

ผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ
ในยุค BANI World

The Impact of Human Resource Management Models on the Work Efficiency of
Public Sector Personnel in the BANI World Era

เอกพล วงศ์เสรี¹

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

Ekkaphon Wongsaree¹

¹Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University

ekkaphon.w@pkru.ac.th

รับบทความ : 27 กรกฎาคม 2568 แก้ไขบทความ : 23 มกราคม 2569 ตอรับบทความ : 20 พฤษภาคม 2569

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และ 2) ผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐในยุค BANI World ได้ทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากเอกสารต่าง ๆ โดยนำมาเรียบเรียงและวิเคราะห์ให้เป็นระบบเพื่อสรุปประเด็นและให้ข้อเสนอแนะ ทิศทางการบริหารประเทศของภาครัฐไทยในปัจจุบัน มุ่งเน้นควบคุมขนาดกำลังคน และภาระงบประมาณ จึงส่งผลให้รูปแบบการจ้างงานเปลี่ยนแปลงไป ผลการวิเคราะห์ พบว่า 1) รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความมั่นคงและสวัสดิการที่ดี ขณะที่พนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นการจ้างงานตามสัญญาจ้าง 2) ผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐในยุค BANI World ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความไม่เป็นเส้นตรง ความเข้าใจได้ยากจากความซับซ้อน และมีช่องว่างระหว่างวัย พนักงานราชการมีความเปราะบางและความวิตกกังวลจากสัญญาจ้าง สวัสดิการ และการแบ่งชนชั้น พนักงานมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจได้ยากและความกดดันจากภาระงานหลายด้าน ข้อเสนอแนะ การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ระบบการสรรหาพัฒนาพลตพ้อมกลางเน้นการคัดเลือกคนด้วยสมรรถนะระบบค่าตอบแทนปรับการจ่ายตามผลสัมฤทธิ์ และจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มระบบการพัฒนาสร้างเส้นทางอาชีพให้กับบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นความสามารถในการปรับตัวและความฉลาดทางอารมณ์

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ, ประสิทธิภาพการทำงาน, ยุค BANI World

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต



Abstract

This study aims to study 1) the models of public sector human resource management, including civil servants, government employees, and university employees, and 2) the impact of these human resource management models on the performance of public sector personnel in the BANI World era. A content analysis of various documents was conducted, and information was systematically organized and analyzed to summarize key points and provide recommendations. The current direction of Thai public sector administration focuses on controlling workforce size and budgetary burdens, resulting in changes to employment models. The analysis revealed that: 1) In the public sector human resource management model, civil servants enjoy job security and good welfare, while government employees and university employees are employed under contracts. 2) Regarding the impact of these human resource management models on the performance of public sector personnel in the BANI World, civil servants face non-linear employment, difficulty in understanding due to complexity, and generation gaps. Government employees experience vulnerability and anxiety related to contract employment, welfare, and class divisions. University employees face difficulty in understanding and pressure from multiple workloads. Recommendations include developing a new public sector human resource management model; a recruitment system with a central platform focusing on competency-based selection; a compensation system adjusted to performance-based pay and flexible welfare benefits to reduce disparities between groups; and a development system creating career paths for personnel, promoting lifelong learning, and emphasizing adaptability and emotional intelligence.

Keywords: public sector human resource management, performance efficiency, the BANI World era.

บทนำ

VUCA World เป็นแนวคิดที่กองทัพสหรัฐฯ ใช้ในทศวรรษ 1980 ช่วงสงครามอัฟกานิสถานและอิรัก เพื่ออธิบายโลกที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ อย่างไรก็ตาม ภายหลังเกิดวิกฤตโควิด-19 โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จึงได้เปลี่ยนมาใช้แนวคิด BANI World แทน (คมจิรวรวิทย์ เรื่องฤทธิ์ และวีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2568) โดย Jamais Cascio ได้เสนอผ่านบทความชื่อ “Facing the Age of Chaos” เพื่ออธิบายสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนจากความไม่แน่นอนสู่ความโกลาหล ซึ่งมีความเปราะบาง (Brittle) ความวิตกกังวล (Anxious) ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) และความเข้าใจได้ยาก (Incomprehensible) (Cascio, 2020) ทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ (Human capital) อ้างอิงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่รวมทั้งความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกจะให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในลำดับที่สูงกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี ทรัพยากรทางกายภาพ และการเข้าถึงวัตถุดิบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ได้เปลี่ยนภาพบุคลากรแบบดั้งเดิมไปสู่การตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดและบรรลุ



กลยุทธ์ขององค์กร (Daft, 2021) ผู้บริหารองค์กรรู้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จ องค์กรไม่สามารถสร้างคุณค่า แต่บุคลากรต่างหากที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Charan, Barton, & Carey, 2019) เมื่อพิจารณาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของไทย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐไว้ในมาตรา 76 วรรคสอง กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ป้องกันการใช้อำนาจแทรกแซงหรือก้าวก่ายการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้งหรือพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580) กำหนดให้ปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยลดขนาดให้เหมาะสมกับภารกิจ มีโครงสร้างยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี คนเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก และสมรรถนะสูงในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ (ยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

