

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ  
สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร\*

Human Resource Development in the Bureaucracy 4.0 : A Case study  
of Construction Design office, Department of Public Work, Bangkok  
Metropolitan Administration

พัฒนารวี วิทยุฒิ\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร 2.แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร 3.ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากข้อมูลเอกสารและผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 คน ผลจากการศึกษาพบว่า 1.กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 นั้นต้องมี 1) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน 2) การให้การศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคลากร 3) การพัฒนา เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องที่ความต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์การในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใสมีการทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชน มีการทำงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเอง สู่องค์การที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ 2.แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 คือบุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองก่อนจากนั้นก็พัฒนาด้านความคิดและความสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ให้ชัดเจนมีการปลูกฝังบุคลากรภายในให้มีการพัฒนาตนเองมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มีทักษะสูงเข้ามาถ่ายทอดองค์ความรู้และสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง 3.ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 บุคลากรภายในกองออกแบบบางส่วนยังยึดติดกับวัฒนธรรมแบบเก่า ไม่เปิดรับกระบวนการทำงานใหม่ๆ และไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ภายในองค์กร อีกทั้งยังมีปัญหาด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมไปถึงปัญหาด้านการขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 และปัญหาด้านวัสดุ อุปกรณ์ ในด้านเทคโนโลยี สำหรับแนวทางแก้ปัญหาบุคลากรต้องรู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ภายในหน่วยงาน รวมไปถึงการทบทวนพัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนบุคลากร และควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบราชการ 4.0 สำนักงานออกแบบ

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร\*

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การ เนื่องจากมนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งต่อการพัฒนาสังคมโลกไม่ว่าสังคมนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์จะก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านอื่นตามมา เช่น ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรม เป็นต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่สังคมจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในกฎระเบียบที่สังคมได้วางเอาไว้ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกพัฒนาให้มีความรู้และความดีแล้วก็จะทำให้ระบบอื่น ๆ ในสังคมมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงไปในทางที่ดีงามตามมา มนุษย์ต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ไข่มุมเดียวกันองค์การก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน องค์การจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือบุคลากรทุกคนศักยภาพทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์การ หากบุคลากรทุกคนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมทำให้้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นการช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของเมืองไทยเองก็เริ่มหันมาใส่ใจกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเช่นกัน จะเห็นได้ชัดจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ซึ่งเป็นช่วงเวลาคาบเกี่ยวของการก้าวสู่ศตวรรษใหม่ โดยแผนฯ นี้ได้เริ่มหันมาสนใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชาติอย่างเป็นจริงเป็นจังไม่แพ้การพัฒนาเศรษฐกิจ มีการระบุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต่างก็เริ่มหันมาใส่ใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศด้วยและทรัพยากรมนุษย์นี้แหละคือปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนองค์การนำไปสู่ความสำเร็จ

ปัจจุบันรัฐบาลมีการขับเคลื่อนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐต้องเร่งปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายที่จะใช้ โมเดลขับเคลื่อนประเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ดังนั้นระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือภาครัฐจะต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางหนึ่งของรัฐบาลที่จะนำพาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้ปรับตัวเข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึงพอใจของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การของภาครัฐ จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ฉบับที่ 20 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยการบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อมุ่งให้ข้าราชการเป็นมีความรู้ความสามารถ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับขนาดองค์การให้มีความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจ เพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและในขณะเดียวกันยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

เป้าหมายการพัฒนาาระบบราชการไปสู่ระบบราชการ 4.0 มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open and Connected Government) หมายถึง การทำงานของภาครัฐจะต้องเปิดเผยและโปร่งใส โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการที่ไม่เป็นความลับและสามารถเข้ามาตรวจสอบการ เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะ เครือข่ายมากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง

2. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric and Service – Oriented Government) หมายถึง ส่วนราชการต้องทำงานเชิงรุก มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อหรือร้องขอ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐในการจัดการบริการ สาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชน ใช้ระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดการบริการ สาธารณะที่ตรง กับความต้องการประชาชน

3. ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government) หมายถึง ต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมและประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา ทำงานได้ มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างส่วนราชการด้วยกัน มีการเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ปรับตัวให้เป็น สำนักงานที่ทันสมัย ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการทำงานร่วมกับประชาชน จึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ตลอดจนแนวทางในการ แก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบ ราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร เพื่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้เป็นประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วย

