon, Peter (1983). **The Foundations of Policy
Analysis**.

Homewood, L: Dorsey Press.

Denzin, N. K. (1970). **The research act: A theoretical introduction to
sociological methods**. Chicago: Aldine.

Denzin, N. and Lincoln, Y. (2000). **The Discipline and Practice of
Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Derthick, Martha. (1972). **New Towns In-Town: Why a Federal Program
Failed**. Washington, D.C.: Urban Institute Press.

Durand, John Dana. (1948). **The Labor Force in the United States:**
Social Science Research Council: New York. Contents.

Etzioni, Amitai. (1961). **A Comparative Analysis of Complex
Organizations**. New York: Free Press.

Finn, Jame D. (1972). **Extending education through technology**.
Washington: Association for Educational Communication &
Technology.

- Gillies, D. A. (1994). **Nursing Management (3rd ed.)**. Philadelphia: W.B. Saunders.
- Halperin and Kanter. (1973). **Bureaucratic Politics and Foreign Policy**. Cambridge University Press.
- Hughes, Thomas P. (1971). **American Genesis: A Century of Invention and Technological Enthusiasm**. Johns Hopkins University Press,
- Kenney, J., & Reid, M. (1986). **Training Intervention**. London: Institute of Personnel Management.
- Levine, Robert. (1972). **Ethnocentrism: theories of conflict, ethnic attitudes, and group behavior**. New York, by Wiley.
- Nadler, L. (1980). **Corporate Human Resource Development: A Management Tool**. Houston: Gulf.
- Pressman, Jellrey L., & Wildavsky, Aaron. (1973). **Implementation (2nd Ed.)**. Berkeley, California: University of California.
- Sherman, G. (2004). **Competency-based HRM**. New York: Tata McGraw-Hill.
- Spencer, L.M., & Spencer, S. M. (1993). **Competence at work: Models for Superior Performance**. New York: Wiley & Sons.
- Van Horn, Carl E., And Donald S. Van Meter. (1976). **The Implementation of Intergovernmental Policy**, in Charles O. Jones and Robert D. Thomas Eds., **Public Policy Making in a Federal System**. California: Sage Publications, Inc.

Williams, Walter. (1971). **Social Policy Research and Analysis: The Experience in The Federal Social Agencies**. New York: American Elsevier Publishing Co.

Zwell, M. (2000). **Creating a Culture of Competence**. New York: John Wiley & sons.