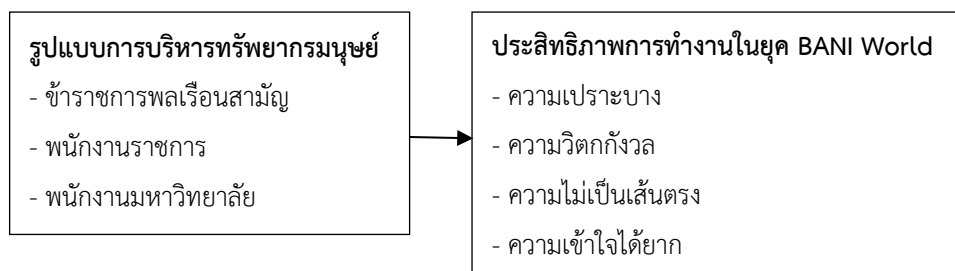
องค์ความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุค BANI World ดังเช่น บทความของ อาทิตย ینگสวัสดิ์ (2568) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาตามหลักโพชฌงค์ในยุค BANI World บูรณาการหลักธรรมเพื่อรับมือกับความเปราะบาง ความกังวล และความไม่แน่นอน หรืองานวิจัยของ วันสนั่น สลิออน และชนมณี ศิลาณกิจ (2567) เรื่อง การบริหารความเปลี่ยนแปลงแบบ BANI World ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ระดับการบริหารความเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด BANI World ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก หรือบทความของธิดา จันทา และสุนทรี วรรณไพเราะ (2567) เรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World พบว่า ผู้บริหารควรเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างการเรียนรู้ ความยืดหยุ่น สภาพแวดล้อมที่ดี ช่องว่างความรู้ มีดังนี้ 1) ขอบเขตของบุคลากร งานวิจัยดังกล่าวมุ่งเน้นบุคลากรในสายการศึกษา ยังขาดการศึกษาเปรียบเทียบในบุคลากรภาครัฐที่มีโครงสร้างการทำงานที่ต่างกัน 2) ความสัมพันธ์ของตัวแปร งานวิจัยดังกล่าวเน้นการวิเคราะห์บทบาท ระดับการบริหาร และการนำหลักธรรมมาใช้ ยังไม่มีการศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน 3) บริบทเชิงโครงสร้าง งานวิจัยดังกล่าวเน้นการปรับตัวในระดับบุคคล หรือผู้นำ ยังขาดการศึกษาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากร การศึกษาในครั้งนี้ จึงมีความสำคัญและช่วยเติมเต็มช่องว่างความรู้ในบริบทสถานการณ์โลกที่มีความโกลาหลสูง

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน
- 2) เพื่อวิเคราะห์ผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐในยุค BANI World



กรอบแนวคิดเชิงเปรียบเทียบ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงเปรียบเทียบ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

จากข้อมูลสถิติในปี พ.ศ.2567 ประเทศไทยมีประชากรรวม 65.95 ล้านคน โดยมีสัดส่วนกำลังแรงงาน (ประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป) จำนวน 40.54 ล้านคน ทั้งนี้เป็นกำลังคนภาครัฐ 3 ล้านคน คิดเป็นกำลังคนภาครัฐ 1 คน ต่อประชากร 22 คน (สำนักงาน ก.พ., 2567ก) จากรายงานสถิติกำลังคนภาครัฐ พบว่า ประเทศไทยมีจำนวนบุคลากรภาครัฐรวมทั้งสิ้น 3,004,485 คน โดยมีโครงสร้างประเภทกำลังคนภาครัฐ จำแนกได้เป็นหลายประเภท สัดส่วนหลักเป็นกลุ่มข้าราชการ 1,756,606 คน คิดเป็นร้อยละ 58.47 รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว 271,917 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 พนักงานจ้าง 223,528 คน คิดเป็นร้อยละ 7.44 พนักงานรัฐวิสาหกิจ 219,014 คน คิดเป็นร้อยละ 7.29 พนักงานราชการ 179,567 คน คิดเป็นร้อยละ 5.98 พนักงานมหาวิทยาลัย 136,859 คน คิดเป็นร้อยละ 4.56 พนักงานกระทรวงสาธารณสุข 121,285 คน คิดเป็นร้อยละ 4.04 ลูกจ้างประจำ 82,111 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73 และพนักงานองค์การมหาชน 13,598 คน คิดเป็นร้อยละ 0.45 ตามลำดับ ในจำนวนข้าราชการจำนวน 1,756,606 คน นั้น สามารถจำแนกตามโครงสร้างการบริหารราชการได้เป็นสังกัดบริหารราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ร้อยละ 84.74 ขณะที่สังกัดบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 15.26 (สำนักงาน ก.พ., 2567ก)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ มุ่งเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสารต่าง ๆ อันได้แก่ หนังสือ วิทยานิพนธ์ บทความในวารสาร ดัชนีบทกฎหมาย ความเห็นของนักวิชาการ และคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด โดยนำมาเรียบเรียงและวิเคราะห์ให้เป็นระบบเพื่อสรุปประเด็นและให้ข้อเสนอแนะ กำหนดขอบเขตที่ศึกษาเฉพาะบุคลากรภาครัฐ 3 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญ กฎหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทย กำหนดให้ข้าราชการแต่ละประเภทต่างมีหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไปในรายละเอียด แต่หลักเกณฑ์ส่วนใหญ่หรือส่วนหนึ่งจะอ้างอิงหรือเทียบเคียงจากหลักเกณฑ์ของข้าราชการพลเรือน มาตรา 4 คำว่า “ข้าราชการพลเรือน หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณในกระทรวง กรม ฝ่ายพลเรือน” (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551, 2551) โดยข้าราชการพลเรือนสามัญจำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทบริหาร 2) ประเภทอำนวยการ 3) ประเภทวิชาการ และ 4) ประเภททั่วไป (กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ.2551, 2551) ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงจากกฎหมายฉบับเดิมที่มีระดับตำแหน่ง 11 ระดับ โดยให้ ก.พ. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งโดยจำแนกตำแหน่ง



เป็นประเภทและสายงานตามลักษณะงานและจัดตำแหน่งในประเภทเดียวกันและสายงานเดียวกันที่คุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกันในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และกำหนดให้ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งในแต่ละประเภทตามที่กำหนดไว้ในบัญชีเงินเดือน (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2566) การเป็นข้าราชการก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์หลายประการ เช่น การได้รับเงินเดือน ความมั่นคงในตำแหน่ง สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ดังนั้น ต้องมีหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หากไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อห้ามปฏิบัติ ถือว่าเป็นผู้กระทำผิดวินัย ซึ่งจำแนกเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และความผิดวินัยอย่างร้ายแรง (ประณัย วณิชชานนท์, 2565) ผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการไม่มีดุลพินิจที่จะวินิจฉัยว่าการกระทำของข้าราชการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการกระทำผิดวินัยหรือไม่ แต่มีดุลพินิจที่จะตัดสินใจเลือกโทษที่จะลงแก่ข้าราชการที่กระทำผิดวินัยได้ (วรพจน์ วิศรุตพิชญ์, 2566) โครงสร้างกำลังคนของข้าราชการพลเรือนสามัญส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มสายงานแพทย์ พยาบาล และสาธารณสุข จำนวน 219,301 คน คิดเป็นร้อยละ 52.96 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด โดยส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ รองลงมาเป็นกลุ่มสายงานบริหาร อำนาจการ ธุรการงานสถิติ งานการทูตและต่างประเทศ รวมถึงกลุ่มสายงานการคลัง การเศรษฐกิจการพาณิชย์ และอุตสาหกรรมในส่วนของกลุ่มสายงานวิทยาศาสตร์มีน้อยที่สุด (สำนักงาน ก.พ., 2567ก) เมื่อจำแนกตามประเภทและระดับตำแหน่ง ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการซึ่งมีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.09 รองลงมา คือ ระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 24.98 สำหรับในกลุ่มประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 13.64 (สำนักงาน ก.พ., 2567ก)

