

สรุปรายงาน

การเข้าร่วมประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ.

เรื่อง “HR Transformation : การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการปฏิรูปประเทศ”

เมื่อวันศุกร์ที่ ๗ กันยายน ๒๕๖๑ ณ หอประชุมสุขุมนัยประดิษฐ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

สทน. ได้อนุมัติให้ นางสาวดวงสุดา ศรียงค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ นางนงศ์ลักษณ์ บุญจันทร์หาพิทย นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ นางสาวศิริรญา หลวงแก้ว นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ และ นางสาวเพ็ญทิวา วงษ์ยาแดง นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานเลขาธิการ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เข้าร่วมประชุมฯ พร้อมทั้งจัดทำรายงานสรุปผลการเข้าร่วมประชุมดังกล่าว ซึ่งการประชุมดังกล่าวได้เสร็จสิ้นลงแล้วและสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๑. **วัตถุประสงค์ของการประชุม** การประชุมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องรองรับและสนับสนุนทิศทางการปฏิรูปประเทศ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระบบ มาตรฐาน แนวทาง มาตรการ และแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และรับฟังความคิดเห็นของส่วนราชการและภาคเอกชนในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเพื่อส่งเสริมการสร้างเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งเป็นพลังขับเคลื่อนการบริหารราชการไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งภายในงานประกอบด้วยกิจกรรมการปาฐกถาพิเศษ การเสวนา การบรรยายพิเศษ การเสวนากลุ่มย่อย และการแสดงนิทรรศการ

๒. สาระสำคัญของการประชุม

๒.๑ ปาฐกถาพิเศษเรื่อง **ความท้าทายของทรัพยากรบุคคลภาครัฐกับการปฏิรูปประเทศ** โดย ศาสตราจารย์ ดร. วิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

การจัดประชุมในช่วงสิ้นปีงบประมาณนี้เป็นการเหลียวหลังแลหน้า คือ ส่วนราชการพิจารณาถึงสิ่งส่วนราชการได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และพิจารณาถึงสิ่งที่จะดำเนินการในปีงบประมาณต่อไป การดำเนินการในท้ายปีงบประมาณที่ถือเป็นรอยต่อระหว่างการเกษียณอายุราชการและการรับราชการ เป็นการทบทวนทำงาน ทบทวนแผนการที่มีความท้าทายสำหรับบุคคลที่บรรจุใหม่ให้คิดวิเคราะห์และเสนอเรื่องใหม่ให้สอดคล้องกับแผนปฏิรูปประเทศทั้ง ๑๑ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสังคม ด้านพลังงาน และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และ ๒ ด้านพิเศษคือ แผนปฏิรูปการศึกษา และแผนการปฏิรูปตำรวจ ซึ่งแผนปฏิรูปประเทศดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น เพราะการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นหนึ่งในกุญแจแห่งความสำเร็จที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องแผนการปฏิรูปประเทศ และยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และการพัฒนาองค์การและพัฒนาประเทศได้จะสำเร็จได้ต้องประกอบด้วย 3P ได้แก่

- บุคลากร (People)
- การบริการสาธารณะและงบประมาณ (Public and Money)
- กฎหมายและระเบียบราชการ (Power)

/โดย

โดยระบบราชการที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความทันสมัย เชื่อมโยงกัน และเปิดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ ผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวเชื่อมโยง ดังนั้นแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่สำคัญคือข้าราชการต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงาน ซึ่งแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม และมีคุณภาพนั้น หน่วยงานจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- ๑) พัฒนาทักษะบุคลากรให้เหมาะสม สอดคล้อง รองรับกับการเปลี่ยนแปลง
- ๒) ปรับอัตรากำลังบุคลากร ให้สอดคล้องอัตรากำลังภาครัฐที่พอเหมาะและมีคุณภาพ
- ๓) ปรับปริมาณงานให้สอดคล้องกับปริมาณบุคคล กระจายบุคคลภาครัฐให้สอดคล้องกับพื้นที่ที่รับผิดชอบ

