

สรุปกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

ของ สป.มท.

ครั้งที่ ๑ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓

เมื่อวันที่ ๒๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

ณ ห้องประชุมราชสีห์ ชั้น ๒ อาคารศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทย

หัวข้อ “การบริหารและพัฒนางานบุคคลภาครัฐ”

โดย นายพงศ์โพยม วาศภูติ

ประธาน อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคล จะใช้แนวทางปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หนังสือสั่งการ หรือมติของสำนักงาน ก.พ. คงไม่เพียงพอ เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากเรายังยึดติดแบบเดิมๆ และถ้าไม่เรียนรู้จากคนอื่นว่าวันนี้โลกได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้น ตัวเราอาจตามไม่ทัน และเป็นปัญหาตามมาในที่สุด หรือหากว่าเราไม่สนใจใครเลย ว่าขณะนี้โลกได้เปลี่ยนไปถึงไหนแล้ว ก็ทำให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพ ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ทำให้การบริหารงานก็เสื่อมถอยไปเช่นกัน

สำหรับประเทศไทย เห็นได้ว่าได้ต่อสู้กับระบบและบุคคล ส่วนของระบบก็คือ ระเบียบกฎหมาย ระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร ส่วนบุคคล ก็คือ คน (ดี/ไม่ดี) คน (เก่ง/ไม่เก่ง) Mindset/จิตสำนึก ซึ่งอย่างไรแล้วระบบก็สู้คนไม่ได้ เพราะเรามีทั้งคนดี คนไม่ดี คนเก่ง คนไม่เก่ง Mindset มีจิตสำนึก ที่เอื้อต่อการทำงานหรือขัดขวางการทำงาน ฉะนั้น **ประเทศไทยเราต้องมุ่งที่จะพัฒนา “คน” หาทางแก้ไขปัญหาที่ตัวบุคคลให้มากกว่าระบบ**

ปัจจุบันกำลังแรงงานคนไทยทั้งประเทศมีประมาณ ๓๘.๓๘ ล้านคน เป็นกำลังพลฝ่ายพลเรือน ๒.๐๙ ล้านคน คิดเป็น ๕.๔๕ % ของกำลังแรงงาน ใช้งบประมาณประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ยอดเงินงบประมาณ ๓ ล้านล้านบาท เป็นงบบริหารงานบุคคล ๑ ล้านล้านบาท ถือว่ามีกำลังคนและงบประมาณมากเพียงพอต่อการขับเคลื่อนงาน จึงขอฝากกับนักทรัพยากรบุคคลทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่ได้รับมอบหมายนโยบาย ภารกิจหน้าที่ตามกฎหมายภารกิจเฉพาะหน้า หรือภารกิจสำคัญเพิ่มขึ้น ที่ส่วนใหญ่หาทางออกด้วยการขอคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติม แต่ในฐานะที่เราเป็นนักทรัพยากรบุคคล ควรมีทางเลือกในการพิจารณากำหนดอัตรากำลัง เช่น มอบเอกชน มอบชุมชน ร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ องค์กรปกครองท้องถิ่น ภาคประชาสังคม หรือกรณีที่หน่วยงานราชการต้องทำเองสามารถใช้วิธี Outsource ใช้เทคโนโลยี หรือจ้างรูปแบบอื่น ๆ ที่ลดการใช้ข้าราชการ/พนักงานราชการ เพื่อประหยัดงบประมาณ และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น โดยทั้ง HRM+HRD ต้องหาความรู้เพิ่มเติม และนำแนวทางการทำงานของภาคเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อภาครัฐ



หัวข้อ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค digital disruptive world”

โดย นายมนูญ สรรค์คุณากร

อดีตผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อแตกต่างระหว่างภาค

ราชการกับภาคเอกชน

ภาคราชการ เน้นทำตามระเบียบ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ให้ถูกต้อง ส่วนภาคเอกชน เน้นผลลัพธ์เป็นผลกำไร เป็นสินค้า ซึ่งมีความคิดที่แตกต่างกันมาก แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ การบริหารคน

การบริหารคนเป็นสิ่งสำคัญ การนำวิธีการและเครื่องมือที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้หรือนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้จริง โดยประเมินได้ว่าเครื่องมือใดที่จะเหมาะสมกับองค์กรของเรา ณ เวลานี้ ซึ่งมีจุดดีหรือมีข้อควรระวังอย่างไร เมื่อนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ เพราะหลักคิดสำคัญอยู่ที่เราต้องเลือกให้เป็น มิใช่ทำทุกอย่าง หรือทำไปตามกระแส รวมถึงเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวัดและประเมินผล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน หรือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



