

**ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมิน
สถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
The Priority Needs of Human Resources Management Development
Based on Public Sector Management Quality Award 4.0 of
the Office of the Education Council**

สิริกานต์ แก้วคงทอง* สุกัญญา แซ่มซ้อย

Sirikarn Keawkongthong*, Sukanya Chaemchoy

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย^{*2}

Educational Management, Faculty of Education, Chulalongkorn University

sirikarn.keawkongthong@gmail.com

Received: May 4, 2021

Revised: May 20, 2021

Accepted: May 27, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 คน ประกอบด้วย ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจากทุกสำนักฯ ซึ่งมาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครซีและมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา คือ 0.20 (PNI_{Modified} = 0.20) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การพัฒนาบุคลากร (PNI_{Modified} = 0.25) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก (PNI_{Modified} = 0.30) ระบบราชการไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงการบริหารงานได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการพลวัตอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ระบบราชการไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น การผลักดันภาครัฐไปสู่ระบบราชการ 4.0 จะต้องปฏิรูปในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการควบคู่ไปกับการปฏิรูปโครงสร้างและกฎระเบียบ เพื่อให้ระบบราชการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรบุคคล การประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ระบบราชการ 4.0

Abstract

The purpose of this research was to study the Priority Needs of Human Resources Management development based on Public Sector Management Quality Award 4.0 of the Office of the Educational Council. The sample groups used in this research were 130 government officials of the Offices of the Educational Council. The sample size was determined from Krejcie and Morgan's formula. The instrument used in this study was a 5-level rating scaled questionnaire. The data were analyzed by frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and PNI modified. The finding indicated that: overall, the Priority Needs of Human Resources Management development based on Public Sector Management Quality Award 4.0 was 0.20 ($PNI_{Modified} = 0.20$). The highest priority needs index was Human Resource Development ($PNI_{Modified} = 0.25$). While considering each aspect Human Resource Development found that the highest index was proactive to customer needs ($PNI_{Modified} = 0.30$). Chalutip Chaikot found that the bureaucracy cannot adapt or improve the administration with the dynamic changing. As a result, the bureaucracy is unable to respond with disruption and people's needs. Therefore, to develop the government towards bureaucracy 4.0, it was important to reform the attitudes and behaviors of government official, along with structural and regulatory reform so that the bureaucratic system could effectively respond to the needs of the general public.

Keywords: Human Resources Management, Public Sector Management Quality Award 4.0 (PMQA 4.0), Government 4.0

บทนำ

ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ส่งผลให้ระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้น ไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) กล่าวคือ ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ยอมรับและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง ภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัลยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ มุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

(Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป.)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงมีการนำแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าวพัฒนาเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การ เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์การตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ประกอบด้วย การบริหารจัดการใน 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์การ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานและสะท้อนระดับการพัฒนาใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน (Basic) เป็นการดำเนินงานในเชิงตั้งรับ คือ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ และระเบียบปฏิบัติ ระดับก้าวหน้า (Advance) เป็นการดำเนินงานในเชิงรุก คือ คิดและวิเคราะห์ก่อนที่จะปฏิบัติงาน และมีการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า ระดับพัฒนาจนเกิดผล (Significance) เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความเชื่อมโยงและบูรณาการจนเกิดประสิทธิผลและมีนวัตกรรม (Effective & Innovative)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและการศึกษาทุกระดับ การเสนอแนะนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และการประเมินผลการจัดการศึกษา อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินการของ สกศ. ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในทางตรง แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ สกศ. ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระดับพื้นฐาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา รวมถึงเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ทุกด้านของการดำเนินงาน (บวรศักดิ์ ชูตินทรศรี, 2563) โดยการจะศึกษาและพัฒนานั้นควรเริ่มจากหน่วยเล็กที่สุด แต่เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่สุดคือ ข้าราชการและบุคลากรของรัฐ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2560) ที่ว่า ข้าราชการถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปประเทศไทยเพื่อไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 ประกอบกับแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 นั้น มุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรเช่นเดียวกัน จึงกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหนึ่งในมิติของการพัฒนา กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงพัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐได้แก่ ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาศักยภาพในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560.)