๔) ปรับการใช้จ่ายงบประมาณด้านบุคลากรให้มีความเหมาะสม

อีกทั้งประเทศไทยจะเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมอาเซียนในปี ๒๕๖๒ และได้รับมอบหมายให้เป็นประธาน ก.พ. ที่จะมี การจัดการประชุมในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ จึงจำเป็นต้องนำเสนอ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ เรื่องดังกล่าวระหว่างประเทศสมาชิก ทั้ง ๑๐ ประเทศด้วย ดังนั้น ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจึงต้องมีความพร้อมและสามารถปรับตัว มีความรู้ในงาน ทักษะในด้านต่างๆ รวมถึงทักษะด้านเทคโนโลยี และมีศักยภาพที่เหมาะสมมีความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ให้สอดคล้องกับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการและการบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนและผู้รับบริการด้วยความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำ และสามารถเป็นตัวอย่างให้กับประเทศอื่น ๆ ได้

๒.๒ การเสวนาเรื่อง **HR : สร้างคน สร้างชาติ สร้างอนาคต สร้างไทยไปด้วยกัน** บรรยายโดย นางเมธินี เทพมณี เลขาธิการ ก.พ. นายเอ็นนู ชื่อสุวรรณ ประธานกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง โอกาสและความเสมอภาคทางสังคม กรรมการปฏิรูปประเทศด้านสังคม นายทัฬหฬร จันทรื กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทีไอเอส คอนเซ็ปต์ติ้ง พาร์ทเนอร์ และผู้ดำเนินรายการ ดร.สุรพงษ์ มาลี นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ สำนักงาน ก.พ. โดยสาระสำคัญมี ๓ ประเด็น ดังนี้

๑) ประเด็นแรกในเรื่องของทิศทาง จุดเน้น แนวทาง และความพร้อมของบุคลากรนั้น เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในสภาวะของยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง บุคคลต้องเป็นคนดีและคนเก่ง มีจิตสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก มีความเป็นมืออาชีพ มีทักษะในงาน อดทน และให้ความเชื่อมั่นกับ ผู้รับบริการ ดังนั้น บุคลากรควรเพิ่มในเรื่องของทักษะในด้านต่างๆ (Skills Literacy) การวางแผนทางการเงิน (Money Literacy) และความรอบรู้ในด้านสุขภาพ (Health Literacy)

๒) ประเด็นที่สอง เรื่องแนวทางการดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. โดยที่สำนักงาน ก.พ. จะดำเนินการร่วมกับทุกหน่วยงานภาครัฐ เตรียมการวางแผน และจัดทำรายการตรวจสอบเพื่อปรับรูปแบบ การปฏิบัติงานใหม่ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องมีรูปแบบขนาดที่เหมาะสม และแบ่งงานหรือตัดโอน ปรับบางภารกิจ ให้ส่วนเอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน ส่วนภาครัฐจะเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้กำกับ ติดตาม และเป็นที่ปรึกษามากขึ้น

๓) เรื่องของแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐนั้น บุคลากรควรมีทักษะและมีความเข้าใจ นั้นเรื่องนั้นๆ อย่างถ่องแท้ สามารถเข้าใจ เข้าถึงปัญหา และมีความสามารถในการพัฒนาองค์การร่วมด้วย สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับประชาชนในฐานะผู้รับบริการ บุคลากรต้องรับรู้ถึงความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง เนื่องจากประชาชนคาดหวังและเชื่อถือว่าสิ่งที่รัฐบาลจัดหาและจัดทำให้ประชาชนต้องดี มีคุณภาพ รวมถึงบุคลากรในทุกช่วงอายุจะต้องปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะ (Mindset) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และปฏิบัติงานได้ทุกพื้นที่โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งองค์การควรดึงดูดคนดีและคนเก่ง สนับสนุนการพัฒนาทักษะอยู่เสมอ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง สนับสนุนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่น่าอยู่

๒.๓ การบรรยายพิเศษเรื่อง **คน...บนโลกแห่งความผันผวน - Agile Workforce in VUCA World** บรรยายโดย ดร.รักษ วรรกิจโกศาทร รองกรรมการผู้จัดการธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) ผศ.ดร.ดนุวัศ สาคริก อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และ ดร.สิริยา คงสมพงษ์ ที่ปรึกษาอาวุโส U.SEAC โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

