

การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0

Preparing for the Development of Government Employees in the Digital 4.0 Era

ศรินทิพย์ สระสิทธิ์¹ วิสสุตา อินเกต² ธนัสถา โรจนตระกูล³
Silintrip Sasit, Wissuta Inket, Tanastha Rojanatrakul

บทคัดย่อ (Abstract)

โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไปส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวเข้าสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนงานต่างๆ โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล โดยเริ่มตั้งแต่ระดับนโยบายที่ต้องมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็นำนโยบายดังกล่าวมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาตนเองได้ทุกที่ ทุกเวลา เน้นการปฏิบัติเพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้จริง อีกทั้งตัวบุคลากรเองก็ต้องมีทัศนคติเชิงบวกต่อการพัฒนาตนเองเพื่อคุณค่าในตัวเอง องค์กร ในการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ตามวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

คำสำคัญ (Keywords) : การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ; ไทยแลนด์ 4.0; ยุคดิจิทัล 4.0

Received: 2023-08-24 Revised: 2023-09-10 Accepted: 2023-09-13

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Master of Public Administration program students Faculty of Social Sciences and Local Development Phibunsongkhram Rajabhat University. E-mail: silintripsasit@gmail.com

² นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Master of Public Administration program students Faculty of Social Sciences and Local Development Phibunsongkhram Rajabhat University. E-mail: Wissuta.i@psru.ac.th

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม Assistant Professor Dr. Lecturer, Master of Public Administration Program Faculty of Social Sciences and Local Development Phibunsongkhram Rajabhat University. E-mail: Tanastha.r@psru.ac.th

Abstract

The changing economic and social structure has affected the development of the country into an innovation-driven country. The government has established the Thailand 4.0 policy on the development of the bureaucratic system, as an important cog for driving various jobs. In particular, personnel preparation is an important factor for success. It emphasizes on high-performance government manpower with modern capabilities, skills and competencies. It works with quality and adheres to virtue of leadership development at all levels with the high competency in responsible professionalism. As a role model, a knowledgeable and thoughtful leader drives a mission for changes, according to the government personnel development guidelines for developing the digital skills of civil servants in a digital government. Therefore, it is necessary to prepare for the development of government personnel to enter the digital 4.0 era in accordance with the government policy. At the policy level, there must be clear, concrete guidelines for personnel development. Also, relevant agencies have adapted such policies for their own contexts. However, it must be based on self-improvement anywhere, anytime, emphasizing on practice so that it can be applied in practice. In addition, the personnels themselves must have a positive attitude towards self-improvement for self-esteem, organization in developing the country. People are encouraged to have a good quality of life, according to the vision of national development: “Thailand is stable, prosperous, sustainable, a developed country with the development of the philosophy of sufficiency economy”.

Keywords: Development of government personal; Thailand 4.0; Digital 4.0 era

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคระบบเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการผลิต การค้า การบริการ และกระบวนการทางสังคม รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศไทย ในการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 ได้วางจุดหมายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน รัฐบาลจึงได้ตั้งเป้าหมายในการนำพาประเทศเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เพื่อเป็นการเดินทางขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ภาครัฐจะเป็นองค์กรหลักในการทำหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (กรมสรรพสามิต, 2560) ดังนั้น ภาครัฐจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องและส่งเสริมนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยมีการปฏิรูประบบราชการและข้าราชการซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารของประเทศ

จากนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และต้องปรับปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับและส่งเสริมนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ทำให้ในช่วงเวลาของไทยแลนด์ 1.0-4.0 กับการปฏิรูประบบราชการไทย 1.0-4.0 นั้นมีความสัมพันธ์ที่สามารถสรุปได้ดังนี้ (@Post , 2560)

ตารางที่ 1 พัฒนาการการปฏิรูประบบราชการไทย 1.0 – 4.0

ไทยแลนด์ 1.0	เน้นการเกษตรและส่งออกสินค้าเกษตรเป็นหลัก	ระบบราชการ 1.0	การปฏิรูประบบราชการสมัยรัชกาลที่ 4
ไทยแลนด์ 2.0	เน้นอุตสาหกรรมเบา อุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศ และการใช้แรงงานคน	ระบบราชการ 2.0	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504)
ไทยแลนด์ 3.0	เน้นอุตสาหกรรมหนัก การส่งเสริมการส่งออก การลงทุน และการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ	ระบบราชการ 3.0	การปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ. 2545)
ไทยแลนด์ 4.0	เน้นนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์	ระบบราชการ 4.0	การปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 (พ.ศ.2559 เป็นต้นไป)

