

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล  
กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข\*

Human Resource Management in Government 4.0 : The Case Studies of  
Division of Human Resources Management, Department of Medical  
Services, Ministry of Public Health.

พัชรดา รัตน์ะ\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ ใช้วิธีวิจัยเอกสารร่วมกับการวิจัยสนาม โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 มุ่งเน้นพัฒนาให้มีความพร้อมทั้งทางด้านสุขภาพกาย สุขภาพใจ และสร้างนวัตกรรมใหม่โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญได้แก่ 1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอื่นๆ 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3) กระบวนการเพิ่มขีดสมรรถนะให้สูงขึ้นและทันสมัย นอกจากนี้แนวทางการพัฒนา คือ 1) มีการวางแผนจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Plan) 2) มีคณะทำงานแผนปฏิบัติการกำหนดวิธีการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินงาน (Do) 3) มีกระบวนการตรวจสอบการทำงาน (Check) ทุกไตรมาส และ 4) มีกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) และพัฒนาอยู่เสมอ สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัย มีดังนี้ 1. ควรมีโครงการจัดฝึกอบรมบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง 2. ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) 3. ควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) 4. ควรมีการวางแผนงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายทอดความรู้ของคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่

**คำสำคัญ :** การจัดการทรัพยากรมนุษย์, ระบบราชการ 4.0 , กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ด้วยเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนโลกในเวลานี้ ทำให้หลายๆ ประเทศต้องเร่งปรับตัวรองรับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นลักษณะไร้พรมแดน ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในทางเศรษฐกิจการค้าสามารถติดต่อกันได้โดยสะดวกและเป็นไปอย่างเสรี ประกอบกับประเทศต่างๆ ได้หันมาให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และเทคโนโลยี ประเทศไทยก็เช่นกัน มีการปรับตัวด้วยการกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ของประเทศโดยการตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0” ที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่ใช้โมเดลการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน แน่นนอนว่าเมื่อรูปแบบการพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ และภาคเอกชนต่างๆ ควรต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อตอบสนองการพัฒนาพร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางหนึ่งของรัฐบาลที่จะนำพาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้ปรับตัวเข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึงพอใจของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การของภาครัฐ จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ฉบับที่ 20 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้นำระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยการบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อมุ่งใจให้ข้าราชการเป็นมีความรู้ ความสามารถ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการจัดการภาครัฐ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับขนาดองค์กรให้มีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม และในขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์ไกล และปรับตัวพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และกรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. โดยกำหนดยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ 1) ส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ 2) บริการเป็นเลิศ 3) บุคลากรเป็นเลิศ และ 4) บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล ในขณะเดียวกัน กรมการแพทย์ ก็ได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศ และกำหนดเป้าหมายสูงสุดของแผนยุทธศาสตร์ (Ultimate Goal) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข คือ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน และมีแผนงานพัฒนาระบบดิจิทัล และแผนงานสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงาน รวมถึงแผนงานพัฒนา

สมรรถนะ เสริมสร้างความสุข และคุ้มครองบุคลากรกรมการแพทย์ ซึ่งจะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้วางรากฐานสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด

กองบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้รองรับระบบราชการ 4.0 ด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างของหน่วยงาน กฎ และระเบียบ รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น เพื่อพัฒนาและสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หากพิจารณาแล้วกองบริหารทรัพยากรบุคคลเสมือนเป็นด่านหน้าสำคัญในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่กรมการแพทย์ และต้องทำหน้าที่อีกมากมาย ทั้งการดูแลสวัสดิการ ผลประโยชน์ และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

จากปัญหาและความเป็นมาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้ทราบถึงการปฏิบัติงาน รูปแบบ วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ตลอดจนเพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้ 1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้อง 2) การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วีโรจน์ ก่อสกุล, 2561ก, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล, นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ, หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมจำนวน 12 คน

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้ถูกต้อง น่าเชื่อถือ และครบถ้วนหรือไม่ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีคุณภาพซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการประมวล วิเคราะห์ และสรุปผล (สุภางค์ จันทวานิช, 2559, หน้า 129-130) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลซึ่งประกอบด้วย เวลา สถานที่ และบุคคล โดยจะพิจารณาว่า ถ้าเก็บข้อมูลในเวลาที่แตกต่างกัน สถานที่ต่างกัน และเปลี่ยนบุคคลผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากผู้วิจัย แต่ละคนจะได้ข้อมูลแตกต่างกันอย่างไร โดยการเปลี่ยนตัวผู้วิจัยแทนการให้ผู้วิจัยคนเดียวเก็บข้อมูล