2. พนักงานราชการ เป็นการจ้างงานตามสัญญาจ้าง เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว และมอบอำนาจให้ส่วนราชการสามารถบริหารจัดการได้ตามความเหมาะสมภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547 และประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2563) ระบบนี้พัฒนาขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ.2545 เพื่อให้การจ้างงานมีความหลากหลายตามลักษณะงานและภารกิจ จากรูปแบบเดิมที่ใช้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติ ขณะทำงานบางอย่างในแต่ละส่วนราชการมีปริมาณมากน้อยตามฤดูกาล หรือตามช่วงเวลาหรือตามความจำเป็น การบรรจุข้าราชการประจำอาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะงานดังกล่าว (สำนักงาน ก.พ., 2563) พนักงานราชการโดยส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รองลงมา คือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ (สำนักงาน ก.พ., 2567ก)

3. พนักงานมหาวิทยาลัย มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ.2542 ได้อนุมัติหลักการให้มหาวิทยาลัยของรัฐจ้างลูกจ้างในลักษณะการจ้างพิเศษที่มีวาระการจ้างที่กำหนดเวลาชัดเจนแทนการบรรจุข้าราชการใหม่ โดยให้ทบวงมหาวิทยาลัย ร่วมกับกระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ และสำนักงาน ก.พ. พิจารณาจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราค่าจ้างและระบบค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance Payscale System) รวมทั้งพิจารณากำหนดวิธีการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542ก) คณะรัฐมนตรีมีมติจัดสรรงบประมาณจ้างบุคลากรทดแทนอัตราข้าราชการ โดยค่าจ้างบุคลากร (สาย ก) เพิ่มขึ้นร้อยละ 70 และสายสนับสนุน (สาย ข และ ค) เพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ของอัตราเงินเดือนข้าราชการแรกบรรจุ โดยให้สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลจำนวนและค่าจ้างภายใต้วงเงินที่ได้รับ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542ข) ในปัจจุบันพนักงานมหาวิทยาลัย มีจำนวน 136,859 คน (สำนักงาน ก.พ., 2567ก)



บทวิเคราะห์

เมื่อวิเคราะห์กฎหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ตามขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ให้ส่วนราชการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับบทบาทภารกิจของรัฐในปัจจุบัน 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ตรึงอัตรากำลัง ควบคุมขนาดกำลังคน และการงบประมาณ ไม่เพิ่มข้าราชการต้งใหม่ คือนอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุฯ ให้ส่วนราชการเดิมทั้งหมดทันที ชะลอการทดแทนอัตราว่างด้วยพนักงานราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2566, สำนักงาน ก.พ., 2567ก) 2) พนักงานราชการ ได้รับการจ้างงานตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในส่วนราชการนั้น การจ้างพนักงานราชการคราวละไม่เกิน 4 ปี เพื่อทดแทนข้าราชการ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547, 2547, สำนักงาน ก.พ., 2566) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551, 2551)

ขั้นตอนที่สอง การสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ควรเป็นไปตามระบบคุณธรรม พฤติกรรมทางจริยธรรม และประโยชน์ของทางราชการ วิธีการสรรหา 1.1) การบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น ๆ ตามลำดับที่ได้ในประกาศบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ 1.2) กรณีมีเหตุพิเศษอาจจะไม่ต้องดำเนินการสอบแข่งขัน การบรรจุเป็นการรับบุคคลที่มีได้เป็นข้าราชการพลเรือนเข้ารับราชการทำให้มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือน ส่วนการแต่งตั้งให้ผู้ที่เป็นข้าราชการพลเรือนแล้วดำรงตำแหน่งซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ โดยผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2566, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551, 2551) คำสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญที่เกิดจากกระบวนการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ย่อมเป็นคำสั่งทางปกครองที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ในทางกฎหมายถือว่าไม่มีการออกคำสั่งทางปกครอง ไม่จำเป็นต้องเพิกถอนคำสั่งทางปกครองอีก (นิชาภา เขียนสายออ, 2568) 2) การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อจ้างเป็นพนักงานราชการต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด โดยทำสัญญาจ้างไม่เกินคราวละ 4 ปี หรือตามโครงการ (สำนักงาน ก.พ., 2563, ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547) โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ความเท่าเทียมในโอกาส และประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญ (คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ, 2552) 3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 และระเบียบข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้คณะเป็นผู้รับผิดชอบการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยประเมินความรู้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ความรู้เฉพาะสาขา ความสามารถในการถ่ายทอด และความเหมาะสมการเป็นอาจารย์ ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ (ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2561, 2561) สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นสัญญาทางปกครอง เพราะข้อตกลงดังกล่าวมีลักษณะเป็นสัญญาให้เอกชนเข้าดำเนินงานหรือเข้าร่วมดำเนินงานบริการสาธารณะตามคำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 545/2546 (ที่ประชุมใหญ่) (ศาลปกครอง, 2546, สุรินทร์ ทองมา, 2553)