นโยบาย Thailand 4.0 ระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ซึ่งหมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2565) โดยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2563 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565 ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้ความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มุ่งหวังที่จะนำบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐไปสู่การได้รับความไว้วางใจจากประชาชนในฐานะ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี มีขนาดเล็กและโปร่งใส สร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน มีประเด็นและแนวทางการพัฒนา 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนารอบทักษะ (Skill) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต และ 3) ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและการทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

จากที่กล่าวมาข้างต้น จากโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไปส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้ก้าวเข้าสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งให้ความสำคัญการพัฒนาระบบราชการที่เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนงานต่างๆ โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม รวมถึงพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่างที่ดี ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐและแนวทางพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลต่อไป

เนื้อหา (Content)

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

บุคลากรของภาครัฐจัดได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ ภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยบุคลากรภาครัฐในที่นี้หมายถึง ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐ โดยสามารถจำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐ ออกเป็น 5 กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ (Roles and Responsibility) ประกอบด้วย บุคลากรแรกบรรจุ บุคลากรที่มีประสบการณ์ บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร (สำนักงาน ก.พ., 2563: 8) โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ซึ่งทุกองค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างประโยชน์และผลผลิตแก่องค์กร โดยความสำคัญดังนี้ (รุ่งรัตน์ บุญ-หลง, 2560)

1. ช่วยพัฒนาระบบและวิธีการปฏิบัติงาน เป็นการทำให้ระบบการประสานงานในการทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อภาระงานและหน้าที่ของตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานไปต่อยอดเพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองต่อไปในอนาคตได้อย่างดี พร้อมทั้งปรับปรุงและแก้ไขวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2. เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยเมื่อได้มีการพัฒนาบุคลากรแล้วจะทำให้การทำงานมีความผิดพลาดน้อยลง ทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ หรือค่าเสียหายจากการทำงานที่ผิดพลาดต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานได้อีกด้วย

3. เป็นการสร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กร ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายในการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ

4. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความรู้ใหม่ ทันต่อสถานการณ์และเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ให้ เป็นประโยชน์กับการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นการเริ่มการปลูกฝังตั้งแต่ว่านิยม ความคิด ความรู้ความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตรงกับความต้องการ และการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานและทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561-2565) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจพร้อมปรับตัว มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ มีการบูรณาการการทำงานและฐานข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังได้กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้มีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมถึงให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ และเป็นแบบอย่างที่ดี

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ระบบราชการสามารถผลักดันการบริหารภาครัฐที่สามารถตอบสนองประชาชนได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) สู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) โดยกำหนดภาพระบบราชการไว้ 3 ประการ คือ ระบบราชการในอนาคตจะต้อง (1) มีขนาดเล็กและมีลำดับการบังคับบัญชาที่สั้นลง (2) ใช้เทคโนโลยีมาช่วยขับเคลื่อนการทำงานภาครัฐ และ (3) ให้บริการประชาชน บนพื้นฐานของการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมนโยบาย นวัตกรรมทางด้านกฎหมาย นวัตกรรม การบริการ และนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไว้ 3 ประการ ดังนี้ (รุ่งรัตน์ บัญ-หลง, 2560)

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและ สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผสมผสานการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมกันสร้าง ภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึ่งของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ต้องคำนึงถึงมิติพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานภาครัฐด้วย โดยควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถพัฒนาความสามารถ ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะปัจเจกชน อีกทั้งมีการสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ นำมาปรับใช้ในการบริหารงานของภาครัฐเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน รวมทั้งมีการตระหนักถึงมิติพฤติกรรมทางด้านจริยธรรมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล สิ่งสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ มีดังนี้ (รุ่งรัตน์ บัญ-หลง, 2560)

1. ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีกรอบความคิด (Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาการงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงของโลกและของประเทศในปัจจุบันและอนาคต
3. สร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการและประชาชน
4. ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความโปร่งใสและนวัตกรรม
5. มีการสำรวจความต้องการในการเข้ารับการอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐได้มีการศึกษาต่อทั้งในระบบและนอกระบบ และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบ

ในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างเพื่อสร้างให้เกิดความคล่องตัวของระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งควรเป็นระบบที่สนับสนุนการทำงานและเน้นการสร้าง การทำงานแบบบูรณาการ มีความโปร่งใส และควรมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐในทุกระดับอย่างเท่าเทียมกัน มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องคำนึงถึงสมรรถนะ 3 ส่วน ดังนี้ (วรรณกร มณีจักร, 2562)

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นความสามารถที่บุคลากรภาครัฐต้องมีเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ได้รับมอบหมายและบรรลุตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ โดยสมรรถนะหลักต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น จัดคนให้เหมาะสมกับงาน มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจนควบคู่กับการฝึกอบรม พร้อมทั้งสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลในการทำงาน มีความจำเพาะเจาะจงกับงานตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ต้องใช้ความรู้ที่มีความเฉพาะด้าน และมีรายละเอียดที่มีความซับซ้อน ซึ่งสมรรถนะเฉพาะงานมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาในองค์กรอย่างยั่งยืน เช่น มีระบบการพัฒนาอบรมและสร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน

3. สมรรถนะการบริหาร (Managerial competency) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการควรที่จะมีเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสมรรถนะการบริหารจะมีความแตกต่างไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สายงาน ตำแหน่งงานหรือตำแหน่งทางการบริหาร เพื่อผลักดันให้ทุก คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น การวางแผน ภาวะผู้นำ การบริหารคน ความรอบรู้ในการบริหารงาน

ในการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต้องมีการวางแผนร่วมกับการวิเคราะห์เกี่ยวกับกำหนดโครงสร้างภาพรวมขององค์กร และโครงสร้างแต่ละตำแหน่ง พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร จากนั้นจึงนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรภาครัฐในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านความรู้ความสามารถ ด้านทัศนคติต่อองค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นต้น

ปัญหาของบุคลากรภาครัฐ

ในการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลากหลายรูปแบบ สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ปัจจัยจากตัวบุคคล : บุคลากรขาดทักษะ มีความรู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการในการทำงานทั้งทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร

ปัจจัยภายในองค์กร : ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายนอกองค์กร : ความผันผวนทางการเมืองและเศรษฐกิจ ทำให้นโยบายขาดเสถียรภาพและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

เมื่อพิจารณาถึงคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ควบคู่กับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) แผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561-2561) และยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดคุณสมบัติหรือขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐ โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงานในภาครัฐ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับแนวโน้มโลกจากโมเดลเปรียบเทียบขีดความสามารถ (Competency) พบว่า ประเทศไทยยังไม่ตอบสนองต่อแนวโน้มของโลกได้ โดยเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าประเทศไทยยัง

ขาดการกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการในด้านเทคโนโลยีหรือแนวโน้มด้าน Digital Work Life (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562: 17)

ภาพที่ 1 ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล



จากภาพที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

(<https://www.opdc.go.th/file/reader/ZmZ8fDQwNDI8fGZpbGVfdXBsb2Fk>)

ระบบราชการ 4.0 : การปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้ (@Post , 2560)

ภาพที่ 2 การปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0



จากภาพที่ 2 @Post ประจำเดือนตุลาคม 2560. ระบบราชการ 4.0. จาก www.dla.go.th

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้โลกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชน จะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุกไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ ระบบราชการ 4.0 จะต้องประกอบด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานจากการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือศึกษาเรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์ สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและประหยัด

ลักษณะของบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล 4.0

ระบบราชการ 4.0 ข้าราชการในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและปฏิบัติตนให้เหมือนกับเป็นผู้ประกอบการภาครัฐมากขึ้น โดยเฉพาะต้อง สามารถเก็บเกี่ยวโอกาสและทำงานในเชิงรุกให้บังเกิดผลอย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการสานพลังของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและทำงานข้ามหน่วยงานหรือภาคส่วนตนเองได้ รวมทั้งแสวงหาและเพิ่มทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ ซึ่งทักษะที่จำเป็น (skill sets) ของบุคลากรภาครัฐนี้ก็อาจจะไม่แตกต่างกับผู้ประกอบการในภาคธุรกิจมากนัก ทั้งการประสานพลังจากทุกภาคส่วน สร้างเครือข่ายในการเปลี่ยนแปลงและทำงาน (collaborating and networking) เน้นการทำงานในแนวราบผ่านระบบงาน ให้สามารถข้ามหน่วยงานได้ ต่างๆ (working across systems) การอธิบายให้เห็นภาพเพื่อโน้มน้าวใจ (building narratives for change) การปรับตัวและการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (adapting and learning) และการระดมทรัพยากรต่างในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (leveraging new resources) อีกทั้งให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง (focusing on outcomes) (Center for Public Impact A BCG Foundation, 2016)