๑) ดร.รักษ วรรกิจโกศาทร กล่าวว่า VUCA World หมายถึง สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานของโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวดเร็ว และยากจะคาดการณ์ ซึ่งคำว่า VUCA ประกอบด้วย

- V (Volatility) **ความผันผวน** เช่น ความผันผวนของราคา สินค้าโภคภัณฑ์ ค่าเงิน และ Disruptive Technology เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงที่ทำให้หลายสิ่งต้องเปลี่ยนแปลงไป

- U (Uncertainty) **ความไม่แน่นอน** เช่น ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่โต ในอัตราเดียวกับในอดีต

- C (Complexity) **ความสลับซับซ้อน** เช่น รสนิยม ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงไร้ระเบียบแบบแผน

- A (Ambiguity) **ความคลุมเครือ** เช่น รถยนต์ไฟฟ้า บางคนมองว่าจะมาทดแทนรถยนต์ใช้น้ำมัน ในขณะที่เดียวกันบางคนบอกว่าไม่สามารถทดแทนได้

ดังนั้น การเตรียมความพร้อมบุคลากรในทุกระดับเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนั้น ในระดับผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง และมีคุณสมบัติดังนี้ มีความมุ่งมั่นและเป็นผู้นำสูง (Leadership Skill) เก่งคน (People Management) เข้าใจบุคลากร (Empathy) มีความกล้าหาญ (Courage) ทำงานเป็นทีมได้ดี (Teamwork) มีทักษะการกำหนดแนวทางการทำงาน (Conceptual Skill) มองอนาคตแบบที่เป็นไปได้จริง (Futuristic) และตัดสินใจได้เด็ดขาด (Decision-making Skill) รวมถึงบุคลากรภาครัฐในฐานะผู้ปฏิบัติงานต้องปรับทัศนคติและพัฒนาทักษะต่างๆ ประกอบด้วย ความคิดองค์กรรวม (Conceptual Thinking) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (People Solving and Decision Making) ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Orientation) การเป็นผู้นำในทีมงาน (Team Leadership) การพัฒนาศักยภาพตนเองและพนักงานในทีม (Development of People) ความใส่ใจบริการลูกค้า (Customer Orientation) และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและมีคุณธรรม (Integrity)

- ๒) ผศ.ดร.ดนุวัศ สาคริก กล่าวว่า VUCA สามารถเชื่อมโยงเข้ากับระบบราชการได้ ดังนี้
- V (Vision) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์
 - U (Unbiased) การปราศจากความอคติในการปฏิบัติงาน
 - C (Collaboration) ความสามารถในการบูรณาการและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้
 - A (Agile) ความรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งบุคลากรยุคใหม่ต้องมีความพร้อม รวดเร็วในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ และสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ คือ Digital การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ Learning Platform การสร้างเวทีเพื่อการเรียนรู้ ให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็น Extend สร้างให้บุคลากรเกิดประสบการณ์ในการทำงานใหม่ๆ ที่หลากหลาย และ Reskilling การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

๓) ดร.สิริยา คงสมพงษ์ กล่าวเพิ่มเติมว่า VUCA ในความหมายของ ดร.สิริยา คงสมพงษ์ ประกอบด้วย

- V (Vision) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- U (Understand) ความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากรและผู้รับบริการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นบุคลากรและบุคคลอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้
- C (Courage) ความกล้าในการตัดสินใจและรับผิดชอบ
- A (Adaptability) ความสามารถในการประยุกต์ความรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพ ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๓. **สรุป** การประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ประจำปี เป็นเวทีที่ส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาการบุคลากรภาครัฐได้มีโอกาสสร้างเครือข่ายผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลระหว่างหน่วยงาน ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์สะท้อนปัญหา อุปสรรคและเสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลจากการประชุมร่วมกันทำให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ สามารถนำองค์ความรู้ ข้อเสนอแนะแนวทางและรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐและภาคเอกชนไปปรับใช้และพัฒนาระบบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถสูง (High Performance HR System) ทำให้บุคลากรภาครัฐมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (New Mindsets and Skill Sets) เพื่อรองรับการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมต่างๆ รวมถึงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี และแผนการปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

จัดทำโดย

กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเลขาธิการ