

องค์กรแห่งนวัตกรรม: การปรับตัวขององค์กรภาครัฐในทศวรรษหน้า¹

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์²

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาการปรับตัวขององค์กรภาครัฐไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย เรื่องแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์กรและบทบาทบุคลากรในองค์กรของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2570(ค.ศ. 2027) การศึกษาใช้การวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพในภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกัน

ผลการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ในทศวรรษหน้า สรุปได้ดังนี้ (1) องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ (2) เป้าหมายขององค์กรภาครัฐใน 15 ปี จะมุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยการปรับตัวมุ่งไปในทิศทางดังกล่าวภาครัฐอาจปรับตัวได้ยากกว่าภาคเอกชน เพราะการดำเนินการต่างๆ ต้องดำเนินการภายใต้ กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้ โดยโครงสร้างขององค์กรไม่ซับซ้อน กระชับกระทัดรัด มีพลวัตสูง มีความคล่องตัวปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว (3) ผู้บริหารในองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ ชัดเจน เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นผู้นำเชิงรุก มองหาโอกาส พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับความเสี่ยง (4) บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐ ที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ต้องทำงานคู่กับผู้บริหารองค์กรและเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ สนับสนุนกัน เป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพ เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี จัดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็กกะทัดรัด กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีความหลากหลาย สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: องค์กรแห่งนวัตกรรม การปรับตัวภาครัฐ บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์

¹บทความนี้มาจากการวิจัยเรื่อง “แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์กรและบทบาทบุคลากรในองค์กรของประเทศไทย ในปีพ.ศ. 2570(ค.ศ. 2027) โดย รศ. ดร.บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555)โดยใช้ข้อมูลเฉพาะส่วนที่เก็บจากภาคราชการและผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐ เพื่อแสดงให้เห็นแนวโน้มการปรับตัวขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมในอนาคต

²รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) E-mail: boon@nida.ac.th

Innovational Organization: Adaptation of public sector in the next decade

Boon-anan Phinaitrup

Abstract

This article studied the innovational organization in the public for the next decade. The research employed survey and in-depth interview with human resource managers in both public and private sectors.

The result showed that (1) the public sector will be the innovational organization completely. (2) the goal of the public sector in the next 10 years is to response to customers' need and challenged to the public sector because of many rules and regulations. The structure should be simple, flexible, dynamic, easily change. (3) the leaders should have vision and policy clearly in order to analyze the organization strategies, search for opportunity, be ready to change and take risk, (4) the role of human resource must work closely with the top managers, act as strategic partner, work professional, manage pressure, work with others friendly, and use technology efficiency.

Keywords: The Innovational Organization, Public Adaptation,
Human Resource 's role

1. บทนำ

ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตมีความเร็วจน บิล เกตส์ (Bill Gates) เปรียบเปรยไว้ว่า “การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในรอบ 50 ปีที่ผ่านมา ยังไม่เท่ากับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า” การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วดังกล่าวทำให้หลายองค์กรปรับตัวไม่ทัน และได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงเพราะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นเปลี่ยนแปลงในทุกมิติไปพร้อมๆ กัน กระทบถึงกันและกัน ทั้งเรื่องภูมิอากาศ อุทกภัย การผลิตอาหาร โรคระบาด พลังงาน เศรษฐกิจ การตลาด และโครงสร้างทางสังคม ในขณะที่สื่อทางสังคมรูปแบบต่างๆ ทำให้การสื่อสารและแบบแผนความสัมพันธ์ของคนในสังคมเปลี่ยนไป รวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สิ่งสำคัญที่สุดก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกวันนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แทบไม่มีทิศทางหรือแนวโน้มแบบแต่ก่อน ทำให้ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอนาคตจะเปลี่ยนไปในทางใด เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบกว้างตัว หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นความผันผวนมากกว่าการเปลี่ยนแปลง (นัทธี จิตสว่าง, http://www.gotoknow.org/profiles/users/nathee_nt , สืบค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2555)

นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งจำเป็นของการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน และในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยนวัตกรรมไม่ใช่สิ่งจำเป็นแต่เฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น ภาครัฐก็จำเป็นที่จะต้องมีนวัตกรรมไว้รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารของประเทศต่างๆ ในโลกเชื่อมถึงกันได้สะดวกขึ้นทำให้การแข่งขันของประเทศต่างๆ รุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการที่ประเทศต่างๆ จะสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้จะต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐที่ช่วยในการขับเคลื่อนนโยบาย ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ จนผลักดันจากประเทศกำลังพัฒนาขึ้นมาเป็นประเทศชั้นนำของโลกได้อย่างสาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ หรือไต้หวัน ล้วนมีระบบราชการและกลไกภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และมีการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างต่อเนื่อง (นัทธี จิตสว่าง, อ้างแล้ว)

นอกจากนี้ องค์กรภาครัฐยังจะต้องปรับตัวให้ทันต่อความก้าวหน้าของภาคเอกชนและองค์กรธุรกิจต่างๆ ด้วย เพื่อที่จะได้เสริมและเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจได้พัฒนาไปอย่างก้าวไกล ในขณะที่ประชาชนหรือผู้รับบริการก็จะมีคามคาดหวังที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ ต่อการบริการของภาครัฐ จึงทำให้ภาครัฐไม่อาจหยุดนิ่งได้ต้องปรับตัวและมีนวัตกรรมในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจัยหลักของการเกิดนวัตกรรม ประกอบด้วยเทคโนโลยี และความต้องการของผู้บริโภค (ธนพล วีราสาและคณะ, 2547; Capon et al, 1992; Ettlit & Reza, 1992; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) นวัตกรรมจึงเกิดจากการผลักดัน 3 ลักษณะ คือ เทคโนโลยี ความ

ต้องการของผู้บริโภค และการผสมผสานกันของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค (Rohwell, 1994; Smith, 2006)

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นการใช้นวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องของการคิดค้นและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการ องค์กรใหม่ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการของ องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหารมีความสัมพันธ์โดยตรง กับนโยบาย โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และกระบวนการจัดการในองค์กร (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Cooper, 1998)

บทความนี้พยายามจะตอบคำถามว่าองค์กรภาคราชการจะต้องเตรียมตัวในปัจจุบัน และ แนวโน้มการปรับตัวขององค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคตอย่างไร อะไรคือเป้าหมาย ของการปรับตัวขององค์กรราชการในอนาคต องค์กรมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงของการบริหาร จัดการองค์กรในอนาคตอย่างไร และสิ่งที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาคืออะไร บทบาท ที่เหมาะสมของผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ บทบาทหน่วยงานทรัพยากร มนุษย์ และบทบาทของบุคลากรที่พึงประสงค์ขององค์กรราชการ

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มาจากโครงการวิจัยเรื่องแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการ องค์กรและบทบาทบุคลากรในองค์กรของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2570(ค.ศ. 2027) ศึกษาโดย บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2555)

2. วิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาสองวิธี คือใช้การศึกษาเชิงสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่าง ภาครัฐและ ภาคเอกชนจำนวน 100 ตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนภาคราชการ 20 ตัวอย่าง (สุ่มตัวอย่าง 1กรมต่อ 1 กระทรวง รวม 20 กระทรวง) และภาครัฐกิจ 80 ตัวอย่าง(สุ่มจากองค์กรภาครัฐกิจ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย) เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจใช้ แบบสอบถาม โดยสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน และ การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับบริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพในภาครัฐ และภาคเอกชน จำนวน 19 คน จากภาคเอกชน จำนวน 10 คน และภาครัฐจำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