Performance : เป็นหัวใจของการบริหารคน

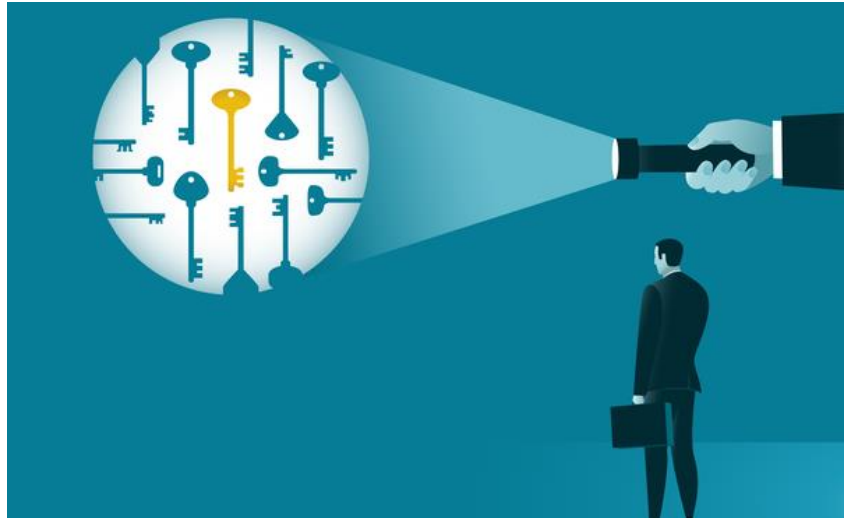
โดยภาคเอกชนให้ความสำคัญและใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคนให้บรรลุผลสำเร็จ

Selection : วิธีการเลือกหรือสรรหาคน ต้องหาคนที่ดีที่สุด เก่งที่สุด ถูกที่สุด มาอยู่ในองค์กร เพื่อให้ได้ Performance ที่ดีที่สุด และจัดคนให้เหมาะกับงาน เลือกใช้วิธีการจะจ้างเป็นชิ้นงาน รายวัน หรือรายปี ที่ต้องได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำน้อยแต่ได้มาก ประหยัด ลดต้นทุน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของผู้ที่ทำ HR รวมถึงผู้นำต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทบทวน แสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้



อย่างไรก็ตาม แม้ภาคเอกชนจะคำนึงถึงงบประมาณรายได้เป็นอันดับแรก ในขณะที่ส่วนภาครัฐการมีแต่
งบประมาณรายจ่าย ไม่มีงบประมาณรายได้ แต่มี**สิ่งที่ยองค์กร/HR ต้องใส่ใจ** คือ

๑. ลดต้นทุน
๒. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
๓. สร้าง Innovation ให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์มากขึ้น ด้วยการคิด วิเคราะห์ จากข้อมูล ประเมินผล ว่ามีความคุ้มค่า รวดเร็ว มากน้อยแค่ไหน ทันเวลากับการใช้งานหรือไม่ เป็นประโยชน์กับประชาชน หรือตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือไม่



Evaluation : การหาระบบประเมินผลที่เที่ยงธรรมที่สุด หากในองค์กรขาดคุณธรรม ความยุติธรรม ภายในองค์กรเกิดความเหลื่อมล้ำ อาจเกิดปัญหาทำให้คนไม่ยอมทำงาน หรือทำงานก็ไม่เต็มที่ ซึ่งปัญหาที่พบบ่อยคือ ผู้ประเมินขาดความยุติธรรม ไม่กล้าประเมินตามความจริง รักพวกพ้อง การประเมินที่ดีต้องประเมินตามผลงานจริงที่ได้รับมอบหมาย และเปรียบเทียบตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

Reward : เมื่อผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หากผู้ถูกประเมินดี ทำงานได้ตามเป้าหมาย เราต้องให้รางวัล ให้ผลตอบแทน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งมีทั้ง เงิน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แต่หากประเมินแล้วพบว่าพนักงานต้องได้รับพัฒนาเพิ่มเติมอีก ก็สามารถใช้วิธีการฝึกอบรม การสอนงาน หรือมีการสร้างการเรียนรู้เพิ่มเติมมารองรับเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ



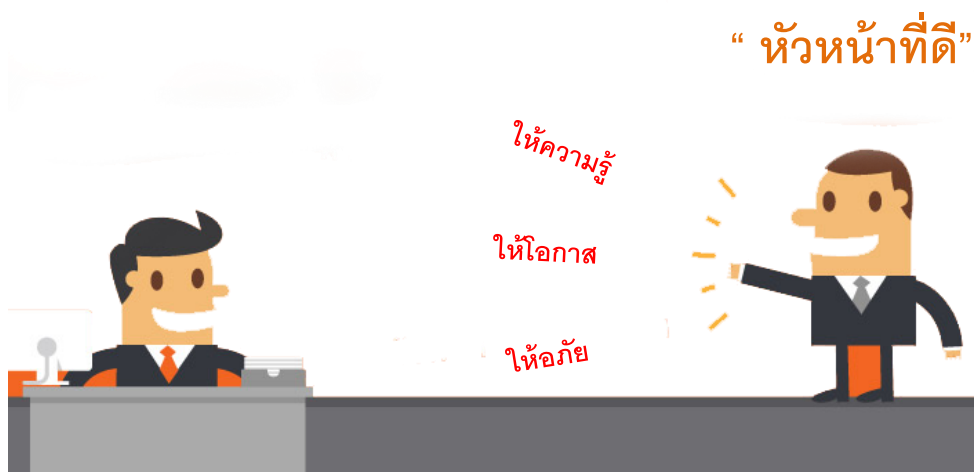
Environment : สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน มีทั้งภายในและภายนอก สิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร หมายถึง ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร ที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นหัวหน้ากับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ จากการวิจัยของมหาวิทยาลัย Insead ที่ตั้งอยู่ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า สาเหตุของการลาออกจากงานมากที่สุด มาจากหัวหน้า คิดเป็น ๕๐% รองลงมาคือภาพลักษณ์ขององค์กร ลักษณะงานไม่สนุก ไม่ท้าทาย ไม่มีคุณค่าในตัวเอง และสุดท้ายคือการแข่งขันมีน้อย สะท้อนได้ว่าพนักงานไม่มีความสุขกับการทำงาน อันเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Leadership : การเป็นผู้นำนั้นต้องเป็นคนที่มองเห็นภาพในอนาคต มองเห็นโอกาสหรือช่องทางต่าง ๆ ที่สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ ได้ ในฐานะผู้นำต้องสามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้ มีการวางแผน วิเคราะห์ข้อมูล หาข้อมูลมาประกอบในการตัดสินใจ ควบคู่กันไปด้วย หรืออาจจะให้ทีมงานเสนอการแก้ไขปัญหาเพราะอย่างน้อยหลายความคิดย่อมดีกว่าความคิดเดียว การรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ก็เป็นอีกหนึ่งวิธีที่สามารถทำได้เช่นกัน

ทักษะเบื้องต้นในการเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต ท้ายที่สุดแล้วก็อยู่ที่ตัวเอง ที่ต้องหมั่นฝึกฝนและอาศัยประสบการณ์จากการทำงาน หัดเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต้องเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ นอกจากนี้ ต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม งานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลยหากไม่ร่วมมือกัน ดังนั้น ทีมงานเป็นส่วนสำคัญมากที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้นำที่ดีต้องวางตัวกับลูกทีมให้เหมาะสม สร้างความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่หรือกระจายงานอย่างชัดเจน พร้อมให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา

หัวหน้าที่ดี ต้องมี ๓ ให้

๑. **ให้ความรู้** : เรียนรู้ ประสบการณ์ และสอนงานลูกน้อง
๒. **ให้โอกาส** : สนับสนุนกับความก้าวหน้าของลูกน้อง
๓. **ให้อภัย** : เมื่อเกิดความบกพร่องในการทำงาน ให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ



Managing People Beyond ๒๐๑๙

...Disruptive world, no shortage of talent, but focusing on develop your people...