1.) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการเก็บรวบรวมเอกสาร ซึ่งเป็น ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่ คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทาง วิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการ จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ข้อกำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.) การวิจัยภาคสนาม (Field Research) ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยมีเนื้อหาครอบคลุม วัตถุประสงค์และเนื้อหาของการวิจัย

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังนี้

1. ประชากร (Population) คือ บุคลากรสำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด จำนวน 235 คน

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ มีประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัยได้เป็นอย่างดี

ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ โดยจำแนกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลของสำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ดังนี้ 1) ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน 2) ข้าราชการระดับชำนาญการ จำนวน 3 คน 3) ข้าราชการระดับปฏิบัติการ จำนวน 2 คน 4) ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน(เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2564, หน้า 19-20) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

**1. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบสำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร** จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานครมีความเห็นว่าการกระบวนการในการทำงานนั้นต้องเริ่มจาก 1) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถทักษะของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การให้การศึกษา เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคลโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของบุคลากรในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน โดยองค์กรเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับขั้นตอนมี 6 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification) 2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis) 3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning) 4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing) 5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation) 6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation)

## 2. ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบ ราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยพบว่า ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบ ราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาต่างๆดังนี้

1.ปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรภายในกองออกแบบบางส่วนยังยึดติดกับวัฒนธรรมแบบเก่า ไม่เปิดรับกระบวนการทำงานใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยไม่คล่อง ไม่ชำนาญ ยังมีการปฏิบัติงานแบบเดิม ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการเริ่มต้นใหม่ในสิ่งที่ดีกว่าเดิม ไม่เรียนรู้และไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ภายในองค์กร

2.ปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อให้ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ภายในหน่วยงาน สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร ทำให้บุคลากรไม่ทราบถึงบริบทในระบบราชการ 4.0

3. ปัญหาด้านกฎระเบียบข้อบังคับ หรือโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่นจึงทำให้การ ปรับตัวเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 นั้นทำได้ยาก การดำเนินการบางอย่างยังไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากติดขัดในเรื่องระเบียบข้อ กฎหมาย ที่อาจทำให้ล่าช้า ไม่คล่องตัว บางกรณีระเบียบที่ขาดความชัดเจนในหลักการปฏิบัติ ทำให้ไม่ อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันท่วงที

4. ปัญหาด้านการขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มีทักษะสูงเข้ามาทำงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนบุคลากร จนสามารถพัฒนานวัตกรรมของตัวเองได้ ทำให้ทุกกระบวนการทำงานมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของกระบวนการทำงาน

5. ปัญหาด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดหาเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ก็ทำให้หน่วยงานไม่สามารถจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงปัญหาในส่วนของค่าตอบแทนบุคลากร ที่ไม่ให้ความสำคัญในการให้สวัสดิการพิเศษแก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการทำงาน

## 3.จากการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1.แนวทางในการแก้ไข คือการพัฒนาคนหรือบุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองก่อนเป็น อย่างแรกพัฒนาด้านความคิดและความสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยยึดหลักธรรมาภิบาลนำมาใช้เมื่อเราพัฒนาตนเองได้แล้วในส่วนของหน่วยงานก็ต้องมีการกำหนดทิศทางในการ พัฒนาระบบราชการ 4.0 ให้ชัดเจนมีแบบแผน และมีการปลูกฝังบุคลากรภายในสำนักงานออกแบบ ให้มีการพัฒนาตนเองมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์เข้ากับหลัก สากลได้อย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ การพัฒนาต้องมี พื้นฐานที่มั่นคง ยึดหลักคุณธรรมและความสมดุลในการทำงาน ไม่เร็วเกินไป ไม่ช้าเกินไปจนตกยุค ก็ จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยในสถานการณ์ปัจจุบันได้ และควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจถึงระบบราชการ 4.0

2.แนวทางแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับการติดต่อให้ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ภายในหน่วยงาน สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ทำให้บุคลากรไม่ทราบถึงบริบทในระบบราชการ 4.0 ประชาสัมพันธ์ให้เห็นการนำนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่าย โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์การผ่านการประชุมบุคลากร จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งป้ายประกาศ เสียงตามสาย รวมทั้งผ่านทาง Social Media เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการถ่ายทอดทิศทางการดำเนินงานของบุคลากรให้ครบถ้วน ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกระดับของบุคลากร สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา

3. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านกฎระเบียบข้อบังคับ มีการทบทวนพัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ กฎหมาย ที่ใช้มาเป็นเวลานาน หรือมีการมอบอำนาจหรือกระจาย อำนาจเพื่อให้การดำเนินการมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

4. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 เพื่อให้ความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มีทักษะสูงเข้ามาทำงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนบุคลากร จนสามารถพัฒนานวัตกรรม ของตัวเองได้ สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

5.แนวทางแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ก็ทำให้หน่วยงานไม่สามารถจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงปัญหาในส่วนของค่าตอบแทนบุคลากรที่ไม่ให้ความสำคัญในการให้สวัสดิการพิเศษแก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ มีกรอบการจ่ายที่ชัดเจน รวมไปถึงงบประมาณค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ควรจะได้รับกำหนดใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลเป็นแนวทางเดียวกัน เช่น ความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย เส้นทางความก้าวหน้าในราชการของสำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร

### อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1.กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร

ปรากฏว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 นำมาใช้ในการทำงานได้ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถทักษะ ของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ซึ่งผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที 2) การให้การศึกษาคือ เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาคือเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคลโดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของบุคลากรในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต 3) การพัฒนา เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่ต้องการและพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์การในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษา

และการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับขั้นตอน มี 6 ขั้นตอน คือ 1. การกำหนดความจำเป็น (Needs Identification) 2. การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge Analysis) 3. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD Planning) 4. การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Activity Designing) 5. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ (HRD Complementation) 6. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Evaluation) เพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับบทบาทของตนเองพร้อมปรับตัวให้เป็นองค์การที่ทันสมัยและปลูกจิตสำนึกที่ดีให้แก่ข้าราชการภายในหน่วยงานสำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร บุคลากรภาครัฐนำเทคโนโลยี ดิจิทัล นวัตกรรม รวมทั้งนำมาใช้ในการทำงานงานเพื่อลดขั้นตอน ระยะเวลา ลดความเสี่ยงในการผิดพลาด โดยไม่ขัดกับระเบียบ ข้อกฎหมายและคำสั่งของรัฐ สามารถพัฒนารูปแบบการทำงานโดยมีเทคโนโลยี และระบบดิจิทัลเข้ามาช่วย ทำให้รูปแบบในการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย เดชชัยศรี (2542) สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่างๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe (อ้างถึงใน วิณา พิงวิวัฒน์ นิกุล, 2563 หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ กระบวนการที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พิชญภา ยืนยาว. 2552 : 18-29) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนดังนี้ การประเมินหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับขอบเขตของภารกิจหน้าที่ ผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมาย นโยบาย แผนการปฏิบัติงาน ตลอดจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือสมัยใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ ปัญหาการดำเนินงานที่เกิดขึ้นดังกล่าวจะต้องเป็นปัญหา ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analsis) มีวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์สำหรับองค์การนำมาซึ่งความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อศึกษา กิจกรรมหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน รวมทั้งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ ประเมินผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน การวิเคราะห์บุคคล (Personnel Analysis) เป็นกระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน เพื่อจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสม การสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มี คุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเข้ามาทำงาน ในหน่วยงาน ในช่วยเวลาที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การสำรวจ

และประเมินทรัพยากรมนุษย์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็น การกำหนดความต้องการด้านกำลังคนไว้สำหรับ อนาคต เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจะมีบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและประชาชนในท้องถิ่นตลอดจนมี จำนวนที่ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมหนึ่ง ที่ สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ระบบ การบริหารงานบุคคลแบบแยกออกจากกัน ซึ่งองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระและมีอำนาจ อย่างเต็มที่ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดตำแหน่ง เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการ จัดการทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรปกครองส่วน โดยทั่วไปแล้วการกำหนดตำแหน่งในองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นจะประยุกต์ใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งระบบใดระบบหนึ่ง ดังต่อไปนี้

นอกจากนี้แล้วในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเน้นให้ ความสำคัญกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหาร สมาชิกสภา และบุคลากรท้องถิ่นประกอบด้วย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ความ พยายามในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ให้กับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยาวนาน มีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งเมื่อบุคลากรท้องถิ่น มีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะส่งผลให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ สามารถช่วยพัฒนาท้องถิ่น แก้ปัญหาท้องถิ่น และตอบสนองความต้องการของ ประชาชน ในท้องถิ่นได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไปซึ่งโดยทั่วไปแล้วการธำรง รักษาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมกิจกรรมต่อไปนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินค่าบุคลากร การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง วินัย อุทธรณ์ และร้องทุกข์ วินัย คือ แบบแผนหรือมาตรฐานความ ประพฤติที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ที่เหมาะสม สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit and welfare) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect compensation) ที่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจะต้องให้กับบุคลากรเพื่อจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) เป็นการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล สองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร ท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น อัตราค่าจ้าง เงินเดือน สภาพการปฏิบัติงาน วันหยุด สวัสดิการ และอื่นๆ ในประเทศที่ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น แบบรวมและแบบผสม โดยส่วนใหญ่กฎหมายจะไม่อนุญาตให้บุคลากรท้องถิ่นรวมตัวกัน จัดตั้งสหภาพแรงงานซึ่งรวมทั้งประเทศไทยด้วย การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็น ขั้นตอน สุดท้ายของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการดำเนินการ



ดังกล่าวเพื่อจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ และ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ปฏิบัติงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างต่อเนื่องและยาวนานโดยมี ความพึงพอใจมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

## 2. ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบ ราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.ปัญหาด้านบุคลากร บุคลากรภายในกองออกแบบบางส่วนยังยึดติดกับวัฒนธรรมแบบเก่า ไม่เปิดรับกระบวนการทำงานใหม่ๆ ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยไม่คล่อง ไม่ชำนาญ ยังมีการปฏิบัติงาน แบบเดิม ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการเริ่มต้นใหม่ในสิ่งที่ดีกว่าเดิม ไม่เรียนรู้และไม่นำ เทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ภายในองค์กร การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาคม วรรณ (2562) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคณะกรรมการ 2 สำนักงานอัยการสูงสุด พบว่า ปัญหาอุปสรรค เจ้าหน้าที่ ขาดความเชี่ยวชาญ การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากกลัวความผิดพลาดการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เดช อุณหะจิรังรักษ์ (2563) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความ เชื่อมโยงกับบริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์นั้น ๆ มีคุณภาพหรือการทำให้คนมีคุณภาพแต่คุณภาพของทรัพยากร มนุษย์ หรือคุณภาพของคนในลักษณะใดจึงจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนกระบวนการพัฒนา

ควรสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้น ๆ ด้วย เมื่อพิจารณามิติต่าง ๆ ในตัวคนแล้วการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1. มิติด้าน ความรู้ เป็นมิติที่มีความเกี่ยวพันกับการศึกษา ทั้งเป็นการศึกษาในรูปแบบ (การศึกษาในระบบ) และ การศึกษาในรูปแบบ (การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย) 2. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมิติความรู้ เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าคนที่ไม่มีความรู้และไม่มีความสามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นเป็นคนที่ไม่มีความรู้ 3. มิติด้าน สุขภาพและอนามัย เป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ 4. มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม เป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้สึนึกคิด ซึ่งจะส่งผลต่อ พฤติกรรม การแสดงออกของคน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมิติด้านความรู้ มิติด้านทักษะ และมิติด้านสุขภาพอนามัยมีกระบวนการ ที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง หลังจากได้รับการกระตุ้นจาก แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญยิ่งต่อการ พัฒนาประเทศ ในขณะที่การพัฒนาคนในมิติทัศนคติและคุณธรรมถูกเลยมองข้ามในช่วงต้นที่มีการ เน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในฐานะปัจจัยการผลิต ทั้งนี้มีสาเหตุประการหนึ่งมาจากนักพัฒนาการที่ผลักดันการพัฒนา ระบบการศึกษามีสมมติฐานว่า เมื่อคนได้รับการศึกษา ได้รับการฝึกหัด ฝึกฝนเกิดความรู้และทักษะที่ เหมาะสมกับอาชีพแล้ว คุณสมบัติอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติและคุณธรรมที่พึงปรารถนาจะ เกิดขึ้นในตัวตนของคนเหล่านั้นโดยปริยาย แต่ในความเป็นจริงอาจไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง สังคมยังมีปัญหาตราบเท่าที่ยังไม่มีการพัฒนาคนเกิดครอบคลุมทั้ง 4 มิติข้างต้นอย่างจริงจัง

2.ปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อให้ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ภายในหน่วยงาน สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ทำให้บุคลากรไม่ทราบ ถึงบริบทในระบบราชการ 4.0 การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ลภีรัตนกุล ( 2553, หน้า 21) นิยามความหมายของคำว่าประชาสัมพันธ์ ไว้ดังนี้ “ การประชาสัมพันธ์ คือการ เสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กร สถาบัน กับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อหวังผลในความร่วมมือและสนับสนุนจากประชาชน” การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสรี วงษ์มณฑา (2546) อธิบายว่าการประชาสัมพันธ์หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่เกิดขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจหรือว่ามีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของสาธารณชนที่เกี่ยวข้องให้เกิดความรู้สึ

ทัศนคติ ความเข้าใจที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน องค์กรกับสาธารณชนที่เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่สัมพันธภาพ การร่วมมือ และการสนับสนุนที่ดี การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สะอาด ตันศุภผล (อ้างถึงใน วิรัช ลภีรัตนกุล, 2553, หน้า 18-19) นักวิชาการผู้มีส่วนสำคัญในการวางรากฐานการเรียนการสอนด้านการประชาสัมพันธ์ของประเทศไทย อธิบายความหมายของการ ประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การประชาสัมพันธ์ คือ วิธีการของสถาบันอันมีแผนการ และการกระทำที่ต่อเนื่องกัน ในอันที่จะสร้างหรือยังให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน เพื่อให้สถาบันและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกันอันจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้น ๆ ดำเนินงานไปได้ผลดีสมความมุ่งหมาย โดยมีประชาคมดีเป็นแนวบรรทัดฐานสำคัญด้วย

3. ปัญหาด้านกฎระเบียบข้อบังคับ หรือโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่นจึงทำให้การปรับตัวเพื่อรองรับระบบราชการ4.0นั้นทำได้ยาก การดำเนินการบางอย่างยังไม่สามารถปฏิบัติได้เนื่องจากติดขัดในเรื่องระเบียบข้อ กฎหมาย ที่อาจทำให้ล่าช้า ไม่คล่องตัว บางกรณีระเบียบกีดขวางความชัดเจนในหลักการปฏิบัติ ทำให้ไม่อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วทั้งการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤดี ประมาภรณ์ (2533, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของวินัยไว้ว่า วินัยเป็นระเบียบหรือกฎข้อบังคับที่กำหนดขึ้นไว้ให้บุคคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จไปอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากผู้ใดฝ่าฝืนถือว่ากระทำผิดวินัยจะต้องได้รับโทษ การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ จินดารักษ์ (2536, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึง วินัยไว้ว่า มีความสำคัญต่อตนเองเพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนเราประสบความสำเร็จในการทำงาน คือความรับผิดชอบ ความวิริยะอุตสาหะในการทำงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ธรรมเนียม และแบบแผนขององค์การที่ตนเองสังกัด

4. ปัญหาด้านการขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ4.0 จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มีทักษะสูงเข้ามาทำงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนบุคลากร จนสามารถพัฒนานวัตกรรมของตัวเองได้ ทำให้ทุกกระบวนการทำงานมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของกระบวนการทำงาน การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 32) ได้ให้ทัศนะว่า การจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะแหล่งข้อมูลที บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัย ช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วองค์การอย่างสมดุลและเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

5.ด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ก็ทำให้หน่วยงานไม่สามารถจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงปัญหาในส่วนของการขาดแคลนบุคลากร ที่ไม่ให้ความสำคัญในการให้สวัสดิการพิเศษแก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการทำงาน การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เนตรชนก ดวนใหญ่ (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรใน ศาลอาญา ยุคดิจิทัล ประจำปี 2562 พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญา ยุคดิจิทัล พบว่า1) ขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอสำหรับการจัดสรรในแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงาน 2) ขอรับจัดสรร เครื่องมือ และ

