

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0:
กรณีศึกษากรมการค้าภายใน

Human resource management to support Thailand 4.0:
A case study of the department of Internal Trade

สุพัตรา หมุนอุดม*

Supatra Munudom

meeudom_su@hotmail.com

Received: 29/11/61 Revised: 13/12/61 Accepted: 13/12/61

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลและแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนามใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน คือ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล มีการบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งนำเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน การให้บริการที่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีคุณภาพ และบุคลากร มีความเป็นมืออาชีพ 2) ปัญหาและอุปสรรค มีการโอนย้ายบุคลากรข้ามหน่วยงานค่อนข้างสูง ทำให้ขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ บุคลากรขาดทักษะที่หลากหลาย 3) แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ควรมีการวางแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ ตลอดจนการบริหารจัดการกำลังคนภายในแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจ

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรบุคคล ไทยแลนด์ 4.0 เทคโนโลยี นวัตกรรม

*นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์

Abstract

The purpose of this research is to study the human resources management approach for Thailand 4.0 of Department of Internal Trade, problems and obstacles in human resources management and their solutions by employing both documentary research and field research. In conducting the field research, structured interviews were used for data collection from 11 key informants. The findings were as follows: 1) The HRM approach to Thailand 4.0 of the Department of Internal Trade was focused on human resources management and conducted its activity on good governance basis. In addition, innovative technologies are used in the work process. It provides services that are up-to-date with the changing situation, quality and professional personnel. 2) The problems and obstacles are the highly rate of transference of personnel across departments and the lack of quality manpower. 3) Problems can be solved by creating plan to build a career path, initiating quality development to improve skills, competencies and improving manpower management within each unit to meet the mission.

Keywords: Human Resources Management, Thailand 4.0, Technology, Innovation

บทนำ

ทรัพยากรบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคล หรือ “คน” เป็นฟันเฟืองและเป็นกำลังสำคัญต่อการขับเคลื่อนนำพาองค์การให้บรรลุต่อเป้าหมายและภารกิจในการดำเนินงานของแต่ละองค์การได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาครัฐหรือภาคเอกชนได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์การให้มีคุณภาพตลอดจนมีความรู้รอบด้าน ซึ่งหากองค์การใดมีทรัพยากรบุคคลที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพและมีศักยภาพสูง แน่ใจว่าองค์การนั้นย่อมมีขีดความสามารถพร้อมต่อการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงและมั่งคั่ง สามารถรองรับและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันที่นับว่าเป็นยุคแห่งการบริหารจัดการหรือโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการสื่อสารที่ไร้พรมแดนส่งผลให้การติดต่อเชื่อมโยงในด้านต่างๆ รวมทั้งมีการเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเปิดกว้างในด้านสิทธิเสรีภาพให้ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานภาครัฐในระบบราชการไทยในอดีตมุ่งเน้นการดำเนินงานธุรการบุคคลยึดกฎระเบียบที่ตั้งไว้เป็นหลัก กระบวนการบริหารงานเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจไม่มีการเชื่อมโยง แต่ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลภาครัฐมุ่งเน้นการสร้างกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยยึดหลักการและการนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของบุคคลหรือตามสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งมีการกระจายและการมอบอำนาจ รวมถึงเน้นความแตกต่างของบุคคล มีการเชื่อมโยงและสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จไปด้วยกันทุกฝ่าย และยึดหลักว่าการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา โดยมีผู้ร่วมรับผิดชอบคือฝ่ายบริหาร และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ จึงเห็นได้ว่าหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลภาครัฐในปัจจุบันมีทิศทางเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตที่ผ่านมา ทั้งนี้ ยังได้กำหนดการจัดระเบียบข้าราชการไว้ในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตามมาตรา 42 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลของภาครัฐมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทยแล้ว ขณะนี้ยังติดอยู่ใน “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” จะเห็นได้จากในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา ในช่วงระยะเวลาแรก (พ.ศ. 2500 - 2536) เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ 7 - 8% ต่อปี อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะถัดมา (พ.ศ. 2537 - ปัจจุบัน) เศรษฐกิจไทยเริ่มมีการเติบโตในระดับเพียง 3 - 4% ต่อปีเท่านั้น หากเราปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจได้สำเร็จ ประเทศไทยจะกลายเป็น “ประเทศที่มีรายได้ที่สูง” แต่หากทำไม่สำเร็จก้าวข้ามกับดักนี้ไปไม่ได้ ประเทศไทยก็จะตกอยู่ในภาวะที่เรียกกันว่า “ทศวรรษแห่งความว่างเปล่า” ไปอีกยาวนาน หากย้อนหลังไปในอดีตประเทศไทยเองก็มีการปรับโมเดลเศรษฐกิจอยู่หลายครั้ง เริ่มจาก “โมเดลประเทศไทย 1.0” ที่เน้นภาคการเกษตรไปสู่ “โมเดลประเทศไทย 2.0” ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา และก้าวสู่ “โมเดลประเทศไทย 3.0” ในปัจจุบันที่เน้นอุตสาหกรรม ภายใต้อิทธิพลของ “โมเดลประเทศไทย 3.0” นั้น นอกจากต้องเผชิญกับกับดักประเทศรายได้ปานกลางแล้วเรายังต้องเผชิญกับ “กับดักความเหลื่อมล้ำของความมั่งคั่ง” และ “กับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา” กับดักเหล่านี้เป็นประเด็นที่ท้าทายรัฐบาลในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อก้าวข้าม “ประเทศไทย 3.0” ไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” เนื่องจากประเทศไทย 4.0 เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรีที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value - Based Economic” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” กล่าวคือ ในปัจจุบันเรายังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” เราต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” นั้นหมายถึง การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติ สำคัญ คือ 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559, หน้า 2)

ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมของสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จึงส่งผลให้ผู้นำของประเทศได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคนของประเทศให้มีศักยภาพ เพื่อให้สามารถรองรับและทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์สังคมไทยที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยได้กำหนดแนวนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศตาม

วิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว รัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่เรา รู้จักกันว่าไทยแลนด์ 4.0 หรือประเทศไทย 4.0 ดังนั้น ระบบราชการก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมไทยแลนด์ 4.0 จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการและข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญ ในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของประเทศ (สำนักงาน ก.พ., สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560, หน้า 1)

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งใหญ่ของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยมีการเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือ การทำงานต้องเปิดเผย และโปร่งใสเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ ภาคส่วนอื่น ดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบมากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง และเชื่อมโยง การทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government) ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชนให้บริการเชิงรุกไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้าอย่างรอบคอบความรู้ที่เป็นสหวิทยาการมาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูงจะทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2560, หน้า 9-11)

กรมการค้าภายในเป็นหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีบทบาทหน้าที่และภารกิจหลักในการส่งเสริมและพัฒนาลิขิตค้า ระบบและกลไกการตลาด เพื่อสร้างโอกาสและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกษตรกร สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการ โดยส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร สถาบันเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่น การดูแลราคา ปริมาณ การแข่งขันในสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เป็นธรรม รวมถึงพัฒนามาตรฐานการชั่งตวงวัดให้เทียบเท่าสากลและเป็นผู้นำในอาเซียน เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้แก่ประชาชนในการบริโภคสินค้าและบริการ และรักษาสิทธิประโยชน์ของตนเอง ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนจัดการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพพบนหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งรัฐบาลมอบหมายให้รับผิดชอบในการสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจการค้าภายในประเทศ รวมทั้งสร้างความเป็นธรรมทางการค้า และพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับโมเดล “Thailand 4.0” ที่มุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจการค้าในประเทศ ให้สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันได้ และสามารถเพิ่มรายได้ให้กับเกษตรกร ผู้ประกอบการภายในประเทศ สร้างความกินดีอยู่ดีให้กับประชาชนในประเทศให้สามารถก้าวข้ามการติดอยู่กับกับดักรายได้ปานกลางไปสู่การมีรายได้สูงมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการสอดคล้องกับนโยบายของกรม กรมการค้าภายในจำเป็นต้องทบทวนบทบาทการทำงานและภารกิจของหน่วยงานใหม่ให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศในยุคไทยแลนด์ 4.0 และเป็นหน่วยงานปฏิบัติการที่สามารถดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ได้ ซึ่งกลไกสำคัญที่จะสามารถขับเคลื่อนให้กรมปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายคือทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ดังนั้น จึงนับว่าเป็นความท้าทายที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงคือ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับ การบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ อย่างรอบด้านและครอบคลุมทุกปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต โดยกรมมีส่วนร่วมจากผู้บริหารของกรม และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการบูรณาการแผนงานร่วมกันนำไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมี

ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถรองรับต่อทิศทางการบริหารประเทศในยุคไทยแลนด์ 4.0 ได้

ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของกรมการค้าภายใน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยครั้งนี้เฉพาะกลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการที่เกี่ยวกับวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน
2. การวิจัยภาคสนาม (field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (structured or formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (population) ของการวิจัยนี้ ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของกรมการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการกรม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการคำภายใน

2. กลุ่มตัวอย่าง (sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 11 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานในด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงาน มอบหมายงาน กำกับ ตรวจสอบและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการคำภายใน ทั้งในด้านการวิเคราะห์อัตรากำลังและระบบงาน การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ทะเบียนประวัติ บำเหน็จความชอบ งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานเสริมสร้างวินัยและสวัสดิการ รวมทั้งการศึกษา วิเคราะห์ ให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะทิศทาง กลยุทธ์ ภารกิจ และทรัพยากรบุคคลของกรมฯ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องและต่อเนื่อง ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการกรม จำนวน 1 คน

2. เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับการสรรหาบุคคล การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อน ลาออก บรรจุ กลับ การเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้าง การปรับระดับขั้นลูกจ้างประจำ การเกษียณอายุราชการประจำปี งานทะเบียนประวัติระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารบุคคล (DPIS) ระบบจ่ายตรงเงินเดือน - ค่าจ้าง และระบบเบิกจ่ายตรงสวัสดิการรักษายาบาล กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับลูกจ้างประจำ กองทุนประกันสังคม การจัดสรรเงินรางวัลประจำปี โครงการเกษียณอายุที่กำหนด ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการกรม จำนวน 2 คน

3. เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและจัดระบบงาน บุคลากร จัดทำโครงสร้างอัตรากำลัง การขอ/ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ การประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การจัดทำและตรวจสอบแบบบรรยายลักษณะงาน การจัดทำงบประมาณหมวดเงินเดือน ค่าจ้างประจำพนักงานราชการและเงินประจำตำแหน่ง ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ และนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม จำนวน 2 คน

4. เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จัดทำโครงการฝึกอบรม/สัมมนา ดำเนินงานส่งเสริมการบริหารราชการ จัดทำแผนปฏิบัติการ การบริหารทรัพยากรบุคคล รายงานผลการปฏิบัติราชการ จัดทำแบบสอบถามและประมวลผล จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม จำนวน 3 คน

5. เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากร ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยและจรรยาข้าราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ด้านการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงาน ภาครัฐ ด้านการความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่และด้านสวัสดิการของข้าราชการ และลูกจ้าง ด้านการคุ้มครองจริยธรรม ดำเนินการตามคำร้องการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการกรม จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม

ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัว เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร 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 ดุษฎีนิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าไว้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลเพื่อขออนัดหมายวัน-เวลาสัมภาษณ์ เป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบอย่างคร่าวๆ และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่า จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น รวมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจัดบันทึกการสนทนาและบันทึกเสียงทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามคำถามตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นโดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็นๆ เรียงลำดับตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ได้แก่ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน

2. นำผลการวิจัยทั้งสามประเด็นดังกล่าวข้างต้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึง ลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน จากหนังสือ วรณกรรม วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ ตำราทางวิชาการ เอกสารของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 นั้น จะอาศัยทรัพยากรบุคคล หรือ “คน” เป็นหลักและศูนย์กลางของการดำเนินการต่างๆ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการยอมรับว่าบุคคลในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งเป็นผลกบองค์กรช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี และลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมมีความสงบสุข โดยการนำแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลแก่บุคลากร การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐที่สมบูรณ์แบบเพื่อก้าวไปสู่ระดับมาตรฐานสากล การส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน การยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่างๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยตนเอง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนสามารถจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริการ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนระบบจากการกำกับดูแลและการควบคุมมาเป็นการลดกฎ ระเบียบภาครัฐ และการกระจายอำนาจ ส่งเสริมการทำงานโดยเสรี

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน ได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารบุคลากรภาครัฐสมัยใหม่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการองค์การเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และเกิดความคุ้มค่าต่อ

ภารกิจของกรมฯ การให้บริการที่ทันสมัย รวมทั้งการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในยุคไทยแลนด์ 4.0 และส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถรอบด้าน และมีความเป็นมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น โดยการจัด หลักสูตรฝึกอบรม การจัดการความรู้ (knowledge management) ส่งเสริมการเรียนรู้ ด้วยตนเองให้มากขึ้น ตลอดจนการอํารงรักษาคนดีคนเก่งให้มีความผูกพันต่อองค์การ ส่งเสริมบุคลากรให้ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรม นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้น ให้บุคลากรมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตทั้งในช่วงวัยทำงานและวัยเกษียณให้สามารถ ดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำมาวิเคราะห์ แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้า ภายใน มีดังนี้