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลว่า ถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่แตกต่างไปจากเดิม จะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

4. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีในเรื่องเดียวกันด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ระเบียบ คู่มือการปฏิบัติงานของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยเพื่อทราบถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 รวมถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและการอภิปราย

### ผลการวิจัย

โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

การวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 เป็นขั้นตอนทำงานของภาครัฐ ที่กำหนดโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เพิ่มมากขึ้น มีกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 การเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอื่นๆ การวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของกองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ มีการสร้างช่องทางให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ในการกำหนดทิศทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรมการแพทย์ ได้แก่ การประชุม การพูดคุยกัน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การระดมความคิดเห็น

รวมถึงการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การนำขึ้นเว็บไซต์ของกรม การติดประกาศในหน่วยงาน การนำเสนอผ่านรูปแบบของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรในองค์กร จะนำไปสู่แนวร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันมากขึ้น

1.2 ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง จากการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปในแบบเชิงรุก มุ่งแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้รับบริการ เข้ามา มีส่วนแสดงความคิดเห็นในการให้บริการและปรับปรุงการบริการ เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็ว โดยผ่านช่องทางเว็บไซต์ของกรมการแพทย์

1.3 กระบวนการเพิ่มขีดสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นและทันสมัย การวิจัยพบว่า มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เห็นได้จากการทำคาร์รับรองตัวชี้วัด แผนปฏิบัติราชการ มีโครงการพัฒนาระบบให้บริการประชาชนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากที่ปรากฏอยู่บนเว็บไซต์ของกรมการแพทย์ ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนหรือผู้รับบริการ สามารถเข้าถึงบริการที่สะดวกรวดเร็วและประหยัด และยังเป็นแนวทางสร้างความโปร่งใสขององค์กรได้อีกด้วย เช่น การนำแอปพลิเคชัน LINE มาใช้เป็นช่องทางหนึ่งในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานและการกำกับดูแลของผู้นำองค์กร ทำให้การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง ทั้งยังมีส่วนช่วยทำให้องค์กรมีลักษณะสั่งการแบบแนวราบมากขึ้น อันเนื่องมาจากสามารถลดความเป็นทางการในการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาลงได้ ซึ่งการผลักดันให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในองค์กรนั้นผู้บริหารยังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะด้าน Digital ให้แก่บุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้เทคโนโลยี Digital ในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ให้มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคน ปรับ Mindset และสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

2.1 วางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Plan) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางกลยุทธ์จากการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในขององค์กรมี คณะทำงานร่วมกันวางแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับนโยบายของกรมการแพทย์ และการวางแผน ต้องมุ่งไปทิศทางเดียวกันมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข รวมถึงต้องสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและต้องตอบสนองกับความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ

2.2 วิธีการปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงาน (Do) พบว่า มีการจัดประชุมระดมความคิด ร่วมกันหาแนวทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้นๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน โดยมีการจัดลำดับ ความสำคัญของภารกิจ และมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร

2.3 กระบวนการตรวจสอบการทำงาน ติดตามและประเมินผล (Check) มีกระบวนการติดตาม ทุกไตรมาส และให้รายงานผลงานทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.4 กระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) เมื่อพบปัญหาแล้วมีการนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ หาข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่อง แล้วแก้ไขปัญหา และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

จากการวิจัยพบว่า มีปัญหา อุปสรรคหลายประการและแนวทางการแก้ไข ดังนี้

3.1 ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี Digital อันเนื่องมาจากความหลากหลายของช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีข้อจำกัดหลายอย่าง ซึ่งเกิดจากการใช้เทคโนโลยีของคนรุ่นต่างๆ ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกันทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานในระบบราชการ 4.0 ด้วยเทคโนโลยีก็ต่างกันเช่นกัน ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค คือผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการบริหารงานภายใต้เทคโนโลยี มีการปฏิรูปการบริหารงานบุคคล และมีการจัดโครงการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

