

บทความวิจัย

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรไปสู่ ระบบราชการ 4.0*

: ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

Important factors for the success of personnel development of, the Office of,
Management human resources Attorney General's,
Office to the bureaucratic system 4.0

จิรภัย สักกุนา**

Jeeranai Sakkuna

6314832011@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาบุคลากร และแนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบและวิธีการ คือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกด้วยตนเอง การระดมความคิด การสัมมนา และการฝึกอบรม 2) ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การร่วมมือกัน รวมทั้งอายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และปัจจัยผลตอบแทนมีความเหมาะสมต่อความสามารถและผลงาน 3) ปัญหาและอุปสรรค หน่วยงานขาดงบประมาณ และขาดการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างทั่วถึงให้บุคลากรทุกคนมีกรอบความคิดและทักษะการคิดวิเคราะห์ที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้และพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง ขาดความชัดเจนของรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมาย และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 และ 4) แนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการ ผู้บริหารควรส่งเสริมศักยภาพการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาสู่องค์กรเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยการพัฒนาบุคลากรต้องจัดให้ตามเหมาะสม ตามตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรแต่ละคน ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้กระบวนการทำงาน เพื่อสร้างความพร้อมการเปลี่ยนแปลงไปในสังคมยุคปัจจุบันได้

คำสำคัญ: การพัฒนาบุคลากร; ระบบราชการ 4.0; สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด ไปสู่ระบบราชการ 4.0

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

สำนักงานอัยการสูงสุด เป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ นอกจากหน้าที่หลัก คือ การดำเนินคดีอาญาทั้งปวง ดำเนินคดีแพ่ง และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของพนักงานอัยการหรือสำนักงานอัยการสูงสุดรับพิจารณาสั่งคดีชั้นสู่ศาล และความ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประชาชนและรัฐตามหลักนิติรัฐ ดำเนินคดีในส่วนต่าง ๆ และให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแล้วนั้น ยังมีการบริการด้านงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ๆ อีก รวมถึงงานสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการตุลาการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำของสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ (บุญเลิศ อรุณพิบูลย์, 2560) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้กำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ และสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต้องการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและทรัพยากรมนุษย์ของไทย ตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี และการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ ข้าราชการซึ่งเป็นกำลังพลสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้เติบโตอย่างยั่งยืน จึงถือเป็นหน่วยงานเป้าหมายแรกที่จะต้องถูกปฏิรูป ปรับบทบาทตัวเองเป็นผู้อำนวยการความสะอาด กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ต้องมีระบบการทำงานอย่างคล่องตัวพร้อมตอบสนองภารกิจพิเศษเป็นเป้าหมายหลัก (Agenda-Based) โดยรู้จักนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมระบบข้าราชการไทยสู่ยุค 4.0 ข้าราชการต้องมี การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ภาคราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของข้าราชการแบบเก่าไปสู่ข้าราชการยุคใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ข้าราชการจึงจำเป็นต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) และวางระบบงาน การบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย (รุ่งรัตน์ นุญ-หลง, 2561) การขับเคลื่อนองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 4 ปี สำนักงานอัยการ สูงสุด พ.ศ. 2563 - 2566 ดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ "องค์กรนำในการใช้กฎหมายเพื่อรักษาความยุติธรรมให้กับประชาชนและสังคม " โดยมีพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลของหน่วยงานในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการงานในการพัฒนาองค์กร สอดรับตามแผนปฏิรูปองค์กรสำนักงานอัยการสูงสุด พ.ศ. 2562 - 2566 ซึ่งสำนักงานอัยการสูงสุดได้แสดงเจตจำนงต่อการพัฒนาองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวคิดในการผลักดันแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานหลักเกณฑ์ที่ดี เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการดำรงตน ให้เหมาะสมกับวิชาชีพของตนในทุกด้าน (สำนักงานคณะกรรมการอัยการ, 2563)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาบุคลากร และแนวทางพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากร ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการ

ปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ ภายในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 46) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยเลือกจากกลุ่มผู้บริหารและปฏิบัติงานสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

