การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0: กรณีศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*

Human Resource Management according to Government 4.0: A Case Study of Bureau of Personnel Administration Development and Legal Affairs, Office of the Basic Education Commission of the Ministry of Education

นายกังวาลย์ จันทร์พึ่งสุข**

Kangwarn Chanphuengsuk

6414830084@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและการวิจัยภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ยึดค่านิยมของสำนัก คือ มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม ระเบียบครบ ระบบดี มีคุณธรรม มีระบบที่รองรับระบบราชการไทย 4.0 เช่น ระบบ HRMS ใช้ในสำนักและหน่วยงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของสำนักด้วย 2) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในด้านเทคโนโลยีที่รองรับกับการเป็นระบบราชการไทย 4.0 ขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และขาดแคลนงบประมาณที่สนับสนุนให้สามารถพัฒนาสำนักให้มีระบบการดำเนินงานแบบราชการไทย 4.0 และ 3) แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ควรเพิ่มการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานและบริหารงานบุคคล เช่น มีการจัดอบรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร เพิ่มการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในสำนัก และเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ระบบราชการไทย 4.0; สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

Keywords: Human Resource Management; Government 4.0; Bureau of Personnel Administration Development and Legal Affairs

---

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0: กรณีศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

**นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ประเทศไทยมีการประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นแผนการพัฒนาประเทศในระยะยาว ผ่านวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศให้มั่นคง ประชาชนมีความสุข พัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง สังคมมีความเป็นธรรม และมีความยั่งยืนในทรัพยากรธรรมชาติ โดยการพัฒนาประเทศและคนในหลากหลายระดับ จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาว เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบประชารัฐ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศในทุกระดับและภาคส่วน ซึ่งมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐโดยตรง มีรายละเอียด (สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, หน้า 5-9) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกบทบาททำหน้าที่ในการกำกับออกจากการให้บริการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า เพื่อให้ได้ผลงานในระดับมาตรฐานสากล รวมถึงต้องเปิดกว้าง เชื่อมโยงและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย เป็นสากล มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ตามหลักนิติธรรม และช่วยลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมการพัฒนา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, หน้า 18) มีจุดเน้นด้านหนึ่งที่กล่าวถึงการบริหารงานของภาครัฐและระบบราชการซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐความว่า “การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ในระบบการบริหารจัดการภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร ในส่วนการบริหารจัดการภาครัฐให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม” และเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, หน้า 20) ข้อหนึ่ง นั่นคือ “…มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจและมีส่วนร่วมจากประชาชน บทบาทภาครัฐในการให้บริการซึ่งภาคเอกชนดำเนินการแทนได้ดีกว่าลดลง เพิ่มการใช้ระบบดิจิทัลในการให้บริการ ปัญหาคอร์รัปชันลดลง และการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระขึ้น มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสม ระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น”

จากวิสัยทัศน์และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติที่มีการแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ นั้น และเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในด้านการบริหารงานของระบบราชการ ทำให้รัฐบาลได้ออกนโยบายเพื่อนำมาใช้ช่วยขับเคลื่อนการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นั่นคือ นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่มุ่งเน้นให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศในทุกภาคส่วน ซึ่งรวมไปถึงส่วนราชการเองได้มีการเตรียมพร้อมการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยการปฏิรูปสู่ระบบราชการไทย 4.0 ที่ราชการไทยต้องปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมยุคดิจิทัลที่มีความรวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ จึงต้องสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจพิเศษและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพลิกโฉมระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560, หน้า 4) และต้องคำนึงถึงการปรับปรุงปฏิรูประบบราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้วย

กระทรวงศึกษาธิการ (2564) ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายประเทศไทย 4.0 และระบบราชการไทย 4.0 จึงออกประกาศนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องความว่า “...การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล ด้วยการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไทย 4.0 ด้วยนวัตกรรม และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลไกหลักในการดำเนินงาน (Digitalize Process) การเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูล (Sharing Data) การส่งเสริมความร่วมมือ บูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ปรับปรุงประสิทธิภาพของเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถใช้งานเครือข่ายสื่อสารข้อมูลเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบราชการไทย 4.0 สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทาง รวมทั้งปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักความจำเป็นและใช้พื้นที่เป็นฐาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งและสายงานต่างๆ และส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามกลไกการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ” และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) มีประกาศความว่า “...เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์และสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับประเทศและนโยบายของกระทรวง จึงกำหนดนโยบาย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความปลอดภัย 2. ด้านโอกาส 3. ด้านคุณภาพ และ 4. ด้านประสิทธิภาพ” โดยนโยบายในด้านประสิทธิภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบราชการไทย 4.0 กำหนดไว้ว่า “เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจและใช้พื้นที่เป็นฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักธรรมาภิบาล และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการฐานข้อมูล มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน...”