ขั้นตอนที่สาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาทักษะตามบทบาทหน้าที่และระดับตำแหน่งของตนเอง โดยมีหลักการที่สำคัญ เช่น การพัฒนาที่มีเป้าหมายชัดเจน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานในรูปแบบดิจิทัล และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาที่เป็นระบบ และต่อเนื่อง (สำนักงาน ก.พ., 2567ข) 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551, 2551) 2) พนักงานราชการ ต้องพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม รวมถึงการดูงาน และการประชุมระหว่างประเทศ (สำนักงาน ก.พ., 2563) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับแนวทางแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มีการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรที่มีศักยภาพสูง สายวิชาการพัฒนาในด้านการสอน การวิจัย การขอตำแหน่งทางวิชาการ สายสนับสนุนพัฒนาตามภาระงาน รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2566) สำหรับกรณีสัญญา รับทุนการศึกษาและสัญญาการศึกษาต่อที่มีเงื่อนไข เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาไปใช้ในการพัฒนาการจัดทำบริการสาธารณะ ผู้รับทุนต้องกลับมาทำงานให้กับรัฐจัดเป็นสัญญาทางปกครอง (สุริยา ปานแป้น และอนุวัฒน์ บุญนันท, 2565)

ขั้นตอนที่สี่ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้ส่วนราชการปรับใช้ตามภารกิจ (สำนักงาน ก.พ., 2566) 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติรวม 10 ประการ เช่น ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการตามกฎหมาย และไม่กระทำการอันเป็นข้อห้ามรวม 10 ประการ เช่น กระทำการข้ามผู้บังคับบัญชา ต้องไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้มาติดต่อราชการ (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2566) 2) พนักงานราชการปฏิบัติงานตามหน้าที่และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และต้องรักษาวินัย (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547, 2547) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551, 2551) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหาร สมรรถนะตามสายงาน (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2566)

ขั้นตอนที่ห้า การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ มุ่งส่งเสริมให้มีวินัยและผลการปฏิบัติงานที่ดี ได้รับการเลื่อนเงินเดือน และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2566) หากมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ออกโดยผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากผู้รับคำสั่งปกปิดข้อความจริงเกี่ยวกับการขาดราชการ การเพิกถอนหรือแก้ไขคำสั่งดังกล่าวไม่ต้องกระทำภายใน 90 วัน ตามคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.140/2566 (สำนักงานศาลปกครอง, 2567) 2) พนักงานราชการได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เช่น การลาประกันสังคม ตามที่ส่วนราชการกำหนด โดยมีการทบทวนค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547, 2547) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย มีอัตราค่าจ้างและระบบค่าตอบแทนตามผลงาน รวมทั้งกำหนดสิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542ก) สายวิชาการ มีอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นร้อยละ 70 และสายสนับสนุนมีอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ของอัตราเงินเดือนข้าราชการแรกบรรจุ โดยให้สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลจำนวนและค่าจ้างภายใต้วงเงินที่ได้รับ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2542ข) และเป็นผู้ประกันตนตามมาตรา 33 ของกองทุนประกันสังคม (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ม.ป.ป.) หากเกิดข้อพิพาทการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม



การละเลยไม่พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายงานในตำแหน่งหน้าที่ไม่ตรงกับภาระงาน การไม่จ่ายค่าชดเชยเมื่อออกจากงานหรือการเลิกจ้างโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย การไม่จ่ายงานสอนและประเมินผลงานให้ไม่ผ่านเกณฑ์ เป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับสัญญาทางปกครองตามมาตรา 9 วรรคหนึ่ง (4) แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ.2542 ตามมติที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด ครั้งที่ 9/2564 (สำนักประธานศาลปกครองสูงสุด, 2566) กรณีพนักงานมหาวิทยาลัยโต้แย้งว่าการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือค่าตอบแทนตามประกาศมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ขอให้มหาวิทยาลัยจ่ายเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนในส่วนที่หักไว้คืนให้แก่ผู้ฟ้องคดี เป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับการกระทำละเมิดของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอันเกิดจากการใช้อำนาจตามกฎหมายตามมาตรา 9 วรรคหนึ่ง (3) แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ.2542 ตามมติที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด ครั้งที่ 13/2565 (สำนักประธานศาลปกครองสูงสุด, 2566)

ขั้นตอนที่หก การประเมินผลการปฏิบัติงาน 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนำผลไปใช้ในการแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2566) 2) พนักงานราชการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และประเมินผลเพื่อต่อสัญญาจ้างสำหรับพนักงานราชการทั่วไป และประเมินผลสำเร็จของงานตามช่วงเวลาสำหรับพนักงานราชการพิเศษ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547, 2547) ปัญหาที่พบ เช่น การเลิกจ้างพนักงานราชการทั่วไปเนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ติดต่อกันต่ำกว่าระดับดี ซึ่งศาลปกครองสูงสุดเห็นว่า ใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ติดต่อกันข้ามปีงบประมาณได้ ตามมติที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด ครั้งที่ 13/2565 (สำนักประธานศาลปกครองสูงสุด, 2566) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 รอบ รอบที่ 1 เดือนตุลาคม-มีนาคม และรอบที่ 2 เดือนเมษายน-กันยายน มีการประเมินด้านผลสัมฤทธิ์ร้อยละ 70 และด้านสมรรถนะร้อยละ 30 (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ม.ป.ป.) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่และการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างประกอบด้วย 3 หลัก คือ 1) คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง 2) คุณลักษณะในการปฏิบัติหน้าที่ และ 3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรวงเงินเพื่อเลื่อนค่าจ้างโดยกำหนดวงเงินรวมที่ 3.72% ของอัตราเงินเดือนรวม บวกวงเงินพิเศษ 0.1% สำหรับผู้ทำผลงานดีเด่นตามผลการประเมิน 5 ด้าน ได้แก่ งานวิจัย งานสอน ความเป็นนานาชาติ งานบริการสังคม และงานบริหาร สำหรับงานที่ไม่มีการสอนพิจารณาจากข้อตกลงระดับการให้บริการและผลการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2568)