2.1) เป็นข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 1 คน

2.2) เป็นข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ปฏิบัติระดับเชี่ยวชาญ และระดับชำนาญการพิเศษ ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 2 คน ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ และนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

2.3) เป็นข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด ผู้ปฏิบัติระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญาน ในสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 คน ประกอบด้วย นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ และเจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์โดยได้แจ้งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้าในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาทุกครั้งที่

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อกำหนดที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูล และบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้อจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถามแล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้อจากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้อจากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยจากสภาพปัญหาและข้อเสนอแนะของปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงาน

อัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 จากการวิจัย พบว่า

- 1.1 การสอนงานเป็นวิธีการแนะนำวิธีการทำงาน เช่น การสอนงานไปพร้อมกับการทำงานในห้องทำงาน และมีการแนะนำวิธีการทำงาน มีการสอนในขณะปฏิบัติงาน
- 1.2 การหมุนเวียนงาน การหมุนเวียนตำแหน่ง การสอนแนะ และการศึกษางาน วิธีการฝึกประสบการณ์ในงานก็เพื่อให้ผู้รับการฝึกได้มีความรู้ที่กว้างขึ้น สามารถทำงานได้หลายประเภทมากขึ้น และสามารถทำงานแทนกันได้
- 1.3 การประชุมอภิปราย เป็นการแบ่งกลุ่มพิจารณา หรืออภิปรายกันระหว่างผู้เข้ารับ การอบรมในเรื่องที่สนใจร่วมกัน เพื่อแสวงหาข้อยุติของกลุ่มในเรื่องที่อภิปรายกันนั้น และมีลักษณะเป็นกันเองไม่เป็นทางการ
- 1.4 การบรรยาย เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือจะมีการจัดให้บุคคลหนึ่งพูดให้แก่บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งฟัง ในสถานที่และเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้การบรรยายได้รับสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด คือ ผู้บรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังสามารถซักถามปัญหาได้

1.5 การฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานการฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานการฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน มีการฝึกฝนให้บุคลากรภายในสำนักงาน มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ในส่วนของงานตัวเองที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

1.6 การสัมมนา การฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วม มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาทุกคน เป็นการเพิ่มความรู้ให้แกกัน และร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแง่มุมต่าง ๆ

1.7 การระดมความคิด เป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น

1.8 การประชุมย่อย เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การจัดประชุมกลุ่ม จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มได้เรียนรู้ด้วยการสื่อสารกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น

1.9 การมอบหมายงานพิเศษ เป็นวิธีการที่มีประโยชน์และคล่องตัวเนื่องจากการจะ มอบหมายงานอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคลด้วย

1.10 เอกสารพิมพ์เวียนแจก เป็นการจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เช่น หนังสือเวียน การให้ข่าวสาร ข้อมูล กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

1.11 การจัดทัศนศึกษาหรือการดูงานนอกสถานที่ เป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางซึ่งเป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ ปฏิบัติอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปและอภิปรายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

1.12 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสปรับปรุงเพิ่มวุฒิการศึกษาซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาผู้ใหญ่หรือการลา เพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

1.13 การเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่เคยรับผิดชอบมากขึ้น บุคลากรที่ทำงานดีมักจะได้รับมอบหมายงานเกินกว่าหน้าที่ เพราะผู้บังคับบัญชาคาดหวังว่างานที่ออกมาจะดีกว่าให้คนอื่นปฏิบัติ บุคลากรบางคนอาจจะทำงานได้ดีขึ้น ถ้าถูกกระตุ้นให้ทำงานเยอะขึ้น

2. ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน

อัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 จากการวิจัยพบว่า

2.1 ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

2.2 ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร มีการประชุมและการพบปะกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหารระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการติดต่อสื่อสารเรื่องทั่วไป หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.3 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้กระบวนการทำงานมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

2.4 มีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่เห็นได้เป็นรูปธรรม

2.5 ปัจจัยด้านอายุราชการและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความสามารถทางสติปัญญา สังคมประสบการณ์ การศึกษา และการอบรม การมีประสบการณ์มาก

ยอมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดี ประสบการณ์จากสิ่งที่พบเห็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และคนที่ม่ประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานย่อมได้เปรียบในด้านความชำนาญงาน

2.6 ปัจจัยด้านการร่วมมือกันในการทำงานในองค์กร มีอิทธิพลกับขวัญ และกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการร่วมมือในการทำงานภายในสำนักงาน ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการตอบสนองนโยบาย อำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม และคล่องตัว มีอิทธิพลกับการตอบสนองนโยบายการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานอย่างเหมาะสมและคล่องตัวในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

2.8 ปัจจัยผลตอบแทนมีความเหมาะสมต่อความสามารถและผลงาน มีอิทธิพลกับการตอบสนองนโยบายการพัฒนาบุคลากร ผลตอบแทนมีความสำคัญ และมีความเหมาะสมต่อความสามารถและผลงาน

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 จากการวิจัย พบว่า

3.1 การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน บุคลากรขาดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.2 หน่วยงานยังขาดงบประมาณในด้านการพัฒนาบุคลากรที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต พร้อมปฏิบัติงานในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลก้าวไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 สามารถตอบสนอง ความคาดหวังและพร้อมรับการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

3.3 ปัญหาการสร้างระบบนิเวศในการทำงานของหน่วยงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานจะสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

3.4 ปัญหาความพร้อมในการการพัฒนาบุคลากร ด้วยการฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ที่ทำให้องค์กรเติบโต ก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรรักษาคนเก่งคนดีเข้ามาทำงานได้ โดยบุคลากรเหล่านั้นจะจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

3.5 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม

3.6 หน่วยงานขาดการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง ตอบสนองการผสมผสานระหว่างการทำงานและ การใช้ชีวิต ภายใต้ต้นนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยกำหนดกรอบความคิดและกรอบทักษะที่ผสมผสานทักษะในการทำงานและการใช้ชีวิต ทักษะด้านการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม และทักษะด้านข้อมูล สื่อและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 การพัฒนาบุคลากร ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ไม่แยกตัวออกจากระบบ การบริหารองค์กร การปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากร

บุคคลในภาพรวม เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร

3.8 ปัญหาของหน่วยงานที่ขาดความชัดเจนในรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่มีเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ที่ดีกับการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ (Employee Experience) โดยคำนึงถึงตัวบุคลากรเป็นศูนย์กลาง มีการออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาที่คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน

3.9 ปัญหาการพัฒนาทักษะที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทักษะที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ ทักษะเชิงกลยุทธ์ และทักษะเชิงนวัตกรรม

3.10 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ เพื่อการพัฒนา ภาวะผู้นำในทุกระดับ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และเตรียมความพร้อมบุคลากรในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพ

3.11 ปัญหาการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงาน เพื่อให้บริการประชาชนด้วยความรับผิดชอบและความสุจริต มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นไทยแลนด์ 4.0

4. แนวทางการพัฒนาและวิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานอัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 จากการศึกษา พบว่า

4.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมศักยภาพการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาสู่องค์กรเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 ให้มีทักษะในด้านการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเกิดโอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย อีกทั้งสามารถเป็นผู้นำขับเคลื่อนทำให้เกิดองค์กรประสบความสำเร็จ

4.2 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานทุกระดับ ต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งการสนับสนุน ควบคุม กำกับดูแล และติดตามการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งจะเป็นการสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งแก่คณะทำงานและบุคลากรด้วย เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การพัฒนาบุคลากร ต้องจัดตามให้เหมาะสม ตามตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรแต่ละคน แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการพัฒนาในรูปแบบรวมกลุ่มทั้งหมดด้วยในภาพรวม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความสามัคคี เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

4.4 การพัฒนาบุคลากร ควรมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการยกระดับศักยภาพของตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง ที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานโดยเฉพาะในโลกยุคไทยแลนด์ 4.0

4.5 การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเพิ่มการกระตุ้นการเรียนรู้ ศึกษาจากเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4.6 การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้กระบวนการทำงาน มุ่งเน้นในด้านการติดต่อสื่อสารและการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนพัฒนาสร้างทักษะที่มีความหลากหลายให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคมยุคปัจจุบันได้

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นเครื่องมือในการนำความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และความเชี่ยวชาญ ส่งต่อให้กับบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา หากเทคนิคและวิธีการที่ดีนั้น ย่อมส่งผลให้บุคลากรผู้รับการพัฒนา มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นมีเทคนิค และวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป ที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์วิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และวิธีการอื่น ๆ ส่วนการจะใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบ วิธีการต่าง ๆ เป็นการผสมผสานวิธีการพัฒนาบุคลากรหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อทำให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงาน ตามที่ได้วางแผนไว้ อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของวัชรวิฑูรย์ ศรีเจริญ นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "ปัจจุบันสำนักงานอัยการสูงสุด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น เช่น Application ต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น การประชุม การนัดหมาย การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์กรและใช้ในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยในส่วนของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารมีการนำนโยบายให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการฝึกฝนให้บุคลากรภายในสำนักงาน มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ในส่วนของงานตัวเองที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคโนโลยี โดยการให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่สำนักงานอัยการสูงสุดจัดขึ้น และมีการพูดคุย ถกกันถึงข้อดี หรือจุดบกพร่อง ประโยชน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์โดยรวมของสำนักงาน" คำให้สัมภาษณ์ของอัยการวิฑูรย์ ภูมิวัฒน์ตานนท์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "การจัดทำโครงการพัฒนา/ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรทางระบบ online เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ มีการประชุมสัมมนาโดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาสนับสนุนด้านความรู้" และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gillies (อ้างถึงในระวีวรรณ สัมฤทธิ์, 2556, หน้า 19) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้ บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มความสามารถลดความกำกวมในงานอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลัก ๆ ได้แก่ การแนะนำงาน การปฐมนิเทศ การอบรมขณะปฏิบัติงาน การลาศึกษาต่อ การฝึกสำหรับหน้าที่พิเศษ เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวความคิดของกรรณิการ์ นาคอยู่ และคณะ (2547) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมแบ่งได้เป็น 3 วิธีใหญ่ ๆ ได้แก่ การอบรม (Training) การให้การศึกษาต่อเนื่องเป็นโครงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ การจัดกิจกรรมเสริมเป็นการให้ความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ รุ่งรัตนานุกุล-หลง (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี แบ่งเป็น 2 ด้าน กล่าวคือ 1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการดำเนินการตามกระบวนการ แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วน และตอบสนองความต้องการของบุคลากร 2. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากร ให้พร้อมตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พงศ์ศักดิ์

ธรรมชาติ (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยให้สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี คือ Thailand 4.0 นั้น ไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบเดิม คือ ใช้ความสามารถของ Leader มากำหนดทิศทางได้ (What got you here, Won't get you there) ผู้นำจะต้องเปิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก และพยากรณ์ได้ว่าจะปรับเปลี่ยนองค์กรล่วงหน้าให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวได้ ไม่รอให้ผลกระทบเกิดกับองค์กรแล้วจึงค่อยปรับตัว ดังนั้นภาวะผู้นำจะต้องเป็น Transformation Leadership ซึ่งเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

2. ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงาน ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคมยุคปัจจุบันได้ ซึ่งปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินพันธกิจให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร รวมทั้งการที่ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของเนตรนภา อ่อนแย้ม นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "ปัจจัยด้านการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี การมีความร่วมมือร่วมใจ สามัคคี การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ผู้บริหารในองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการให้การสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร" และคำให้สัมภาษณ์ของอาภร เต่าทอง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องอยู่ในรูปแบบที่เห็นได้เป็นรูปธรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน เทคนิคและการถ่ายทอดความรู้ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน" สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy & Noe (อ้างถึงในวีดิทัศน์ วิวัฒนาการ, 2564, หน้า 2) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรและหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ 6 หน้าที่ คือ ประการแรก การจัดหาคนที่เหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม (Staffing) ประการนี้จะครอบคลุมถึง การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การสรรหา และการคัดเลือก (Recruitment & Selection) ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) ซึ่งจะรวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับ ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การวางแผน และการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ประการที่สาม การจัดการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ (Compensation and Benefits) ประการที่สี่ การจัดการด้านสุขภาพ และความปลอดภัยในองค์กร (Safety and Health) ประการที่ห้า แรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) การประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับชุมชน นอกจากนี้งานที่ครอบคลุมไปถึง ระเบียบวินัย (Discipline) กฎหมายแรงงานและกฎหมายประกันสังคม (Law) สหภาพแรงงาน และองค์กรทางด้าน