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ (สพร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบในการดูแลงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายประเทศไทย 4.0 ระบบราชการไทย 4.0 นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศผ่านการดูแลและพัฒนาระบบบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายประเทศไทย 4.0 ระบบราชการไทย 4.0 และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบทบาทและภารกิจหลักของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคตของทุกองค์การหรือหน่วยงาน เพราะทุกการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานต้องอาศัยบุคลากรในองค์การ ดังนั้น ทุกองค์การหรือหน่วยงานจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์

สูงสุด และกระตุ้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ผ่านการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การ ช่วยให้บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความภักดีในองค์การและลดข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ส่งผลให้สังคมมีความสงบสุข (วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 3) ซึ่งจะส่งผลดีต่อประเทศชาติตามมา และหากสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหรือหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของประเทศได้จะยิ่งส่งผลดีต่อการบรรลุเป้าหมายของประเทศโดยเริ่มจากในระดับหน่วยงานหรือองค์การ

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ จึงมีความสนใจที่จะวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0

3. แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน

2. ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ จำนวน 1 คน และรองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ หรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการบริหารงานบุคคลและนิติการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน

2) เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ จำนวน 3 คน นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ จำนวน 4 คน และนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565ก, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยายโครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0: กรณีศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัย 2 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร (Documentary research) และ การวิจัยสนาม (Field research) ซึ่งมีผลการวิจัย ดังนี้

จากการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตำรา และเอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปฏิรูประบบราชการ ระบบราชการไทย 4.0 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา การประเมิน การให้รางวัล และการบริหารสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มในองค์การ ซึ่งครอบคลุมการรวบรวมข้อมูล เพื่อการวางแผน การสรรหา การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การบริหารสายอาชีพต่างๆ การประเมินผล และนำระบบต่างๆ มาดำเนินการต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกแต่ละคนและกลุ่มในองค์การ หากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในหน่วยงานหรือองค์การ บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การจะมีความเป็นอยู่ที่ดี และสามารถปฏิบัติงานออกมาได้ดี ซึ่งจะส่งผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์การตามมา และหากทุกหน่วยงานหรือองค์การมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก็จะช่วยให้สังคมและประเทศชาติมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามมาด้วย กล่าวคือ หากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่บุคคลในองค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งแล้วจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลดีมาสู่สังคมและประเทศชาติตามมา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐมีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 7 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีจุดเน้นเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใสและเป็นธรรม รวมทั้งสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งและคนดีไว้ และสอดคล้องกับบริบทสภาพการณ์ในแต่ละยุคสมัย

การปฏิรูประบบราชการ เป็นการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของระบบราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยเทคนิคหรือเครื่องมือเข้ามาช่วยให้เกิดการดำเนินการแบบใหม่ๆ

ระบบราชการไทย 4.0 เป็นการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของระบบราชการให้สอดรับกับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกล่าวได้ว่า ระบบราชการไทย 4.0 คือ

รูปแบบของการปฏิรูประบบราชการไทยในยุคสมัยใหม่ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศไทย 4.0 และมีการใช้เทคโนโลยีและระบบดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการด้วย

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของระบบราชการโดยอาศัยแนวคิดของภาคเอกชนเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งคำนึงถึงและตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกระบบราชการด้วย และต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

การวิจัยสนาม โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการจำนวน 10 คน สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อต้องการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 สรุปผลได้ว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 เป็นไปตามค่านิยมของสำนัก คือ มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม ระเบียบครบ ระบบดี มีคุณธรรม รวมทั้งยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่คำนึงถึงความชอบธรรมของกฎหมาย คุณธรรม ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมาใช้ จากการศึกษาแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ของกลุ่มคนรุ่นใหม่นำมาใช้บริหารจัดการข้อมูลการทำงาน เช่น Google Meet, Zoom, Google form, QR Code การรับสมัครทางออนไลน์ หรือการสัมภาษณ์งานทางออนไลน์ ใช้เว็ปไซด์และ Facebook ในการสื่อสารและเผยแพร่ข่าวสาร ใช้ Line และ E-mail ในการจัดส่งข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา และมีระบบ HRMS ใช้ในสำนักและหน่วยงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของสำนักด้วย กล่าวคือ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ มีการเตรียมโครงสร้างและระบบไว้รองรับระบบราชการไทย 4.0 แล้ว แต่ยังไม่ได้ขับเคลื่อนดำเนินการให้บรรลุผลได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร โดยเฉพาะในเรื่อง การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกับคนในพื้นที่ การยึดผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย

จากวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อต้องการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 สรุปผลได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ได้แก่

1. บุคลากรขาดความรู้ในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เนื่องจากบุคลากรรุ่นเก่าๆ เกษียณ หรือโอนย้ายกันบ่อย และไม่มีการหมุนเวียนบุคลากรในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีบุคลากรบางส่วนที่ขาดวินัยในการทำงาน และมีทัศนคติเชิงลบในการทำงานที่รองรับกับการเป็นระบบราชการไทย 4.0

2.ขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีงบประมาณไม่เพียงพอ

3. การพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานจัดไม่มีความต่อเนื่องและมีการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรน้อยครั้ง

จากวัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อต้องการศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 สรุปผลได้ว่า แนวทาง

การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ต้องเพิ่ม 3 ส่วน คือ

1. ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เช่น การศึกษา อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ปรับทัศนคติในการทำงาน และสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี รวมทั้งควรมีระบบถ่ายทอดองค์ความรู้จากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ และมีการจัดทำ Flow chart การทำงานที่ชัดเจน

2. ควรวางแผนการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้การบริการที่ทันต่อสถานการณ์ และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการใช้งาน

3. ควรนำเทคโนโลยี ระบบดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น จัดทำและรวบรวมฐานข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว ลดภาระงานภาครัฐ และลดภาระงบประมาณภาครัฐ เกิดประสิทธิภาพ

ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนักก้าวทันและสอดรับกับระบบราชการไทย 4.0

อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อต้องการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 สรุปผลได้ว่า เป็นไปตามค่านิยมของสำนัก คือ มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม ระเบียบครบ ระบบดี มีคุณธรรม รวมทั้งยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่คำนึงถึงความชอบธรรมของกฎหมาย คุณธรรม ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดระบบราชการไทย 4.0 ของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560, หน้า 4) กล่าวถึงหลักการของระบบราชการไทย 4.0 ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ferlie และคนอื่นๆ (อ้างถึงใน เดช อุณหะจิรังรักษ์, 2564, หน้า 40) เกี่ยวกับลักษณะร่วมกันที่พบในทิศทางการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐภายใต้หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) ที่เน้นวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่จากการรวบรวมของบุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2564, หน้า 107) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม และสอดคล้องกับปัจจัยสำคัญในการปฏิรูประบบราชการจากการรวบรวมแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2565ข, หน้า 34-37) ในเรื่องจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรภาครัฐปฏิบัติหน้าที่เสมือนเป็นเจ้าของหรือเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งในกรณีของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการเป็นการปลูกจิตสำนึกผ่านค่านิยมองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระบบราชการไทย จากการรวบรวมแนวคิดของ วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล (2564, หน้า 32) ประกอบด้วย 4 แนวคิด 10 หลักการ คือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และการตอบสนอง (Responsiveness) ค่านิยมประชาธิปไตย ในด้านหลักภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักความเปิดเผย โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity) ประชารัฐ ในด้านหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม การแสวงหาฉันทามติ (Participation Consensus Oriented) และความรับผิดชอบทางการบริหาร ในหลักคุณธรรม (Morality) และจริยธรรม (Ethics) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ศึกษาการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0

กรณีศึกษา : การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ยึดหลักธรรมาภิบาล 10 หลักการ และสอดคล้องกับแนวคิดระบบราชการ 4.0

นอกจากนี้ยังมีการนำเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลมาใช้ จากการศึกษาแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ของกลุ่มคนรุ่นใหม่ นำมาใช้บริหารจัดการข้อมูลการทำงาน เช่น Google Meet, Zoom, Google form, QR Code การรับสมัครทางออนไลน์ หรือการสัมภาษณ์งานทางออนไลน์ ใช้เว็ปไซต์และ Facebook ในการสื่อสารและเผยแพร่ข่าวสาร ใช้ Line และ E-mail ในการจัดส่งข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลา และมีระบบ HRMS ใช้ในสำนักและหน่วยงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของสำนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิริยา ลีลาสุธานนท์ (2561) ศึกษาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: สถาบันการเงินประเภทธนาคาร พบว่า มีใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสรรหาและดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รจนา นันทิชุติมา (2563) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา หมุนอุดม (2562) คำรณ เหลืองธนะผล (2564) และณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ที่มีความเห็นร่วมกันว่ามีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานในยุคประเทศไทย 4.0 และราชการ 4.0

แม้ว่าสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ มีการเตรียมโครงสร้างและระบบไว้รองรับระบบราชการไทย 4.0 แล้ว แต่ยังไม่ได้ขับเคลื่อนดำเนินการให้บรรลุผลได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร โดยเฉพาะในเรื่อง การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกับคนในพื้นที่ การยึดผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารภาครัฐแนวใหม่ และการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงและทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560, หน้า 7) กล่าวถึงการพัฒนาไปสู่ระบบราชการไทย 4.0 ประกอบด้วย 1. ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและสังคมในรูปแบบประชารัฐ (Collaboration) 2. สร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อประชาชนและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย 3. ปรับสู่ระบบดิจิทัล (Digitalization) โดยนำระบบและเครื่องมือทางดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน และ 4. ปรับและเพิ่มความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของข้าราชการให้เป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ซึ่งแม้จะพบการดำเนินการในสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการบ้างแต่ก็ยังไม่ได้มีการขับเคลื่อนการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้สำนักยังไม่อาจก้าวเข้าสู่ระบบราชการไทย 4.0 ได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรดา รัตนะ (2562) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 มุ่งเน้นหลักการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานอื่นๆ 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3) กระบวนการเพิ่มขีดสมรรถนะให้สูงขึ้นและทันสมัย

จากวัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อต้องการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 สรุปผลได้ว่า บุคลากรยังขาดความรู้ในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ เนื่องจากบุคลากรรุ่นเก่าๆ เกษียณหรือโอนย้ายกันบ่อย และไม่มีการหมุนเวียนบุคลากรในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังมีบุคลากรบางส่วนที่ขาดวินัยในการทำงาน และมีทัศนคติเชิงลบในการทำงานที่รองรับกับการเป็นระบบราชการไทย 4.0 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสำนักนายกรัฐมนตรี (2564) ซึ่งออกประกาศ เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐ สร้างระบบและกลไกสำหรับการสับเปลี่ยนหมุนเวียน และผ่องถ่ายบุคลากรระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานในภาคส่วนอื่นให้มีความคล่องตัว แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ศึกษาการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา : การปฏิบัติงานของสำนักปลัด

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และหลักของระบบราชการ 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรจนา นันทิชุติมา (2563) และ คำรณ เหลืองธนะผล (2564) ที่นำเสนอว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งขาดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัตรา หมุนอุดม (2562) ศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0: กรณีศึกษากรมการค้าภายใน พบว่า มีการโอนย้ายบุคลากรข้ามหน่วยงานค่อนข้างสูง ทำให้ขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ บุคลากรขาดทักษะที่หลากหลาย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลและบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีหลากหลายช่วงวัย

ปัญหาขาดแคลนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีงบประมาณไม่เพียงพอ สอดคล้องกับงานวิจัยของรจนา นันทิชุติมา (2563) และคำรณ เหลืองธนะผล (2564) พบว่า หน่วยงานขาดการสนับสนุนงบประมาณ ขาดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า ไม่มีงบประมาณในการบริหารมากเพียงพอ และวัสดุอุปกรณ์ที่ค่อนข้างมีอายุการใช้งานมายาวนาน

การพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานจัดไม่มีความต่อเนื่องและมีการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรน้อยครั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 พบว่า การพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง

จากวัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อต้องการศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 สรุปผลได้ว่า ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เช่น การศึกษา อบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ปรับทัศนคติในการทำงาน และสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี รวมทั้งควรมีระบบถ่ายทอดองค์ความรู้จากคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ และมีการจัดทำ Flow chart การทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องสำนักนายกรัฐมนตรี (2564) ซึ่งออกประกาศเรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการทำงานภายใต้ภาวะชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงสร้างและพัฒนากรอบความคิด (Mindset) ให้กับบุคลากรภาครัฐทุกระดับพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2560, หน้า 12) ได้เสนอปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประการหนึ่งว่าต้องปรับและเพิ่มความคิด ทักษะ และพฤติกรรมของข้าราชการให้เป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรดา รัตนะ (2562) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เสนอว่า ควรมีโครงการจัดฝึกอบรมบุคลากรด้านการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (Mindset) และควรมีการวางแผนงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายทอดความรู้ของคนรุ่นเก่าสู่คนรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ศึกษาการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา : การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เสนอให้มีการอบรมให้ความรู้

กับบุคลากรพร้อมทั้งปรับทัศนคติในการทำงาน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรจนา นันทิชุติมา (2563) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เสนอว่าควรส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) สอดคล้องกับงานวิจัยของคำรณ เหลืองธนะผล (2564) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 : กรณีศึกษาสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดตราด เสนอว่าควรส่งเสริมการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพด้านทักษะ ด้านสมรรถนะ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านหลักสูตรออนไลน์จากเว็บไซต์ต่าง ๆ ควรยกระดับขวัญและกำลังใจโดยการดูแลทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 เสนอให้พัฒนาทักษะบุคลากรด้วยการฝึกอบรมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการวางแผนการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เพื่อให้การบริการที่ทันต่อสถานการณ์ และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์เพื่อการใช้งาน สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาพัชร อยู่สบาย (2562) ศึกษาการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา : การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ เสนอว่า ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรจนา นันทิชุติมา (2563) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เสนอว่าควรสนับสนุนงบประมาณพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของคำรณ เหลืองธนะผล (2564) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 : กรณีศึกษาสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดตราด เสนอว่า ควรสนับสนุนงบประมาณพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 เสนอให้จัดทำแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรือครุภัณฑ์ประจำปี

ควรนำเทคโนโลยี ระบบดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น จัดทำและรวบรวมฐานข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว ลดภาระงานภาครัฐ และลดภาระงบประมาณภาครัฐ เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) (2562) มีสาระสำคัญตอนหนึ่งว่า ให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย สอดคล้องกับสำนักนายกรัฐมนตรี (2564) ซึ่งออกประกาศ เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนระบบการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2560, หน้า 12) ได้เสนอปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประการหนึ่งว่า ต้องปรับสู่ระบบดิจิทัล (Digitalization) โดยนำระบบและเครื่องมือทางดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรดา รัตนะ (2562) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เสนอว่า ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรจนา นันทิชุติมา (2563) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร เสนอว่า ควรเช่าอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากเอกชน สร้าง Digital Platform การบริหารทรัพยากรบุคคล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคำรณ เหลืองธนะผล (2564) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 : กรณีศึกษาสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดตราด เสนอว่า ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวุฒิ วุฒิ (2565) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 เสนอให้นำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 รูปแบบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ มีดังนี้

1. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ควรเปิดกว้างและเชื่อมโยงกับคนในพื้นที่ ยึดผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการตามระบบราชการไทย 4.0 ให้บรรลุผลได้อย่างเต็มที่

2. สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ควรเพิ่มการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานและบริหารงานบุคคล อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะสูงและทันสมัย

3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ควรเพิ่มการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้สนับสนุนการดำเนินการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในสำนัก ให้สามารถรองรับกับระบบราชการไทย 4.0

4.สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ควรเพิ่มการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสำนัก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งก้าวทันและสอดรับกับระบบราชการไทย 4.0

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในครั้งนี้เป็นการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งต่อไปควรมีการศึกษา ในประเด็นดังนี้

1. ทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น

2. ทำวิจัยแบบผสมระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3. ศึกษาปัจจัยในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทระบบราชการไทย 4.0 ของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ หรือหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เปรียบเทียบผลการวิจัยระหว่างกรมต่างๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.* (ประกาศลงวันที่ 29 ธันวาคม 2564). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง

กัญญาพัชร อยู่สบาย. (2562). การปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา : การปฏิบัติงานของสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

คำรณ เหลืองธนะผล. (2564). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0 : กรณีศึกษาสำนักงานคุมประพฤติจังหวัดตราด*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณัฐวุฒิ วุฒิ. (2565). *การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร กองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เดช อุณหะจิรังรักษ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). *ระบบราชการ 4.0 กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ.* ค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2565, จาก https://www.dpe.go.th/manual-files-401291791810

บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

พัชรดา รัตนะ. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รจนา นันทิชุติมา. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.* การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิริยา ลีลาสุธานนท์. (2561). *การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: สถาบันการเงินประเภทธนาคาร.* วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. (ประกาศลงวันที่ 29 ธันวาคม 2564). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0*. ค้นเมื่อ 3 ธันวาคม 2565, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-system-context-thailand-4-0.pdf

สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา).* กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2564). ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง). (ประกาศลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง

สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564.* ค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2565, จาก https://www.nesdc. go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

สุพัตรา หมุนอุดม. (2562). การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0: กรณีศึกษากรมการค้าภายใน. *วารสารรามคำแหงฉบับรัฐประศาสนศาสตร์. 2*(1), 34-61.