3. แนวคิดและประเด็นที่ศึกษา

การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐในปีพ.ศ. 2570 ภายใต้ปัจจัยผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงทุกมิติทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. แนวโน้มของรูปแบบองค์กรภาครัฐ ก้าวเข้าสู่การเป็น“องค์กรแห่งนวัตกรรม”
2. เป้าหมายขององค์กรภาครัฐ ใน 15 ปี ข้างหน้า
3. การบริหารองค์กรภาครัฐใน 5-15 ปีข้างหน้าที่จะจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมาย ทำอย่างไรจึงจะบริหารองค์กรให้มีความยั่งยืนอยู่ได้บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ที่เน้นความยั่งยืนและสร้างสีเขียวของสิ่งแวดล้อม
4. สิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงอันดับแรก และอันดับรอง
5. บทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุด ในการขับเคลื่อนองค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
6. บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐ ที่จะก้าวไปสู่องค์กรนวัตกรรม และ
7. คุณลักษณะบุคลากรขององค์กรภาครัฐในอนาคต 5- 15 ปี

4. นวัตกรรมภาครัฐไทย

ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย (<http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=1&mn=3>, สืบค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2555) ให้ความหมายนวัตกรรม การบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization development) การดำเนินงาน (work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

นวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐมีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาล (Role and functioning of government) โดยสามารถจัดแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ คือ

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy/ Business Concepts Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจ เป้าประสงค์ใหม่ ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการนำพาองค์กรในอนาคต
2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and product Innovation) เป็นการปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปลักษณะและการออกแบบของสินค้าและบริการ เช่น บัตรประจำตัวประชาชนแบบ Smart Card หน่วยบริการเคลื่อนที่ (mobile unit)
3. รูปแบบการให้บริการ/การส่งมอบงาน (Delivery Innovation) ได้แก่ การสร้างหรือปรับเปลี่ยนแนวทาง/รูปแบบในการบริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต
4. นวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริหารองค์กร (Process and Organization

Administration Innovation) ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กร และ กระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเพื่อให้สามารถทำ หน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นต้น

5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ได้แก่ แนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิง อำนาจ หน้าที่กับภาคส่วนอื่นๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการใน งานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร อาทิ การบริการในรูปแบบ Single Window

การทำงานแบบบูรณาการ

ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิง บูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และ สร้างเครือข่าย กับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดความ สมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อม และความสามารถในการเรียนรู้ คิด ริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวอย่าง เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ



ยกระดับการให้บริการ

ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อ ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการ ของประชาชน ที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การกำกับดูแลตนเองที่ดี

สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความ โปร่งใสมั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้ง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความ รับผิดชอบต่องาน ต่อประชาชน และต่อสังคม โดยรวม

รูปภาพที่ 1 นวัตกรรมภาครัฐไทย

แหล่งที่มา: ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย (<http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=1&mn=3>, สืบค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2555)

5. การเตรียมการองค์กรภาครัฐเพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างองค์กรภาครัฐ พบว่าองค์กรภาครัฐต้องมีการเตรียมตัวสำหรับ องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ตาม

กรอบนวัตกรรมการบริหารงานภาครัฐที่มีขอบเขตอยู่ภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ของรัฐบาลดังต่อไปนี้

5.1 การบริหารจัดการองค์กรในอนาคตขององค์กรภาครัฐ สิ่งที่องค์กรต้องเตรียมตัวและดำเนินการสม่ำเสมอ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างระบุในระดับมากที่สุด และระดับมาก จำนวน 22 รายการ (ค่าเฉลี่ย 2.51- 3.30 และระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.31-4.00) โดยต้องดำเนินการในระดับมากที่สุดได้แก่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ องค์กรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารที่ถูกต้อง ค่าเฉลี่ย 3.50 และ 3.41ตามลำดับ ส่วนอีก 20 รายการ องค์กรมีการวางกรอบกระบวนการทำงานที่ชัดเจนตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร องค์กรมีข้อมูลที่โปร่งใสในการทำงาน องค์กรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ องค์กรกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กร องค์กรให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทุกระบบอย่างต่อเนื่อง องค์กรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการเฝ้าระวังต่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มีการพยากรณ์ทิศทางความต้องการลูกค้าสม่ำเสมอ องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน การสื่อสารที่รวดเร็วถึงตัวทำให้องค์กรต้องปรับตัวตอบสนองต่อลูกค้า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ องค์กรมีการวางสถาปัตยกรรมทางเทคโนโลยีในการทำงาน องค์กรมีระบบจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย องค์กรมีระบบการประเมินผลที่โปร่งใส องค์กรมีการเฝ้าระวังต่อความไม่แน่นอนต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร องค์กรมีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีการเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรคู่แข่งที่แข็งแกร่งสม่ำเสมอ มีการสร้างองค์ความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรมี กลยุทธ์การบริหารที่ปรับตัวตามความต้องการของลูกค้า และองค์กรต้องบริหารความแตกต่างของบุคคลหลากหลายวัฒนธรรมไปสู่เป้าหมายอย่างโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย 3.3, 3.30, 3.25, 3.25, 3.20, 3.15, 3.10, 3.10, 3.10, 3.05, 3.05, 3.05, 3.00, 2.95, 2.95, 2.90, 2.90, 2.80 และ 2.80 ตามลำดับ)

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของกระบวนการ วิธีการทำงาน และเครื่องมือเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายในอนาคต คือ องค์กรต้องปรับปรุงเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน วางแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีกรอบของการจัดการและกระบวนการชัดเจน วิธีการทำงาน มีการวางแผน ดำเนินการ ประเมินและปรับปรุง ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกันนำมาตรฐานสากลมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการงาน เช่น Balanced Scorecard, State Enterprise Performance Appraisal: SEPA ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นและให้รางวัลแก่พนักงานในการให้พนักงานร่วมแก้ปัญหา และนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำในการปฏิบัติงาน

5.2 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร กลุ่มตัวอย่างระบุถึงบทบาทของผู้บริหารที่ต้องมีในระดับมาก 20 รายการ (ค่าเฉลี่ย 2.51- 3.30) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมองหาโอกาส ผู้บริหารปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำเชิงรุก สนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย มีความพร้อมในการสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต ให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายในอนาคต มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างกระบวนการทำงานที่โปร่งใส สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เอาใจใส่ต่อการพัฒนากระบวนการงาน นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมทันกาล สนับสนุนการบริหารไปสู่องค์กรนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับฟังความคิดเห็น สร้างกระบวนการทำงานให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วม สนับสนุนการวิจัยเพื่อการพัฒนา เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์กลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการระดมคนเก่งภายในองค์กรเพื่อทำงานไปสู่เป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ และให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการในปัจจุบัน (ค่าเฉลี่ย 3.10, 3.10, 3.05, 3.05, 3.00, 3.00, 3.00, 3.00, 2.95, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.90, 2.85, 2.85, 2.80, และ 2.80 ตามลำดับ)

กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อบทบาทผู้บริหารในองค์กรในอนาคต คือ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ นโยบายเป้าหมาย และกรอบการทำงานชัดเจน ส่งเสริมการบริหารงานบุคคลอย่างมีคุณภาพ มีธรรมาภิบาล คิดสร้างสรรค์และทำงานเชิงรุก มีการบริหารงาน บริหารคนอย่างมืออาชีพสร้างความยั่งยืนให้องค์กร บริหารอย่างมีส่วนร่วม กระจายอำนาจการบริหาร รับฟังความคิดเห็นสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนการเรียนรู้และการสื่อสารที่ชัดเจนทุกระดับ บริหารงานเชิงนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 โครงสร้างองค์กรภาครัฐเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาระบุโครงสร้างองค์กรในอนาคตในระดับมาก 3 รายการ คือ โครงสร้างองค์กรต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การจัดโครงสร้างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับบทบาทที่เปลี่ยนแปลง และลักษณะโครงสร้างองค์กรต้องยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ย 2.95, 2.95, และ 2.85 ตามลำดับ)

กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อรูปแบบโครงสร้างองค์กรในอนาคตนอกจากที่กล่าวมาข้างต้น คือ โครงสร้างองค์กร มีรูปแบบกระชับ ชัดเจน การบริหารไม่รวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหารคนเดียว สามารถปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม จัดระเบียบกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ เคลี้ยกำลังคนให้สอดคล้องกับงานที่วางเป้าหมายไว้ มีการประสานความร่วมมือผู้เชี่ยวชาญแต่ละฝ่ายงาน และโครงสร้างไม่ขึ้นกับการเมือง พัฒนาโดยอิสระ

5.4 บทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรภาคราชการในอนาคต กลุ่มตัวอย่างระบุถึงบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยจากมากลงไปตามลำดับ 3.16 - 2.65) จำนวน 9 รายการ ประกอบด้วย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อดทนต่อการแก้ปัญหา การดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรคำนึงถึงยุทธศาสตร์ของธุรกิจเป็นตัวตั้ง การบริหารงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เน้นลูกค้าเป็นหลัก หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการพัฒนาคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการพัฒนาคนให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็ง บทบาททรัพยากรมนุษย์เป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีการเตรียมการบริหารบุคคลที่ตอบสนองต่อบุคลากรในแต่ละ Generation ในองค์กร และบทบาทหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย 3.16, 3.05, 3.05, 3.00, 2.90, 2.85, 2.65, 2.65 และ 2.60 ตามลำดับ)

กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรภาคราชการในอนาคต ดังต่อไปนี้ เป็นหน่วยงานพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถบุคคลให้เทียบเท่าสากล สนับสนุนนโยบายผู้บริหารอย่างเต็มที่ รอบรู้การวางแผน รู้สหวิทยาการ ใจกว้าง มีคุณธรรม ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานถึงวัฒนธรรมและเป้าหมายองค์กร และมีความโปร่งใส และเป็นธรรม

5.5 คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรภาคราชการในอนาคต กลุ่มตัวอย่างระบุว่า คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรในอนาคตในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยจากมากลงไปตามลำดับ 3.10 - 2.65) จำนวน 6 รายการ ประกอบด้วย เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรมในการทำงานไปสู่เป้าหมาย มีความคิดเชิงบวก ใช้เทคโนโลยีได้อย่างกว้างขวางเหมาะสมกับงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และ บุคลากรมีลักษณะ Multi - function (ค่าเฉลี่ย 3.10, 3.05, 3.00, 2.95, 2.90, และ 2.65 ตามลำดับ)

กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรภาคราชการองค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต คือ สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีจิตสำนึก และมีจริยธรรมในการทำงาน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดีที่สุด ฝึกฝนความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมทั้งทักษะหลักและรอง และมีภาวะผู้นำเป็นมืออาชีพ เน้นการวางแผน

6. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

การมองภาพแนวโน้มไปข้างหน้าของการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม จากการวิเคราะห์ของผู้ทรงคุณวุฒิภาครัฐได้วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐ ดังต่อไปนี้

6.1 องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ใช้วัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรภาครัฐระบุว่า ในหน่วยงานราชการ การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรม คือ มีการคิด หาความรู้ตลอดเวลา “...หน่วยงาน กพ. ได้มีการเชิญกรรมการภายนอกมาช่วยเปิดโลกทัศน์ เช่น ผู้เชี่ยวชาญจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย สื่อมวลชน มีโปรแกรมส่งผู้บริหารไปอบรมในต่างประเทศทุกปี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเติมเต็มความรู้ ข้าราชการต้องรู้จักช่วยตนเองโดยการศึกษาหาความรู้จากคอลัมน์ต่างๆเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะองค์กรนวัตกรรม ความรู้และทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญต่อการผลักดัน และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการสร้างนวัตกรรม สำคัญกว่าความรู้ คือ ทำอย่างไรให้มีทัศนคติที่ยึดถือเอาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก การสร้างสิ่งเหล่านี้ต้องดูแลเด็กตั้งแต่ยังเล็ก เช่น เด็กเกร เด็กชอบถาม สนิทจาง เด็กขอเกรด เอาดีใส่ตัว ต้องบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนอุปนิสัย พฤติกรรม ให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรม จริยธรรม...”

องค์กรแห่งนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ จะต้องมีการบริหารจัดการสร้างผลงานให้คนยอมรับและนำไปใช้งาน จึงต้องกระตุ้นให้การบริหารต่างๆ เป็นตัวส่งเสริมการทำงานของบุคลากร การสร้างบรรยากาศของการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ภาพความคิดสร้างสรรค์ทางวิชาการมักขนานไปกับการมีวินัย การที่องค์กรมีกฎหมาย กฎระเบียบควบคุม ทำให้ความคิดสร้างสรรค์อาจถูกจำกัด ดังนั้นองค์กรต้องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นั้น

“... การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยไม่ได้ยึดติดว่าการเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น จะต้องเป็นองค์กรที่ผลิตแต่สินค้าใหม่เสมอไป ทั้งนี้องค์กรนวัตกรรมอาจรวมถึงการคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน หรือวิธีการทำงานให้บริการที่แตกต่างจากเดิม ทั้งนี้องค์กรนวัตกรรม จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้จำนวนมหาศาลให้กับประเทศ อย่างไรก็ตามสินค้าท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความคล้ายคลึงกัน นักท่องเที่ยวชาวตะวันตกอาจไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างแหล่งท่องเที่ยวของไทยและแหล่งท่องเที่ยวของประเทศเพื่อนบ้านอย่างเช่น มาเลเซีย ลาว กัมพูชา พม่า และเวียดนาม ได้ ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าท่องเที่ยวของไทย โดยมีการนำแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำการตลาด เพื่อให้สินค้าท่องเที่ยวของประเทศไทยโดดเด่นกว่าสินค้าท่องเที่ยวของชาติอื่นๆ บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้โลกแคบลง การสื่อสารไร้ขีดจำกัดทำให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายขึ้น องค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมก้าวไปสู่ความเป็นสากล...”

