

## บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัล

### Roles of Human Resource in Thailand's Government Organizations in the Digital Era

ณัฐกร วัชโท

นักวิชาการอิสระ

E-mail: nattagorn\_ball@hotmail.com

Nattagorn Watto

Independent Scholar

รับเข้า : 10 พฤษภาคม 2565 แก้ไข : 16 มิถุนายน 2565 ตอรับ : 21 มิถุนายน 2565

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัล โดยนำเสนอให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภาครัฐไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive Change) ทางด้านดิจิทัล เป็นปัจจัยก่อให้เกิดแนวคิดสู่การเป็นภาครัฐไทยยุคดิจิทัล (Digital Government) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐ ในกรณี กระแสนโยบายการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อ การปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐไทย ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะสูงต่อการเปลี่ยนแปลง จากผล การศึกษาสรุปได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) เป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีความเข้าใจในเทคโนโลยี 2) เป็นนักวางแผนการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 3) เป็นนักสื่อสารและประสานการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และ 4) เป็นนักเชื่อมโยงการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคดิจิทัล นอกจากนี้ นักทรัพยากร มนุษย์หน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัลยังต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากร ภาครัฐไทย ยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) การพัฒนารอบทักษะเพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและ ศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการพัฒนา และ 3) การปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ ส่วนรวม สามารถประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

**คำสำคัญ:** บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานภาครัฐไทย ยุคดิจิทัล

## ABSTRACT

This article aims to present the roles of human resource in Thailand's government organizations in the Digital Era. Presenting the changes of Thai government organizations under the globalization trend, disruptive changes which occur in the digital aspect. It is a factor causing the concept of being the Thai government in the digital era (Digital Government) to increase the efficiency of government administration in this regard. Thailand in the digital age has affected the career disruption of human resource developers of Thai government organizations which must focus on the development of government personnel to be highly competent to change. The result of the study concludes that the roles of human resource professionals in Thai government organizations in the digital era are: 1) being a human resource professional who understands technology 2) being a strategic human resource management planner 3) being a communicator and coordinating internal operations organization and 4) being a management link and develop the potential of personnel in the digital era. In addition, human resource professionals in Thai government organizations in the digital era must focus on guidelines for the management and development of government personnel in the digital era, namely: 1) development of work ecosystems that promote and support learning and personnel development 2) Developing skills frameworks for working in the digital age and the 21st century and creating innovations that respond to mission-driven development plans, and 3) cultivating government personnel to have a learning framework. and self-development, focusing on the common good able to apply international principles appropriately and can operate effectively in a digital technology-driven environment.

**Keywords:** Roles of Human Resources, Thai Government Organizations, Digital Era

## บทนำ

หน่วยงานภาครัฐนับได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของระบบราชการที่มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามสิทธิชอบธรรมทางกฎหมายในสายป่านการขับเคลื่อนมิติการบริหารราชการแผ่นดิน รวมถึงการกำหนดและถ่ายโอนนโยบายสาธารณะเพื่อเป้าประสงค์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ตามแนวทาง นโยบาย และทิศทางการพัฒนาของประเทศ ในกรณีนี้ หน่วยงานภาครัฐจึงต้องมีความสามารถเดินหน้ายุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ฟันเฟืองสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลลัพธ์การดำเนินการกิจของหน่วยงานภาครัฐ คือ “ทุนมนุษย์”



(Human Capital) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรเชิงสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่า อันเป็นทุนที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทั้งที่ติดตัวมา (Innate) และเกิดขึ้นผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2551: 2) ดังนั้น การพิจารณาพัฒนาระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการบริหาร (Management) และพัฒนา (Development) ทุนมนุษย์ของภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันมีลักษณะเปิดกว้างและสลับซับซ้อนมากขึ้น (ฉัตรสุตา ชัยโถม จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และชูลีพร นาห้วนิล, 2564: 242)

ภายใต้กระแสทิศทางการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันทางด้านดิจิทัล (Digital Disruption) ซึ่งมีความเป็นพลวัตหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลต่อการปรับโครงสร้าง รูปแบบกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการออกแบบนโยบาย กระบวนการผลิตสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังมีผลต่อรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การอาศัยหลักปัญญาประดิษฐ์ หลักการใช้ระบบการวิเคราะห์ฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ โดยมีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ได้ก้าวเข้ามามีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำรงสถานะของระบบราชการว่าจะสามารถปรับตัวได้หรือไม่ ดังปรากฏชัดอย่างเป็นรูปธรรมในสาระภายใต้กรอบทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ด้านที่ 6 คือ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561- 2580), 2561) ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนบทบาทภาครัฐ ยึดหลักภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม ในอนาคตภาครัฐต้องมีความสามารถในการให้บริการภายใต้ระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน รวมทั้งมีสมรรถนะสูง มีวัฒนธรรมการดำเนินงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์สาธารณะ ตลอดจนมีความทันสมัย และมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในภารกิจและหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ภายใต้สาระสำคัญของประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) (2564) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ยังได้ผลักดันให้ทุกองค์การของภาครัฐเข้าสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีความพร้อมด้านดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) และการให้บริการ ที่เป็นดิจิทัล รวมถึงมีระบบข้อมูลและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) สำหรับการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการกำกับติดตาม โดยขับเคลื่อนสู่การมีรูปแบบการบริการแบบครบวงจรที่มีคุณภาพ ทั้งในสภาวะการณ์ปกติและเร่งด่วน และสอดคล้องกับความต้องการของสาธารณะ

