



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ : แนวทางสู่ความยั่งยืน^{*}

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: AN APPROACH TO SUSTAINABILITY

บงกช บวรฤกษ์

Bongkot Borwornrerk

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: bua400@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐภายใต้กรอบความยั่งยืน และวิเคราะห์แนวทางการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาภาครัฐในระยะยาว โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐได้เปลี่ยนบทบาทจากการดำเนินงานเชิงธุรการไปสู่กลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนจำเป็นต้องดำเนินการผ่านกรอบสามมิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร มิติด้านสังคม ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม คุณภาพชีวิต และการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมิติด้านสิ่งแวดล้อม ที่เน้นการลดผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ นอกจากนี้ ภาครัฐยังเผชิญความท้าทายสำคัญ ได้แก่ ความเฉื่อยของระบบราชการ ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล การขาดการบูรณาการเชิงนโยบาย และผลกระทบจากสังคมสูงวัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษานี้ คือ การเสนอโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสู่ความยั่งยืนที่บูรณาการ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ บทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรอบความยั่งยืนสามมิติ และกลไกการขับเคลื่อนองค์กร ประกอบด้วย การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงแนวคิดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โมเดลดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการยกระดับศักยภาพภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการ; ทรัพยากรมนุษย์; ภาครัฐ; ความยั่งยืน



Abstract

This article aims to examine the concepts and theories of human resource management in the public sector within a sustainability framework, and analyze approaches to integrating sustainable human resource management to drive long-term public sector development. The study employs a documentary research method, synthesizing relevant concepts, theories, and academic literature from both domestic and international sources. The findings reveal that human resource management in the public sector has evolved from an administrative function to a strategic mechanism that plays a crucial role in achieving sustainable development. The integration of sustainability requires a balanced approach based on three key dimensions: economic sustainability, which emphasizes efficiency and resource optimization; social sustainability, which focuses on fairness, quality of life, and employee participation; and environmental sustainability, which aims to minimize negative impacts on natural resources. In addition, the public sector faces significant challenges, including bureaucratic inertia, limitations in digital competencies, lack of policy integration, and the impact of an aging society, all of which affect organizational adaptability. The key contribution of this study is the development of a conceptual model for sustainable human resource management in the public sector. The model integrates three core components: the strategic role of human resource management, the triple sustainability framework, and key driving mechanisms, including strategic integration, human capital development, and organizational culture. These elements collectively translate sustainability principles into practical implementation. The proposed model provides a systematic approach to enhancing public sector capacity, enabling organizations to adapt to change, improve performance, and achieve long-term sustainability effectively.

Keyword: Management; Human Resources; Public Sector; Sustainability



บทนำ

การบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง จำเป็นต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นกลไกสำคัญ โดยในบริบทของประเทศไทย ภาครัฐมีบุคลากรภาครัฐจำนวนมากกว่า 2 ล้านคน ครอบคลุมทั้งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างของรัฐ ซึ่งเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะและการให้บริการประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ภายใต้บริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม หรือความผันผวนทางเศรษฐกิจ แนวคิดเรื่องความยั่งยืนจึงกลายเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการเติบโตที่สมดุลในสามมิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงบทบาทเชิงธุรการหรือการสนับสนุนการดำเนินงานเท่านั้น แต่ได้พัฒนาไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรภาครัฐ โดยครอบคลุมกระบวนการสำคัญ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งล้วนมีผลต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ในขณะเดียวกัน แนวคิดความยั่งยืนในภาครัฐมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างความเป็นธรรมทางสังคม และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยหลักการบริหารที่สำคัญ เช่น ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการมองการณ์ไกล (Bratton & Gold, 2017)

ภายใต้แนวคิดดังกล่าว การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน จึงเป็นกรอบสำคัญที่บูรณาการมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของทุนมนุษย์ให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของสังคมในระยะยาว อีกทั้ง ภาครัฐยังเผชิญความท้าทายหลายประการ เช่น ความเฉื่อยของระบบราชการ ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมสูงวัย ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืนจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการบริหารภาครัฐและสร้างความมั่นคงในระยะยาวของประเทศ



แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐมีความซับซ้อนและมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากต้องรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริการสาธารณะ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบริบททางการเมืองที่แตกต่างกัน

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการบุคลากรของรัฐอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการรักษาบุคลากรให้อยู่ในระบบราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการกิจสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (Kramar, 2014) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจึงแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากมิได้มุ่งเน้นเพียงผลกำไร แต่ให้ความสำคัญกับประโยชน์สาธารณะ และความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสำคัญ

ลักษณะเฉพาะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐสามารถสรุปได้เป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1. การยึดหลักคุณธรรมและความเสมอภาค ในการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและลดอิทธิพลทางการเมือง 2. การดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เคร่งครัด ซึ่งส่งผลให้มีข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่น เมื่อเทียบกับภาคเอกชน 3. การมุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะและการตอบสนองต่อประชาชนเป็นศูนย์กลาง มากกว่าการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ 4. การมีความเกี่ยวข้องกับบริบททางการเมืองและนโยบายสาธารณะ ซึ่งอาจส่งผลต่อทิศทางและรูปแบบการบริหารบุคลากร และ 5. การมีความหลากหลายของหน่วยงานทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ทำให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างกันตามภารกิจและบริบทของแต่ละองค์กร ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจึงเป็นระบบที่มีความซับซ้อนและต้องรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารราชการแผ่นดินและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนในระยะยาว

2. บทบาทและหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ บทบาทและหน้าที่หลักของ HRM ในภาครัฐ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ การปฏิบัติงาน HRM ที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับความเป็นมืออาชีพของการบริหารราชการและการประกันการกำกับดูแลที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน



ตารางที่ 1 หน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

หน้าที่	คำอธิบาย	ความสำคัญต่อภาครัฐ
การวางแผน	การกำหนดความต้องการบุคลากรในอนาคต การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของรัฐ	เพื่อให้มั่นใจว่าภาครัฐมีบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของประเทศ
การสรรหาและคัดเลือก	กระบวนการดึงดูดและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งงานในภาครัฐ	เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและคุณธรรมตามหลักคุณธรรม และตอบสนองความต้องการของประชาชน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	การกำหนดเป้าหมาย การติดตามผล การประเมิน และการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการสาธารณะ และสร้างความรับผิดชอบในการทำงาน
การฝึกอบรมและพัฒนา	การเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	เพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากรภาครัฐ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการ	การกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อจูงใจ รักษาและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร	เพื่อดึงดูดและรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และประกันคุณภาพชีวิตที่ดีของข้าราชการ
แรงงานสัมพันธ์	การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงการจัดการข้อร้องเรียนและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสภาพแรงงาน	เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความเข้าใจร่วมกัน และแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างเป็นธรรม

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

3.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ NPM เป็นแนวทางการบริหารราชการที่ดึงเอาแนวคิดจากเศรษฐศาสตร์ร่วมสมัยและปรัชญาการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ NPM มุ่งเน้นการนำแนวคิดและเทคนิคการจัดการแบบองค์กรธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการบริหารจัดการ ทฤษฎีนี้แตกต่างจากการบริหารราชการแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิงในแง่ของสมมติฐานหลักการและนโยบายปฏิบัติ โดยสนับสนุนการแปรรูป การจ้างงานภายนอก โครงสร้างองค์กรที่แบนราบ และมองผู้บริหารภาครัฐเป็นตัวแทนทางเศรษฐกิจที่มีเหตุผล (Westerman et al., 2014) ผลกระทบต่อ HRM ภาครัฐภายใต้แนวคิด NPM ได้แก่ การเสนอการปรับปรุงกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำความยืดหยุ่นมาใช้ และการจัดตั้งระบบ HRM เชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามมีข้อจำกัดเนื่องจากเครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์



ไม่สามารถแก้ปัญหาภาครัฐได้ทั้งหมด โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะที่ไม่สามารถวัดผลได้ด้วยกลไกตลาดเพียงอย่างเดียว

3.2 สมมติฐานมนุษย์สังคม (Social Man Hypothesis) ทฤษฎีนี้แตกต่างจากแนวคิดมนุษย์เศรษฐกิจที่เน้นการจูงใจด้วยรางวัลภายนอก โดยให้ความสำคัญกับความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของบุคคลมากขึ้น เน้นการแสดงออกถึงคุณค่าของมนุษย์และความก้าวหน้าโดยรวม (Renwick et al., 2013) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ทฤษฎีนี้เสนอให้มีการเหมาะสมกับบุคคลและตำแหน่งในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และส่งเสริมการพัฒนาแบบรอบด้านในการบ่มเพาะบุคลากร แนวคิดนี้สามารถมีบทบาทเชิงบวกในการปรับปรุงธรรมาภิบาล โดยการพัฒนารายการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐถือเป็นจุดเริ่มต้นของการกำกับดูแล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐอย่างยั่งยืนไม่สามารถพึ่งพาตรรกะที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพของ NPM เพียงอย่างเดียวได้ แต่ต้องบูรณาการเป้าหมายด้านประสิทธิภาพของ NPM เข้ากับคุณค่าที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางของสมมติฐานมนุษย์สังคม ความตึงเครียดเกิดขึ้นเนื่องจากการขับเคลื่อนประสิทธิภาพและการลดต้นทุนของ NPM ซึ่งมักจะผ่านการจ้างงานภายนอกและการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน อาจบ่อนทำลายแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวโดยไม่ตั้งใจ การมุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ที่วัดผลได้อาจละเลยคุณลักษณะที่สำคัญแต่ไม่สามารถวัดผลได้ง่าย เช่น จรรยาบรรณในการบริการสาธารณะ การทำงานร่วมกัน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ดังนั้นการออกแบบระบบ HR ควรไม่เพียงขับเคลื่อนผลงาน แต่ยังต้องบ่มเพาะแรงจูงใจภายใน สนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และส่งเสริมการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรภาครัฐมีความยืดหยุ่นและทุ่มเทในการรับใช้ผลประโยชน์สาธารณะอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยังคงมีความเฉพาะเจาะจงสูงในบริบทของแต่ละประเทศและขึ้นอยู่กับเส้นทางประวัติศาสตร์อย่างมาก ซึ่งหมายความว่าประเพณีทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมทางการเมือง และโครงสร้างระบบราชการที่มีอยู่มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อการปฏิบัติงาน HRM และการยอมรับการปฏิรูป ตัวอย่างเช่น NPM ซึ่งมีต้นกำเนิดจากบริบทตะวันตก เผชิญกับความเฉื่อยของสถาบัน การเมือง และมรดกทางประวัติศาสตร์ในประเทศยุโรปหลังสังคมนิยม การพึ่งพาเส้นทางเดิมนี้บ่งชี้ว่า การนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจากบริบทอื่นมาใช้โดยไม่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับเส้นทางทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในท้องถิ่นมีแนวโน้มที่จะล้มเหลวหรือเผชิญกับการต่อต้านอย่างมีนัยสำคัญ การบรรลุการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในภาครัฐจึงต้องอาศัยแนวทางที่ละเอียดอ่อนและคำนึงถึงบริบท โดยผู้กำหนดนโยบายและผู้เชี่ยวชาญ HR ต้องวิเคราะห์เส้นทางเฉพาะของประเทศและองค์กรของตน รวมถึงแบบอย่างทาง



ประวัติศาสตร์ พลวัตทางการเมือง และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม เพื่อระบุกลยุทธ์ที่เป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีระดับโลกจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและทำให้เป็นท้องถิ่นอย่างมาก โดยตระหนักว่าแนวทางแบบเดียวไม่สามารถใช้ได้กับทุกกรณี

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารบุคลากรของรัฐมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สาธารณะ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสำคัญ ภายใต้กรอบกฎหมายและบริบททางการเมืองที่กำกับการดำเนินงาน แนวคิดสำคัญประกอบด้วยการยึดหลักคุณธรรมในการบริหารบุคลากร บทบาทหน้าที่ด้านการวางแผน สรรหา พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มีมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น และแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นคุณค่าของบุคลากรและแรงจูงใจภายใน ซึ่งการบูรณาการแนวคิดดังกล่าวทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐพัฒนาไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดและกรอบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน (SHRM) เป็นแนวคิดที่ขยายขอบเขตของ HRM แบบดั้งเดิม โดยบูรณาการหลักการความยั่งยืนเข้ากับการบริหารจัดการบุคลากร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะยาว พร้อมทั้งสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

1. นิยามและวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน หมายถึง แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ากับกระบวนการบริหารบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรควบคู่กับการสร้างคุณค่าในระยะยาวต่อบุคลากร สังคม และสิ่งแวดล้อม แนวคิดนี้มีพัฒนาการมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่มีมุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลลัพธ์ระยะสั้น ไปสู่การให้ความสำคัญกับความยั่งยืนในระยะยาว โดยเริ่มจากการเน้นประสิทธิภาพการใช้แรงงานและการควบคุมต้นทุน ต่อมาได้ขยายไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และในระยะหลังได้ผสานแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนจึงมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของบุคลากร และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นธรรมและ



เอื้อต่อความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งการออกแบบนโยบายและกระบวนการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรและสังคม ดังนั้น อาจสรุปนิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนได้ว่า เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระดับองค์กรและสังคมในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560)

2. มิติความยั่งยืนสามด้าน กับ SHRM ยึดหลักการ Triple Bottom Line (TBL) ซึ่งเน้นสามมิติที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2.1 ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability) มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและผลประกอบการทางการเงินในระยะยาว นโยบาย HR ที่เชื่อมโยงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเข้ากับเป้าหมายขององค์กรมีส่วนช่วยในความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ

2.2 ความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability) ส่งเสริมการไม่แบ่งแยก ความเท่าเทียม และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

2.3 ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) มุ่งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการริเริ่มที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและแนวปฏิบัติในที่ทำงานที่ยั่งยืน เช่น การประหยัดพลังงาน การลดของเสีย และการรีไซเคิล

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

มิติ (Dimension)	HRM แบบดั้งเดิม	SHRM (Sustainable HRM)
เป้าหมายหลัก	เป้าหมายระยะสั้นขององค์กร, เพิ่มผลผลิตสูงสุด, ควบคุมต้นทุนแรงงาน, การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ความยืดหยุ่นในระยะยาว สมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรกับความต้องการทางสังคม/สิ่งแวดล้อม การฟื้นฟูทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน Triple Bottom Line
ระยะเวลา	ระยะสั้นถึงปานกลาง	ระยะยาว
การให้ความสำคัญ	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน, การปฏิบัติตามกฎหมาย, การลดต้นทุน	ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างคุณค่าระยะยาว



ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน (ต่อ)

มิติ (Dimension)	HRM แบบดั้งเดิม	SHRM (Sustainable HRM)
การมองบุคลากร	ทรัพยากรที่ต้องบริหารจัดการ	ทุนมนุษย์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผลกระทบที่พิจารณา	ผลกระทบภายในองค์กร เช่น ผลผลิต กำไร	ผลกระทบภายในและภายนอก องค์กร
ตัวอย่างกิจกรรม	การสรรหาตามตำแหน่ง การประเมินผลงานประจำปี การฝึกอบรมตามความจำเป็น	การสรรหาที่เน้นความหลากหลาย การฝึกอบรมด้านความยั่งยืน การส่งเสริม Work-life balance สวัสดิการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนาความเป็นผู้นำด้านความ ยั่งยืน

จากตารางดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนมีความแตกต่างจากแนวทางดั้งเดิม โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว แนวคิดนี้มองบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า ไม่ใช่เพียงทรัพยากรในการผลิตและให้ความสำคัญกับผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้สามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า แนวคิดและกรอบแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเป็นการพัฒนาจากแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของบุคลากร และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยกรอบแนวคิดสามมิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบนโยบายและกระบวนการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวมองบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

ความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสู่ความยั่งยืน

การเปลี่ยนผ่านสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่ยั่งยืนนั้นเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ทั้งในระดับสากลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทยซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงอุปสรรคทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

1. ความท้าทายทั่วไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ภาครัฐทั่วโลกเผชิญกับความท้าทายพื้นฐานหลายประการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประการแรก คือ



ความเฉื่อยของสถาบันและมรดกทางประวัติศาสตร์ ซึ่งหมายถึงการที่ระบบราชการมักมีโครงสร้างที่แข็งกระด้างและยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิม ทำให้การปฏิรูป HRM เป็นไปได้ยากและมักเผชิญกับการต่อต้าน ประการที่สองคือ ความสามารถของบุคลากรที่จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งนำไปสู่ความล่าช้าและประสิทธิภาพการบริการที่ไม่เต็มที่ นอกจากนี้ การขาดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก็เป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดสิ่งจูงใจและรางวัลที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน อีกหนึ่งความท้าทาย คือ โครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอ ซึ่งส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการประชากรมักประสบปัญหาทางเทคนิค และขาดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน หลักการสรรหาที่ไม่เป็นธรรมและการปฏิบัติการจัดการที่ล่าช้า รวมถึงกลไกการประเมินที่ไม่สมบูรณ์ ก็เป็นอุปสรรคต่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและจูงใจให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มศักยภาพ สุดท้าย คือ รูปแบบระบบราชการที่แข็งกระด้างซึ่งปรับตัวได้น้อยต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและความต้องการของชุมชน รวมถึง ข้อจำกัดด้านการเงิน ที่อาจส่งผลให้งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรลดลง โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ

2. ความท้าทายเฉพาะในการบูรณาการความยั่งยืน นอกเหนือจากความท้าทายทั่วไปแล้ว การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเผชิญกับอุปสรรคเฉพาะ ประการแรก คือ ความเข้าใจผิดและการตีความที่หลากหลายของความยั่งยืน ซึ่งนำไปสู่การขาดค่านิยมที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันและเป็นอุปสรรคต่อการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง คือ การแยกส่วนของความยั่งยืนจากสาขาย่อยของ HRM ทำให้แนวคิดนี้ยังไม่ถูกรวมเข้ากับการคิดพื้นฐาน กระบวนการ และแนวปฏิบัติของ HRM อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ วรรณกรรมส่วนใหญ่ยังคงละเลยมิติทางเศรษฐกิจและสังคมของความยั่งยืน โดยมักเน้นไปที่ HRM ด้านสิ่งแวดล้อม (Green HRM) เป็นหลัก ซึ่งทำให้การนำความยั่งยืนไปใช้ไม่ครอบคลุมและไม่สมดุล แม้จะมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ยังพบว่า การไม่รวมเป้าหมายสีเขียวในการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นปัญหา ทำให้ยากต่อการประเมินและให้รางวัลแก่พนักงานตามผลงานด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังขาดทักษะและความรู้ที่เพียงพอ ในหมู่ข้าราชการเกี่ยวกับ Green HRM และกระบวนการการสรรหาและคัดเลือกที่ไม่ได้เน้นกรีนไมด์เซต ซึ่งหมายถึงการไม่ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งพนักงานที่มีแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สุดท้าย คือ การขาดการทำให้เป็นสถาบัน โดยการใช้ปฏิบัติ Green HRM มักเกิดขึ้นโดยบังเอิญจากการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มากกว่าที่จะเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์และความยั่งยืนที่ถูกทำให้เป็นสถาบันอย่างเป็นทางการผ่านนโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน



3. ความท้าทายในบริบทภาครัฐไทย ในบริบทของประเทศไทย ภาครัฐเผชิญกับความท้าทายที่คล้ายคลึงและซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล บุคลากรภาครัฐไทยยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงความคิด และยึดติดกับระบบการทำงานแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ ยังขาดงบประมาณสนับสนุนสำหรับการจัดซื้อและพัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย รวมถึงการขาดฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ส่วนกลางและการเชื่อมโยงข้อมูลดิจิทัลระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้างเศรษฐกิจ กำลังการผลิต และกำลังแรงงาน การเปลี่ยนแปลงนี้อาจนำไปสู่การขาดแคลนแรงงานและภาระทางการคลังที่เพิ่มขึ้นสำหรับสวัสดิการผู้สูงอายุ ส่วนของวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อม แม้จะมีการปฏิรูป แต่ยังคงมีการกลับไปสู่ระบบราชการแบบดั้งเดิมและการควบคุมที่เข้มงวดมากขึ้นจากส่วนกลาง รวมถึงความคิดแบบระบบราชการในระดับผู้นำที่ขัดขวางการทำงานขององค์กร และปริมาณงานเอกสารที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการตรวจสอบจากสาธารณะ ซึ่งทำให้ขาดความเป็นอิสระที่แท้จริง การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีอิสระในการออกแบบกระบวนการจัดการภายในของตนเอง ทำให้เกิดการแตกแยกของแนวปฏิบัติ HR และนโยบายภายในระหว่างองค์กรต่าง ๆ และขาดความสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติ HR กับกลยุทธ์องค์กรในภาพรวม ความแตกต่างในวิธีการสรรหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน นำไปสู่ความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันในหมู่พนักงาน

ความท้าทายพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่ยั่งยืน คือ วงจรที่ส่งเสริมกันระหว่างความเฉื่อยของระบบราชการและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างแบบดั้งเดิมและกรอบความคิดที่ฝังรากลึกมักต่อต้านความพยายามในการปรับปรุงให้ทันสมัย ซึ่งจะยิ่งตอกย้ำความเฉื่อยที่มีอยู่และทำให้การนำแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนใหม่ ๆ มาใช้เป็นเรื่องยากขึ้น การขาดความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล ยังทำให้การต่อต้านนี้รุนแรงขึ้น เนื่องจากแนวทางใหม่ ๆ อาจถูกมองว่าเป็นการเบี่ยงเบนจากบรรทัดฐานเดิมมากกว่า การปรับปรุง ดังนั้น การเอาชนะความท้าทายเหล่านี้จึงต้องอาศัยมากกว่าการนำนโยบายหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ แต่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้งภายในภาครัฐ หากไม่สามารถแก้ไขกรอบความคิดแบบระบบราชการที่ฝังรากลึก ส่งเสริมการเปิดกว้างอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงประโยชน์ของความยั่งยืน แม้แต่ความคิดริเริ่ม SHRM ที่มีเจตนาดีที่สุดก็อาจเผชิญกับอุปสรรคสำคัญ ซึ่งนำไปสู่การนำไปใช้ที่ล่าช้า การดำเนินการที่ผิวเผิน และผลกระทบระยะยาวที่จำกัด



สรุปได้ว่า ความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสู่ความยั่งยืนเกิดจากทั้งปัจจัยเชิงโครงสร้างและเชิงบริบท โดยเฉพาะความเฉื่อยของระบบราชการที่ยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิม ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เพียงพอ ตลอดจนแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และประชากร เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัย นอกจากนี้ การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนยังประสบปัญหาการขาดความเข้าใจร่วม การดำเนินงานที่แยกส่วน และการขาดการสนับสนุนเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การปรับตัวของภาครัฐเป็นไปอย่างล่าช้า ดังนั้น การขับเคลื่อนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนทั้งในระดับโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กรและศักยภาพของบุคลากรควบคู่กันไป เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

แนวทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่ยั่งยืน

การก้าวข้ามความท้าทายที่ซับซ้อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสู่ความยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวทางเชิงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ครอบคลุมทุกมิติ

1. การส่งเสริม SHRM ในภาครัฐ เริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยฝ่าย HR ควรมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพรวมและเป้าหมายร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญ โดยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สร้างองค์กรที่โปร่งใส และจัดกิจกรรมที่พนักงานมีส่วนร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อม SHRM ยังต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านมนุษย์และสังคมในระยะยาว เช่น การฟื้นฟูทรัพยากรมนุษย์และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งขยายขอบเขตของ HRM ให้กว้างกว่าการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานระยะสั้นเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรที่มีศักยภาพสูง โดยมีแผนที่ชัดเจนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ และการที่ HR มีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืน

2. แนวปฏิบัติ Green HRM มุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรม HRM ต่างๆ การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการรับสมัครและคัดเลือกช่วยลดการใช้กระดาษ ทำให้กระบวนการสะอาดขึ้น ประหยัดต้นทุน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้ Ajira Portal ในแทนชาเนี่ย หรือเว็บไซต์รับสมัครงานของ ปตท. การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดการบริโภควัสดุสิ่งพิมพ์และการปล่อยก๊าซจากการเดินทางการใช้ระบบ e-Office และการรณรงค์ให้ใช้กระดาษทั้งสองด้าน การรีไซเคิล และการใช้รูปแบบดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้แสงสว่างและระบบทำความ



ร้อนที่ประหยัดพลังงาน รวมถึงการจัดโปรแกรมรีไซเคิลที่ครอบคลุม ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนและส่งเสริมความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมในหมู่พนักงาน การเสนอสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมความยั่งยืน เช่น โครงการรถยนต์ไฟฟ้า สวัสดิการขนส่งสาธารณะ หรือโครงการปั่นจักรยานไปทำงาน ช่วยสนับสนุนพนักงานทางการเงินและลดการปล่อยคาร์บอนขององค์กรโดยรวม การประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมของการเดินทางเพื่อธุรกิจและส่งเสริมการประชุมเสมือนจริงแทนการเดินทางที่ไม่จำเป็น ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนและสร้างวัฒนธรรมที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

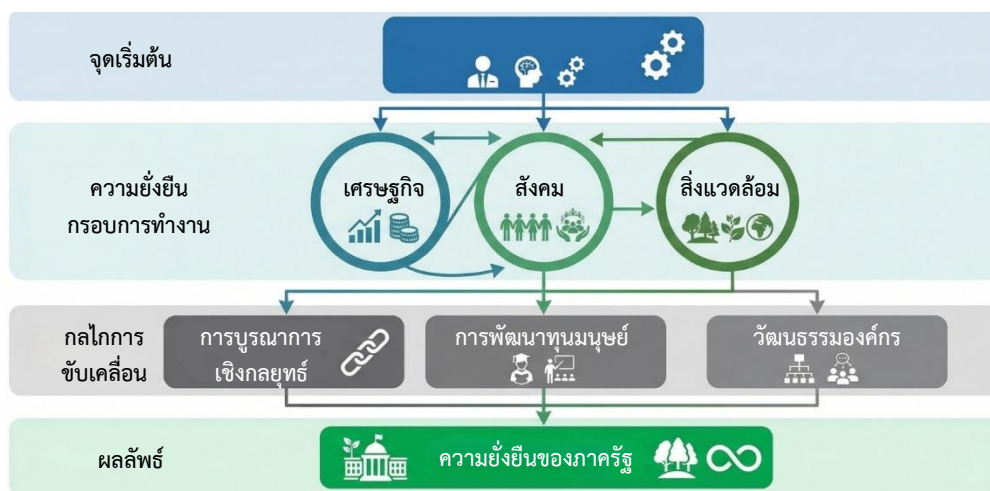
3. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของ SHRM การจัดให้มีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การสนับสนุนชีวิตส่วนตัว และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคลที่มีลำดับความสำคัญนอกเหนือจากที่ทำงานการให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้นและลดการขาดงาน การให้โอกาสในการเติบโต การยกระดับทักษะ การเปลี่ยนทักษะ และการหมุนเวียนงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีสุขภาพดี ปราศจากความเครียด การกำหนดค่าตอบแทนที่เทียบเท่ากับค่าจ้างเพื่อชีวิตและการให้สวัสดิการที่ครอบคลุมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและความมั่นคง การส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การจัดการความเครียด และการให้บริการปรึกษาทางจิตวิทยา การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น