นวัตกรรมมาจากการทำอะไรที่เป็นระเบียบเรียบร้อยไม่ต้องมาแก้อะไรอีกทำให้ได้คิดอะไรที่สร้างสรรค์ สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างกรอบการทำงานร่วมกัน ถ้ากรอบการทำงานดี กฎระเบียบเอาออกไปได้เลย มีคู่มือการทำงานที่ดี กรอบการทำงานที่เป็นระบบจะแบ่งแยกวิธีการทำงานของแต่ละเรื่องได้ ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ อธิบายว่า สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สร้างขึ้นจะเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์กร “...(1) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และคุณธรรม เหนือสิ่งอื่นใด (2) พุดแต่ความจริงไม่มีการปรุงแต่งใดๆ (3) สื่อสารโดยเปิดเผย เข้าใจง่ายในการทำงานร่วมกัน (4) ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (5) ทำงานตามฉันทามติ (6) ความเห็นต่างเป็นสิ่งที่ดีและควรส่งเสริม แต่เมื่อมีมติแล้วต้องสนับสนุนอย่างเต็มที่และสุดความสามารถ (7) ถ้าคุณนั่งเฉยและไม่เสนอข้อคิดเห็นใดๆ หมายถึงคุณยอมรับในข้อเสนออื่นๆ (8) ประเด็น ข้อเสนอแนะ และความคิด โดยไม่ยุ่งเกี่ยวเรื่องส่วนตัว (9) ฟังทุกเรื่องอย่างตั้งใจ และตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อความเข้าใจ (10) จะไม่โกรธและโจมตีผู้สื่อสาร (11) ตั้งจุดประสงค์และความคาดหวังให้ชัดเจน (12) เริ่มตรงเวลา และจบในเวลา (13) ชมเชยอย่างเปิดเผย และแนะนำชี้แนะอย่างต่อเนื่องโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเสียหน้า และ (14) จะยอมให้มีข้อยกเว้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นจะทำให้งานตามจุดมุ่งหมายสำเร็จโดยเร็ว แต่ต้องไม่ขัดกับข้อใดข้อหนึ่งข้างต้นทั้ง 13 ข้อ...”

ในทศวรรษหน้าองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเหมือนกัน องค์กรนวัตกรรม ต้องเป็นองค์กรที่คิดค้นกระบวนการทำงานใหม่ มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงและรับมือกับสถานการณ์ได้ ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า “...เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น สิ่งที่องค์กรนวัตกรรมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีเหมือนกัน คือความคล่องตัว การเอาใจใส่กับผู้บริโภค ซึ่งภาครัฐเรียกว่า ผู้รับบริการ/ภาคเอกชน เรียกว่า ลูกค้า และมีการติดตามผลให้บริการสำหรับความแตกต่างกันระหว่างองค์กรแห่งนวัตกรรมภาครัฐและเอกชนคือ ภาครัฐต้องไปเน้นที่ลดความเสียหาย และไม่เน้นผลกำไร โดยกำไรของภาครัฐคือประสิทธิภาพ และความเท่าเทียมที่จะให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ส่วนภาคเอกชนจะเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้สามารถผลิตได้รวดเร็ว ถูกใจผู้บริโภค และได้กำไร องค์กรในภาครัฐไม่ควรเน้น “การแข่งขัน” เพราะภาครัฐยังงี้ก็ต้องอยู่รอดโดยไม่เป็นภาระของประเทศและสร้างความเสียหายเช่น ทหาร ก็ยังคงเป็นทหาร ทักษะถูกฝึกมาแล้วจะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาในภาวะวิกฤตคือต้องมีทักษะกว้าง รู้จักการประยุกต์ใช้ หน้าที่ของรัฐ คือเพื่อบรรเทาทุกข์ช่วยเหลืออย่างทันท่วงที มีข้อมูลที่แม่นยำส่วนภาคเอกชนจะบำรุงสุข ต้องไวกว้างหน้าแล้วลงมือทำ...” “... การบริหารจัดการนวัตกรรม องค์กรเป็นการปลูกฝังทัศนคติ ชีวิต กระบวนการทำงาน...”

6.2 เป้าหมายของภาคราชการในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผลการศึกษาระบุว่า ในอนาคตภาครัฐและเอกชนจะมีตลาดเดียวกัน คือ ประชาชน โดยจะต้องตอบสนองทั้งคนไทยและต่างชาติ อย่างไรก็ตามการปรับตัวของภาครัฐจะปรับตัวได้ยาก เพราะการดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 การเปลี่ยนแปลงใดๆต้องมีกฎหมายรองรับ ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ. อธิบายว่า “...สำนักงาน ก.พ.เป็นหน่วยงานกลางด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาคราชการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ใน 5-15 ปีข้างหน้าที่ต้องสนองต่อวิสัยทัศน์ประเทศไทย โดยมีการกิจหลัก คือการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ กำหนดนโยบายและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของกลไกในการสื่อสาร เทคโนโลยีการสื่อสารทางสังคม การรับคนเข้าทำงานของภาคราชการ จะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น วิสัยทัศน์ในอนาคตจะต้องทำให้เกิดการขับเคลื่อนคือปรับปรุง ปรับตัว ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง...” ตัวอย่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ต่างก็กำหนดเป้าหมายขององค์กรในอนาคต เน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก

6.3 การบริหารองค์กรภาครัฐใน 5-15 ปีข้างหน้า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มองว่าการบริหารองค์กรใน 5-15 ปีข้างหน้า คือการบริหารความไม่แน่นอน ทำอย่างไรจึงจะบริหารองค์กรให้มีความยั่งยืนอยู่ได้บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ที่เน้นความยั่งยืนและสร้างสีเขียวของสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ การเงิน การรวมตัวกันของกลุ่มประเทศเป็นประชาคมเพื่อผลทางเศรษฐกิจและสังคมจากระบบโลกาภิวัตน์

ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ระบุว่า “...ในอนาคตภาคราชการต้องปรับตัวโดยการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ในอนาคตสำนักงาน ก.พ.ต้องเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนภาคราชการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดผลจากส่วนราชการต่างๆว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยการวัดว่าคนอยากรับราชการหรือไม่ มีการจงใจ และมีการรักษาความเป็นธรรม บางหน่วยงานยังมีระบบเส้นสายทำให้คนดี คนเก่งหมดกำลังใจ หัวหน้ามีส่วนสำคัญในการประเมินผล และต้องเป็นทุกอย่างให้กับคนในหน่วยงาน เช่นให้คำแนะนำในการทำงาน ดูแลเอาใจใส่ และประเมินอย่างซื่อตรง ...” และผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร ระบุว่า “...องค์กรภาครัฐในอนาคตต้องเป็นองค์กรที่อยู่ในตลาดได้จะมีประสิทธิภาพสูงและเป็นองค์กรที่ดีส่วนบุคคลารขององค์กร ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ก็ควรจะมีส่วนรณรงค์ที่สำคัญ เช่นต้องเป็นผู้มองไกลไปในอนาคต และมีความรู้ความสามารถ เป็นคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง อยู่กับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุข...”

ผู้เชี่ยวชาญจากภาคราชการองค์กรศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ให้ความเห็นว่า “...ความยั่งยืนขององค์กรขึ้นกับคุณค่าขององค์กรที่มีต่อประเทศชาติ ใน 5-10 ปีข้างหน้าสิ่งที่ NECTEC ต้องทำคือการทำงานต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นมาตรฐานสากลและเป็นประโยชน์กับองค์กร และแนววิธีการบริหารก็ต้องเอาวิธีการบริหารจัดการที่เป็นสากลเข้ามาใช้ การรับคนเข้ามาร่วมงานหน่วยงาน NECTEC จะดูเฉพาะบุคลากรภายในประเทศให้คนเข้ามาทำงานอย่างเดียวไม่ได้ ต้องโน้มน้าวดึงดูดให้คนอยากมาทำงานเพราะเป็นการทำงานที่ได้ตามมาตรฐานสากล โดยใช้กลไกที่มีที่ปรึกษานานาชาติ และมีการส่งคนออกไปทำงานในเวทีต่างชาติมากขึ้น การบริหารจัดการในระดับองค์กรของ NECTEC การบริหารจัดการต้องมีการกำหนดให้มีตัวชี้วัด กระบวนการบางอย่างต้องลดลงเน้นเฉพาะที่จำเป็น เช่น การเงิน แต่เรื่องอื่นต้องผ่อนคลายเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคนรุ่นใหม่ ต้องสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ กฎ กติกาไม่ควรไปค้ำกั้นถึงมากนัก ให้สามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้โทรศัพท์มือถือในการทำงานได้ NECTEC ต้องมีผลงาน มีเป้าหมายที่จะไปตอบโจทย์ให้ได้ จึงต้องมีวิธีการสร้าง วิธีคิดในการทำงาน คือ จะทำงานอย่างไร และจะพัฒนาอย่างไร มีผลงานอะไร แล้วรับผิดชอบตนเองมากขึ้น...”

