

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0

The Public Sector Human Resource Management in The Context of Bureaucracy 4.0

พีรดา สุจริตพันธ์ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Peeradaw Sutcharitpan and Pensri Chirinang
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Corresponding Author, E-mail : Peeradaw_mud@nstru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้จะกล่าวถึงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0 ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารประเทศ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือกระบวนการสรรหาและคัดเลือก กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน และกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ในหน่วยงานภาครัฐหากเราต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 และบูรณาการกับ 3 หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกันคือ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกันในเรื่องของความโปร่งใสในการทำงาน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยต้องทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้าตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรและมุ่งแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และที่สำคัญคือบุคลากรต้องมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้ จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขั้นตอนและหลักของระบบราชการทั้ง 3 หลักนั้น ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการดำเนินงานคือ หลักผลงาน หลักสมรรถนะ หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิต และหลักการกระจายอำนาจ ทั้งหมดนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำมาบูรณาการและปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ; บริบทระบบราชการ 4.0

* วันรับบทความ: 28 กุมภาพันธ์ 2565; วันแก้ไขบทความ 11 มีนาคม 2565; วันตอบรับบทความ: 16 มีนาคม 2565

Received: February 28, 2022; Revised: March 11, 2022; Accepted: March 16, 2022

Abstracts

This article will discuss human resource management in government sectors in the context of bureaucracy 4.0. Government sectors must change their roles and promote human resources in government organizations in accordance with national administration policies. There are 4 steps in human resource management process, namely recruiting and selection process, performance appraisal process Reward and Reward Process and training and development processes In government agencies, if we have to adapt to the bureaucracy 4.0 and integrate with the 3 digits in human resource management as well. Openness and connection in terms of transparency in work. People-centred by working proactively and forward-looking, always questioning what people will get and aiming to solve problems to meet people's needs. And the important thing is that the personnel must have high performance and modern, must be able to work in advance. From the four stages of human resource management and the three main bureaucratic principles, government agencies have to adjust in human resource management based on the principles of performance, competence, morality, quality of life. and the principle of decentralization All of these, human resource management must be integrated and adapted in accordance with current government policies, whether it is Thailand 4.0, the 20-year national strategy, or the national economic and social development plan.

Keywords: : The Public Sector Human Resource Management; The Context of Bureaucracy 4.0

บทนำ

นโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมไปเป็นกลไกสำคัญทำให้การบริหารระบบราชการสอดคล้องกับประเทศไทย 4.0 โดยการเน้นให้ระบบราชการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐได้นำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (รัชยา ภักดีจิตต์, 2557) เพื่อนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างยิ่ง ระบบราชการจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของโลกในยุคดิจิทัลที่สารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานของภาครัฐมากยิ่งขึ้นประกอบกับแนวความคิดของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมที่ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองการปฏิรูประบบราชการจึงได้นำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และหลักธรรมาภิบาลภาครัฐใหม่มาใช้ในการบริหารราชการแนวใหม่เพื่อให้เกิดการเปิดเผยโปร่งใสตรวจสอบได้และให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การบริหารราชการระบบเปิดที่สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินงานในมิติใหม่ของภาคราชการ และทำให้ผู้ที่มีบทบาทโดยตรงเข้ามาสู่กระบวนการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นทั้งในกิจกรรมของภาครัฐไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อที่จะสอดคล้องกับหลักในการบริหารราชการอันจะก่อให้เกิด

ผลประโยชน์แก่ประชาชนและนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และคณะ, 2550 : 25) และการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานแบบพลิกโฉมโดยเน้นให้ความสำคัญกับประชาชน เช่น การเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย การที่องค์กรจะเป็นองค์กรชั้นนำที่มีการบริหารจัดการที่ดีได้นั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรต้องมีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของการ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพนั้น จะใช้คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างคุ้มค่าโดยการมีวิธีการจัดการ (Management) ที่ดีมีนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์กร ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดีเกิดความจงรักภักดีในองค์กรและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุข (เสนาะ ตีเียว, 2556 : 83)

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (innovation) บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกัน (collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัล ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (solutions) ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact) เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

ในบทความฉบับนี้จะกล่าวถึงการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0 ตั้งแต่แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติของภาครัฐไทยในยุคประเทศไทย 4.0, ระบบราชการ 4.0 และทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐภายใต้บริบทระบบราชการ 4.0 ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารประเทศ

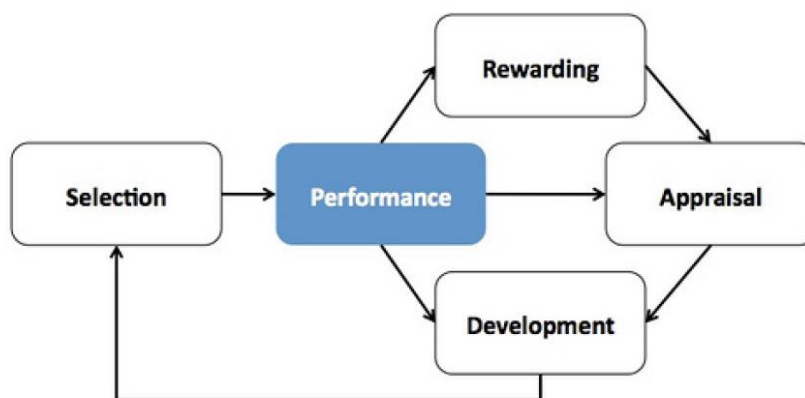
แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงกระบวนการตั้งแต่การแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรที่เข้าร่วมงานในองค์กรมีสภาพความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงานในองค์กรประสบความสำเร็จตั้งแต่วันแรกเริ่มงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานหรือเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2557 : 56)

Dessler (2009, p. 2) อธิบายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดค้นรูปแบบต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ ต้องการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและโมเดลการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ (digital disruption) มุ่งเน้นการยกระดับบุคลากรให้มีศักยภาพและเพียงพอ พร้อมขับเคลื่อนงานตามพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐคือการบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการดูแลพนักงานในมิติต่างๆ เช่น การพัฒนาพนักงาน การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการตามตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชชัน หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) เป็นตัวแบบที่องค์การภาครัฐใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้ความสำคัญกับ

ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การมีผล ประกอบการที่ดีขึ้น สำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดยฟอมเบรินและคณะ (Fombrun, Tichy, and Devanna, 1984 : 15) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 1 แสดงตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน

ที่มา : Fombrun, Tichy and Devanna, 1984 : 6

จากภาพที่ 1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน กระบวนการ คัดเลือก บรรจุ ตลอดจนกล่อมเกล่าให้บุคคล เหล่านั้นมีวัฒนธรรม การคัดเลือกคนในแนวคิดใหม่ มุ่งเน้นเลือกคนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การมากที่สุด หากสามารถเลือกคนที่สอดคล้องกับองค์การได้ คนจะทำงานอย่างมีความสุข ลดปัญหาของการออกจากงาน กระบวนการของการสรรหาได้ครอบคลุมถึงการกล่อมเกล่าพนักงานใหม่ด้วย โดยสามารถแบ่งได้ 2 ส่วน คือ (1) การปฐมนิเทศ ให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึง เป้าหมาย การกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ เรียนรู้กฎระเบียบ และ (2) องค์การเองช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์การ

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร เป็นกิจกรรมร่วมกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งมีการวางแผนเป้าหมายการทำงานร่วมกันและกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลร่วมกัน การประเมินผลจะทำโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกค้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการเหล่านี้ จะลดบทบาทของผู้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือตัวพนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบให้บริการกับลูกค้าดีขึ้น

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จัดเป็นวิธีการดึงดูดคนดี มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์กร โดยการรักษาค่าเก่าและดึงดูดคนใหม่ไว้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต้องสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานอย่างเป็นธรรม การให้รางวัลควรมีความหลากหลายในรูปแบบ ซึ่งมีทั้งแรงจูงใจ หรือตอบแทนทั้งในระยะสั้น เช่น เงินเดือน ระยะกลาง เช่น โอกาส ในการศึกษาอบรมระยะยาว อีกทั้งรูปแบบของรางวัล หรือเครื่องจูงใจต่าง ๆ ควรนำเข้ามาใช้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานใหม่มีความรู้ทักษะ ความสามารถ และ พฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เน้นการพัฒนา พนักงานและพัฒนาองค์กร ด้วยวิธีการอบรมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีหน่วยงานคอยให้การสนับสนุนทั้งด้าน ค่าใช้จ่ายและสนับสนุนทางด้านจิตใจ จะเป็นการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร การพัฒนาสายงานและความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องทั้งในแง่ของบุคคล ตำแหน่งงาน และการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

อย่างไรก็ตามแนวคิดพื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (ฐนิชา คงประดิษฐ์ และ ปรีชา คำมาต, 2563 : 45-60)

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษา คำนวณวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสาร ข้อมูล บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยา การเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันในลักษณะเดียวกัน สถานการณ์ ด้านเศรษฐกิจสังคมการเมือง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม และการ อุบัติการณ์ของโรคต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพและ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

และที่หน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญอีกประเด็นคือ การสร้างความเชื่อถือเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากร ให้เกิดความเชื่อใจอันจะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมั่น ลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงในการต่อต้านอันจะนำไปสู่ความแตกแยกให้กับองค์กรและตัวบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร เป็นประเด็นที่ท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติของภาครัฐไทยในยุคประเทศไทย 4.0

ภัทรนันท์ สุรชาติ (2562 : 99-108) กล่าวว่า ผู้รับผิดชอบขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการใช้กลยุทธ์ที่ช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืนและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติดังนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ซึ่งประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงโดยบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร ต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม แนวคิดนี้มุ่งปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์ให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ โดยการมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ตระหนักว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน จะเห็นได้ว่าแนวคิดในเรื่องนี้เป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการเสริมสร้างความรู้และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่น เกิดความมั่นใจและรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสำคัญที่ครอบคลุมบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการที่จะทำให้องค์การเปรียบเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้นและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและพร้อมปฏิบัติการกิจให้ได้ทุกสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของโลก หรือแม้จะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุม

ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อาทิเช่น การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการทำงาน วัฒนธรรม การเชื่อมโยงระหว่างโลกการทำงานและโลกส่วนตัว สังคมของการมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การเก็บรักษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ประคอง สุคนธจิตต์, 2562 : 17-28)

ระบบราชการ 4.0

ในการพลิกโฉม (transform) ภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ กล่าวคือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560 : 12)

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) โดยต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปัน ข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือ ภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐ ไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ขณะเดียวกันก็ยังต้องเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐ ด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric government) โดยต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (proactive public services) รวมทั้งใช้ประโยชน์ จากข้อมูลของทางราชการ (big government data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการ สาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services) พร้อมทั้ง อำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ ของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันไม่ว่าจะมาติดต่อด้วยตนเอง อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & high performance government) โดยต้องทำงานอย่างเตรียมการณไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง ทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม กับบทบาทของตน



ภาพที่ 2 ระบบราชการ 4.0

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2560 : 5)

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม (innovation) บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกัน (collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัลในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (solutions) ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact) เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน ที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด

ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐภายใต้บริบทระบบราชการ 4.0

ทรัพยากรบุคคล 4.0 พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 34 การจัดระเบียบข้าราชการ พลเรือน ต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และมีคุณภาพชีวิต โดยมีหลักการบริหารงานดังนี้

1. หลักผลงาน (Performance Based) ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์/การบริหารผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric) ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลได้จริง

2. หลักสมรรถนะ (Competency Based) มาตรฐานความรู้ ความสามารถ ทักษะและ (Competency Based) สมรรถนะ การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุก ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไวล่วงหน้า (Pro-active) มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า (Knowledge worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicability)

3. หลักคุณธรรม (Merit Based) ความโปร่งใส การพิทักษ์ระบบคุณธรรม คุณลักษณะเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความпенธรรม และประโยชน์ของทางราชการ การดำเนินการทางวินัย ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม โดยปราศจากอคติ

4. หลักคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life) เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน เป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การให้ทุนการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศแก่พนักงาน เพื่อมาช่วยเสริมกำลังคนกลุ่มศักยภาพ โดยเน้นสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในอนาคตเพื่อรองรับความท้าทายด้านเทคโนโลยี

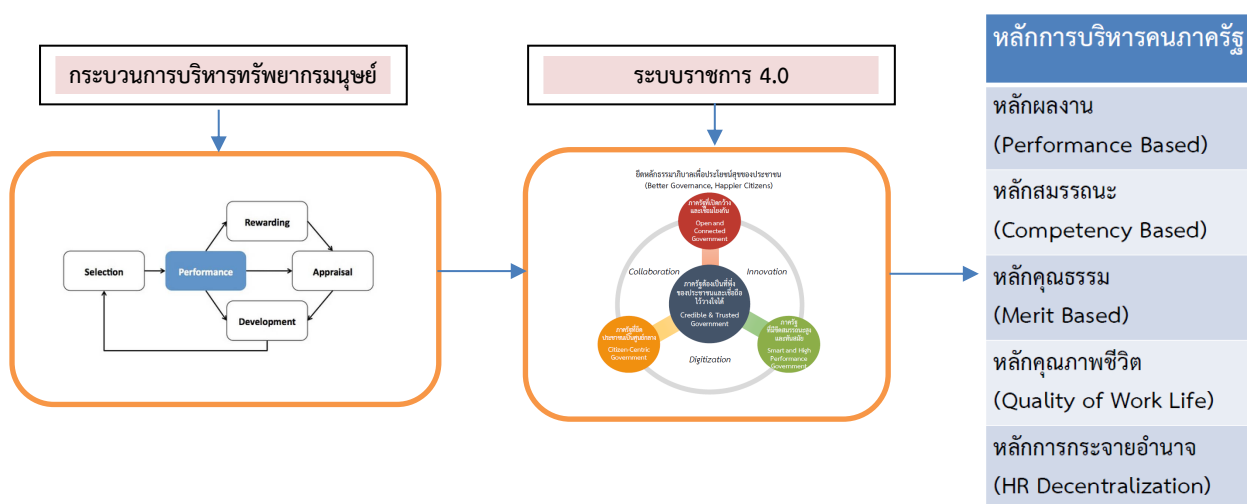
5. หลักการกระจายอำนาจ (HR Decentralization) การกำหนดตำแหน่ง การแต่งตั้ง การประเมิน ผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการ ต้องเป็นไป อย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานศักยภาพและความประพฤติ

เมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุค “ไทยแลนด์ 4.0” มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะภาคเศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในทิศทาง ดังกล่าวมากขึ้น การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงจาก SMEs รูปแบบเดิม ไปสู่ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสูง (Smart Enterprise) และแรงงานทั่วไปกำลังพัฒนาไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะที่สูงขึ้น

ตามลำดับ (ประคอง สุคนธจิตต์, 2562 : 17-28) เมื่อบริบทของการบริหารจัดการเปลี่ยนไปเช่นนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐเองก็ต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย เพราะทรัพยากรมนุษย์คือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การรวมถึงภาครัฐจึงต้องหันมาปรับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทาง และนโยบายหลักของประเทศ

สรุป

การศึกษาครั้งนี้สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบและการจัดการความรู้ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0 ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในบริบทระบบราชการ 4.0

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันในส่วนของภาครัฐใช้ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชชันในการบริหาร เมื่อนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 มีกระบวนการและวิธีการวางแผนภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกกระบวนการนี้หากนำมาประยุกต์กับระบบราชการ 4.0 กระบวนการในการสรรหาต้องมีความเปิดเผยโปร่งใส ในการได้มาซึ่งข้าราชการ หรือพนักงานของหน่วยงานองค์กรภาครัฐ และพนักงานที่ได้มานั้นต้องมีขีดสมรรถนะในการทำงานที่สูงและทันสมัย มีความคิดริเริ่มประยุกต์ใช้องค์ความรู้ รวมไปถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานได้ สอดคล้องกับทิศทางด้านหลักสมรรถนะ (competency based) ที่บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการดำเนินงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีขีดสมรรถนะสูงและ โดยการประเมินจากการทำงานที่มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ซึ่งสอดคล้องกับหลักผลงาน (Performance based) ที่ต้องมีระบบบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อบริหารการปฏิบัติงานโดยเน้นให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางปฏิบัติงานบนพื้นฐานความต้องการของประชาชน นำมาซึ่งหลักการกระจายอำนาจ (HR Decentralization) การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงานศักยภาพและความประพฤติ

3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน ต้องสอดคล้องกับหลักคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life) เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม การทำงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยตระหนักว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตัวเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เราสามารถสนับสนุนส่งเสริมอีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในอนาคตได้

4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการภายหลังจากที่เราได้รับพนักงานเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว หากองค์กรต้องการพัฒนางานองค์กรต้องเริ่มจากการพัฒนาคนเพื่อรองรับกับงานที่องค์กรต้องการพัฒนา ตัวพนักงานหากต้องการมีขีดสมรรถนะสูงและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมปัจจุบันได้พนักงานจะต้องร่วมมือกับองค์กรในการพัฒนาตัวเองเพื่อปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน โดยบุคลากรต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม

จากกระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือกระบวนการสรรหาและคัดเลือก กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทน และกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ในหน่วยงานภาครัฐหากเราต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 และบูรณาการกับ 3 หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นเดียวกันคือ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกันในเรื่องของความโปร่งใสในการทำงาน การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยต้องทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้าตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่าประชาชนจะได้อะไรและมุ่งแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และที่สำคัญคือบุคลากรต้องมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้ จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขั้นตอนและหลักของระบบราชการทั้ง 3 หลักนั้นส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการดำเนินงานคือหลักผลงาน หลักสมรรถนะ หลักคุณธรรม หลักคุณภาพชีวิต และหลักการกระจายอำนาจ ทั้งหมดนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องนำมาบูรณาการและปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีหรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เอกสารอ้างอิง

- ฐนิชา คงประดิษฐ์ และ ปรีชา คำมาด. (2563). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*. 7 (3), 45-60
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). *ระบบราชการ 4.0กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: หลักสูตรการบริหารราชการแผ่นดินตามกรอบการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง.
- ประคอง สุคนธ์จิตต์. (2562). ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นายเรื่ออากาศ*. 7, 17-28.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, และคณะ. (2550). *ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ภัทรนันท์ สุระชาติ. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อก้าวสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพ*. 3 (1), 99-108
- เสนาะ ดิยาว. (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ในเอกสารการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (ปรับปรุงครั้งที่ 1, หน่วยที่ 1 – 7). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557) .*Human Resource Management : การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : หจก.เม็ดทรายพรินต์.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., and Devanna, N. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.