3.2 ปัญหาด้านบุคลากร เช่น การลาออก การเกษียณอายุราชการ การโอนย้าย ทำให้ขาดบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานส่งผลให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน บางอย่าง และเมื่อรับบรรจุบุคลากรใหม่ก็ต้องเรียนรู้ใหม่ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ โดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ทักษะ ของบุคลากรให้สามารถทำงานได้ในกลุ่มอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มที่ตัวเองอยู่ และการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้วยการทำ KM ให้บุคลากรเกิดทักษะในการทำงาน

3.3 ปัญหาขาดงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้อุปกรณ์มีการใช้งานร่วมกัน และมีอายุการใช้งานที่นานเกินไป ส่งผลให้อุปกรณ์เกิดเสื่อมสภาพ เช่น เครื่องแสกนเอกสาร เครื่องพิมพ์เอกสาร เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ การเช่าอุปกรณ์ IT จากบริษัทจากเอกชน ให้นำหน่วยงานภายนอกมาดูแลรักษาให้อุปกรณ์มีความพร้อมใช้งาน

3.4 ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ซึ่งในการทำงานยังขาดนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีที่เอื้อกับการทำงานต้องมีการทำงานแบบ Digital Workplace เพื่อเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลทุกอย่างให้รวดเร็วมากขึ้น แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานผ่านระบบ Digital เปลี่ยนแปลง Mindset ในเรื่องของการคิดนวัตกรรมมาใช้ในยุคปัจจุบัน

3.5 ปัญหาการปรับตัวเข้าสู่ความเป็นระบบราชการ 4.0 หน่วยงานยังขาดการประสานการจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และขาดความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ จึงทำให้การบริการยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เท่าที่ควร แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรม ให้ความรู้ และฝึกทักษะการทำงานผ่านเครื่องมือที่ใช้งานร่วมกัน เช่น อุปกรณ์ประเภทสมาร์ตโฟน ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าว มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นว่ ระบบราชการ 4.0 เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้าง

พื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทักษะมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามนโยบายของรัฐบาล โดยกรมการแพทย์ เปลี่ยนแปลงให้เข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ด้วยการปฏิรูปโครงสร้างของกรมการแพทย์ Department of Medical Services 4.0 หรือ DMS 4.0 เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบราชการต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นปัจจัยหลักขององค์กร ดังจะเห็นได้ว่าแผนปฏิรูปโครงสร้าง DMS 4.0 มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมทั้งทางด้านสุขภาพกาย สุขภาพใจ และสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น เมื่อพิจารณาแล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดระบบราชการของ สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2559) อธิบายไว้ว่า ระบบราชการเป็นเสาหลักของประเทศและจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนประเทศสู่ประเทศไทย 4.0 ดังนั้น ระบบราชการก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้อง และส่งเสริมการพัฒนา จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการและข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารประเทศ การผลักดันไปสู่ราชการ 4.0 โดยสร้างภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง และภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน จึงมีความจำเป็นเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ซึ่งจะไม่ใช่เพียงแต่การปฏิรูปในเชิงโครงสร้างและกฎระเบียบเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปในเชิงทัศนคติและพฤติกรรมควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้ระบบราชการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและปัญหาต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนประเทศแบบเชิงรุกให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้ และมีแนวทางเดียวกันกับแนวคิดระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560) อธิบายว่า ภาครัฐจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อปฏิรูประบบราชการให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง ประกอบด้วยหลักการที่สำคัญได้แก่

1.1 การเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอื่นๆ จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นว่าเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีการบูรณาการข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ จนเสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน เมื่อพิจารณาแล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0 ของ สำนักงาน ก.พ.ร. (2560, หน้า 5) อธิบายว่าการสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกันอย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกัน เพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ลุล่วงด้วยตนเอง โดยลำพังอีกต่อไปหรือเป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ” และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภูริพัฒน์ ครองยุติ (2561) เรื่องการนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติ กรณีศึกษากรมศุลกากร ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 กรมศุลกากร ได้เน้นพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการพิธีการเกี่ยวกับศุลกากร โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบดิจิทัล สารสนเทศ เชื่อมโยง