ตัวอย่างองค์กรการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยระบุว่าบริหารจัดการองค์กรในแต่ละ 5 ปีข้างหน้า ต้องดำเนินการในด้านต่างๆ คือ “...(1) บริหารจัดการองค์กรเชิงคุณภาพ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เป็นมาตรฐานสากล เช่นระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง และ Balanced scorecard: BSC โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งการลดระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายขององค์กร นอกจากนี้ ยังต้องมุ่งเน้นการสร้างคุณภาพบุคลากรโดยกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีมูลค่าต่อองค์กร (2) การประยุกต์ใช้โมเดลทางการตลาดยุคใหม่หลักการดำเนินการด้านการตลาดของ ททท.โดยได้นำแนวคิด Marketing ๓.๐ เข้ามาใช้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก เน้นการส่งมอบคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยว (3) การปรับองค์กรให้เป็น Digital Organization เนื่องจากททท. เล็งเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีที่มีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงเริ่มปรับองค์กรให้เป็น Digital Organization โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรทั้งในด้านระบบการทำงานการเก็บคลังข้อมูล และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)...”

6.4 สิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงอันดับแรก และอันดับรอง ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านระบุว่า สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรราชการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ต้องเปลี่ยนแปลงใน “คน” เป็นอันดับแรก และ “ระบบการทำงาน” เป็นอันดับรอง

การเปลี่ยนแปลงในคน ผู้เชี่ยวชาญระบุเหตุผลว่า องค์กรจะเติบโตได้นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญบุคลากรจะต้องรับรู้เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงหน้าที่รับผิดชอบ การปฏิบัติตนเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด นอกจากนี้ยังต้องดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้คุ้มค่า ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายงานให้เข้ากับความสามารถของแต่ละบุคคล และมีการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

“...สิ่งแรกที่ต้องปรับปรุงในการบริหารจัดการในอนาคตต้องคำนึงถึง คน โดยเฉพาะการสร้างทัศนคติที่ดี สำคัญกว่าความรู้ การพัฒนาช่วงการเปลี่ยนผ่านจากรุ่นสู่รุ่นจะเกิดความหลากหลายสูงมาก ประชากรรุ่น X จะขึ้นมามีบทบาทแทนประชากรในรุ่น Baby Boom ซึ่งรู้ระเบียบแบบแผนแม่นยำ ในขณะที่ รุ่น X และรุ่น Y ไม่สนใจกฎระเบียบเท่าที่ควร บทบาทของ กพ. ในการรับคนเข้าทำงานจึงต้องเตรียมเครื่องมือ องค์ความรู้ การสร้างสัมพันธ์ภาพ ความไว้วางใจ เชื่อใจ ระหว่างหน่วยงานต่างๆและฝ่ายการเมือง ทัศนคติของการทำงานเกี่ยวกับคนต้องมี 2 อย่าง (1) เข้าใจคน เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้ว่าเขามีปัญหาเขาจึงเข้ามาหาเรา แล้วเราจะช่วยเขาอย่างไร (2) มีเมตตา ทัศนคติสองอย่างข้างต้นจะต้องนำไปต่อยอดในการทำงานอย่างอื่นได้นอกจากนี้ยังต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อกฎระเบียบ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องคือ ทัศนคติ ข้าราชการไม่ว่าจะตำแหน่งใดสติปัญญาไม่แตกต่างกันมาก แต่ทัศนคติต่างกันและปรับให้เข้าหากันได้ยาก จึงต้องสร้างค่านิยมที่ถูกต้องชัดเจน โดยเฉพาะความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย สิ่งที่ยืนยันความเป็นมาตรฐานของ กพ. คือการสอบภาค ก. ภาค ข. ของ กพ. คือมีการรักษามาตรฐานมาโดยตลอดไม่เคยถูกแทรกแซง...” “...ในอนาคต ก.พ.ต้องเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนภาคราชการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดผลจากส่วนราชการต่างๆว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ การวัดว่าคนอยากรับราชการหรือไม่ มีการจงใจ และมีการรักษาความเป็นธรรม เพื่อรักษาคนดี คนเก่งไว้ในภาคราชการ โดยผู้เป็นหัวหน้ามีส่วนสำคัญในการประเมินผลต้องเป็นทุกอย่างให้กับคนในหน่วยงาน เช่นเป็นผู้สอนงาน และกระตุ้นให้ข้าราชการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม...”

การปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือโครงสร้างการทำงาน หน่วยงานบางหน่วยงานมีภาระหน้าที่ การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน และขาดการทำงานเชื่อมโยงภายในหน่วยงานซึ่งหากมีการทำงานอย่างเชื่อมโยงกันแล้ว ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน การดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันจะหมดไป ผู้เชี่ยวชาญจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้ความเห็นต่อความสำคัญในการปรับระบบงานว่า “... ททท. เป็นองค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศซึ่งมีระบบและรูปแบบของการบริหารจัดการแบบภาครัฐ ลักษณะดังกล่าวไม่สนับสนุนการขับเคลื่อน

องค์กรที่มีธรรมชาติด้านการตลาดแบบ ทพท. ซึ่งมักมีข้อจำกัดเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ทำให้การปฏิบัติงานขาดความยืดหยุ่นเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จึงต้องมีการปรับระเบียบ และลดขั้นตอนการทำงานบางขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้การทำงานรวดเร็ว บริหารจัดการแบบยืดหยุ่น และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Advantage) ได้อย่างยั่งยืน...”

6.5 บทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุด ในการขับเคลื่อนองค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า “ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”

ผู้บริหารต้องเป็นคนที่หาวิธีการที่จะทำให้คนในองค์กรคิดอ่านกระบวนการวิธีการทำงานที่ใหม่ ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อรับมือกับความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง **บทบาท** **ของผู้บริหาร**ต้องกำหนดนโยบายใหม่เพื่อรองรับความหลากหลาย(Diversity) ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน ผู้บริหารในระดับคณะกรรมการขององค์กรควรมีความหลากหลายมากขึ้น เช่น มีที่นั่งสำหรับผู้หญิง หญิงข้ามเพศ ผู้พิการ ความหลากหลายก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ คนที่อยู่กับความหลากหลายได้ต้องมีความอดทน ต้องยอมรับกับความแตกต่างถ้าไม่อย่างนั้นจะอยู่กันลำบาก อาจนำเทคโนโลยีมาให้การทำงานใกล้ชิดมากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญจาก NECTEC ให้ความเห็นว่า “...ใน 15 ปี ข้างหน้าเป็นเรื่องที่บอกได้ยาก อาจจะคลาดเคลื่อนเพราะมีอิทธิพลทางด้านความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือด้านอื่นๆที่มากเกี่ยวข้องด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องสามารถรวมทีมให้ไปทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ได้ เข้าร่วมกับหน่วยงานอื่นๆได้ เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นวิสัยทัศน์ วิธีการทำงานของผู้บริหารเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ตั้งแต่ปัจจุบัน คือ (1) การทำงานอื่นๆ ทำให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะงานของ NECTEC นำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่นๆได้ (2) ต้องสร้างบรรยากาศว่าเต็มใจและพร้อมที่จะทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ (3) การบริหารงานต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ (4) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการประเมิน Performance based โดยตัวชี้วัดต้องชัดเจน โดยร้อยละประมาณ 50-60 ของงานต้องสามารถตอบโจทย์ให้ประจักษ์ได้...”

ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ. ระบุว่า “...ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ต่อไปนี้ (1) ต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง พร้อมจะจัดการความเปลี่ยนแปลง มีทักษะบริหารคนและงาน (2) ต้องมีวิสัยทัศน์ มองไกลในอนาคต และทำประโยชน์เพื่อรวมมากกว่าส่วนตน (3) ต้องคิดใหญ่มีความเข้าใจเรื่องเศรษฐกิจศาสตร์มหภาค รู้เท่าทันกฎหมายและการเมืองระหว่างประเทศ (4) ต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม ที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องจากการเข้าร่วมประชาคมอาเซียน (5) ต้องสามารถบริหารจัดการ เข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รู้วิธีการบริหาร

และการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ (6) ต้องสร้างหุ้นส่วนธุรกิจ (Building Partnerships) (7) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้และได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งธุรกิจ ยอมรับการปรับขนาดองค์กร ฝ่าโครงสร้าง ลดจำนวนพนักงาน และจ้างธุรกิจอื่นทำงานที่ตนไม่ถนัด ต้องรู้จักสร้างหุ้นส่วน ธุรกิจสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและ แบบ “ชนะ – ชนะ” (win – win) กับองค์กรอื่น ๆ (8) เข้าใจศิลปะการบริหารทีมงานที่มีความรู้ซึ่งเป็นคนเก่ง (Talent Management) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ความสำเร็จของผู้นำเองต่อทีมงานในทุกระดับ...”

6.6 บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐ ที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในทศวรรษหน้า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า บทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ต้องเป็นหุ้นส่วนสำคัญของผู้บริหารและฝ่ายยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างใกล้ชิด การเตรียมคนซึ่งเป็นหัวใจหลักขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ ยุทธวิธีที่จะเดินไปขององค์กร ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้อง ช่างคิด ช่างสังเกต แก้ปัญหาเป็น สื่อสารเป็น คิดเก่ง คิดออก พุดรู้เรื่อง มีบทบาทในการสร้างกระบวนการสนับสนุนเป้าหมายของผู้บริหาร ส่งเสริมให้คิดค้นกระบวนการทำงานให้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน มีทักษะการคิด ทักษะการปรับตัวรวดเร็วและมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ. ให้ข้อคิดเห็นในฐานะหน่วยงานกลางด้านทรัพยากรบุคคลของข้าราชการว่า “...บทบาทสำคัญในอนาคตต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานราชการ โดยมีหลักสูตร การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ หน่วยงานราชการต้องเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกให้มากขึ้น บทบาทของงานทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กรราชการก็ต้องทำงานอย่างมืออาชีพมากขึ้น โดยผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และต้องสร้างกระบวนการบริหารคนให้สามารถทำงานไปสู่เป้าหมายองค์กรอย่างมีคุณภาพ...”

ผู้เชี่ยวชาญจาก NECTEC เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ว่า “...บทบาทของผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญ จะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้คนทำงานอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานเอง และเข้าใจจิตใจคน การสร้างกรอบให้กับการทำงานเพื่อบังคับก็จะได้แต่บุคลากรทำงานในระดับกลางๆ ไปจนถึงระดับล่าง โดยที่คนเก่งอาจจะหายไปเพราะคนเก่งชอบทำงานท้าทาย คือ การทำงานของเขาจะต้องตอบโจทย์ให้กับการพัฒนาประเทศได้ เขาจึงจะพอใจและเต็มใจที่จะทำงาน ในหน่วยงานวิจัยของ NECTEC จะมีหัวหน้าดูแลบุคลากรประมาณ 50-100 คน บทบาทของงานทรัพยากร

มนุษย์ต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับกลุ่ม งานทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดยุทธศาสตร์หรือเป็นหุ้นส่วนกับผู้บริหารระดับกลาง...”

งานทรัพยากรมนุษย์ ต้องดูแลคนในองค์กรและพัฒนาคนในองค์กรให้พัฒนาและสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร พยายามที่จะให้บุคลากรเข้าใจในงานของตนเองให้มาก เช่นให้มีการจดบันทึกการทำงานในแต่ละเดือนว่าทำอะไรบ้าง ทำอะไรมากอะไรน้อย เพื่อดูว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เช่น “...บางคนมีประชุมตลอดทั้งเดือนทั้งๆที่เป็นระดับปฏิบัติการ จึงต้องดูว่าประชุมเกี่ยวกับอะไร ลักษณะงานเป็นอย่างไร เป็นการแก้ไขหรือเป็นการประชุม เพราะมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้นตัวบุคลากรเองต้องบริหารงานของตนเองให้ได้ สร้างวิธีการและวัฒนธรรมในการจดบันทึกการทำงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างบุคลากรให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติงานที่ทำงานให้เร็ว ตรงเวลา รับผิดชอบ ในหน่วยงานที่มีลักษณะเหมือนกัน ต้องมีการประเมินเทียบเคียงกับหน่วยงานในและต่างประเทศที่บุคลากรมีแนวปฏิบัติที่ดี และทำอย่างสม่ำเสมอ อย่างมีความรับผิดชอบ เช่นการไปประชุม หรือไปปฏิบัติที่ดี เมื่อกลับมาทำรายงานทันที ถ้าเทียบกับสิงคโปร์ บุคลากรของเขาจะทำรายงานทันทีในช่วงเย็น แต่ราชการไทยต้องให้หัวหน้าตามงานจึงจะส่งงานให้ แสดงว่าบุคลากรของสิงคโปร์สามารถสร้างกรอบกระบวนการในการทำงานของตนเองได้ และตอบสนองงานได้เร็ว...”

“...ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง องค์กร NECTEC เป็น Knowledge based จึงต้องมีวิธีการบริหารจัดการให้ดี เพื่อการรักษาคนดีและคุณภาพไว้ ต้องพร้อมในการแก้ปัญหาการทำงานระหว่างบุคลากรในแต่ละรุ่น ถึงแม้ในNECTEC จะไม่ค่อยมีปัญหาเพราะเป็นการทำงานสไตล์นักวิชาการคือ เปิดใจกว้าง คุยกันได้ และหัวหน้าต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ก็ตาม งานทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมการและพร้อมในการบริหารคนเก่ง เช่นจะให้หัวหน้าคอยประกบใกล้ชิด คอยสังเกต คอยดูการส่งมอบงาน ควบคุมการทำงานให้สอดคล้องกับ Core Value / บุคลากรของ NECTEC มีอายุเฉลี่ยประมาณ 30-40 ปี งานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกรอบกระบวนการที่ทำให้เขารู้สึกว่าเขามีคุณค่าต่อองค์กร โดยสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อกระตุ้นให้เขาอยากทำประโยชน์ให้กับองค์กร ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศให้คนเก่งได้ทำงานและสื่อสารกับคนรอบข้าง เพราะเมื่อทำงานใหญ่ๆก็จำเป็นต้องใช้คนจำนวนมาก...”

ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเห็นว่าในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงบทบาทครั้งยิ่งใหญ่ ทั้งนี้ เนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารแต่ละองค์กรต้องการผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาด้านการบริหาร “คน” มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกแบ่งออกเป็น 3 บทบาท (1) ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional Practitioner) (2) บทบาทหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner)

หมายถึงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลักๆ ดังนี้ เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน ให้กับทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในฝ่ายงานต่างๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทนี้จะเข้าไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือความไว้วางใจและความศรัทธาให้กับผู้บริหารก่อนบทบาทตรงนี้ต้องอาศัยจิตวิทยาในการให้คำปรึกษาแก่บุคคลประเภทและระดับต่างๆ ในองค์กร เป็นผู้ผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Development Leader) เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาพนักงานต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจซึ่งในอนาคตบทบาทตรงนี้จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น เมื่อองค์กรต้องการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การบริหารองค์กรความรู้ (Knowledge Management) อย่างแท้จริงการเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี (3) บทบาทการเป็นผู้ผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player) หมายถึงบทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้กับธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร ต้องเป็นผู้ผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านการเจริญเติบโตของธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถคำนวณผลกระทบ (Impact) ในด้านผลกำไรขององค์กรได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวคิดในเรื่องการบริหารธุรกิจแบบครบวงจรในหน่วยงานจะต้องมีการทำการตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการคำนวณกำไรขาดทุนของหน่วยงานมีระบบการเก็บและบริหารข้อมูลที่ดี ในแต่ละปีสามารถที่จะแสดงให้ผู้บริหารเห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรมีกำไรหรือขาดทุนเท่าใดในแง่ของกำไรที่เป็นตัวเลข (Financial Profits) และกำไรที่คำนวณเป็นตัวเลขไม่ได้ (Non – Financial Profits) แต่สามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ชัดเจน

6.7 คุณลักษณะบุคลากรขององค์กรภาครัฐในอนาคต 5- 15 ปี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า บทบาทบุคลากรจะแตกต่างไปจากเดิม องค์กรสมัยใหม่ต้องหาคนช่างคิด แล้วต้องส่งเสริม ข้าราชการในอนาคตต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สำคัญที่สุดสำหรับข้าราชการ กพ. คือ ต้องคิดดี รู้ดี เขียนดี และพูดดี บุคลากรระดับปฏิบัติการต้องมีความรู้ทางด้านภาษาและความสามารถในการสื่อสารมากขึ้น มีวินัยและความรับผิดชอบในงาน สามารถสื่อสารได้ 3 ภาษาในการทำงาน มีความสามารถทำงานได้หลายอย่าง (Multi-Tasking) มีความรู้รอบด้าน คิดเป็น ทำเป็น ค้นคว้าเป็น และนำเสนอได้ บุคลากรระดับหัวหน้าต้องเข้าใจคนที่มีความคิดแตกต่าง การวัดผลงานวัดที่ ผลลัพธ์

“...คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรในอนาคตของหน่วยงาน NECTEC ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่ที่ต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้นการรับบุคลากรจะต้องพิจารณาคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติมให้มีบุคลิกสำคัญคือต้องเปิดใจ กล้าคิดสิ่งใหม่ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และในปัจจุบันจนถึงอนาคต NECTEC ต้องปลูกฝังบุคลากรว่าจะต้องทำงานให้เป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งของทุกหน่วยงานได้...”

“...ในอนาคตบุคลากรของ ททท. ต้องมีสติปัญญา ปรับตัวได้ทันเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพแวดล้อม มีทักษะในด้านภาษา ร่างกายแข็งแรง เพราะต้องต่อสู้แข่งขันตลอดเวลา และมีคุณธรรม มีสติใช้ความสามารถให้ถูกที่ถูกเวลา บุคคลใน ททท. ในอนาคตจะเป็นกลุ่ม รุ่น X รุ่น Y ที่เติบโตมาพร้อมกับในโลกแห่งเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถหาความรู้ได้ในโลกออนไลน์ จึงมีแนวคิดในการทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ททท. จะต้องพัฒนากลุ่มคนเหล่านี้ให้มีความสามารถในการดำเนินธุรกิจในระดับข้ามชาติได้ (Global Competency) สามารถเป็นผู้นำทางความคิด ที่จะต้องทำงานร่วมกับพันธมิตร ในการทำงานด้านการตลาดการท่องเที่ยว มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษาที่สามได้เพื่อการสื่อสารได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้สามารถทำงานกับกลุ่มที่แตกต่างได้ มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และเจรจาต่อรองได้ในระดับต่างๆบุคลากร ต้องมีความรู้และเข้าใจธุรกิจหลักขององค์กรในระดับสูง สามารถเชื่อมโยงงานในหน้าที่ของตนเองให้สนับสนุนกลยุทธ์องค์กร เข้าใจภาพธุรกิจ ทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจเข้าใจตัวชี้วัดที่วัดได้จากการประเมินความสามารถ บุคลากรต้องมีทักษะ ความรอบรู้ในเรื่องการท่องเที่ยวทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกและเข้าใจลูกค้าว่าเป็นใคร กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารจัดการในการทำตลาดได้อย่างเหมาะสม บุคลากร ททท. ต้องมีบุคลิกภาพที่มีความสามารถในการเป็นแบบอย่าง ที่สื่อสารเอกลักษณ์ความเป็น Thainess ได้อย่างชัดเจน...”

7. บทสรุป

ในทศวรรษหน้าเป็นทศวรรษแห่งนวัตกรรม ดังนั้น นวัตกรรมจึงมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน นวัตกรรมแบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ สำหรับความหมายนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร การดำเนินงาน และการให้บริการ อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติ

ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐไปเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ในทศวรรษหน้า ผลการศึกษานี้ สรุปได้ว่า

1. องค์กรภาครัฐจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเต็มรูปแบบ การบริหารจัดการภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐมีความแตกต่างกันน้อยลงจนอาจใช้การบริหารจัดการเชิงนวัตกรรมแบบเดียวกัน “องค์กรเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีจิตวิญญาณ รับรู้มองไกลพร้อมปรับตัว” องค์กรภาครัฐมีการบริหารที่มีความคล่องตัว เอาใจใส่กับผู้บริโภค มีการติดตามการให้บริการ การบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นการปลูกฝังทัศนคติวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงาน

2. เป้าหมายขององค์กรภาครัฐ ใน 15 ปี **จะมุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการ** ของลูกค้า โดย การปรับตัวมุ่งไปในทิศทางดังกล่าวภาครัฐอาจจะปรับตัวได้ยากกว่า เพราะการดำเนินการต่างๆ ต้องดำเนินการภายใต้ กฎ ระเบียบ ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตของหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลของภาคราชการจะต้องทำให้เกิดการขับเคลื่อน คือปรับปรุง ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การบริหารองค์กรภาครัฐใน 5-15 ปีข้างหน้าองค์กรต้องปรับปรุงและวางแนวทางในด้านการบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยโครงสร้างขององค์กรจะไม่ซับซ้อน กระชับ กระทัดรัด มีพลวัตสูง มีความคล่องตัวปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว ถ้าโครงสร้างและระบบงานไม่ตอบสนองต่อเป้าหมาย ก็ต้องปรับโครงสร้าง ระบบงานและเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการตลอดเวลาใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการปฏิบัติงาน มีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีจริยธรรม ภายใต้ยุทธศาสตร์มุ่งสู่ลูกค้าจะใช้แนวทาง Market Orientation ทั่วทั้งองค์กร