ขั้นตอนสุดท้าย การพ้นสภาพจากองค์กร 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการเมื่อตาย พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออกหรือไล่ออก หรือเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ ในกรณีที่มีความจำเป็นจะให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกิน 10 ปีก็ได้ ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2566, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551, 2551) 2) พนักงานราชการพ้นสภาพเมื่อครบกำหนดตามสัญญา ขาดคุณสมบัติ ตายไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกให้ออก เพราะกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง และเหตุอื่นตามที่กำหนดในระหว่างสัญญาจ้าง พนักงานราชการสามารถลาออกได้ ให้ยื่นหนังสือลาออกต่อหัวหน้าส่วนราชการ และส่วนราชการอาจบอกเลิกสัญญาจ้างกับพนักงานราชการผู้ใดก่อนครบกำหนดสัญญาจ้างได้ โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้าและไม่ใช่เหตุให้พนักงานราชการจะเรียกร้องค่าตอบแทนการเลิกสัญญาจ้างได้ เว้นแต่ส่วนราชการจะกำหนดให้

ในกรณีใดได้รับค่าตอบแทนการออกจากงานโดยไม่มีความผิดไว้ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547, 2547) ซึ่งหลักเกณฑ์การบอกเลิกสัญญาจ้างพนักงานราชการดังกล่าวมีมาตรฐานการจ้างงานที่ต่ำกว่าหลักเกณฑ์การบอกเลิกสัญญาจ้างแรงงานของเอกชนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายคุ้มครองแรงงาน 3) พนักงานมหาวิทยาลัย สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นสัญญาที่มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน เมื่อสัญญาจ้างสิ้นสุดลง มหาวิทยาลัยจะพิจารณาต่อสัญญาจ้างหรือไม่ตามความเหมาะสมแก่การบริหารมหาวิทยาลัย (นรินทร์ อุ้นแก้ว, 2562)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ข้าราชการพลเรือนสามัญ	พนักงานราชการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ยึดตามกรอบอัตรากำลังและโครงสร้างที่ ก.พ. กำหนด	วางแผนตามกรอบภารกิจ ส่วนราชการ หรือ โครงการ (จ้างงานระยะสั้น 4 ปี)	วางแผนและนโยบายตามสถานะทางการเงินและจำนวนนักศึกษา
2) การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	สอบภาค ก. (ก.พ.) และภาค ข. และ ค. ตามระเบียบ	ส่วนราชการดำเนินการเองตามความจำเป็นของภารกิจ	มหาวิทยาลัยดำเนินการเองตามเกณฑ์ของคณะ/มหาวิทยาลัย
3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	เน้นตามเส้นทางอาชีพและมาตรฐานวิชาชีพ	เน้นเพิ่มประสิทธิภาพในหน้าที่ตามสัญญาจ้าง	เน้นการทำผลงานวิชาการ และผลงานวิจัย
4) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์	หมุนเวียนงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละงาน	ปฏิบัติงานตามขอบเขตงานที่ระบุในสัญญาจ้าง	สอน วิจัย และภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
5) การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์	มีบัญชีเงินเดือนสวัสดิการบำเหน็จบำนาญ	ค่าตอบแทนสูงกว่าข้าราชการเล็กน้อย ใช้สิทธิประกันสังคม	ค่าตอบแทนสูงกว่าข้าราชการบรรจุ ใช้สิทธิประกันสังคม
6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือนหรือระดับปีละ 2 ครั้ง	ประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง หรือเลื่อนค่าตอบแทน	ประเมินตามตัวชี้วัดและภาระงาน
7) การพ้นสภาพจากองค์กร	เกษียณอายุ 60 ปี หรือลาออก หรือให้ออกตามวินัย	สิ้นสุดตามสัญญาจ้างหรือเมื่อจบภารกิจหรือโครงการ	สิ้นสุดตามสัญญาจ้างหรือไม่ผ่านการประเมินผล



ผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐในยุค BANI World

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐในยุค BANI World อย่างไร เมื่อวิเคราะห์ข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นดังนี้

1. ความเปราะบาง (Brittle) ระบบที่แข็งแกร่งอาจพังทลายลงได้ เสี่ยงต่อความล้มเหลว ความเปราะบางเกิดขึ้นจากความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงสุดจากแรงงาน (Cascio, 2020) เช่น การสรรหาไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพได้เพียงพอ อัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่มากขึ้น การสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณ การโอน การลาออก การพัฒนาบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ฐานข้อมูลบุคคลมีความซ้ำซ้อน และขาดความเชื่อมโยง (สำนักงาน ก.พ., 2567ค) เมื่อวิเคราะห์ความเปราะบางในยุค BANI World เป็นดังนี้ 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีความมั่นคงในการทำงาน แต่มีความเปราะบาง เช่น การเรียนรู้และการเติบโตที่แตกต่างกันในหลายช่วงวัย กลุ่มเจนเนอเรชัน Y และ Z เห็นว่า เงินเดือนไม่เหมาะสมกับความสามารถ (ศิริพรรณ พลสมศรี, 2564) 2) พนักงานราชการ มีความเปราะบาง จากสัญญาจ้างไม่เกินคราวละ 4 ปี หรือตามโครงการที่แม้จะมีค่าตอบแทนเริ่มต้นสูงกว่าข้าราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2563, ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547) แต่ได้รับสวัสดิการที่ต่างกับข้าราชการ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลไม่สิทธิเบิกจ่ายให้ครอบครัว เงินบำนาญชราภาพน้อย (กรรณิการ์ บุญยัง, 2564) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย มีความเปราะบางจากการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551, 2551) ไม่มีบำเหน็จบำนาญ ความมั่นคงในอาชีพแตกต่างกันไปตามระเบียบของแต่ละมหาวิทยาลัย (บุญยกร พนมอุปการ, 2566) มีภารกิจหลายด้าน เช่น งานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง (อัจฉรา หล่อตระกูล, 2560)