บริการเกี่ยวกับพิธีการศุลกากรให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน ภาคเอกชนและภาคประชาชน เป็นรูปแบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เกิดการบูรณาการจากหลายภาคส่วน

1.2 ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ต้องเป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้รับบริการเข้ามามีส่วนแสดงความคิดเห็นในการให้บริการและปรับปรุงการบริการ เพื่อเพิ่มความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงสร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่างๆ มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ของ วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562, หน้า 31) อธิบายว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 3 หลัก ดังนี้ 1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีผลจำเป็น 2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามผลการศึกษาของ นิรันดร์ แสงสุวรรณาว (2560) เรื่องผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า องค์การภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ใน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเป็นองค์การที่เปิดกว้างและสามารถทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย (2) ด้านการเป็นองค์การที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (3) ด้านการเป็นองค์การที่ชาญฉลาดและมีความคิดริเริ่ม สำหรับผลการศึกษายุทธศาสตร์ของผู้นำภาครัฐในการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ได้แก่ (1) บทบาทในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านต่างๆ โดยการปรับปรุงบทบาทและโครงสร้างขององค์การ การปรับปรุงวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสาร ถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์การและการสื่อสารวิสัยทัศน์ การพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของบุคลากรในองค์การและกลุ่มเป้าหมายขององค์การ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นประโยชน์ (2) บทบาทในการเป็นผู้นำนวัตกรรมในองค์การ โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ และการสร้างความร่วมมือและการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ และ (3) บทบาทในการผลักดันเทคโนโลยีดิจิทัลในองค์การ

1.3 กระบวนการเพิ่มขีดสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นและทันสมัย จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นว่าการเพิ่มขีดสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการวางแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน รวมถึงมีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานในเครือข่าย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับการจัดการงาน การผลักดันให้องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติราชการ เช่น การนำเทคโนโลยี Digital มาใช้ในการให้บริการประชาชน การประสานงาน และการพัฒนาทักษะด้าน Digital ให้แก่บุคลากร เช่น ระบบงานสารสนเทศผ่านระบบสารสนเทศ การใช้ฐานข้อมูลบุคคล DPIS เป็นต้น มีความ



สอดคล้องกับแนวคิดทิศทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2560, หน้า 2-3) อธิบายว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้านการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมดำเนินการ บนฐานของข้อมูลในอินเทอร์เน็ต หลายประเทศในโลกจึงจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัล โดยภาครัฐในหลายประเทศเปลี่ยนแปลงจากระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ระบบรัฐบาลดิจิทัล

2. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ของ กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นที่เห็นว่า แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ให้มีประสิทธิภาพ ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคน ปรับ Mindset รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, หน้า 5) โดยอธิบายไว้ว่า การพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

2.1 การวางแผนจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Plan) จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นที่เห็นว่า กองบริหารทรัพยากรบุคคลมีกระบวนการวางแผนโดยเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์จากการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในขององค์กร การวางแผนต้องมุ่งไปที่ทิศทางเดียวกันกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกรมการแพทย์ ในขณะเดียวกันก็ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข รวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีกระบวนการทำงานเป็นลักษณะของคณะทำงานแผนปฏิบัติการ มีภารกิจถึงภารกิจ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ อีกทั้งยังนำวิธีการคิดนวัตกรรมเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการออกแบบบริการ (Service Design) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบริการซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่แตกต่างจากแนวทางการพัฒนาการให้บริการภาครัฐแบบเดิม เมื่อพิจารณาแล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเลิศ ไพรินทร์ (อ้างถึงใน วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2562, หน้า 4-7) อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์อย่างใช้ดุลพินิจ และการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบายหลักที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากร ดังนั้น การวางแผนกำลังคนในภาครัฐ จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรกลางที่ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนของประเทศ และยังมีมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ นรเศรษฐ วาสะศิริ และ อนุวัฒน์ พระงาม (2560) เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ

2.2 วิธีการปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงาน (Do) จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็น ว่า ต้องดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร และมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เช่น การฝึกอบรม การให้ความรู้ การฝึกทักษะ เป็นต้น เพื่อรับรองการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยมีขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานกำหนดโดยวิธีการประชุม ระดมความคิดจากคณะทำงาน แผนปฏิบัติราชการ ร่วมกันหาแนวทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้นๆ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ ซึ่งในปัจจุบันนี้กรมการแพทย์ใช้นโยบาย DMS Refrom ขับเคลื่อนให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว คล่องตัว โปร่งใส สะดวก และทันต่อเหตุการณ์ เช่น การใช้แอปพลิเคชัน LINE ในการประสานของทีมงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันให้เข้าใจตรงกัน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อพิจารณาแล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของ วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562, หน้า 36) อธิบายว่า หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นตัวกำกับและเพื่อให้หลักการและจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รัฐบาลจึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเปรียบเสมือนคัมภีร์แห่งการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น รวมถึงมีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยได้มีการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ นำเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ประกอบการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดการต้นทุนฐานกิจกรรม การรื้อปรับระบบ การบริหารวงรอบเวลา การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

2.3 กระบวนการตรวจสอบการทำงาน ติดตามและประเมินผล (Check) จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็น ว่า มีกระบวนการติดตามทุกไตรมาส และให้รายงานผลงานทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานนั้นๆ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ของ Robert S.Kaplan & David P.Norton (วิโรจน์ ก่อสกุล (2561ข, หน้า 42) อธิบายว่า การบริหารงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และเป็นเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยในการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมิน และการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ โดยภาครัฐกำหนดไว้ 4 มิติ คือ 1) มิติด้านประสิทธิผล 2) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

2.4 กระบวนการปรับปรุงแก้ไข (Action) จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็น ว่า มีกระบวนการติดตาม ประเมินผลเป็นระยะๆ ทุกไตรมาส เมื่อพบปัญหาแล้วมีการนำผลการประเมินไปวิเคราะห์หาข้อดี ข้อเสีย ข้อบกพร่อง แล้วแก้ไขปัญหา และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เมื่อวิเคราะห์แล้วมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารระบบการบริหารราชการแผ่นดินเชิงกลยุทธ์ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ของ ปรีชญา ชูมนาเสียว (2562, หน้า 61) อธิบายว่า กระบวนการบริหารงานคุณภาพ (Deming Cycle) วงจร P-D-C-A ประกอบด้วย 1) Plan กำหนดลำดับความสำคัญและตั้งวัตถุประสงค์ 2) Do ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด 3) Check ตรวจสอบการทำงาน และ 4) Action ปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา โดยที่หลังจากเสร็จกระบวนการสุดท้าย คือการปรับปรุงแก้ไข (Action) แล้ววงจรบริหารคุณภาพก็จะวนเข้าสู่กระบวนการวางแผน (Plan) เพื่อเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้ง สำหรับการปฏิบัติในครั้งต่อไป ซึ่งวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA จะสามารถวนอย่างนี้ได้เรื่อยๆ โดยไม่มีที่สิ้นสุดเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดและเป็นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค  
ราชการ 4.0 ของ กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) แสดงความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวง  
สาธารณสุข ดังนี้

3.1 ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี Digital อันเนื่องมาจากความ  
หลากหลายของช่วงอายุของบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีข้อจำกัดหลายอย่าง  
ซึ่งเกิดจากการใช้เทคโนโลยีของคนรุ่นต่างๆ ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกันทำให้  
ประสิทธิภาพในการทำงานในระบบราชการ 4.0 ด้วยเทคโนโลยีก็ต่างกันเช่นกัน ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไข  
ปัญหา อุปสรรค คือ ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการบริหารงานภายใต้เทคโนโลยีมีการปฏิรูปการ  
บริหารงานบุคคล และมีการจัดโครงการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในการใช้งานเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน  
และสร้างฐานข้อมูลการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญ จากรุ่นสู่รุ่น  
โดยมีเทคโนโลยีช่วยในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2561ข,  
หน้า 95-101) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์การ ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning  
Organization) มีสาระสำคัญในการสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เกิดการสนับสนุนเรียนรู้และนำความรู้ที่  
ได้มาแบ่งปัน พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทางด้านความคิด แรงจูงใจ วิสัยทัศน์เพื่อยกระดับ  
การปฏิบัติงาน และแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่เน้นให้เกิดการจัดการ  
ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจะจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุก  
คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตัวเอง รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ปัญหาด้านบุคลากร เช่น การลาออก การเกษียณอายุราชการ การโอนย้าย ทำให้ขาด  
บุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานส่งผลให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน  
บางอย่าง และเมื่อได้รับบรรจุบุคลากรใหม่ก็ต้องเรียนรู้ใหม่ ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน  
แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ โดยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่ม  
ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากรให้สามารถทำงานได้ในกลุ่มอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มที่ตัวเองอยู่ และ  
การฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรด้วยการจัดการความรู้ ให้บุคลากรเกิดทักษะในการทำงาน  
มีความเป็นไปตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ ปรีชญา ชูมนาเสียว (2562) แนวคิดหลักใน  
การสร้างการเปลี่ยนแปลงใดๆ ไม่ควรพิจารณาปัจจัยที่จะมีผลต่อการสร้างความสำเร็จไปที่ปัจจัยหนึ่ง  
หรือสองปัจจัย นักบริหารที่กำหนดยุทธศาสตร์มักจะให้ความสำคัญต่อตัวกลยุทธ์กับการกำหนดโครงสร้าง  
ของหน่วยงานเป็นหลัก เพื่อให้การครอบคลุมการดำเนินงานอย่างครบถ้วน มีความสอดคล้องกับแนวคิด  
ของนักทฤษฎี Robert H. Waterman Jr. , Thomas J. Peters และ Julien R. Philips ได้เสนอตัวแบบที่

เป็นประโยชน์ต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยใช้ทฤษฎี The 7- S Framework เช่น Structure กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน Systems การกำหนดกระบวนการทำงานแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน เป็นต้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันตสิทธิ์ กิตติฤติกุล (2561) เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างสรรค์ กรณีศึกษาองค์กรสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระแต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและด้วยเหตุผลที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง โดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการทำงานที่นำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรนั้นจะต้องมีความเข้าใจลักษณะของมนุษย์ เช่น มีคุณค่า และราคาแพง และนับวันยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้ และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคลจึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า

3.3 ปัญหาขาดงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้อุปกรณ์มีการใช้งานร่วมกัน และมีอายุการใช้งานที่นานเกินไป ส่งผลให้อุปกรณ์เกิดเสื่อมสภาพ เช่น เครื่องแสกนเอกสาร เครื่องพิมพ์เอกสาร เครื่องถ่ายเอกสาร เป็นต้น สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ การเช่าอุปกรณ์ IT จากบริษัทจากเอกชน ให้หน่วยงานภายนอกมาดูแลรักษาให้อุปกรณ์มีความพร้อมใช้งาน สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2562, หน้า 88) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานขององค์กรที่จะทำให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยอธิบายถึง กลยุทธ์การจ้างงานจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) คือ การใช้บริการจากภายนอกองค์กร มาดำเนินการแทน เพื่อช่วยงานในบางส่วนชั่วคราวหรืองานพื้นฐานระยะยาว อาจจะกระทำโดยบริษัทหรือบุคคล โดยผู้ว่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดและควบคุมกำกับทุกส่วนตั้งแต่ต้นนโยบายไปจนถึงการปฏิบัติงานในทุกๆ ขั้นตอนของผู้รับจ้าง

3.4 ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ซึ่งในการทำงานยังขาดนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีที่เอื้อกับการทำงานต้องมีการทำงานแบบ Digital Workplace เพื่อเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลทุกอย่างให้รวดเร็วมากขึ้น แนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานผ่านระบบ Digital เปลี่ยนแปลง Mindset ในเรื่องของการคิดนวัตกรรมมาใช้ในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ วิชชุดา ธนพูนไพศาล (2560) เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มาอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการนำองค์การอย่างจริงจัง และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ และมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค คือ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้

ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานต่างๆ และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนต่อไป

3.5 ปัญหาการปรับตัวเข้าสู่ความเป็นระบบราชการ 4.0 หน่วยงานยังขาดการผสมผสานการจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และขาดความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่างๆ จึงทำให้การบริการยังไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เท่าที่ควร แนวทางการแก้ไข ปัญหา คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรม ให้ความรู้ และฝึกทักษะการทำงานผ่านเครื่องมือที่ใช้งานร่วมกัน เช่น อุปกรณ์ประเภทสมาร์ตโฟน ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์มีความสอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัล ของ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2560) อธิบายว่า การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐโดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social CloudTechnology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ 3 ประการได้แก่ 1) Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ 2) Needs-based holism เป็นการปรับปรุงองค์การภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง 3) Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม และมีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาประเทศ ของ เดช อุณหะจิรังรักษ์ (2562, หน้า 14) อธิบายเกี่ยวกับไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้นๆ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ แต่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ หรือคุณภาพของคนในลักษณะใดจึงจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนกระบวนการ พัฒนา ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ ด้วย เมื่อพิจารณาสิ่งหนึ่งที่จะเป็นเรื่องที่สำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรได้รับการช่วยเหลืออย่างยั่งยืนและได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายในอนาคตได้รับนั้นคือการดูแลคนในองค์กร ประกอบไปด้วย 4 ด้านหรือที่เรียกว่า 4 H ได้แก่ 1) ด้านสติปัญญา (Head) 2) ด้านทักษะและการปฏิบัติงาน (Hand) 3) ด้านสุขภาพ (Health) 4) ด้านจิตใจ (Heart)

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

1. ควรมีโครงการจัดฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง
2. ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ที่เจ้าหน้าที่สามารถใส่ข้อมูลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในงานที่ได้รับมอบหมาย และข้อมูลต้องมีความพร้อมในการเผยแพร่ไปยังประชาชนผู้รับบริการหรือหน่วยงานในเครือข่าย
3. ควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) ของบุคลากร โดยมุ่งพัฒนากระบวนการคิด สร้างนวัตกรรมในการทำงานและมีระบบประเมินเป็นไปตามระบบคุณธรรมและตรงตามหลักธรรมาภิบาล

4. ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ย่อมส่งผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลในองค์กร อย่างไรก็ตามอาจหลีกเลี่ยงได้ บุคลากร Gen Baby Boomers ก็ได้เวลาเกษียณอายุ ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่ก้าวเข้าสู่องค์กรน้อยลง ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ ที่สะสมในตัวบุคคลเหล่านั้น องค์กรควรต้องมีการแสวงหาแนวทางถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 ควรเปิดโอกาสและให้ความสำคัญกับคนรุ่นใหม่ Gen Y ซึ่งเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน องค์กรควรมีกระบวนการจูงใจให้บุคลากร Gen Y มีความรักความผูกพันในองค์กร เพื่อลดปัญหาในการลาออก และควรมีแนวทางส่ง Gen Y ให้ทำงานร่วมกับคนที่อาวุโสกว่าอย่าง Gen X และ Baby Boomers ได้อย่างลงตัว

## เอกสารอ้างอิง

- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- นรเศรษฐ วาสะศิริ และ ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยพิษณุโลก. พิษณุโลก : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.*
- นรินทร์ แสงสุวรรณาว. (2560). *ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐภายใต้ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 . ปรชญาดุษฐ์บัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- ภุรีพัฒน์ ครองยุติ. (2561). *การนำนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ไปปฏิบัติ กรณีศึกษากรมศุลกากร. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วิชชุดา ธนพูนไพศาล. (2560). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง. การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- วิโรจน์ ก่อสกุล.(2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- \_\_\_\_\_.(2561ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- \_\_\_\_\_.(2561ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- \_\_\_\_\_.(2561ค). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล.(2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.*
- สุภางค์ จันทวานิช.(2559). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 23). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *ไขรหัสประเทศไทย 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง. กรุงเทพฯ : ไทยรัฐฉบับพิมพ์ 2 พ.ค.2559. ค้นเมื่อ 5 ก.ย.2562 จาก <https://thairath.co.th/content/613903>*

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0*. เอกสารวิชาการอบรมหลักสูตรการเตรียมความพร้อมสู่ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทไทยแลนด์ 4.0 เผยแพร่ในเดือนมิถุนายน 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2560). *ระบบราชการ 4.0*. สืบค้น 9 กันยายน 2562 จาก [https://www2.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=4&content\\_id=3594](https://www2.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=3594)
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). *ภาครัฐไทยกับการก้าวเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล*. เอกสารวิชาการ. กรุงเทพฯ : สำนักวิชาการ.
- อนันตสิทธิ์ กิตติฤกษ์กุล. (2561). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างสรรค์กรณีศึกษา องค์การสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้ในกรุงเทพมหานคร*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (คณะรัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.