อย่างไรก็ดี การนำแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลข้างต้นนั้น ได้มีการกำหนดเป้าหมาย

ในการพัฒนาระบบราชการไว้ในหลายด้าน ดังนั้น ควรศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเพื่อประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง กับสภาพที่เป็นอยู่หรือสภาพที่ควรได้รับการแก้ไข รวมถึงการประเมินความต้องการที่แท้จริง จากนั้นนำผลความต้องการหรือความแตกต่างดังกล่าวมาจัดเรียงลำดับความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาต่อไป นำไปสู่ความสนใจในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากร รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาให้สามารถเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศเพื่อก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบบรรยายที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยมีขั้นตอนได้แก่ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจากทุกสำนัก จำนวนทั้งสิ้น 190 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจากทุกสำนัก จำนวน 130 คนซึ่งมาจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครซีและมอร์แกน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) ซึ่งการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล สังเคราะห์ข้อบ่งชี้การบริหารทรัพยากรบุคคล และแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด สร้างข้อคำถามและนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาจำนวน 3 ท่าน ประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (Validity) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดค่าดัชนี คือ IOC (Item-Objective Congruence) โดยแบบสอบถามมีค่า IOC เท่ากับ 0.89 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเห็นชอบในการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และดำเนินการทดสอบ (Try – Out) แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน คือ ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานภาครัฐอื่น อาทิ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อทดลองตอบแบบสอบถามและหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังสำนักฯ ต่าง ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจำนวน 130 ฉบับ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.08 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

ผลการวิจัย

ความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ผลตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพอันพึงประสงค์ และค่าดัชนี ลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์เป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ประเด็น	การประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสก ค. (ด้านบุคลากร)							เฉลี่ย รวม	แปล ผล	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		การทำงานเชิงรุก	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและ ตอบสนองได้ทันที	การเป็นผู้ประกอบการ สาธารณะ	การทำงานร่วมกับประชาชน อย่างยั่งยืน	ความรู้และใช้ข้อมูลเป็น	การทำงานเพื่อแก้ไขและ ปัญหาที่ซับซ้อนร่วมกัน	ความพร้อมเรียนรู้และมีเหตุผล ในเชิงจริยธรรม			
1. การ วางแผน บุคลากร	D	3.63	3.59	3.72	3.90	3.98	4.05	3.92	3.83	มาก	3
	I	4.22	4.31	4.29	4.31	4.42	4.39	4.36	4.33	มาก	
	$PNI_{modified}$	0.16	0.20	0.15	0.11	0.11	0.08	0.11	0.13		
	(ลำดับ)	(2)	(1)	(3)	(4)	(4)	(5)	(4)			

การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ประเด็น	การประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสก ศ. (ด้านบุคลากร)							เฉลี่ย รวม	แปล ผล	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
		การทำงานเชิงรุก	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและ ตอบสนองได้ทันที	การเป็นผู้ประกอบการ สาธารณะ	การทำงานร่วมกับประชาชน อย่างยั่งยืน	ความรู้รอบรู้และใช้ข้อมูลเป็น	การทำงานเพื่อแก้ไขภัยและ ปัญหาที่ซับซ้อนร่วมกัน	ความพร้อมเรียนรู้และมีเหตุผล ในเชิงจริยธรรม			
2. การ สรรหา คัดเลือก และจัดวาง บุคลากร	D	3.44	3.48	3.56	3.60	3.67	3.70	3.57	3.57	มาก	2
	I	4.21	4.26	4.30	4.31	4.41	4.34	4.36	4.31	มาก	
	PNI _{modified}	0.23	0.22	0.21	0.20	0.20	0.17	0.22	0.21		
	(ลำดับ)	(1)	(2)	(3)	(4)	(4)	(5)	(2)			
3. การ พัฒนา บุคลากร	D	3.25	3.31	3.40	3.44	3.54	3.50	3.55	3.42	ปาน กลาง	1
	I	4.21	4.28	4.27	4.27	4.32	4.30	4.32	4.28	มาก	
	PNI _{modified}	0.30	0.29	0.26	0.24	0.22	0.23	0.22	0.25		
	(ลำดับ)	(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(5)	(6)			
4. การ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน บุคลากร	D	3.48	3.45	3.51	3.52	3.58	3.63	3.64	3.54	มาก	2
	I	4.24	4.28	4.27	4.31	4.28	4.34	4.32	4.29	มาก	
	PNI _{modified}	0.22	0.24	0.22	0.22	0.19	0.20	0.19	0.21		
	(ลำดับ)	(2)	(1)	(2)	(2)	(4)	(3)	(4)			
5. การ ธำรงรักษา บุคลากร	D	3.31	3.40	3.44	3.48	3.56	3.53	3.55	3.47	ปาน กลาง	2
	I	4.11	4.21	4.17	4.21	4.24	4.21	4.20	4.19	มาก	
	PNI _{modified}	0.24	0.24	0.21	0.21	0.19	0.19	0.19	0.21		
	(ลำดับ)	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	(3)			
ภาพรวม	D								3.57	มาก	
	I								4.28	มาก	
	PNI _{modified}								0.20		

จากตารางที่ 1 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยภาพรวมคือ 0.20 (PNI_{Modified} = 0.20) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การพัฒนาบุคลากร (PNI_{Modified} = 0.25) รองลงมาและมีลำดับความต้องการจำเป็นอยู่ในอันดับเดียวกัน คือ การสรรหา คัดเลือกและจัดวางบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร (PNI_{Modified} = 0.21)

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า 1) การวางแผนบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที ($PNI_{Modified} = 0.20$) รองลงมา คือ การทำงานเชิงรุก ($PNI_{Modified} = 0.16$) 2) การสรรหา คัดเลือก และจัดวางบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก ($PNI_{Modified} = 0.23$) รองลงมา คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที และความพร้อมเรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม ($PNI_{Modified} = 0.22$) 3) การพัฒนาบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก ($PNI_{Modified} = 0.30$) รองลงมา คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที ($PNI_{Modified} = 0.29$) 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที ($PNI_{Modified} = 0.24$) รองลงมา คือ การทำงานเชิงรุก และการเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ($PNI_{Modified} = 0.22$) 5) การธำรงรักษาบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที ($PNI_{Modified} = 0.24$) รองลงมา คือ การเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ และการทำงานร่วมกับประชาชนอย่างยั่งยืน ($PNI_{Modified} = 0.21$)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในภาพรวม คือ 0.20 ($PNI_{Modified} = 0.20$) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด (ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1) คือ การพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.25$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก สำหรับลำดับความต้องการจำเป็นลำดับที่ 2 ได้แก่ การสรรหา คัดเลือกและจัดวางบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.21$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การสรรหา คัดเลือก และจัดวางบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที การธำรงรักษาบุคลากร ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร ความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากเป็นลำดับที่ 2 ได้แก่ การสรรหา คัดเลือกและจัดวางบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก กล่าวคือ ระบบราชการไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงการบริหารงานได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการพลวัตอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ระบบราชการไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น (ชลทิพย์ ชัยโคตร, 2560) ข้าราชการยังคงต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้คำสั่งและกฎระเบียบ สมาชิกในองค์กรยังคงต้องรับผิดชอบ รวมถึงมีบทบาทหน้าที่ภายใต้ระเบียบอยู่มาก รวมถึงระบบการทำงานยังผูกโยงกับการบริหาร

และการทำงานตามสายการบังคับบัญชา รูปแบบและวิธีการแก้ไขปัญหาส่วนใหญ่เริ่มต้นจากภาครัฐเป็นผู้คิดและผู้บอก รวมถึงการดำเนินการ ซึ่งในหลายครั้งไม่ได้นำปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของประชาชนมาพิจารณา การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องและไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม การให้บริการที่ให้กับประชาชนและภาคเอกชนแม้จะมีการพัฒนาให้รวดเร็วและทันสมัย แต่เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศแล้วยังมีความล่าช้าและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เท่าที่ควร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) การผลักดันภาครัฐไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้นั้น จะต้องปฏิรูปในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมควบคู่ไปกับการปฏิรูปโครงสร้างและกฎระเบียบ เพื่อให้ระบบราชการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนประเทศแบบเชิงรุกให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตได้ ข้าราชการในฐานะกลไกขับเคลื่อนงานหลักของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติภายใต้หน่วยงานกระทรวงและกรมใด จะต้องร่วมกันสร้างทัศนคติและการทำงานรูปแบบใหม่ โดยปรับมุมมองการทำงานแบบเดิมให้ความสำคัญกับงาน “ให้เสร็จ” ตามกระบวนการหรือตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่ตนได้รับมอบหมาย มาเป็นการทำงานให้บรรลุสำเร็จร่วมกัน คือ ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรมและมีโอกาสทัดเทียมกันเพื่อจัดความเหลื่อมล้ำ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากเป็นลำดับที่ 2 ได้แก่ การสรรหา คัดเลือกและจัดวางบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดและมากเป็นลำดับที่ 2 มีความคล้ายคลึงกัน คือ การทำงานเชิงรุก และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที กล่าวคือ การทำงานของข้าราชการขาดความกระตือรือร้น เน้นการปฏิบัติงานที่ยึดตามกฎหมาย ระเบียบ กฎ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังมีปัญหาระบบอุปถัมภ์แฝงอยู่ระบบบริหารงานบุคคลทั้งการสอบคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ความดีความชอบ ที่ไม่ได้ยึดหลักคุณธรรมและความสามารถ แต่เป็นไปตามระบบอุปถัมภ์ทั้งจากความสัมพันธ์ระหว่างเครือญาติ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงขององค์กรกับนักการเมือง ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกอยู่ในสังคมไทยมาอย่างยาวนาน และแก้ไขให้ประสบความสำเร็จได้ยาก (ชลาทิพย์ชัยโคตร, 2560) นอกจากนี้ บางครั้งระบบราชการไทยมักจะละเลยการปฏิบัติงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล การวัดความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน จึงทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ได้จัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานในแต่ละด้านไว้ เพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (พิรุวรรณ กิตติคุณ, ม.ป.ป.) ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิริกรสุขสุดไพศาล และกาญจณัฏฐะวี อนันต์อัครกุล (2556) พบว่า ควรมีการให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ เป็นงานที่ตนเองสนใจ มีความถนัดเชี่ยวชาญ มีการใช้ไหวพริบในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนงานที่ปฏิบัติต้องพัฒนาความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับตัวข้าราชการ และให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และควรมีการชมเชยเมื่อข้าราชการสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ และมีผลงานที่น่าภูมิใจ