จากแนวคิดแผนการปฏิรูปประเทศ ประกอบกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 สามารถสรุปลักษณะของบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล 4.0 ที่ข้าราชการในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) จึงสามารถสรุปลักษณะของบุคลากรภาครัฐในยุคดิจิทัล 4.0 ได้ดังนี้

1. ทำงานอย่างคุณธรรม โดยทำงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ และเอื้อแก่ประชาชน
2. ทำงานเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างตรงเป้า
3. ทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและเป็นระบบ

4. ทำงานบนพื้นฐานของข้อมูล โดยมีการวางแผน วิเคราะห์ความเสี่ยง ยุทธศาสตร์และใช้ข้อมูลการตัดสินใจในการทำงาน และแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

5. ทำงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว เป็นการทำงานในแนวราบผ่านระบบงานให้สามารถข้ามหน่วยงานได้ต่าง ๆ

6. ทำงานได้หลากหลาย โดยสามารถทำงานได้หลายหลายรูปแบบ และสามารถปรับตัว เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

7. ทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยสร้างภาคีเครือข่ายในการทำงาน เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

8. ทำงานแบบนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่มในองค์กร และสร้างนวัตกรรมในการคิดนวัตกรรม

9. ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยทำงานมุ่งเน้นเป้าหมายถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

แต่ความท้าทายที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ คือ การพัฒนาขีดความสามารถ (capacity) ของระบบราชการในการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (public innovation) ซึ่งเป็นการนำปัญหาความต้องการของประชาชนเข้ามาพัฒนา คิดค้นอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อให้ภาครัฐมีความพร้อมในการพัฒนาสังคมและประเทศต่อไป

ทักษะของบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาในทุกๆระดับ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยไม่สามารถจะพัฒนาเฉพาะกลุ่มได้ เนื่องจากการขับเคลื่อนภาครัฐถือว่าเป็นองค์ประกอบขนาดใหญ่ที่ต้องขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและทั้งหมด ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ 3 กลุ่มทักษะ คือ (1) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) (2) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) และ (3) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) โดยทักษะตามสายงานเป็นทักษะที่ต้องอาศัยความเข้าใจเชิงลึกเฉพาะสายงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละหน่วยงานภาครัฐ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) ดังนั้น ในการพัฒนาทักษะบุคลากรภาครัฐในที่นี่จะขอกำหนดรายละเอียดการพัฒนาใน 2 กลุ่มทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทั่วไป และทักษะเฉพาะ ดังนี้

ระดับ	ทักษะทั่วไป	ทักษะเฉพาะ
บุคลากรแรกบรรจุ	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร - กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและตนเอง - บทบาทหน้าที่และเข้าใจงานของตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะดิจิทัล - การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม - ทักษะการพัฒนาตนเอง
บุคลากรที่มีประสบการณ์	<ul style="list-style-type: none"> - การตัดสินใจหรือแก้ปัญหา - การทำงานเป็นทีม - การประสานงาน - การเชื่อมโยงงานของตนเอง ของผู้อื่นและขององค์กร - การนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว - ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ - ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่น - การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม
บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน	<ul style="list-style-type: none"> - การกำกับ-ดูแลตรวจสอบการทำงาน - การสอนงาน - การสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานและแก้ปัญหาการทำงานของทีม 	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ - ทักษะการพัฒนาตนเองและผู้อื่นและสร้างการมีส่วนร่วม ในองค์กร

ระดับ	ทักษะทั่วไป	ทักษะเฉพาะ
	- การบริหารจัดการความขัดแย้ง	- การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ - การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม
บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ	- การเชื่อมโยงเป้าหมาย และยุทธศาสตร์องค์กร - การบริหารและกำกับดูแลการทำงาน - การสอนงาน - การบริหารงบประมาณและโครงการ	- การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - การพัฒนาตนเองและผู้อื่นและสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร - การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ - การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม
บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร	- การบริหารและกำหนด ทิศทางและกลยุทธ์ องค์กรจากทิศทางการขับเคลื่อนประเทศ - การเชื่อมโยงงานภายในองค์กร และเชื่อมโยงงานระหว่างองค์กร - การกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการบริหาร และพัฒนาบุคลากร และกำหนดทิศทางและบริการ งบประมาณในภาพรวมให้มีประสิทธิภาพ	- การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน บูรณาการ และความร่วมมืออย่างเต็มที่ - การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง - การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0