1.1 การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้า ภายใน มีวิธีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหาร บุคลากรภาครัฐสมัยใหม่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยมาปรับใช้ในกระบวนการ บริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระจาย อำนาจการบริหารจัดการ เพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่เกินความจำเป็น การทำงานมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม เน้นการคิด เชิงบวก การทำงานเชิงรุก การบริการที่ดี การสั่ง สมความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ การมีส่วนร่วม และมีการเรียนรู้และปรับตัวทันโลกอย่างมี ประสิทธิภาพ ตลอดจนการส่งเสริมบุคลากรให้ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมี จริยธรรม เป็นต้น

1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดหลักความเสมอภาค หลักความรู้ ความสามารถ หลักผลงาน และหลักสมรรถนะ เช่น การพิจารณาคัดเลือกเพื่อเลื่อน ตำแหน่งขึ้นสู่ระดับที่สูงขึ้น หากข้าราชการมีคุณสมบัติครบถ้วนสามารถสมัครเข้ารับ การคัดเลือกได้ โดยไม่มีการจำกัดว่าจะอยู่สำนัก/กอง ไหน และในการพิจารณาไม่ได้คำนึงถึง ความใกล้ชิดหรือใช้ระบบเครือญาติมาเป็นเกณฑ์ตัดสิน

1.3 การนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ ในกระบวนการทำงาน ให้มีความสะดวก รวดเร็ว การให้บริการที่ทันสมัยและสถานการณ์ บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกันแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สามารถรับมือ และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

1.4 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่หลากหลาย โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีหรือดิจิทัลต่างๆ มีการจัดการความรู้ (knowledge management) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น

1.5 การอํารงรักษาคนดีคนเก่งให้มีความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตทั้งในช่วงวัยทำงานและวัยเกษียณให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน มีดังนี้

2.1 ปัญหาด้านบุคลากร มีการโอนข้ามหน่วยงานและย้ายหน่วยงานค่อนข้างสูง เนื่องจากภารกิจหลักของกรมฯ เป็นงานนโยบายเร่งด่วนสำคัญและงานโครงการที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการส่งสมประสงค์ที่ใช้ระยะเวลาานานจึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

2.2 ปัญหาด้านการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ เนื่องจากเป็นช่วงเปลี่ยนถ่ายบุคลากรจากคนรุ่นเก่าซึ่งเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมากไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน

2.3 ปัญหาด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ เนื่องจากบุคลากรบางคนยังขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านภารกิจการค้าระหว่างประเทศและภาษาอังกฤษ ไม่ค่อยสนใจทำงานที่กรมฯ เนื่องจากเห็นว่าอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ

2.4 ปัญหาด้านบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เนื่องจากลักษณะงานของกรมนา มีความหลากหลาย จึงทำให้บุคลากรยังขาดความรู้รอบด้าน

2.5 ปัญหาด้านบุคลากรมีเวลาไม่เพียงพอต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากกรมนา มีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการตามนโยบาย

3. แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน มีดังนี้

3.1 มีการวางแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ให้เพียงพอกับการเติบโตในสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอย่างเท่าเทียม

3.2 มีการวางแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมและสามารถแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมนา

3.3 มีการวางแผนการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ ด้านการนำเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดการความรู้ (knowledge management) ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภารกิจการค้าระหว่างประเทศและภาษาอังกฤษ ให้มีความสนใจมาทำงานที่กรมนา เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมนา ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น

3.4 มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากการทำงานจริง และการหมุนเวียนการทำงานข้ามสายงานหรือวางแผนการหมุนเวียนงานกันทำ (job rotation) เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถทำงานได้หลากหลาย