- **Leading, Developing and Engaging of Talent** การประกอบอาชีพของคนที่มีความสามารถไม่จำเป็นต้องเป็นลูกจ้าง มีห้างร้าน แต่ปัจจุบันใช้ระบบออนไลน์มาเป็นแนวทางในการประกอบอาชีพ ซึ่งแนวโน้มของเด็กยุคใหม่จะใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการประกอบอาชีพ ฉะนั้น องค์กรจะต้องดึงดูดคนเก่งเข้ามาอยู่ในองค์กรให้ได้ ซึ่งผู้นำจะต้องใช้กลยุทธ์ในการโน้มน้าวให้เด็กเก่งๆ เข้ามา และพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กร ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหาร โดยผู้บริหารต้องมีเวลาระยะหนึ่งในการเป็นผู้นำ เพื่อให้การพัฒนามีความต่อเนื่อง
- **Change and Transformation Management** ต้องเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- **Innovative Workplace** การทำงานอย่างไรให้ดี ปรับปรุงงานให้ทันสมัย ลดความผิดพลาด พยายามหาสิ่งใหม่ๆ มาปรับปรุงให้งานมีคุณภาพ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- **Employee Engagement** มีความพร้อมที่จะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เน้นมีความสุขในที่ทำงาน และต้องทำงานอย่างมีความสุข
- **Diversity Management** การบริหารบนความหลากหลาย

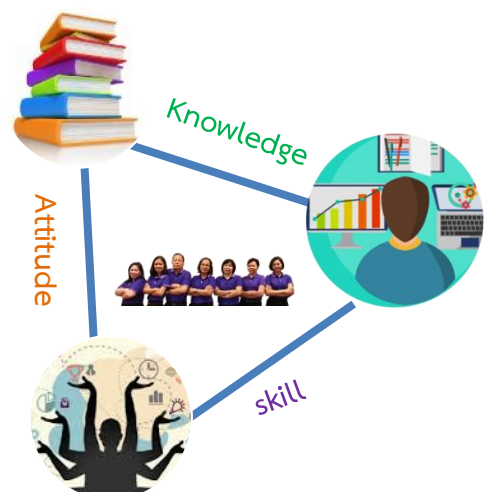
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต มีดังนี้

๑. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด
๒. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ เช่น โครงสร้างการผลิตมีการเปลี่ยนผ่านจากภาคเกษตรและอุตสาหกรรมไปสู่การบริการมากขึ้น ความร่วมมือระหว่างประเทศไทยกับภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น
๓. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัยของประเทศและโลก แรงงานทักษะสูงและมีความสามารถเฉพาะทางจะขาดแคลนมากขึ้น ความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เท่าเทียมกันขยายตัวเพิ่มขึ้น
๔. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น ข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจะทวีความเข้มข้นขึ้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติจะรุนแรงมากขึ้น
๕. ความมั่นคงภายในและระหว่างประเทศ เช่น การบริหารจัดการอาชญากรรมไซเบอร์และเสรีภาพ การเติบโตของลัทธิก่อการร้ายและวิกฤตอพยพย้ายถิ่นของผู้ลี้ภัย

...สถานการณ์เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเช่นกัน

เมื่อทุกครั้งมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มักจะเปลี่ยนทั้ง ๓ ตัวนี้เสมอ

๑. Knowledge
๒. Skill
๓. Attitude



คนที่ทำงานด้วยในองค์กรต้องมี ๔ H

๑. Head สมอ
๒. Hands มือ
๓. Heart มีใจซึ่งกันและกัน
๔. Health สุขภาพ



DIGITAL ORGANIZATION – CHARACTERISTICS

ปัจจุบันในยุค DIGITAL รูปแบบองค์กรจะมีลักษณะ ดังนี้

- **Technology & Product Development Ownership** เป็นองค์กรที่พัฒนาสินค้าและบริการ และมีความเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์
- **Diversity** เป็นองค์กรที่มีการบริหารบนความหลากหลาย เช่น generation เพศ เป็นต้น
- **Create and Innovate** เป็นองค์กรที่สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมด้านดิจิทัล ในรูปแบบต่าง ๆ
- **Workforce Mobility** เป็นองค์กรที่เปิดโอกาสสำหรับหมุนเวียนพนักงานในระหว่างสำนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยี
- **Communicate and Collaborate** เป็นองค์กรที่ทำให้ทุกคนเชื่อมต่อกันสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น พร้อมในการประสานงานและการเรียนรู้ข้ามฝ่าย โดยการใช้เครื่องมือในการเชื่อมโยงใหม่ๆ



- **Digital Expert** เป็นองค์กรที่มีการเผยแพร่ความรู้และพัฒนาทักษะทางดิจิทัลอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีกลุ่มบุคลากรที่เป็น Digital Talent
- **Data Analytics** เป็นองค์กรที่มีความกระตือรือร้นในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เข้าใจข้อมูลที่เข้ามา และสามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้นได้