สรุปได้ว่า แนวทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่ยั่งยืนต้องอาศัยการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม ตลอดจนการนำแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรและยกระดับศักยภาพภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการศึกษา ผู้เขียนได้พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบโมเดลเชิงแนวคิด เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่มุ่งสู่ความยั่งยืน โดยแสดงให้เห็นถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกรอบความยั่งยืนกับกระบวนการบริหารองค์รอย่างเป็นระบบ ดังปรากฏในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 1 ให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้พัฒนาไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเชื่อมโยงเข้าสู่กรอบความยั่งยืนที่ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งสามมิติมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ การดำเนินการในมิติเศรษฐกิจมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มิติสังคมให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมและคุณภาพชีวิตของบุคลากร ขณะที่มิติสิ่งแวดล้อมเน้นการลดผลกระทบและการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยกรอบดังกล่าวทำหน้าที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐให้สอดคล้องกับการพัฒนาในระยะยาว ในขณะเดียวกัน กลไกการขับเคลื่อนที่สำคัญประกอบด้วย การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทุนมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแปลงกรอบแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ช่วยเชื่อมโยงนโยบายและการบริหาร การพัฒนาทุนมนุษย์ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมและค่านิยมที่สนับสนุนความยั่งยืน กระบวนการทั้งหมดนำไปสู่ผลลัพธ์สำคัญ คือ ความยั่งยืนของ



ภาครัฐ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าให้แก่สังคมในระยะยาวอย่างสมดุลและยั่งยืน

สรุป

จากการสำรวจแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ โดยเน้นย้ำถึงบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของ HRM จากหน้าที่เชิงปฏิบัติการไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนความยั่งยืน การวิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน (SHRM) เป็นแนวทางแบบองค์รวมที่ครอบคลุมมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในระยะยาวให้กับองค์กรและบุคลากร พร้อมทั้งสร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ภาครัฐเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญในการมุ่งสู่ความยั่งยืน ทั้งในระดับสากลและในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเฉื่อยของระบบราชการ การขาดความสามารถและโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และผลกระทบจากสังคมสูงวัย ความท้าทายเหล่านี้สร้างความไม่สมดุลระหว่างแรงกดดันภายนอกที่เพิ่มขึ้นกับศักยภาพในการปรับตัวของ HR ภายในองค์กร การนำเสนอแนวทางและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ได้ชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่สำคัญในการก้าวข้ามความท้าทายเหล่านี้ โดยเน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันระหว่างการนำเทคโนโลยีมาใช้และแนวปฏิบัติที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง บทบาทของ HR ในการเป็นผู้สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ และความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายและวงจรข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐมุ่งสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1. การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ ผังหลักการ SHRM เข้าไปในนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินและกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐในทุกระดับ เพื่อให้มั่นใจว่า HRM เป็นส่วนสำคัญของการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของชาติ การดำเนินการนี้ควรเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ระยะยาวของประเทศ 2. การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการลงทุนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะดิจิทัล และทักษะการปรับตัวสำหรับบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น สังคมสูงวัยและการปฏิวัติด้านเทคโนโลยี และ 3. การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมที่โปร่งใส ความรับผิดชอบ นวัตกรรม และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน โดยก้าวข้ามข้อจำกัดของระบบราชการแบบดั้งเดิมที่อาจขัดขวางการเปลี่ยนแปลง



เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2562-2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (6th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: is Sustainable Human Resource Management the Next Phase?. *Human Resource Management Review*, 24(4), 387–399.
- Renwick, D. W. S. et al. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-13.
- Westerman, G. et al. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.