อุปกรณ์ที่ทันสมัยให้ครบทุกจุดการปฏิบัติงาน เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในหน่วยงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงาน ออกแบบสำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1.แนวทางในการพัฒนาคนหรือบุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองก่อนเป็นอย่างแรก พัฒนาด้านความคิดและความสามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำมาใช้เมื่อเราพัฒนาตนเองได้แล้วในส่วนของหน่วยงานก็ต้องมีการกำหนดทิศทางการพัฒนา ระบบราชการ 4.0ให้ชัดเจนมีแบบแผน และมีการปลูกฝังบุคลากรภายในสำนักงานออกแบบให้มีการ พัฒนาตนเองมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์เข้ากับหลักสากลได้ อย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐ ที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชนและเชื่อถือไว้วางใจได้ การพัฒนา ต้องมีพื้นฐานที่มั่นคง ยึดหลักคุณธรรมและความสมดุลในการทำงาน ไม่เร็วเกินไป ไม่ช้าเกินไปจนตก ยุคก็จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยในสถานการณ์ปัจจุบันได้ และควรมีการจัดฝึกอบรมบุคลากร ทุกระดับให้เข้าใจถึงระบบราชการ 4.0 พร้อมทั้งด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงบุคลากรในระบบ ราชการ การผลักดันนโยบายของรัฐบาลต้องใช้บุคลากร และกลไกของระบบราชการทั้งระบบเป็น ตัวแรง ให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว โดยข้าราชการสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้จะดำเนินการได้ไม่ถนัด เนื่องจากบุคลากรของภาครัฐ ถูกผูกติดกับระเบียบและ แบบแผนซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ด้วยกลไกของรัฐเองจะทำให้ข้าราชการต้องเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงได้ ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนอง ความ ต้องการและความเข้าใจ ความคาดหวังของประชาชนเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ทันท่วงทีและเกิดประสิทธิผลด้วยจิตสาธารณะสามารถทำงาน ร่วมกับประชาชนเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของความยั่งยืน และ ความสุขประชาชน มีการวางแผน บุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางการ ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มี ขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มี แผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้และความพร้อม รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เดช อุณหะจรรย์รักษ์ (2563, หน้า 14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความ เชื่อมโยงกับ บริบทของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย ก็คือการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ มีคุณภาพ หรือการทำให้คนมีคุณภาพ แต่คุณภาพของทรัพยากร มนุษย์ หรือ คุณภาพของคนในลักษณะใดจึงจะเป็นปัจจัยเกื้อหนุน กระบวนการพัฒนา ควรสอดคล้อง กับบริบท ทางสังคมและวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ เมื่อพิจารณามิติต่างๆ ในตัวคนแล้ว การพัฒนา คนให้เป็น คนที่มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพ 4 มิติ คือ 1) มิติด้านความรู้ 2) มิติด้านทักษะ 3) มิติด้าน สุขภาพอนามัย และ 4) มิติด้านทัศนคติหรือคุณธรรม มิติด้านความรู้ เป็นมิติที่มีความ เกี่ยวพันกับการศึกษาทั้งเป็นการศึกษาในรูปแบบ (การศึกษาในระบบ) และการศึกษารูปแบบ (การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย) มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่ให้ความสำคัญกับ ความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมิติความรู้ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า คนที่ ไม่มีทักษะและไม่สามารถทำงานอะไรได้ เลยนั่นเป็นคนที่ไม่มีความรู้ มิติด้านสุขภาพและอนามัย เป็นมิติที่เกี่ยวกับความสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มิติด้าน ทัศนคติหรือคุณธรรมเป็นมิติที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกของ

คนการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe (อ้างถึงใน วิชา พังวิวัฒน์นิกุล, 2563 หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ กระบวนการที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจาก บุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การวิจัยครั้งนี้สอดคล้อง กับงานวิจัยของ เสกสรรค์ สนวและคณะ (2560) ทำการศึกษาเรื่อง การปรับตัวขององค์กร ปกครอง ส่วนท้องถิ่นในยุคไทยแลนด์ 4.0 ผลจากการศึกษาพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับ วัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Cultural Change) เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมจึงเป็นการ หล่อหลอมให้พนักงานมีพฤติกรรมในการ ทำงานที่ดีขึ้นลดภาระทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม โดยที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับระบบ การบริหาร งานบุคลากรแนวใหม่ (personnel administration) หมายถึง หน่วยงานท้องถิ่นต้อง ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้บุคลากรภายในและ ภายนอกหน่วยงานมีศักยภาพทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถในการดำเนินชีวิตภายใต้ การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การเข้ามามีส่วนร่วมของ ประชาชนสามารถกระทำได้โดยอาศัยการคิด การตัดสินใจสำหรับการแก้ไขปัญหาของตนเองร่วมกับการ ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางาน

2. แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับการติดต่อให้ข้อมูลข่าวสาร ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบ ราชการ 4.0 ภายในหน่วยงาน สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ทำให้บุคลากรไม่ ทราบถึงบริบทในระบบราชการ 4.0 ประชาสัมพันธ์ให้เห็นการนำนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การ ปฏิบัติ การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่าย โดยใช้ Social Media เป็น เครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อ เข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่าน การประชุมบุคลากร จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งป้ายประกาศ เสียงตามสาย รวมทั้งผ่านทาง Social Media เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการถ่ายทอดทิศทางการไปยังบุคลากรให้ครบถ้วน ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกระดับของบุคลากร สำนักงานออกแบบ สำนักงานโยธา สนับสนุนการ ทำงานเป็นทีมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึง การใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่าย ให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อ บรรลุภารกิจของส่วนราชการ การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สำนักงาน กพร., 2562) ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่และนโยบายของประเทศ ที่จะก้าวสู่ยุค 4.0 นั้นส่งผลให้ STEM (Science, Technology, Engineering และ Mathematics) กำลังเป็นที่ต้องการ ของตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก ภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งค้นหา องค์ความรู้ทางวิชาการใหม่ๆ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ ประเทศ ยังขาดแคลนบุคลากรด้านด้านวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง ในการสร้างความ แข็งแกร่งและพัฒนา ศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ทิศทางการส่งเสริมและพัฒนา การศึกษาในยุคนี้ต้องอาศัย การบูรณาการความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาที่มีศักยภาพแทน การเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยผลิตบัณฑิตตอบสนองวาระแห่งชาติและตอบโจทย์ทิศทางการ พัฒนาประเทศ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันได้ทัดเทียมนานาชาติ

3. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ควรมีการทบทวนพัฒนาปรับปรุงกฎหมาย ให้ทันสมัยและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะ กฎหมาย ที่ใช้มาเป็นเวลานานหรือมีการมอบ อำนาจหรือกระจาย อำนาจเพื่อให้การดำเนินการมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นตามแนวทางการบริหาร ราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยังไม่ครอบคลุมการ พัฒนาระบบราชการในยุคปัจจุบัน ที่ ปรับตัวเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เพิ่มเติม โดยอาศัยอำนาจ ตามมาตรา 50 แห่งพระราชกฤษฎีกาฯ และจัดทำประกาศคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการบางกรณีระเบียบก็ขาดความชัดเจนในหลักการ ปฏิบัติ ทำให้ไม่ อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วถึง รวมถึงการปรับปรุงและ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ข้าราชการเป็นมีความรู้ ความสามารถ ให้มีความคิด สร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัย ของ นฤดี ประมาภรณ์ (2533, หน้า 12) ได้สรุปความหมายของวินัยไว้ว่า วินัยเป็นระเบียบหรือกฎ ข้อบังคับที่กำหนดขึ้นไว้ให้บุคคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จไปอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากผู้ใดฝ่าฝืนถือว่ากระทำความผิดวินัย จะต้องได้รับโทษ การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ จินดารักษ์ (2536, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึง วินัยไว้ว่า มีความสำคัญ ต่อตนเองเพราะเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้คนเราประสบความสำเร็จในการทำงาน คือความรับผิดชอบ ความวิริยะอุตสาหะในการทำงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ธรรมเนียม และแบบแผนขององค์การที่ตนเองสังกัด

#### 4. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

ขาดผู้ถ่ายทอดที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะงานที่ต้องทำเฉพาะด้าน ในการใช้ระบบดิจิทัลเข้า มาช่วย บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยน เข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ได้เต็มรูปแบบ จึงต้องอาศัย ผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มีทักษะสูงเข้ามาทำงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนบุคลากรจนสามารถ พัฒนานวัตกรรม ของตัวเองได้ การทำให้ทุกกระบวนการมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า โดยคำนึงถึงประสิทธิผล ของกระบวนการทำงาน ทั้งภายในและภายนอก มีการออกแบบระบบการให้บริการที่ประชาชนเข้าถึง ได้อย่างสะดวก บูรณาการ และเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน การนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมา ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคม ด้วยต้นทุนที่ ลดลงและคุ้มค่ามีการแบ่งปัน ทรัพยากรอื่นให้ต้นทุนลดลง การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในทุกกระบวนการ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการจัดการและสร้างนวัตกรรม ในทุก การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัย ของ รจนา นันทิขุติมา(2563) ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลจากการศึกษาพบว่าระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางหนึ่งของรัฐบาลที่จะนำพาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ให้สามารถปรับตัวเข้า กับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึง ของประชาชนและเป็นที่ เชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์การของภาครัฐ จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ฉบับที่ 20 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้นำระบบเทคโนโลยีที่ เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและ อำนวยความสะดวกให้แก่ ประชาชนโดยการบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เข้าด้วยกัน รวมถึง การปรับปรุง และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้มีความรู้ความสามารถให้มีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ

5. แนวทางแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการจัดหา เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ก็ทำให้หน่วยงานไม่สามารถ จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงปัญหาในส่วนของค่าตอบแทนบุคลากร ที่ไม่ให้ความสำคัญในการให้สวัสดิการพิเศษแก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานควรมีการจัดสรร งบประมาณให้เพียงพอมีกรอบการจ่ายที่ชัดเจน รวมไปถึงงบประมาณค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ ควรจะได้รับกำหนดใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลเป็นแนวทางเดียวกัน เช่น ความดีความชอบ

การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย เส้นทางความก้าวหน้าในราชการของสำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ หนูเสน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาและอุปสรรค มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้โครงการ ฝึกอบรมบางโครงการ ถูกระงับ ถูกยกเลิกหรือตัดจำนวน ผู้เข้าร่วมอบรม ส่งผลให้บุคลากรบางกลุ่ม ไม่ได้ได้รับการพัฒนาในทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ขาดการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ พัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Frank P. Sherwood (อ้างถึงใน นงลักษณ์สุทธิวิวัฒน์พันธ์, 2544 : 16) ให้ทัศนะว่า งบประมาณ คือแผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงาน ทั้งหมด ในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะปริมาณ บริหาร กิจกรรม โครงการ และการใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนนี้ย่อม ประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอน คือการจัดเตรียม การอนุมัติและการบริหารงบประมาณ การวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาญจน์(2546 :149)ได้ให้ความหมายของ งบประมาณ โดยสรุปไว้ว่า งบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายของรัฐ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การเตรียมแผน งบประมาณ ได้แก่การจัดทำขั้นตอน อันประกอบไปด้วยโครงสร้างการบริหาร การทำ ตารางเวลาและการบริหารการควบคุมงบประมาณ ทั้งนี้ในการจัดทำ แผนควรคำนึงถึงกฎระเบียบ หรือกฎหมาย และปทัสถาน ทั้งด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้**

1. ในการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ควรมี การจัดฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับองค์การ พัฒนาด้านความคิดและความสามารถทำงาน ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยยึดหลักธรรมมาภิบาลนำมาใช้เมื่อเราพัฒนาตนเองได้แล้วในส่วน ของหน่วยงานก็ต้องมีการกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ให้ชัดเจนมีแบบแผน และมีการปลูกฝังบุคลากรภายในสำนักงานอกแบบให้มีการพัฒนาตนเองมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและ ทำงานบนหลักคุณธรรม ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

2. เห็นควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบราชการ4.0 ภายในหน่วยงาน สำนักงาน ออกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร ประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงการนำนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปสู่ การปฏิบัติ การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุน การแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับ ข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารทิศทางการดำเนินงานของ องค์การผ่านการ ประชุมบุคลากร จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งป้ายประกาศ เสียงตามสาย รวมทั้งผ่านทาง Social Media เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรไปยังบุคลากร ให้ครบถ้วน ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกระดับของบุคลากร สำนักงานอกแบบ สำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร

3. ควรมีการพัฒนาและฝึกอบรมในการใช้ระบบดิจิทัลเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน บุคลากร ไม่สามารถปรับเปลี่ยน เข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ได้เต็มรูปแบบ จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือคนที่มี ทักษะสูงเข้ามาทำงาน เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับคนบุคลากร จนสามารถพัฒนาคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมของตัวเองได้ ทำให้ทุกกระบวนการทำงานมีความเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลมาทดแทนการทำงานในรูปแบบเก่า เพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 มีการบูรณาการ และเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดแก่ประชาชนและภาคสังคม

#### **ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป**

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือใน การเก็บ รวบรวมข้อมูล ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิง

คุณภาพเพื่อค้นหาถึงปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ นอกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร และเพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของ ข้อมูลที่ความครบถ้วนและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบราชการ 4.0 เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานของสำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร

3. ควรศึกษาในมิติและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานคร เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานออกแบบ สำนักการโยธา กรุงเทพมหานครอย่างแท้จริง

### เอกสารอ้างอิง

เฉลิมพล ศรีหงส์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยระเบียบวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย.

ชลิดา ศรมณี. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัย.

เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2544). *การบริหารงานงบประมาณ หลักทฤษฎี และวิเคราะห์* เชิงปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : หจก.เอมเทรตติ้ง.

เนตรชนก ดวนใหญ่. (2562). *การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในศาลอาญายุคดีดิจิทัล* ประจำปี 2562. ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พัชรดา รัตนะ (2562) *เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค ราชการ 4.0 กรณีศึกษา กองบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราม คำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัย.

พรธิดา วิเชียรปัญญา.(2547).*การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*.กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.

รจนา นันทิขุติมา(2563) *เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 : กรณีศึกษาสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัย.

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร่วมสมัย*.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย.

วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี. (2563). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการขององค์กรและนวัตกรรมใน องค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2562).*คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ระบบ ราชการ 4.0* ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2564, จาก [https://WWW.Users/ADMIN/Downloads/Toolkit\\_PMQA4.0%20\(2\).pdf](https://WWW.Users/ADMIN/Downloads/Toolkit_PMQA4.0%20(2).pdf)

อรพรรณ หนูเสน. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร*. ค้นคว้า อิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง