การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน*

Applying good governance principles in human resource management : a case study of the Department of Energy Business ministry of energy

รัชนิดา โสภากุล**

Radchanida Sopagul

6414832046@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน ผลการวิจัยพบว่า กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 6 หลักการ ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า สำหรับปัญหาและอุปสรรค พบว่า 1) บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2) ในการปฏิบัติงานมีขั้นตอนและกระบวนการที่ต้องดำเนินการตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดค่อนข้างมาก 3) บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือบุคลากรบางกลุ่มอาจจะยังไม่มีส่วนร่วม ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น 4) กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแก้ทำให้การตีความไม่สอดคล้องกัน 5) ปัญหาด้านอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 6) ในการปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติราชการค่อนข้างมาก โดยมีข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ 1) ควรมีการส่งเสริม สร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรในทุกส่วนตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน 2) ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ 3) ควรมีการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ไม่มีความจำเป็น 4) ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง 5) ควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ 6) ให้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล ; การบริหารทรัพยากรบุคคล ; กรมธุรกิจพลังงาน

Keyword: good governance ; Human Resource Management ; Department of Energy Business

---

*** บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน**

**** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง**

บทนำ

กระทรวงพลังงาน (ม.ป.ป.) ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงพลังงาน ซึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติราชการทั้งสิ้น 4 เรื่อง โดยเรื่องที่มีความสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 การสร้างความโปร่งใส เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล ให้สังคมเชื่อถือ มีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) ส่งเสริมให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรสมรรถะสูง พัฒนาปรับปรุงแผนบริหารและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงพลังงาน รวมถึงศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต อาทิ EV Charging Station การบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติและ LNG

2) ยกระดับกระทรวงพลังงานให้เป็นศูนย์ข้อมูลพลังงานของประเทศที่น่าเชื่อถือ กระทรวงพลังงานเป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีระบบฐานข้อมูลอันถูกต้อง ทันสมัย เชื่อถือได้ และสามารถให้บริการแก่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และบูรณาการข้อมูลภาครัฐให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่ทันสมัยพร้อมให้บริการได้อย่างรวดเร็วและพัฒนาเป็นศูนย์สารสนเทศพลังงานแห่งชาติ (National Energy Information Center: NEIC)

3) ส่งเสริมให้กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กระทรวงพลังงานเป็นองค์กรที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะต่อรัฐ มีการทบทวนและจัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต 5 ปี และแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริตประจำปี

กรมธุรกิจพลังงาน, กองยุทธศาสตร์และแผนงาน (2566) ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยในแผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 3 การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงบนฐานดิจิทัล มีเป้าหมาย ดังนี้

1) มีโครงสร้างหน่วยงานรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เชื้อเพลิงในอนาคต โดยเตรียมการปรับโครงสร้างตลอดจนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานให้มีความคล่องตัว เพื่อรองรับการปฏิบัติราชการในภารกิจใหม่จากการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานในอนาคต

2) บุคลากรมีสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนด โดยการจัดทำและขับเคลื่อนแผนการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับเพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพ พัฒนาองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะด้านดิจิทัล ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เพื่อสอดรับกับการเตรียมปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

3) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์บทบาทและภารกิจสำคัญของกรมธุรกิจพลังงานแบบเชิงรุกที่เข้าถึงผู้รับสารทุกกลุ่มเป้าหมายและง่ายต่อการเข้าใจ

4) พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูงด้วยการขับเคลื่อนองค์กรตามหลักระบบราชการ 4.0 รวมถึงให้ความสำคัญกับการบริหารและการปฏิบัติราชการอย่างเปิดเผย โปร่งใส และเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม

5) โครงสร้างพื้นฐานศูนย์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งรักษาความต่อเนื่องในการให้บริการระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของการให้บริการผ่านระบบ e-Service เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ

กรมธุรกิจพลังงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการพลังงานในด้านคุณภาพความปลอดภัย ความมั่นคงและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามกฎหมาย รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและประชาชน ตลอดจนการรองรับภาวะวิกฤตและภัยพิบัติที่ส่งผลต่อธุรกิจพลังงาน ซึ่งกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานเลขานุการกรม เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้กรมธุรกิจพลังงาน มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการรักษาระบบคุณธรรมของกรมธุรกิจพลังงาน ซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานราชการ บุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการในกรมธุรกิจพลังงาน ตามวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล พร้อมขับเคลื่อนธุรกิจพลังงาน มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านอย่างยั่งยืน” ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรของกรมธุรกิจพลังงานมีสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนดและเพื่อให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับภารกิจใหม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมมาภิบาล

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล” เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง สำหรับนำไปวางแผนกำหนดนโยบายการบริหารในด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ ต่อไป

วัตุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขานุการกรม กรมธุรกิจพลังงาน จำนวน 9 คน ประกอบด้วย (1) หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 คน (2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานอัตรากำลังและทะเบียนประวัติ จำนวน 2 คน (3) บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 3 คน และ (4) บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล : กรณีศึกษา กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน สามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานในปัจจุบัน ผลการวิจัยพบว่า กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ดังนี้

หลักธรรมมาภิบาล	การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
1) หลักนิติธรรม	มีการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. กรมบัญชีกลาง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด ยึดหลักความถูกต้องตามหลักกฎหมาย มุ่งเน้นการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน
2) หลักคุณธรรม	มีการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมในทุกกระบวนการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ มีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้ทราบโดยทั่วกัน มีการสนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันการทุจริตและการกระทำผิดทางวินัยของบุคลากร
3) หลักความโปร่งใส	มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่ชัดเจน ถูกต้อง เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศของกรมอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

หลักธรรมมาภิบาล	การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
4) หลักความมีส่วนร่วม	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่แผนอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ และในการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม ได้มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม
5) หลักความรับผิดชอบ	มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ระดับกรม/กอง/สำนัก/สถาบัน และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (KPI) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
6) หลักความคุ้มค่า	มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลรายปีและมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) โดยใช้ในการลงเวลาปฏิบัติราชการ การลา สลิปเงินเดือน การเข้าดูข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองโดยเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา สะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลากำลังคน และช่วยลดการใช้กระดาษ เน้นการเสนองานผ่านระบบแทนเอกสาร มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีวัสดุสำนักงานที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าภายในองค์กร

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหา และอุปสรรค ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1) ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทำให้ไม่สามารถนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

2) ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนและกระบวนการที่ต้องดำเนินการตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกำหนด อาทิเช่น การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้ไม่สามารถสรรหาบุคคลหรือแต่งตั้งบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ตามความต้องการของหน่วยงานได้ และบุคลากรของหน่วยงานขาดความรู้ความชำนาญ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

3) บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือบุคลากรบางกลุ่มอาจจะยังไม่มีส่วนร่วม ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน หรือในการสรรหาบุคลากรบางครั้งไม่ตรงกับงานที่ต้องรับผิดชอบ เมื่อบุคลากรไม่มีความถนัดในงานก็จะเกิดความไม่รับผิดชอบ เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ขาดกระบวนการประสานความร่วมมือระหว่างกัน การสื่อสารทำความเข้าใจจากผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ทั่วถึงหรือบุคลากรบางคนอาจจะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแก้ไปตามยุคสมัย และการตีความข้อกฎหมายของส่วนราชการต่างๆ ไม่สอดคล้องตรงกัน

5) ปัญหาด้านอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดภาระงานที่มากกว่าจำนวนบุคลากร จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง อีกทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

6) ในการปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติราชการค่อนข้างมาก เพราะขั้นตอนการทำงานที่มีความหลากหลาย และกระบวนการทำงานของระบบราชการที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน ผลการวิจัยพบว่าข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค มีดังนี้

1) ควรมีการส่งเสริม สร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรในทุกส่วนตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2) ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ควรมีการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่ไม่มีความจำเป็นและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน

(4) ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีความ คล่องตัว มีอิสระในการปฏิบัติงาน และเพิ่มอัตรากำลังให้มีจำนวนเพียงพอรองรับปริมาณงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นที่พึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง

(5) ควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ เพื่อเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และคำนึงถึงหลักการ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ เน้นการทำงานเป็นทีม

(6) ให้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน สามารถนำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานในปัจจุบัน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1) หลักนิติธรรม ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน มีการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. กรมบัญชีกลาง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด ยึดหลักความถูกต้องตามหลักกฎหมาย มุ่งเน้นการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

2) หลักคุณธรรม ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน มีการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมในทุกกระบวนการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ มีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารงานทรัพยากรบุคลให้ทราบโดยทั่วกัน มีการสนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เพื่อป้องกันการทุจริตและการกระทำผิดทางวินัยของบุคลากร

3) หลักความโปร่งใส ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่ชัดเจน ถูกต้อง เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศของกรมอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

4) หลักความมีส่วนร่วม ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่แผนอัตรากำลังที่มีประสิทธิภาพ และในการจัดทำแผนพัฒนาและฝึกอบรม ได้มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละสายงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม

5) หลักความรับผิดชอบ ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานของกรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับกรม/กอง/สำนัก/สถาบัน และถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล (KPI) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

6) หลักความคุ้มค่า ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมธุรกิจพลังงาน มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลรายปีและมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น การใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล (DPIS) โดยใช้ในการลงเวลาปฏิบัติราชการ การลาสลิปเงินเดือน การเข้าดูข้อมูลส่วนบุคคลของตนเองโดยเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา สะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลากำลังคน และช่วยลดการใช้กระดาษ เน้นการเสนองานผ่านระบบแทนเอกสาร มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีวัสดุสำนักงานที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าภายในองค์กร

สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กำหนดว่า ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความเห็นการไต่สวน การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สอดคล้องกับคำอธิบายของ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2566, หน้า 31) ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิษณุสิทธิ์ ทารินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบและวิธีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

1) นำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหน่วยงานได้ยึดหลักการปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ เพื่อความเป็นธรรมและความยุติธรรมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยผู้ถูกบังคับใช้กฎหมายจะมีอำนาจในข้อกฎหมายนั้น

2) นำหลักคุณธรรมมาใช้ในการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรในสังกัดให้ได้รับโอกาสเรียนรู้งาน ได้รับการศึกษาอบรม เพื่อสั่งสมประสบการณ์ให้เกิดความชำนาญ เชี่ยวชาญในงานตามหน้าที่

3) ปฏิบัติงานโดยเน้นหลักความโปร่งใสและปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบ ให้ความสำคัญเรื่องการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในสังกัด

4) ในด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย/งาน ให้โอกาสบุคลากรในฝ่าย ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมตัดสินใจ และรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน มีการมอบหมายให้เป็นคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

5) ในด้านหลักความรับผิดชอบ หน่วยงานมีการวางคนให้เหมาะสมกับงาน ส่งเสริมจุดเด่น แก้ไขจุดด้อย มอบหมายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบ เป็นเจ้าของกิจกรรมที่ได้รับเป้าหมายจากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อให้ทุกคนรู้จักรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถไปในตัวด้วย

6) หลักความคุ้มค่า หน่วยงานมีการรณรงค์และปลูกฝังความคิดให้แก่บุคลากรในสังกัดได้ตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรมาอย่างประหยัดและคุ้มค่ามากที่สุด และทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประหยัดเป็นหลัก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวิณี ทัดสวน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี ได้มีการนำหลักธรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน ประกอบด้วย 6 หลัก ที่ประกอบด้วย

1) หลักนิติธรรม ที่มีการยึดหลักปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

2) หลักคุณธรรม ที่มีการเน้นย้ำการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม

3) หลักความโปร่งใส โดยมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก รวดเร็ว เช่น ประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศการช่องทางการเข้าถึงของประชาชน ฯลฯ ผ่านหน้าเว็บไซต์ของสำนักงาน

4) หลักความมีส่วนร่วมให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมรวมถึงประชาชนแสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน รับฟังคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การทำประชามติของทุกภาคภาคีเครือข่าย

5) หลักความรับผิดชอบ โดยการบริหารงานของสำนักงานจังหวัดมีการกำหนดเป็นนโยบายการทำงานที่ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยกำหนดเป็นประกาศอย่างชัดเจน

6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการรณรงค์ให้ร่วมกันประหยัดกระดาษ ประหยัดพลังงาน การรักษาทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่า ฯลฯ

2. ปัญหา อุปสรรค ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1) ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทำให้ไม่สามารถนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กชธัญ อันยะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดน่าน พบว่า

ปัญหาและอุปสรรค คือ (1) องค์กรขาดการให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอในเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่องค์กรขาดการอบรมให้ความรู้ในเรื่องธรรมาภิบาลอย่างสม่ำเสมอ การที่องค์กรไม่กระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและยึดหลักธรรมาภิบาล บุคลากรบางส่วนอาจละเลยและไม่ใส่ใจ เพราะเห็นว่าองค์กรไม่ได้เน้นย้ำในเรื่องนี้ บุคลากรบางคนที่เข้ามาทำงานใหม่อาจยังไม่รู้และไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล อาจเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง (2) บุคลากรภายในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจและขาดจิตสำนึกในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เกิดจากบุคลากรบางคนยังไม่มีความรู้และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลที่ดีพอ จึงเกิดการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องสืบต่อกันมาโดยตลอด อีกทั้งยังละเลยมองข้ามไปจนเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย และการขาดจิตสำนึกของบุคลากรบางคนในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมถึงการที่บุคลากรบางคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี ทัดสวน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรในหน่วยงาน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักธรรมภิบาล และขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

2) ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล มีขั้นตอนและกระบวนการที่ต้องดำเนินการตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกำหนด อาทิเช่น การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้ไม่สามารถสรรหาบุคคลหรือแต่งตั้งบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ตามความต้องการของหน่วยงานได้ และบุคลากรของหน่วยงานขาดความรู้ความชำนาญ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิษณุสิทธิ์ ทารินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาด้านบุคลากรของหน่วยงานขาดความรู้ในกฎหมายที่ใช้ปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงานที่มีน้อย ซึ่งบุคลากรของสำนักงานฯ ส่วนหนึ่งจะเป็นผู้ที่บรรจุใหม่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน การวินิจฉัยตามข้อกฎหมายอาจจะมีข้อผิดพลาด ส่งผลให้บุคลากรขาดความมั่นใจ และไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และอยากโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น หรือจังหวัดอื่นที่มีภาระงานที่น้อยกว่า ทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพรรัตน์ เตชะวรัชญ์สกุล (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1 พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่ได้บัญญัติให้อำนาจไว้ ไม่อาจปฏิบัติตามได้อย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะกรอบระยะเวลาในการพิจารณาสั่งคดี เนื่องจากสำนวนคดีที่ได้รับนั้นมีปริมาณมากเมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรของสำนักงานที่มีไม่เพียงพอ และบางสำนวนคดีข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนยังมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนต้องใช้ระยะเวลาในการพิจารณาสั่งคดีเป็นเวลานาน

3) บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือบุคลากรบางกลุ่มอาจจะยังไม่มีส่วนร่วม ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน หรือในการสรรหาบุคลากรบางครั้งไม่ตรงกับงานที่ต้องรับผิดชอบ เมื่อบุคลากรไม่มีความถนัดในงานก็จะเกิดความไม่รับผิดชอบ เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ขาดกระบวนการประสานความร่วมมือระหว่างกัน การสื่อสารทำความเข้าใจจากผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ทั่วถึงหรือบุคลากรบางคนอาจจะไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิษณุสิทธิ์ ทารินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลัก

ธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาด้านการไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถในงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้ยากต่อการพัฒนางานด้านอื่น ๆ ของหน่วยงาน อีกทั้งยังมีอุปสรรคเกี่ยวกับระยะเวลา งบประมาณที่มีจำกัด ไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพียงพอได้ และปัญหาการขาดทรัพยากรบุคคลเป็นระยะเวลานาน โดยการสรรหาบุคลากรที่เข้ามาทดแทนส่วนมากจะเป็นการบรรจุบุคลากรใหม่ ถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถ แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน อีกทั้งการบริหารองค์กรขาดระบบพี่เลี้ยงที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรที่บรรจุใหม่เกิดความวิตกกังวล และขาดความพึงพอใจในงาน เมื่อมีโอกาสจึงลาออกหรือโยกย้ายไปที่อื่น

4) กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแก้ไปตามยุคสมัย และการตีความข้อกฎหมายของส่วนราชการต่างๆ ไม่สอดคล้องตรงกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อารยา แถวทิม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานอัยการจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาและอุปสรรคในด้านหลักความโปร่งใส คือ ในการแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยเข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบัน บางอย่างยังมีช่องโหว่ เป็นผลให้ข้อมูลข่าวสารบางอย่างที่ประชาชนต้องการทราบยังถูกจำกัดไม่สามารถเปิดเผยได้ เป็นต้น

5) ปัญหาด้านอัตรากำลังที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดภาระงานที่มากกว่าจำนวนบุคลากร จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง อีกทั้ง การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี ทัดสวน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น

6) ในการปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติราชการค่อนข้างมาก เพราะขั้นตอนการทำงานที่มีความหลากหลาย และกระบวนการทำงานของระบบราชการที่มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิษณุสิทธิ์ ทารินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร พบว่าปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาด้านการขาดแคลนทรัพยากรที่จะมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย มีความรู้สึกไม่ดีระหว่างปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) ควรมีการส่งเสริม สร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรในทุกส่วนตระหนักถึงความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา แถวทิม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานอัยการจังหวัดเชียงใหม่ โดยข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา คือ ควรส่งเสริมบุคลากรในองค์การให้ได้รับการอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะหลักสูตรเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และควรอบรมอย่างต่อเนื่อง มิใช่เพียงครั้งเดียว เพื่อพัฒนาและสร้างทัศนคติที่ดี มีจิตสาธารณะ เสียสละ คิดถึงผลประโยชน์ของประชาชนมาก่อนอย่างอื่นเสมอ และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการ เมื่อผู้บริหารนำ

หลักธรรมภิบาลมากำหนดนโยบายการปฏิบัติงานระบบอุปถัมภ์ก็จะกลายเป็นระบบคุณธรรมในที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กชธัญ อ้นยะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดน่าน โดยแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางการพัฒนา คือ (1) องค์กรต้องจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ องค์กรต้องส่งเสริม จัดกิจกรรมให้ความรู้ จัดอบรมและการให้ความรู้ในเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงานแก่บุคลากรอยู่เสมอ และให้ความรู้ด้านกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์กรนำไปบริหารงานในด้านต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และกฎ ระเบียบต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง (2) บุคลากรในองค์กรจะต้องปรับแนวคิดและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและองค์กรจะต้องมีการปลูกจิตสำนึกเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรกล่าวคือ การที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ดี เป็นคนดี และมีทัศนะคติที่ดีในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีความเสียสละปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

2) ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพรรัตน์ เตชะวรัชญ์สกุล (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการพิเศษ ฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1 โดยวิธีการแก้ไขอุปสรรคและปัญหา มีดังนี้ 1) ต้องมีการจัดฝึกอบรมข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการอยู่เสมอเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ได้อย่างถ่องแท้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และเพิ่มอัตราหรือบรรจุข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการให้มีปริมาณเพียงพอกับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว 2) ควรจัดทำระเบียบให้ชัดเจนว่ามีข้อมูลประเภทใดสามารถเปิดเผยได้ในเวลาใด เพื่อเป็นคู่มือให้กับผู้ปฏิบัติงานเบื้องต้น และเพื่อแจ้งให้กับประชาชนผู้มาติดต่อได้รับทราบ และเป็นการทำให้การบริการประชาชนเกิดความรวดเร็วขึ้น 3) ควรมีการจัดอบรมข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการ พร้อมจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแนวทางให้ข้าราชการอัยการและข้าราชการธุรการถือปฏิบัติและพร้อมเน้นย้ำให้ข้าราชการฝ่ายอัยการทุกคนศึกษาแล้วนำมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

3) ควรมีการทบทวนแก้ไขกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่ไม่มีความจำเป็นและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างถึงใน วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล, 2565 หน้า 30) กล่าวว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิค และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิผล คุณภาพ ภาระรับผิดชอบต่อผลงาน และยังได้นำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณ การลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด การลดกฎระเบียบและการควบคุม การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมาย และการเปิดเสรีกลไกตลาด การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำข้อตกลงและวัดผลการดำเนินงาน เป็นต้น

4) ควรมีการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีความ คล่องตัว มีอิสระในการปฏิบัติงาน และเพิ่มอัตรากำลังให้มีจำนวนเพียงพอรองรับปริมาณงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน

เป็นที่พึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับแนวคิดของ พัชราวลัย ศุภภะ (อ้างถึงใน ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย, 2563, หน้า 462) อธิบายว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีมาตรฐานวัดได้ ใช้กลไกการตลาดเปิดโอกาสในการแข่งขันทั้งภาคเอกชนและภาคประชาชนในการเข้าร่วมการลงทุนอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ การให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น เพื่อให้ระบบราชการมีความสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ ควรมีลักษณะ คือ รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น มีการบริหารจัดการภายในภาคราชการที่มีความรวดเร็ว คุณภาพสูง และมีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์กรที่มีความกะทัดรัดคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือตามลักษณะของการทำงานที่ทันสมัย ใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน มีการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีคุณภาพสูง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย มีกลไก การบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจ มารับราชการอย่างมืออาชีพ มีวัฒนธรรมองค์กรและมีบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี ทัดสวน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี โดยแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารควรปรับโครงสร้างหน่วยงานให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพิ่มอัตรากำลังให้มีจำนวนเพียงพอต่อปริมาณงาน เพื่อจะนำไปสู่การบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5) ควรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร และคำนึงถึงหลักการ ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ เน้นการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชิษณุสิทธิ์ ทารินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร โดยแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร หน่วยงานต้นสังกัดควรจะมีการสำรวจความต้องการอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการใช้งานของหน่วยงานในสังกัดว่าขาดแคลน หรือมีอายุการใช้งานมานาน และเน้นการทำงานแบบเป็นทีม โดยมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุก ๆ งานที่หน่วยงานจัดขึ้น กำหนดหน้าที่ให้ปฏิบัติตามความเหมาะสม ให้ทุกคนมีส่วนเสนอความคิดเห็น ให้ทุกคนรู้ขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส

(6) ให้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น สอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกต สารกาล (2562, หน้า 69) กล่าวถึง แนวทางการปฏิรูประบบราชการตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 หมวดการปฏิรูปประเทศ ตามมาตรา 258 ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ได้บัญญัติหลักการ สำคัญไว้ 5 ประการ คือ “(1) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน และการจัดทำบริการสาธารณะ (2) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (3) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ (4) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคล

ภาครัฐ (5) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผย ตรวจสอบได้และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน" อันเป็นแบบแผนสำหรับการพัฒนาระบบราชการต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล โดยกำหนดให้มีการอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลควบคู่กับการปฐมนิเทศให้กับข้าราชการและพนักงานที่บรรจุใหม่ และกำหนดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม จากวิทยากรผู้มีความรู้ความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ

2. สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีความทันสมัย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรที่บรรจุใหม่ โดยมีการปรับปรุงคู่มืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่มีปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และกำหนดให้มีพี่เลี้ยงคอยสอนงานบุคลากรที่บรรจุใหม่ และพี่เลี้ยงต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเน้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม

4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศ ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงพลังงาน. (ม.ป.ป.). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กระทรวงพลังงาน (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับสมบูรณ์.* ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2566, จาก https://ops.energy.go.th/th/human-resources-management-policy

กชธัญ อ้นยะ. (2564). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด กรณีศึกษาสำนักงานอัยการจังหวัดน่าน.* ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2566, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/447

กรมธุรกิจพลังงาน, กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (2566). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.* ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2566, จาก http://intranet.doeb.go.th//doeb_plan/gov-action-plan66-kyp030266.pdf

ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย. (2563). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NEW PUBLIC SECTOR MANAGEMENT). *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2*(2), 461-470.

ชิษณุสิทธิ์ ทารินทร์. (2562). *การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร.* ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2566, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/262

บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2566). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ภาวิณี ทัดสวน. (2565). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สำนักงานจังหวัดกาญจนบุรี*. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2566, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/665

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (2542, สิงหาคม 10). *ราชกิจจานุเบกษา, 116*(63ง), 24-31.

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. (2565). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สุพรรัตน์ เตชะวรัชญ์สกุล. (2564). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานอัยการพิเศษฝ่ายคดีอาญาพระโขนง 1*. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2566, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/530

อลงกต สารกาล. (2562). บทวิเคราะห์การบริหารงานภาครัฐไทย: จากอดีตถึงปัจจุบัน. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 17*(3), 47-78.

อารยา แถวทิม. (2563). *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการฝ่ายอัยการ สำนักงานอัยการจังหวัดเชียงใหม่*. ค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2566, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/392