แรงงาน (Union) ประการที่หก การสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การตรวจสอบและวิจัย (Human Resource Information System : HRIS Audit and Research) และสอดคล้องกับแนวคิด Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิศากร หวลจิตร และ เสาวนีย์ เจียมจักร (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้ชุมชนในยุคไทยแลนด์ 4.0 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้นำชุมชนในเทศบาลเมืองท่าช้าง เกิดขึ้นจากบทบาทและศักยภาพด้านอุดมการณ์ สมาชิกมีความต้องการ มีความสนใจร่วมกัน มีตัวแทนของกลุ่มที่เข้มแข็ง ดำเนินงานอยู่ในกฎระเบียบร่วมกัน จึงช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในส่วนของการสื่อสารกัน มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ที่ได้ศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ ประกอบไปด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและมีความหวังดีกับผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการดำเนินงาน 4) การสร้างเสริมจิตสำนึกที่ดี 5) การเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทกานต์ จิรังกรณ, ธาณี เกสทอ, ทวีพิพัฒน์ สันตะวัน (2563) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนยุคประเทศไทย 4.0, ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21, การประกันคุณภาพและการกำกับดูแล, สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ, การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, การบริหารการมีส่วนร่วม, การพัฒนาครู และบุคลากร, การวิจัยและพัฒนาแหล่งเรียนรู้

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 มีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

การที่ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ การปรับตัว การคิดริเริ่มของบุคคลในองค์การ และกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การเองและต่อบุคลากร องค์การก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคลากรจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของนางณัฐชิตา จันทร์อำไพ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 จึงขาดการเตรียมความพร้อม และสำนักงานยังขาดระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บุคลากรขาดความร่วมมือและไม่ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรม " คำให้สัมภาษณ์ของศิริวัฒน์ ธีระชาญณรงค์ นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "สำนักงานยังมีบุคลากรที่ขาดความพร้อมในการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ขาดความกระตือรือร้น ขาดทักษะในด้านเทคโนโลยีที่เป็นจุดสำคัญของระบบราชการ 4.0 " และคำให้สัมภาษณ์ของเกวรินทร์ ทิพยมงคลกุล เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "ปัญหาการปฏิบัติงาน คือ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีปริมาณงานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเร่งรีบ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด จึงขาดเวลาที่มาศึกษางานใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงพัฒนางาน ปัญหาการพัฒนาความรู้ ผู้ปฏิบัติงานขาดการพัฒนาตนเอง ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการสื่อสาร ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน

ส่งผลให้เกิดปัญหาการระหว่างปฏิบัติงานได้ การมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ส่งผลให้งานออกมาไม่มีประสิทธิภาพ" สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ซลิดา ศรมณี (2564, หน้า 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถโดยรวมประชากรในสังคม ซึ่งสามารถพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ R. Wayne Mondy and Robert M. Noe (อ้างถึงในวีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 1) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าคือ กระบวนการที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เพชรรัตน์ เถาว์ซารี (2562) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การก้าวสู่มิติใหม่ THAILAND 4.0 (Big Data) ไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี การศึกษาสรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาโดยไทย THAILAND 4.0 (Big Data) ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ต้องปฏิบัติตามแผนแบบบูรณาการทั้งหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม สร้างองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรให้มีความเข้าใจการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรม/โครงการเพื่อสร้างทัศนคติของบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อความเป็นองค์การดิจิทัล และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วริยา ลีลาสุชานนท์ (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา : สถาบันการเงินประเภทธนาคาร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า แนวโน้มในการมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ (Discovery Skill) ด้านแนวคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพของตนเองรวมถึงเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนงานภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากร ได้มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเท่าทันสถานการณ์ สำหรับการพัฒนาองค์การของสถาบันการเงินประเภทธนาคาร พบว่า มีแนวโน้มในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระฉับคล่องตัว (Agility) และทันสมัยมากขึ้นเพื่อรองรับกับการทำงานในยุคประเทศไทย 4.0

4. แนวทางการพัฒนาและวิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด สู่ระบบราชการ 4.0 มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้าง ระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของตี๋ม ผาบสละ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "ต้องจัดให้มีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การปฐมนิเทศ และการจัดอบรมบุคลากรใหม่ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน มีระบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเข้าสู่การทำงานด้วยระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบ ต้องมีการประเมินและติดตามผลเพื่อให้ทราบว่าการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการสำเร็จหรือไม่อย่างไร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน " และคำให้สัมภาษณ์ของปวีณา วิริยภาพ นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด กล่าวว่า "สร้างและพัฒนาระบบให้ทันสมัยและสะดวกต่อ

การปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บริหารควรส่งเสริมศักยภาพการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาสู่องค์กรภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ให้มีทักษะในด้านการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเกิดโอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย อีกทั้งสามารถเป็นผู้นำขับเคลื่อนทำให้เกิดองค์กรประสบความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล" สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. ที่มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565" เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และ ทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและบริบทประเทศ ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถร่วมกันสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับแนวคิด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Middlemist (อ้างถึงในวิชา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2564, หน้า 1) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้ ประการแรก การวางแผน การออกแบบ และการประเมินงานในหน้าที่ของบุคคลในองค์การ เชื่อมโยงงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ และกำหนดจำนวนบุคคลที่จำเป็นสำหรับงานนั้นด้วย ประการที่สอง การสรรหา เลือกสรร ฝึกอบรม พัฒนาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สาม สรรค์สร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างองค์การกับบุคคลในองค์การ โดยอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ เช่น ประโยชน์เกื้อกูล การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทกานต์ จิริงกรณ์, ธาณี เกสทอ, ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบของการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนยุคประเทศไทย 4.0, ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21, การประกันคุณภาพและการกำกับดูแล, สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ, การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, การบริหารการมีส่วนร่วม, การพัฒนาครู และบุคลากร, การวิจัยและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 2. รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการพื้นฐานของการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 และวัตถุประสงค์ของรูปแบบฯ ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21, การพัฒนาครู และบุคลากร, การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา, การจัดการเรียนการสอนยุคประเทศไทย 4.0, สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ, การบริหารการมีส่วนร่วม, การวิจัยและพัฒนาแหล่งเรียนรู้, การประกันคุณภาพและการกำกับติดตาม ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ 3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิริยา ลีลาสุชานนท์ (2561) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา : สถาบันการเงินประเภทธนาคาร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Developing Human Resource and Organization) มีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ (Discovery Skill) ด้านแนวคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพของตนเองรวมถึงเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนงานภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเท่าทันสถานการณ์ สำหรับการพัฒนาองค์การของสถาบันการเงินประเภทธนาคาร พบว่า มีแนวโน้มในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระฉับคล่องตัว (Agility) และทันสมัยมากขึ้นเพื่อรองรับกับการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์ทิศทาง และแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารในยุคประเทศไทย 4.0