2. ความวิตกกังวล (Anxious) นำมาซึ่งความรู้สึกไร้ทิศทาง ความวิตกกังวลเชื่อมโยงกับภาวะซึมเศร้าและความกลัว และนำไปสู่ความเฉื่อยชา กลัวในการตัดสินใจ (Cascio, 2020) เช่น อัตรากำลังไม่เพียงพอ งบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน กฎระเบียบต้องอาศัยการตีความและใช้เวลาทำความเข้าใจ อาจเกิดความผิดพลาดได้ (สำนักงาน ก.พ., 2567ค) เมื่อวิเคราะห์วิตกกังวลในยุค BANI World เป็นดังนี้ 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ ต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติ และต้องไม่กระทำการอันเป็นข้อห้าม (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551, 2551) ผู้ที่มีวุฒิสูงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าสมาชิกส่วนใหญ่ที่มีวุฒิน้อย (ศิริพรรณ พลสมศรี, 2564) 2) พนักงานราชการ ปฏิบัติงานภายใต้สัญญาจ้าง หรือโครงการ การต่อสัญญาจ้างได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547) มีความวิตกกังวลในการแข่งขันและการเลือกปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับข้าราชการ การขาดหลักประกันบำนาญชราภาพที่เพียงพอทำให้วิตกกังวลในชีวิตหลังเกษียณ (กรรณิการ์ บุญยัง, 2564) การได้รับมอบหมายหน้าที่และภาระงานที่ชัดเจนช่วยลดความรู้สึกกดดันในการทำงาน (อันตามัน วัฒนวรานุกร, 2566) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานภายใต้สัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551, 2551) สายวิชาการมีความวิตกกังวลในภาระงานหลายด้าน เช่น การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาตนเอง ระบบค่าตอบแทนไม่สัมพันธ์กับสมรรถนะ (อัจฉรา หล่อตระกูล, 2560) รวมถึงปัญหาทางกฎหมายของการไม่ต่อสัญญาของพนักงานมหาวิทยาลัย ตลอดจนขาดหลักประกันความมั่นคงในอาชีพ (บุญยกร พนมอุปการ, 2566)



3. ความไม่เป็นเส้นตรง (Non-linear) ในโลกที่ไม่เป็นเชิงเส้น เหตุและผลดูเหมือนว่าจะไม่เกี่ยวข้องกันหรือไม่สมดุลกัน (Cascio, 2020) เช่น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดทำแผนแล้วแต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติ อัตราค่าจ้างไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและปลอดภัย เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ., 2567ค) เมื่อวิเคราะห์ความไม่เป็นเส้นตรงในยุค BANI World เป็นดังนี้ 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความไม่เป็นเส้นตรง เช่น บทบาทหน้าที่ที่ดำรงอยู่อาจไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สามารถแสดงออกได้จริงในการทำงาน (ศิริพรรณ พลสมักร, 2564) 2) พนักงานราชการมีความไม่เป็นเส้นตรง เช่น มีนโยบายให้พนักงานราชการที่มีอายุงานนานสามารถสอบเป็นข้าราชการ การมอบหมายงานและการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับปริมาณงาน (กรรณิการ์ บุญยัง, 2564) 3) พนักงานมหาวิทยาลัย สมรรถนะที่เพิ่มขึ้นไม่เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน (อัจฉรา หล่อตระกูล, 2560) การไม่มีกฎหมายคุ้มครองสถานะ สิทธิ และสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และเกิดเป็นปัญหาสมองไหลตามมา (บุญยกร พนมอุการ, 2566)

4. ความเข้าใจได้ยาก (Incomprehensible) เหตุการณ์และการตัดสินใจที่ไม่สมเหตุสมผล ทำให้เข้าใจโลกได้ยาก (Cascio, 2020) เช่น กฎหมายมีหลายฉบับ และซับซ้อน ทำให้ต้องอาศัยเวลา และการตีความอาจนำมาสู่ความผิดพลาดได้ ขาดความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ทราบอย่างทั่วถึง (สำนักงาน ก.พ., 2567ค) เมื่อวิเคราะห์ความเข้าใจได้ยากในยุค BANI World เป็นดังนี้ 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความเข้าใจได้ยากในปัญหาการทำงานร่วมกันของข้าราชการต่างวัย (ศิริพรรณ พลสมักร, 2564) 2) พนักงานราชการ มีความเข้าใจได้ยากในนโยบายการบริหารงานบุคคลที่ไม่เสมอภาคกับข้าราชการ กระทั่งต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายด้านการโอนย้ายที่ไม่สามารถกลับไปปฏิบัติงานในภูมิลำเนาของตนเองได้ (กรรณิการ์ บุญยัง, 2564) 3) พนักงานมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจได้ยากในการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่เชื่อมโยงกับระบบค่าตอบแทน ภารกิจมีหลายด้าน ทำให้มีปัญหาเรื่องเวลา และภาระงานที่ทับซ้อน (อัจฉรา หล่อตระกูล, 2560) รวมถึงไม่มีกฎหมายคุ้มครองพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม ไม่อาจได้รับสิทธิประโยชน์คุ้มครองตามกฎหมาย เช่น ข้าราชการ พึงมีบางประการ และกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่มีการคุ้มครองลูกจ้างในกรณีต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาการตีความกฎหมายเกี่ยวกับสิทธิของพนักงานมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง (บุญยกร พนมอุการ, 2566)



ตารางที่ 2 เปรียบเทียบผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุค BANI World

ประเด็น BANI	ข้าราชการพลเรือน สามัญ	พนักงานราชการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
1. ความเปราะบาง	ต่ำ มีความมั่นคงในอาชีพ สูง มีระบบคุณธรรม และ ระเบียบวินัยชัดเจน	สูง สัญญาจ้างระยะสั้น ไม่เกิน 4 ปี ขาดหลักประกันใน ระยะยาว เลิกจ้างได้ง่าย	ปานกลาง สัญญาจ้าง ความมั่นคงขึ้นอยู่กับ แต่ละมหาวิทยาลัย และ สมรรถนะของแต่ละ บุคคล
2. ความวิตกกังวล	ปานกลาง กังวลเรื่อง ช่องว่างระหว่างวัย กฎหมาย เงินเดือน บทบาทการตัดสินใจน้อย	สูง กังวลเรื่องการแบ่งชน ชั้น สวัสดิการด้อยกว่า ความไม่มั่นคงหลัง เกษียณ (บำนาญไม่ เพียงพอ)	สูง กังวลเรื่องภาระงาน หลายด้าน การพัฒนา ตนเอง ค่าตอบแทน กฎหมายไม่ชัดเจน
3. ความไม่เป็นเส้นตรง	สูง บทบาทหน้าที่อาจ ไม่สอดคล้องกับบทบาท ที่แสดงออกจริงในการ ทำงาน ปรับตัวได้ช้า	ปานกลาง การมอบหมาย งานและการประเมินผล ที่ไม่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับ ปริมาณงาน	ปานกลาง สมรรถนะไม่ เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน กฎหมายคุ้มครอง พนักงานมหาวิทยาลัยยังไม่ ชัดเจน
4. ความเข้าใจได้ยาก	สูง ระบบราชการมีความ ซับซ้อน ลำดับชั้นการ บังคับบัญชามาก อาจเกิด ปัญหาการทำงานร่วมกัน	ปานกลาง ขึ้นอยู่กับ สัญญาจ้างหรือโครงการ สวัสดิการ การโอนย้าย แตกต่างกับข้าราชการ	สูง ขาดหลักเกณฑ์กลาง ที่ชัดเจน การบริหารงาน แต่ละมหาวิทยาลัย ไม่ เป็นมาตรฐานเดียวกัน