สรุป

จากข้อค้นพบในการวิจัยลำดับความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่า สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาควรมีการพัฒนาเกือบทุกด้าน โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงาน

เชิงรุก เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก นอกจากนี้ การสรรหา คัดเลือก และจัดวางบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร ควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องเช่นเดียวกัน เนื่องจากมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากเป็นลำดับที่ 2 โดยจะต้องพัฒนาให้เกิดการทำงานเชิงรุก แก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที ไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งให้แก่ประชาชน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การทำงานเชิงรุก ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ควรมีการพิจารณา ส่งเสริมสนับสนุน จัดให้มีการวางแผน การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้สามารถทำงานเชิงรุกอย่างเร่งด่วน
2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากเป็นลำดับที่ 2 ได้แก่ การสรรหา คัดเลือกและจัดวางบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดและมากเป็นลำดับที่ 2 มีความคล้ายคลึงกัน คือ การทำงานเชิงรุก และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที ดังนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ควรพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านดังกล่าวเป็นลำดับต่อมา โดยคำนึงทำงานเชิงรุก ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้อง ทันทั่วถึง

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 ประเด็นที่ควรศึกษาต่อไปคือ การพัฒนาบุคลากร ด้านการเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ คือ สามารถปรับปรุง ใส่ใจคุณภาพ และให้บริการในแง่มุมมองการเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เนื่องจากมีผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์ในการประเมินสถานการณ์การเป็นระบบราชการ 4.0 มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงเป็นลำดับที่สาม รองลงมาจากการทำงานเชิงรุก และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตอบสนองได้ทันที

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญตา เบ็ญจจันทร์. (2560). *ไทยแลนด์ 4.0 กับการปรับตัวของข้าราชการไทย*. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2564, จาก http://division.engrdept.com/my_site/download/pdf/TH40.pdf
- ชลาทิพย์ ชัยโคตร. (2560). *การบริหารราชการไทย*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2564, จาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/18q63mLihag02m6q62a8.pdf>
- ธาดา ราชกิจ. (2562). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2564, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- บวรศักดิ์ ชูตินทราศรี. (2563, 22 ธันวาคม). *ข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กรุงเทพมหานคร. สัมภาษณ์*.

พิรุณวรรณ กิตติคุณ. (ม.ป.ป.). *การปฏิรูประบบราชการ*. สืบค้นเมื่อ 7 เมษายน 2564, จาก

<https://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2558/hi2558-006.pdf>

สิริกร สุขสุดไพศาล และกาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2564, จาก

<http://ejournals.swu.ac.th/index.php/MBASBJ/article/view/3791>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0*.

สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2564, จาก

https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/4._rabbraachkaaraithyainbribthaithyaelnd-4-0.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2564, จาก

<http://www.ipthailand.go.th/images/3534/2563/PMQA4.0.pdf>