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานทุกระดับ ต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการรวมทั้งการสนับสนุน ควบคุม กำกับดูแล และติดตามการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งจะเป็นการสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นทั้งแก่คณะทำงานและบุคลากรด้วย เมื่อบุคลากร มีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. การพัฒนาบุคลากร ต้องจัดตามให้เหมาะสม ตามตำแหน่ง ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรแต่ละคน แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการพัฒนาในรูปแบบรวมกลุ่มทั้งหมดด้วยในภาพรวม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความสามัคคีเพื่อเป็นฐาน ในการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป
3. การสำรวจอัตรากำลังและปริมาณงาน เพื่อเป็นการวางระบบการสรรหาบุคลากรให้มีความเหมาะสม กับปริมาณงาน เป็นการรองรับกับปริมาณที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ที่ส่งผลในด้านของเวลา ทำให้ปฏิบัติงานออกมา ได้อย่างทันเวลา ทำให้มีเวลาในการศึกษาหาความรู้ เพิ่มขึ้น ควรมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการยกระดับ ศักยภาพของตัวเองอย่างต่อเนื่อง ที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานโดยเฉพาะในโลกยุคไทยแลนด์ 4.0
4. การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในการปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อเพิ่มการกระตุ้นการเรียนรู้ ศึกษาจากเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างผลงานและความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรควบคู่ ไปกับองค์กร การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลาและ ความต่อเนื่อง ตั้งแต่การสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจในองค์กรให้กับบุคลากรว่า องค์กรมีพันธะสัญญาที่จริงใจในการสร้างระบบงานที่ดีให้กับ บุคลากร และควรมีหน่วยงานกลางที่คอยให้ความรู้ หรือให้คำแนะนำ ในกรณีที่เกิดปัญหาในด้านการดำเนินการต่าง ๆ
6. การกระจายอำนาจในการบริหารงานเพื่อลดขั้นตอนในการบริหารงาน เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน การชี้แจงเรื่องนโยบายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
7. ผู้บริหารควรส่งเสริมศักยภาพการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาสู่องค์กร ไปสู่ระบบราชการ 4.0 ให้มีทักษะในด้านการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเกิดโอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย อีกทั้งสามารถเป็นผู้นำขับเคลื่อนทำให้เกิดองค์กรประสบความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
8. การส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้กระบวนการทำงาน มุ่งเน้นในด้านการติดต่อสื่อสาร และการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนพัฒนาสร้างทักษะที่มีความหลากหลายให้แก่ บุคลากร เพื่อสร้างความพร้อมให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคมยุคปัจจุบันได้
9. การจัดอบรมพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากร การอบรมนอกจากเป็นการเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้เป็นการลดความสูญเสียและปัญหาต่าง ๆ ของ องค์กร เพื่อทำให้เกิดผลจากการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพต่อองค์กรมากที่สุด ยังเป็นการปรับทัศนคติ ของบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย
10. ควรให้ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรแก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือในการดำเนินการและเกิดการพัฒนาบุคลากร และควรบรรจุหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเข้าเป็นหลักสูตร ของนักบริหารระดับกลางและสูง เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และศึกษาอย่างจริงจังใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานอื่นภายใต้ สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรไปสู่ ระบบราชการ 4.0 ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง และทั่วถึง

2. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรไปสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานไปสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- ชลิดา ศรมณี. (2564ก). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ชลิดา ศรมณี. (2564ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- นันทกานต์ จิริงกรณ์, ธาณี เกสทอ, ทวีพิพัฒน์ สันตะวัน. (2563). *รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดประเทศไทย 4.0 ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครสวรรค์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*.
- นิศการ หวลจิตร และ เสาวนีย์ เจียมจักร (2561). *การศึกษาภาวะผู้นำและทิศทางใหม่เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้ชุมชนในยุคไทยแลนด์ 4.0*. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บุญเลิศ อรุณพิบูลย์. (2560). *สำนักงานอัยการสูงสุด*. ค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2565 จาก <https://www.thailawpolitics.info/ago>
- พงศ์ศักดิ์ ธรรมบวร. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในยุค Thailand 4.0 กรณีศึกษา : รัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพมหานคร, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- เพชรรัตน์ เถาว์ชารี. (2562). *การก้าวสู่มิติใหม่ THAILAND 4.0 (Big Data) ไปสู่การปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- รุ่งรัตนา บุญ-หลง. (2561). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้ บริบทประเทศไทย 4.0*. กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วิริยา ลีลาสุรานนท์. (2561). *การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา : สถาบันการเงินประเภทธนาคาร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2563). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 25)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ*, กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการอัยการ. (2564). *หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานอัยการสูงสุด