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม ทำงานอย่างมีคุณภาพ มีจริยธรรมตรวจสอบได้ นอกจากนี้ การบริหารงานในอนาคต จะต้องมีการบริหารจัดการภายใต้ภาวะวิกฤติการณ์ ทำงานอย่างมีมาตรฐานสากลสามารถเทียบเคียงระบบมาตรฐานสู่สากลได้

4. สิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงอันดับแรกคือ “คน” และอันดับรอง คือ “ระบบการทำงาน” การปรับปรุง “คน” **ต้องทำแผนการวางกำลังคน** โดยผู้บริหารระดับสูงร่วมกับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ กำหนดวิสัยทัศน์ / ภารกิจของแต่ละฝ่าย/แผนก รองรับการจัดกำลังคน มีการลงทุนในคน กำหนดรูปแบบสมรรถนะ แต่ละตำแหน่งชัดเจน**สร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของคนพร้อมทุ่มเทกับองค์กร** เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน สร้างภาวะผู้นำ และมีความเคารพให้เกียรติต่อกัน

การปรับปรุง “ระบบการทำงาน” มีระบบบริหารจัดการเป็นสากล มีกรอบการทำงานชัดเจน บุคลากรในสายงานต่างๆ เป็นมืออาชีพได้รับการรับรองตามมาตรฐานวิชาชีพ มีระบบที่ตรวจสอบที่โปร่งใส มีจริยธรรม คุณธรรมและเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีการลงทุนในคนเก่ง คนดี และมีการปรับเปลี่ยนระบบและรูปแบบขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. บทบาทสำคัญของผู้บริหารสูงสุด ในการขับเคลื่อนองค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม **สรุปบทบาทของผู้บริหารองค์กรนวัตกรรมในอนาคต**

5.1 ผู้บริหารในองค์กรมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน เอาใจใส่ต่อการวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นผู้นำเชิงรุก มองหาโอกาส พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับความเสี่ยง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย พร้อมสนับสนุนการบริหารไปสู่องค์กรนวัตกรรม ให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการในปัจจุบัน และพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่การแข่งขันในอนาคต พร้อมสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการวิจัยเพื่อการพัฒนา

5.2 ผู้บริหารในองค์กรพร้อมรับฟังความคิดเห็น เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับการระดมคนเก่งภายในองค์กรเพื่อทำงานไปสู่เป้าหมาย รู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าใจศิลปะการบริหารทีมงานที่มีความรู้คนเก่งให้มีประสิทธิภาพสูงสุดส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ เข้าใจบทบาทของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ทันกาล

5.3 ผู้บริหารในองค์กรเอาใจใส่ต่อการพัฒนากระบวนการงาน สร้างกระบวนการทำงานที่โปร่งใส มีส่วนร่วมและกระจายอำนาจการบริหาร สร้างกระบวนการทำงานให้ลูก้าเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น สร้างบรรยากาศที่รับฟังและเข้าถึง สื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทของตนเอง มีทักษะบริหารคนและงาน เข้าใจและสามารถบริหารจัดการ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

6. บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐ ที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม_สรุปได้ดังนี้

6.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานคู่กันกับผู้บริหารองค์กรและเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกัน สนับสนุนกัน ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นผู้บริหารอย่างมืออาชีพ เรียนรู้และเข้าใจธุรกิจองค์กรอย่างดี การดำเนินการของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์คำนึงถึงยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์กร เน้นลูก้าเป็นหลัก มีความคิดริเริ่มช่างคิด ช่างสังเกต ช่างแก้ปัญหา เป็นผู้บริหารกลยุทธ์เชิงรุกในเชิงนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6.2 เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานภายใต้แรงกดดันและทำงานร่วม

กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี วางกระบวนการพัฒนาคนให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็งมีกระบวนการพัฒนาคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เตรียมการบริหารคนหลายรุ่น และพร้อมจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาระบบประเมินที่โปร่งใส ยุติธรรม สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานไปสู่เป้าหมาย

6.3 ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องจัดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็กกะทัดรัด กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีความหลากหลาย สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นหน่วยงานพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรในองค์กรให้เทียบเท่าสากล

6.4 ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สนับสนุน และประสานให้เกิดความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเป็นผู้บูรณาการการรักษาให้เกิดความยั่งยืนต่อเนื่องตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร การพัฒนาและรักษาคนดีคนเก่งไว้กับองค์กรและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

7. คุณลักษณะบุคลากรขององค์กรภาครัฐในอนาคต 5- 15 ปี มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

7.1 มีภาวะผู้นำ ทำงานอย่างมืออาชีพเน้นการวางแผน มีจิตสำนึก จริยธรรมในการทำงานไปสู่เป้าหมาย

7.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก คิดดี รู้ดี เขียนดี และพูดดี ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบดีที่สุด หมั่นฝึกฝนความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถใช้ภาษาอย่างน้อย 3 ภาษา มีสมรรถนะทางคอมพิวเตอร์ดีเยี่ยม เชี่ยวชาญในเทคโนโลยีและนวัตกรรม

7.3 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยทำหน้าที่ในฐานะผู้นำและผู้ตามในทีมตามความชำนาญและความเหมาะสมในงาน ทำผลงานได้ตามมาตรฐาน

7.4 มีความพร้อมทั้งทักษะหลักและทักษะรอง ทำงานได้หลายอย่าง (Multi-Function) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เข้าใจและรู้เรื่องธุรกิจของตนดีและเข้าใจผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อธุรกิจ มีความรู้รอบด้าน ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

7.5 สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างกว้างขวางเหมาะสมกับงาน

บรรณานุกรม

- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. 2555. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์กรและบทบาทบุคลากรในองค์กรของประเทศไทยในปี พ. ศ. 2570 (ค. ศ. 2027).
- ธนพล วีราสาและคณะ. 2547. “กลยุทธ์ทางการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรม.” *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ:สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- นัทธี จิตสว่าง. http://www.gotoknow.org/profiles/users/nathee_nt . สืบค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2555.
- ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย . <http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content &gp=1& mn=3>, สืบค้นวันที่ 10 ธันวาคม 2555.
- Capon, N. J. et al. 1992. “Profiles of Product Innovators among large U.S. manufactures.” *Management Science*. Vol. 36.no. 2. Pp. 157- 169.
- Cooper, R. J. 1998. “A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation.” *Management Decision*. Vol. 36. No. 8. Pp. 498 – 502.
- Ettlit, J. E. and Reza, E. 1992. “Organizational Integration and Process Innovation.” *Academy of Management Journal*. Vol. 35. Pp.795 – 827.
- Gopalakrishnan, S. et. al. 1999. A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge- Based View.” *The Journal of High Technology Management Research*. Vol. 10, no. 1.pp. 147 – 166.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. 1997. “A Review of Innovation Research in Economics Sociology and Technology Management.” *The International Journal of management Science*. Vol. 25. No. 1. pp. 15-28.