บทสรุป

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของประเทศไทย ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความมั่นคงและสวัสดิการที่ดี ขณะที่พนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นการจ้างงานตามสัญญาจ้าง ผลของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐในยุค BANI World ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความไม่เป็นเส้นตรง ความเข้าใจได้ยากจากความซับซ้อน และมีช่องว่างระหว่างวัย พนักงานราชการมีความเปราะบางและความวิตกกังวลจากสัญญาจ้าง สวัสดิการ และการแบ่งชนชั้น พนักงานมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจได้ยากและความกดดันจากภาระงานหลายด้าน

แม้ว่าภาครัฐจะยึดหลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่การจ้างงานในรูปแบบสัญญาจ้างกลับทำให้บุคลากรภาครัฐหลายกลุ่ม เช่น พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ขาดความมั่นคงในอาชีพการงาน ซึ่งถือเป็นหนึ่งในหลักการสำคัญของระบบคุณธรรม แม้ว่าพนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับค่าตอบแทนเริ่มต้นสูงกว่าข้าราชการ แต่เมื่อเวลาผ่านไป ข้าราชการจะมีโอกาสปรับขึ้นเงินเดือนปีละสองครั้ง ขณะที่พนักงานราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยปรับขึ้นเพียงปีละครั้ง ทำให้ค่าตอบแทนมีแนวโน้มใกล้เคียง



หรืออาจต่ำกว่าในระยะยาว ดังนั้น ภาครัฐควรลดความเหลื่อมล้ำด้านค่าตอบแทนระหว่างบุคลากรแต่ละประเภท และควรรออกแบบระบบบริหารค่าตอบแทนและการจ้างงานที่คำนึงถึงความมั่นคงในอาชีพการงานมากขึ้น อย่างน้อยควรกำหนดมาตรฐานไม่ต่ำกว่าหลักเกณฑ์ที่กำหนดในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายแรงงาน

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1.1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค BANI World ทำได้โดยลดความไม่เป็นเส้นตรงและช่องว่างระหว่างวัย ปรับลดขั้นตอนสายการบังคับบัญชา เพื่อให้คนรุ่นใหม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรับค่าตอบแทนพิเศษสำหรับสายงานที่ต้องใช้ทักษะพิเศษ เพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถ

1.2) พนักงานราชการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค BANI World ทำได้โดยลดความเปราะบางและความวิตกกังวล ปรับปรุงสวัสดิการให้ใกล้เคียงกับข้าราชการมากขึ้น เช่น สิทธิการรักษาพยาบาลของครอบครัว เพื่อลดความรู้สึกถูกแบ่งชนชั้น จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพิ่มเติมจากประกันสังคม เพื่อสร้างความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณจากการทำงาน

1.3) พนักงานมหาวิทยาลัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค BANI World ทำได้โดยลดความเข้าใจได้ยากและความกดดัน กำหนดมาตรฐานภาระงานที่ชัดเจนและเป็นธรรม จัดสรรเวลาให้พัฒนาตนเองและทำวิจัย ไม่ให้มีภาระงานธุรการมากเกินไป มีกฎหมายกลางที่คุ้มครองสิทธิพนักงานมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเพิ่มเติมจากประกันสังคม เพื่อสร้างความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณจากการทำงาน

1.4) แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในภาพรวม ระบบการสรรหาให้สำนักงาน ก.พ. พัฒนาแพลตฟอร์มกลางเน้นการคัดเลือกคนด้วยสมรรถนะ ระบบค่าตอบแทนให้กรมบัญชีกลาง และสำนักงบประมาณปรับการจ่ายตามผลสัมฤทธิ์ และจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นเพื่อลดความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มระบบการพัฒนา สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม สร้างเส้นทางอาชีพให้กับบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นความสามารถในการปรับตัวและความฉลาดทางอารมณ์

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างหน่วยงานทางปกครองประเภทต่าง ๆ เช่น ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่รอบด้านและแม่นยำ

2.2) ศึกษาผลกระทบเชิงคุณภาพต่อบุคลากรด้านการปฏิบัติงาน คุณภาพชีวิต ความจงรักภักดีต่อองค์กร ควรเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น สัมภาษณ์เชิงลึก หรือการวิจัยกรณีศึกษา เพื่อสำรวจมุมมองประสบการณ์ และผลกระทบของรูปแบบการจ้างงานต่อความพึงพอใจ ความผูกพันในองค์กร และคุณภาพชีวิตของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

2.3) ควรมีการวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับต้นทุนการจ้างงานแบบต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อประเมินความคุ้มค่าและความยั่งยืนของรูปแบบการจ้างงาน รวมถึงผลกระทบต่อภาระงบประมาณของรัฐ

2.4) ควรพัฒนาโมเดลเชิงนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง พร้อมเสนอแนวทางการปรับแก้กฎหมาย ระเบียบ และกลไกกำกับดูแลที่เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน



เอกสารอ้างอิง

- กรณีการ บัญญัติ. (2564). **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานราชการ กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กรมทางหลวง**. การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง พ.ศ.2551. (2551, 10 ธันวาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 125 ตอนที่ 128 ก หน้า 1-8.
- คมจิรวรวิทย์ เรื่องฤทธิ์ และวีระยุทธ ชาศะกาญจน์. (2568). ทักษะการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกโกลาหล BANI WORLD. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**, 7(1), 179-204.
- คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ. (2552, 11 กันยายน). **ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการสรรหาและการเลือกสรรพนักงานราชการและแบบสัญญาจ้างของพนักงานราชการ พ.ศ. 2552**.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2561). **ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2561**.
- ชาญชัย แสวงศักดิ์. (2566). **คำอธิบายกฎหมายปกครอง**. (พิมพ์ครั้งที่ 32). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- ฐิตยา จันทา และสุนทรี วรรณไพเราะ. (2567). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World. **วารสารปรัชญา ดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**, 3(2), 18-30.
- ณัฐธนุเบศ วงศ์ภัทรโสภณ. (2566). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานราชการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. **สารนิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล**.
- นรินทร์ อุ่นแก้ว. (2562). **กฎหมายปกครองน่ารู้ : พนักงานมหาวิทยาลัยไม่ได้รับการต่อสัญญาจ้าง**. **วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 7(1), 59-72.
- นิขานา เขียนสายออ. (2568). หลักกฎหมายมหาชน สรุปความเห็นคณะกรรมการวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง เรื่องเสรีจที่ 82/2568 ผลของการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการที่มีความผิดพลาดอย่างร้ายแรงจากกระบวนการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย : กรณีโรงพยาบาลสมุทรปราการ, **วารสารวิชาการศาลปกครอง**, 25(2), 195-203.
- บุญกร พนมอุปการ. (2566). การศึกษาสภาพสถานะทางกฎหมายของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม**, 13(1), 220-233.
- ประนัย วณิชชานนท์. (2565). **หลักการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวกับวินัย จากคำพิพากษาศาลปกครอง**. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ.2542. (2542, 10 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 116 ตอนที่ 94 ก หน้า 1-40.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551. (2551, 25 มกราคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 125 ตอนที่ 128 ก หน้า 1-51.



- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547. (2547, 12 พฤศจิกายน).
- ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 121 ตอนพิเศษ 70 ก หน้า 33-55.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551. (2551, 5 กุมภาพันธ์).
- ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 125 ตอนที่ 28ก หน้า 36-43.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2568). ประกาศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดสรรวงเงิน
เพื่อเลื่อนค่าจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2549). ประกาศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมิน
ทดลองปฏิบัติหน้าที่และการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. (ม.ป.ป.). คู่มือบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2566). แผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร
ระยะ 4 ปี พ.ศ.2566-2569 (ฉบับปรับปรุง). ม.ป.ท. : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580. (2561, 13 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 135 ตอนที่ 82ก หน้า 1-71.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ.2547. (2547, 16 มกราคม). **ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 121
ตอนพิเศษ 5 ง หน้า 1-6.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). **ราชกิจจานุเบกษา.** เล่ม 134
ตอนที่ 40 ก หน้า 1-90.
- วันสนั่น สลื่อน และชนมณี ศิลาณกิจ. (2567). การบริหารความเปลี่ยนแปลงแบบ BANI World ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. **วารสารนิติรัฐ,**
2(2), 36-47.
- วรพจน์ วิศรุตพิชญ์. (2566). ข้อความคิดและหลักการพื้นฐานบางประการของกฎหมายปกครอง. (พิมพ์ครั้งที่ 6).
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- ศาลปกครอง. (2546). คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 545/2546 (ที่ประชุมใหญ่). <https://www.admincourt.go.th/admincourt/Casefile/admcase/document/signed/pdf/2546/01013-460177-2f-461128-0000018853.pdf>
- ศิริพรรณ พลสมักร. (2564). การทำงานเป็นทีมของบุคลากรต่างเจนเนอร์เรชันกับประสิทธิผลการทำงาน
กรณีศึกษา ข้าราชการพลเรือนสามัญในกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ ปริญญา
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรินทร์ ทองมา. (2553). พัฒนาการ และแนวทางที่ควรจะเป็นของสัญญาทางปกครองในประเทศไทย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุริยา ปานแป้น และอนุวัฒน์ บุญนันท์. (2565). คู่มือสอบกฎหมายปกครอง. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- สำนักงาน ก.พ. (2567ก). กำลังคนภาครัฐ 2567. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ.. (2567).
- _____. (2567ข). แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2566-2570. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ..
- _____. (2567ค). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการระดับกรม (Agency Survey)
ประจำปีงบประมาณ 2567. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ..



- _____. (2566). **มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2566-2570)**. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ..
- _____. (2563). **คู่มือการบริหารระบบพนักงานราชการ**. นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ..
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2542ก, 1 มิถุนายน). **มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ขออนุมัติการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจ้างบุคคลทดแทนอัตราข้าราชการ (หนังสือ ที่ นร. 0205/7384)**.
- _____. (2542ข, 31 สิงหาคม). **มติคณะรัฐมนตรี เรื่อง ขอบทวนการอนุมัติการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจ้างบุคคลทดแทนอัตราข้าราชการ (หนังสือ ที่ นร. 0205/11757)**.
- สำนักประธานศาลปกครองสูงสุด. (2566). **รวมหลักกฎหมายจากมติที่ประชุมใหญ่ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด ประจำปีงบประมาณ 2565**. กรุงเทพฯ : สำนักประธานศาลปกครองสูงสุด.
- สำนักงานศาลปกครอง. (2567). **เอกสารรวม “เรื่องเด่น ประเด็นดี ปี พ.ศ.2565-2567”**. กรุงเทพฯ : สำนักงานศาลปกครอง.
- อัจฉรา หล่อตระกูล. (2560). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 6(1), 183-195.
- อันดามัน วัฒนวรังกูร. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานราชการ เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. **วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร**.
- อาทิตย์ ยงสวัสดิ์. (2568). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาตามหลักโพชฌงค์ในยุค BANI World. **วารสารบรรณการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์**, 6(1), 341-351.
- Cascio, J. (2020). **Facing the Age of Chaos**. Medium.
- Charan, R., Barton, D. & Carey, D. (2019). **On Reinventing HR**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Daft, R.L. (2021). **Management**. (14th Ed.). Singapore: Cengage Learning Asia.