จากแนวคิดของระบบราชการ 4.0 ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ โดยเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายคือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยีแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้และความมีจริยธรรม และมีระดับการพัฒนา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

ตารางที่ 2 ระดับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ระดับ Basic	หน้าที่ของบุคลากรภาครัฐ คือ การพัฒนาตนเองตามหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 อีกทั้งปรับปรุงแบบการพัฒนาให้เป็นแบบผสมผสานในการฝึกอบรม ให้ลดการบรรยายและเพิ่มการลงมือปฏิบัติจริง
ระดับ Advance	มุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจ ในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น
ระดับ Significance	การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน มีเวลาที่สามารถเรียนรู้ได้แตกต่างกันสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน

“การพัฒนาตนเองเน้นการเรียนรู้เชิงรุก” หรือ “Active Learning” เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่าง และข้อจำกัดที่ต่างแตกต่างกัน เช่น เวลาเรียนรู้ สถานที่เรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และการพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน โดยยึดหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 (Model in Learning & Development)

เปรียบเทียบแนวทางในการสร้าง นวัตกรรม เพราะเป็นโมเดลที่ส่งเสริมให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และการพัฒนางานใหม่ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

1. การศึกษาและฝึกอบรม (Education & Training) 10%
 - 1.1 Courses Offered by Colleges/Universities : บุคคลสามารถเข้าเรียนในชั้นเรียนหลักสูตรระยะสั้นของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ โดยองค์กรจะต้องจัดสรรเงินและเวลาเพื่อการพัฒนาในรูปแบบนี้
 - 1.2 Professional Associations : สมาคมวิชาชีพจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ในสาขาที่ตรงกับความเชี่ยวชาญของบุคคล
 - 1.3 Reading Group : กลุ่มการเรียนรู้หรือกลุ่มการอ่าน โดยจะมีกลุ่มเจ้าหน้าที่เพื่อหรือเกี่ยวกับหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน / องค์กร การประชุมมัก จะเกิดขึ้นนอกเวลาทำงานปกติ เช่นเวลากลางวัน หรือหลังเลิกงาน
2. การมีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดการเรียนรู้ (Relationships) 20% เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นพี่เลี้ยงโค้ชหรือเรียนรู้จากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานที่ปฏิบัติเป็นหลักอยู่
 - 2.1 Coaching : กระบวนการพัฒนาตนเองรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการโค้ช (Coached) บรรลุเป้าหมายในชีวิต
 - 2.2 Mentoring : การสอนงานจากความรู้และประสบการณ์ของ Mentor
 - 2.3 Networking : ผู้เชี่ยวชาญระดับมืออาชีพมักมีเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพและแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ
 - 2.4 Performance Appraisal : การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินและพัฒนา การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคล ผลของการประเมินสามารถใช้ เพื่อระบุพื้นที่ของการพัฒนาต่อไป
3. ประสบการณ์จากการเรียนรู้ (Experience) 70% เป็นการที่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นแกนหลักของตนเอง และเรียนรู้จากการทำงาน หรือจากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ
 - 3.1 Committees : คณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายฝ่ายในองค์กรจะช่วยเพิ่มการเรียนรู้จากมุมมองที่แตกต่างกัน
 - 3.2 Conferences, Forums : การเข้าร่วมการประชุมที่เน้นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและธุรกิจขององค์กร
 - 3.3 Job Aids : การใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 3.4 Job Expanding : การขยายขอบเขตของภาระงานและความรับผิดชอบที่จะทำให้ตำแหน่งมีความท้าทายมากขึ้น
 - 3.5 Job Shadowing : การเรียนรู้วิธีการทำงานของบุคคลต้นแบบ
 - 3.6 Learning Alerts : การเรียนรู้ได้จากบทความในหนังสือพิมพ์ประกาศจากหน่วยงานภาครัฐหรือแหล่งความรู้ในชีวิตประจำวัน
 - 3.7 Peer-Assisted Learning : การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
 - 3.8 Stretch Assignments : การได้ ทดลองปฏิบัติ งานในตำแหน่ง หรือหน้าที่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน
 - 3.9 Special Projects : การทดลองปฏิบัติงานในโครงการพิเศษที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ตามความสนใจหรือความถนัดของบุคคล

3.10 Secondment : การให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

3.11 Self-Study : การเรียนรู้ด้วยตนเอง จาก E-learning, YouTube, Facebook, Twitter, Website เหล่านี้ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ทุกวัน โดยบุคคลสามารถเลือกได้ตามรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

การเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0

บุคลากรของภาครัฐถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนของประเทศ ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ร่วมกับการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและบูรณาการ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐตั้งแต่การสร้างทัศนคติในการพัฒนาตนเอง การพัฒนางาน จนกระทั่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งการปรับโครงสร้างบุคลากรในหน่วยงาน สร้างระบบนิเวศในการทำงาน ให้การทำงานมีความยืดหยุ่น ที่เอื้อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง องค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจากที่กล่าวมาจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลด้วยเช่นกัน เช่น การสนับสนุนงบประมาณ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับทั้งจำนวนและตำแหน่ง อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนา

บทสรุป (Conclusion)

ดังนั้น ในการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาบุคลากรควรเริ่มตั้งแต่ในระดับนโยบายที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และมีหลักสูตรที่น่าสนใจเหมาะสมกับยุคสมัย และบุคลากร สามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ ทุกเวลาตามแนวทางการเรียนรู้เชิงรุก ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบในการวางกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากร แต่ยังคงประสบปัญหาที่หลายองค์กรไม่ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สำหรับผู้บริหารองค์กรเองก็ควรมีวิสัยทัศน์ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร โดยให้ความสำคัญตั้งแต่ขวัญกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ภาระงาน และมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางกำหนดให้บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเพิ่มการเสริมแรงเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองอีกทางหนึ่ง และในการพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้นสิ่งสำคัญต้องเริ่มจากตัวบุคลากรเอง ที่ควรมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ ทั้งด้านทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญและนำมาพัฒนาประเทศในปัจจุบัน ตามวิสัยการพัฒนาประเทศและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชน ตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนามาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

องค์ความรู้ที่ได้รับ (Knowledge)

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรมีการเตรียมความพร้อม ดังนี้

ระดับนโยบาย คือ การวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนและผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร ประกอบด้วย ด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การว่าจ้างบุคลากร และการบริหารนโยบายด้านบุคลากรเฉพาะตัว

ระดับองค์กร คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ ทุกเวลาอย่างไม่ซ้ำกัน เปลี่ยนจากการอบรมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างการทำงาน และสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างขวัญกำลังใจส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

ระดับบุคคล คือ การสร้างทัศนคติให้บุคคลสนใจที่จะเรียนไม่คิดว่าการเรียนรู้เป็นภาระ แต่เป็นเรื่องที่จะนำพาตนเองสู่ความสำเร็จ ให้บุคลากรเห็นค่าในตนเอง มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกๆระดับ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐต่อการเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 มุ่งพัฒนาในทุกๆ ไม่ใช่เพียงแค่ความรู้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ของระบบราชการ และไม่ใช่เพียงแค่องค์ความรู้เฉพาะที่บุคลากรควรมีเท่านั้นแต่ความรู้ทั่วไปก็ต้องพัฒนาด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมสรรพสามิต. (2560). **Thailand 4.0 คืออะไร นโยบายนี้จะช่วยพัฒนาประเทศของเราได้อย่างไร.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: uatucm282681.pdf (excise.go.th) สืบค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. (2565). **ประเทศไทย 4.0-ระบบราชการ 4.0.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [ระบบราชการ 4.0](http://ระบบราชการ.4.0) (onab.go.th) สืบค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2566.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2562. **คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ.2563-2565.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.ocsc.go.th/civilservice#gsc.tab=0> สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566.
- วรรณกร มณีจักร. (2562). **ปัญหาและอุปสรรคของระบบสมรรถนะที่นำมาใช้ในการบริหารองค์กร.** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งรัตนา บุญ-หลง. (2560). **แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0.** กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60.
- สำนักงาน ก.พ. (2563). **คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565.** นนทบุรี: โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการ สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). **การเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐในยุค 4.0.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.opdc.go.th>. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566.
- Center for Public Impact A BCG Foundation. (2016). **Enter the public entrepreneur: implementing innovation in the public sector.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.centreforpublicimpact.org/insights/public-entrepreneurship-briefing-bulletin>. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566.
- @Post. (2560). **ระบบราชการ 4.0 ประจำปีเดือนตุลาคม 2560.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.dla.go.th. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2566.