3.5 มีการบริหารจัดการกำลังคนภายในแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจ โดยจัดคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานตามการบริหารจัดการภายใน เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนคนบางหน่วยงาน และทำให้บุคลากรมีเวลาในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน จะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล หรือ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ยิ่งต่อการนำพองค์การในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวิธีการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารบุคลากรภาครัฐสมัยใหม่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการส่งเสริมบุคลากรให้ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและมีจริยธรรม เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีศักยภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561) ที่กล่าวสรุปว่า ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ (2561) ที่ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Peters (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561) ที่ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ต้องเน้นการทำลายการผูกขาดโดยรัฐ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีประสิทธิภาพ และสามารถจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริการ เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนระบบจากการกำกับดูแลและการควบคุมมาเป็นการลดกฎ ระเบียบภาครัฐ และการกระจายอำนาจ ส่งเสริมการทำงานโดยเสรี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บันทีก กองยอง (2556) ที่ได้ศึกษา *ผลกระทบของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ต่อการบริหารงานบุคคลของข้าราชการกรมเจ้าท่า* ผลการวิจัยสรุปว่า การประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก็ได้

ข้อเสียของพระราชบัญญัติเดิมมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อยกระดับให้ข้าราชการมีคุณภาพและวิถีชีวิตที่ดีขึ้น เช่น ทำให้สามารถกระจายอำนาจ การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มีอำนาจและอิสระในการบริหารคนอย่าง ยืดหยุ่นคล่องตัวภายใต้กรอบโครงสร้างจำแนกตำแหน่งที่เน้นการจัดตำแหน่งตามค่างาน และการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยยึดหลักความเสมอภาค หลักความรู้ความสามารถ หลักผลงาน และหลักสมรรถนะเป็นเกณฑ์ตัดสิน ซึ่งเป็นไปตามที่กระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน (2554) ได้อธิบายรายละเอียดสมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมิน พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อนำมา ให้ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของบุคลากร ประกอบไปด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน โดยบุคลากรต้องสั่งสมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อกำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน (2551) กำหนดการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญให้ค้ำนึ่งถึง ระบบคุณธรรม โดยการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการให้ ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานและ ศักยภาพและความประพฤติ มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ และเครื่องมือและ อุปกรณ์ที่เหมาะสมมาใช้ในกระบวนการทำงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว การให้บริการที่ ทันสมัยและสถานการณ์ บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการ ติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกันแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงานทั้งใน ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลให้สามารถรับมือและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญภา ยินยาว (2552) ที่ได้ศึกษา *รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา* ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษานั้นประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการ องค์กร 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การ บริหารความเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ 7) การบริการที่ดี ปัจจุบันที่สังคมอยู่

ภายใต้ระบบที่การสื่อสารไร้พรมแดนจัดอยู่ในยุคที่เรียกว่า “ยุคสารสนเทศ” ทำให้ปัจจัยด้าน “คน” กับ “ปัญญาความรู้” และทักษะความสามารถของทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกหลักในการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่หลากหลาย โดยจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีหรือดิจิทัลต่างๆ มีการจัดการความรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สมบัติ กุสุมาวลี (อ้างถึงใน สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) ที่กล่าวสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างผลผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นในองค์การให้เกิดประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการลงทุน การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรียาภัทร ศรีเพชร (2558) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง พบว่า ควรมีการฝึกอบรมหรือสอนงานตามคุณลักษณะและการที่บุคลากรต้องมีสมรรถนะในด้านความรู้ในเทคนิคเฉพาะงาน ต้องมีขอบข่ายครอบคลุมเรื่องใดนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และองค์กรจะต้องมีแนวคิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการที่จะพัฒนาบุคลากรตามแนวทงสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้อย่างทอ่งแท้เรื่อง Competency และจัดการฝึกอบรมบุคลากรในระยะยาว เป็นต้น ตลอดจนการธำรงรักษาคนดีคนเก่งให้มีความผูกพันต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตทั้งในช่วงวัยทำงานและวัยเกษียณให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข สอดคล้องกับแนวคิดของ ญัฎฐพันธ์ เขจรนนท์ (อ้างถึงใน วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2561) ที่ได้กล่าวสรุปว่า ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างลักษณะให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1) ปัญหาด้านบุคลากร มีการโอนข้ามหน่วยงานและย้ายหน่วยงานค่อนข้างสูง เนื่องจากภารกิจหลักของกรมฯ เป็นงานนโยบายเร่งด่วนสำคัญและงานโครงการที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการส่งสมประสงค์การใช้ระยะเวลานานจึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน สอดคล้องแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (2557) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาขาดการวางแผนและติดตามการใช้กำลังคนอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ บทบาทหน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน การใช้กำลังคนยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดกลไกในการติดตามตรวจสอบการใช้กำลังคนในภาพรวม และส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

2) ปัญหาด้านการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ เนื่องจากเป็นช่วงเปลี่ยนถ่ายบุคลากรจากคนรุ่นเก่าซึ่งเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมากไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน สอดคล้องแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (2557) ที่สรุปว่า ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีความยากลำบากในการดึงดูดคนและสรรหากำลังคนที่มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรยังไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและจุดเน้นในการพัฒนาประเทศ การศึกษาและจิตใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิภาพผลข้าราชการส่วนใหญ่เกษียณอายุขณะดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญงานและระดับชำนาญการ ทำให้มองไม่เห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการขาดความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) ปัญหาด้านทักษะ ความเชี่ยวชาญ เนื่องจากบุคลากรบางคนยังขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านภารกิจการค้าระหว่างประเทศและภาษาอังกฤษ ไม่ค่อยสนใจทำงานที่กรมฯ เนื่องจากเห็นว่าอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับด้านต่างประเทศ สอดคล้องแนวคิดของ

สำนักงาน ก.พ. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (2557) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาขีดสมรรถนะของกำลังไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการบริหารราชการส่งผลให้กำลังคนภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ

4) ปัญหาด้านบุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เนื่องจากลักษณะงานของกรมฯ มีความหลากหลาย จึงทำให้บุคลากรยังขาดความรู้รอบด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (2557) ได้กล่าวสรุปว่า ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ คือการขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการ ความไม่สมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและกำลังคนรุ่นใหม่ และกำลังคนภาครัฐมีความหลากหลายด้านประชากรมากขึ้น

5) ปัญหาด้านบุคลากรมีเวลาไม่เพียงพอต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากกรมฯ มีภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการตามนโยบาย สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพรัตน์ ฉิมหาด (2560) ได้กล่าวสรุปว่า มนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวของมนุษย์ เช่น หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) คือ ในการทำงานมี work life กับ home life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน

แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการค้าภายใน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) ด้านการวางแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ให้เพียงพอกับการเติบโตในสายงานหลักและสายงานสนับสนุนอย่างเท่าเทียม สอดคล้องแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวก พันธุ์, 2561) ที่กล่าวสรุปว่า การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์กรแห่ง

ความเป็นเลิศ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic workforce plan) ให้มีความเหมาะสม ไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศไปสู่การปฏิบัติ

2) ด้านการวางแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อเตรียมความพร้อมและสามารถแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมฯ สอดคล้องแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2561) ที่กล่าวสรุปว่า การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการได้ โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุน ให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (talent mobility) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงได้ทั้งสองทางจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนและจากภาคเอกชนไปสู่ภาครัฐ

3) ด้านการวางแผนการฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ สมรรถนะ ด้านการนำเทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดการความรู้ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านภารกิจการค้าระหว่างประเทศและภาษาอังกฤษ ให้มีความสนใจมาทำงานที่

กรมฯ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมฯ ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุภา ยืนยาว (2552) ที่ได้ศึกษา *รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา* ผลการวิจัยพบว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ถึงเวลาต้องปรับตัวและต้องคิดวิเคราะห์ และวางแผน โดยคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้เท่าทันและตรงใจใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จำเป็นต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ ให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นไป เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความ ผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรนิตย์ ธรเสนา (2558) ได้ศึกษา *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานคร* พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพมาหาหนคร เพื่อให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพมาหาหนคร พ.ศ. 2557 - 2560 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดสมรรถนะทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นเลิศทั้ง 2 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างความพร้อมในปัจจุบันและอนาคต 2) การวาง ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร โดยทางสถาบันพัฒนาข้าราชการ กรุงเทพมหานครดำเนินการจัดโครงการพัฒนากองทัพมาหาหนครในด้านต่างๆ เช่น ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา ด้านการเรียนรู้ เป็นต้น

4) ด้านการวางแผนการพัฒนากองทัพมาหาหนคร โดยการพัฒนากองทัพมาหาหนคร ความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ จากการทำงานจริง และการหมุนเวียนการทำงานข้ามสายงานหรือวางแผนการหมุนเวียน งานกันทำ (job rotation) เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถทำงานได้หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปริญญาภัทร ศรีเพชร (2558) ที่ได้ศึกษา *แนวทางการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษา วิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง* พบว่า สมรรถนะด้านเดียวกันแต่ต่างลักษณะงาน กัน ระดับความเชี่ยวชาญหรือทักษะที่ต้องการใช้ก็ต่างกัน การจัดทำ training road map ควรจะอิงสมรรถนะที่พิจารณาว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้บุคลากรนั้นสนับสนุน สมรรถนะด้านใด ผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ทุกรูปแบบทั้งด้าน

นโยบาย งบประมาณบุคลากร การสืบค้นข้อมูลงานวิจัย การมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีโอกาสเสนองานในทุกระดับ สร้างบรรยากาศองค์กรที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

5) ด้านการบริหารจัดการกำลังคนภายในแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจ โดยจัดคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานตามการบริหารจัดการภายใน เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานกับจำนวนคนบางหน่วยงาน และทำให้บุคลากรมีเวลาในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤติน กุลเพ็ง (2560) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จำเป็นต้องมีความเข้าใจของกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อจะได้ตอบโจทย์องค์กรอย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือกคนมาปฏิบัติงาน การพัฒนา/อบรมพนักงานให้มีความรู้ เพิ่มทักษะในส่วนไหน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์อัตรากำลัง คำนวณภาระงาน (workload) และกำหนดคุณสมบัติพนักงาน เพื่อให้ไปตอบโจทย์ขององค์กรอย่างแท้จริงมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอจากผลการวิจัย มีดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการวางแผนการบริหารจัดการองค์การแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง บรรจุบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าให้เพียงพอกับการเติบโตในทุกสายงานให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญและเป็นหลักสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจของกรมฯ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) ตลอดจนการจัดคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาความไม่สมดุลระหว่างปริมาณงานกับ

จำนวนคนของบางหน่วยงาน อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาการโอน/ย้ายข้ามหน่วยงานของบุคลากรให้ลดน้อยลง เป็นต้น

2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สมรรถนะ ความรู้ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญงานให้ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน โดยเน้นเรียนรู้จากการทำงานจริง การสลับหมุนเวียนงานกันทำระหว่างหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากขึ้นให้มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ สามารถแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทดแทนตำแหน่งที่สำคัญและเป็นที่กำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของกรมฯ ให้มีความพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุค Thailand 4.0 ได้

3. การสร้างวัฒนธรรมและสวัสดิการภายในองค์กร ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีความผูกพันรักองค์กรเสมือนเป็นเจ้าของ การทำงานเป็นทีม มีจิตสาธารณะ ตลอดจนการจัดสรรสวัสดิการด้านต่างๆ อย่างทั่วถึงแก่บุคลากรทุกคนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งบุคลากรมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ทั้งในช่วงวัยทำงานจนเกษียณอายุราชการให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างอย่างมีความสุข

ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย มีดังนี้

1. การบริหารอัตรากำลังคน กรมฯ ควรปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน หรือ กระบวนการที่อาจเปลี่ยนไปในอนาคต เนื่องจากจากระบบเศรษฐกิจและนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงมีผลต่อนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและมุ่งการให้บริการตามนโยบาย Thailand 4.0 กรมการค้าภายใน ซึ่งมีภารกิจสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศเพื่อขับเคลื่อนให้เศรษฐกิจของประเทศมีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้น กรมฯ จึงต้องเตรียมความพร้อมองค์การ

ในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการทบทวนยุทธศาสตร์และปรับภารกิจการดำเนินงานทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบงาน และกระบวนการของกรมฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. อัตรากำลังโอน-ย้ายข้ามหน่วยงาน และการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรมีอัตรากำลังโอนข้ามหน่วยงาน/ย้ายหน่วยงานค่อนข้างสูง ประกอบกับภารกิจงานของกรมฯ ล้วนเป็นงานโครงการที่มีความสำคัญและเป็นนโยบายเร่งด่วน บุคลากรต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ต้องมีความละเอียดรอบคอบ รวดเร็ว ถูกต้อง ตามกฎหมาย ระเบียบ และเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ อัตรากำลังที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัด เมื่อเทียบกับปริมาณงานและความยุ่งยากซับซ้อน ส่งผลให้มีอัตรากำลังโอน/ย้ายของบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้น จึงเห็นควรให้มี การสร้างแรงจูงใจเพื่อธำรงรักษาบุคลากรภายในองค์กร การสนับสนุนและการสร้างความผูกพันต่อองค์กร การส่งเสริมคนดีคนเก่งให้อยู่กับหน่วยงานและต้องมุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุของการโอนย้าย รวมทั้งสรุปผลเพื่อนำไปสู่แนวทาง การปรับปรุง/แก้ไข ให้ได้ผลอย่างแท้จริง

3. เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร (career path) การสร้างความก้าวหน้าของบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อเป้าหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาด้านการบริหาร โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความ เป็นธรรม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างชัดเจน และประกาศให้รับทราบทั่วทั้งหน่วยงาน การกำหนดคุณสมบัติและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของบุคคลที่จะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น จะต้องผ่านและเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นอย่างชัดเจนและเหมาะสม การดำเนินการคัดเลือกและประเมินผลงานบุคคลโดยยึดตามหลักคุณธรรมและความรู้ความสามารถปราศจากอคติ

4. การพัฒนาบุคลากร ปัจจุบันเป็นช่วงเปลี่ยนถ่ายบุคลากรจากคนรุ่นเก่า ซึ่งเกษียณอายุเป็นจำนวนมากไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาปฏิบัติราชการ จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาบุคลากรที่เข้าสืบทอดในตำแหน่งต่างๆ ให้มีความรู้ความสามารถพร้อมปฏิบัติงานที่

มีความท้าทายเพิ่มขึ้น และพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติ ตามภารกิจขององค์การ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องและมี ประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาต้องใช้รูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การจัดการความรู้ การศึกษาเพิ่มเติม มุ่งเน้นและส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. การส่งเสริมวินัยบุคลากร เป็นการทำให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรเกิดสำนึกได้ ว่าวินัยเป็นกรอบควบคุมความประพฤติตามกฎหมาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย ต่อตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ บุคลากรนอกจากจะไม่ ประพฤติผิดวินัยแล้วจะต้องไม่เสี่ยงวินัย และต้องยึดถือวินัยเหมือนเป็นหลักจริยธรรมใน การทำงาน ไม่ทำผิดแม้มีโอกาสทำได้และไม่หาประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมุ่งประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชา ย่อมมีความสำคัญในการควบคุมดูแลและ เสริมสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกัน กระทำผิดวินัยด้วย

6. การสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ ทำให้บุคลากรและองค์การมีรากฐานที่ดี มีความมั่นคง มีวัฒนธรรมที่ดีและควรยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอในองค์การ ได้แก่ ยึดหลักการ ทำงานตามรอยพระยุคลบาทและหลักเศรษฐกิจพอเพียง การทำงานเป็นทีม มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ประสบความสำเร็จขององค์การ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรักและ ผูกพันต่อองค์การ การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว เพื่อนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร การเชื่อมโยงงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เกิดการทำงานร่วมแรงร่วมใจสอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัย พบว่า กลุ่มเป้าหมายที่ได้ศึกษานั้นเป็นเพียงการสุ่ม ตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารและการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงานเลขาธิการกรม กลุ่มการเจ้าหน้าที่เท่านั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรมีการขยายกลุ่มเป้าหมายในการทำวิจัย ให้ครอบคลุมบุคลากรทั่วทุกหน่วยงานในสังกัดกรมการค้าภายใน เพื่อให้สะท้อนมุมมองในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย และนำข้อมูลมาวิเคราะห์รวมทั้งนำผลที่ได้ มาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับภารกิจ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของกรมการค้าภายใน

2) ควรมีการศึกษาวจัย ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการค้าภายใน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค และนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อความต้องการของกรมการค้าภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพาณิชย์, กรมการค้าภายใน. (2554). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมการค้าภายใน*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2560). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0*. นนทบุรี: บริษัท ไอโอดี คอนเซาท์ติ้ง แอนเทรนนิ่ง จำกัด.
- บันทึก กองयोग. (2556). *ผลกระทบของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ต่อการบริหารงานบุคคลของข้าราชการกรมเจ้าท่า*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปรียาภัทร ศรีเพชร. (2558). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา, 125(22ก), 15-16.
- พิชญภา ยืนยาว. (2552). รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพรัตน์ นิมหาด. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงาน ก.พ., สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2557). การดำเนินการภายใต้มาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ. มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561) และแนวทางปฏิบัติ (หน้า 12-31). กรุงเทพมหานคร: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ., สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2560). ระบบราชการไทยในบริบทไทยแลนด์ 4.0. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี พรินท์ (1991) จำกัด.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0. ค้นเมื่อ 1 กันยายน 2561, จาก <http://planning2.mju.ac.th/>
- อรนิตย์ ธรเสนา. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.