บริบทข้างต้นนอกจากจะมีผลโดยตรงต่อการปรับตัวในระดับหน่วยงานของรัฐแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อความพร้อมของระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (ทุนมนุษย์) เพื่อเป็นกลไกสนับสนุน

สู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยมีการทำงานในอนาคตจะถูกปรับเปลี่ยนจากการทำงานด้วยมือไปเป็นการทำงานบนระบบอัตโนมัติ (Smart Services) ซึ่งมีลักษณะเปิดและเชื่อมโยงกระบวนการทำงานและข้อมูลดิจิทัลทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ในกรณีนี้ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภายในหน่วยงานภาครัฐยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญ โดยความท้าทายในบริบทด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวนี้นั้นขึ้นอยู่กับประเด็นด้านคน (People) ด้านภารกิจ (Work) และด้านวิถีการดำรงชีวิต (Life) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องคน ซึ่งในมิติด้านทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัลนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับด้านปริมาณอีกต่อไป แต่ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในด้านการคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการสื่อสารและประสานงาน ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะรับรู้ เข้าใจ ประมวลผล ตอบสนองสิ่งต่างๆ อย่างทันที่และเหมาะสม อันถือได้ว่าเป็นทักษะ Soft Skill (ชัยรัตน์ ชามพูนท กมลพร กัลยาณมิตร สติชัย นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักษณะภิกษนัชช, 2564: 197) ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐจึงต้องปรับบทบาทไปสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงผ่านการแสวงหาความรู้ที่ทันต่อสถานการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานทั้งในด้านการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีสมรรถนะทางเทคโนโลยี รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ในด้านมิติทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้บริหารของหน่วยงานและสามารถเชื่อมโยงบุคลากรกับเทคโนโลยีให้สอดคล้องกันอย่างเหมาะสม (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2563: 175)

บทความฉบับนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการเพื่อนำเสนอบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัลที่จะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วสามารถจัดเตรียมและพัฒนางานที่มีมูลค่าสูง รวมทั้งมีสมรรถนะในด้านระบบการบริหารกำลังคนสามารถผลักดันภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ความสำเร็จของทิศทางการพัฒนาภาครัฐภายใต้กรอบการพัฒนาประเทศจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

### แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่ายุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้มีอิทธิพลต่อการสร้างสังคมแห่งองค์ความรู้เพื่อการแข่งขันทั้งในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นฐานสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อแนวทางการขยายองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้มากขึ้น ประการที่สาม เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญสำหรับใช้ประมวล รักษา ถ่ายโอน และสื่อสาร และประการสุดท้าย นโยบายของภาครัฐและรูปแบบการแข่งขัน

ทางเศรษฐิกิจมีการแข่งขันกันอย่างรวดเร็ว (พสุธิตา ตันตราจิณ พิไลพรรณ นวานุช ไกรภพ กฤตสวนนท์ และสุภัคศิริ ปรากฏการเจริญ, 2559: 117) จากบริบทข้างต้นได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงฐานคติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ จากช่วงการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเน้นการดำเนินกระบวนการแบบงานประจำภายใต้กฎและระเบียบ เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น โดยมองว่าบุคลากรเป็นแรงงานและต้นทุนการผลิตเท่านั้น จากนั้นได้วิวัฒนาการมาสู่ช่วงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรขององค์การและเกิดการพัฒนาแผนบริหาร และพัฒนาการทำงานของบุคลากรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การมากขึ้น และในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้งานหลายประเภทถูกทดแทนด้วยเครื่องจักรหรือคอมพิวเตอร์ บทบาทของบุคลากรจึงเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานมากขึ้น ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง ในการนี้บุคลากรจึงถูกมองว่าเป็นทรัพย์สินของหน่วยงานที่มีคุณค่า จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เป็นภาระของหน่วยงานเช่นในอดีตอีกต่อไป ซึ่งฐานคติแนวใหม่ดังกล่าวคือ การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (กันยารัตน์ จันทรสว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร, 2562: 211-212)

ทุนมนุษย์มีรากฐานมาจากแนวคิดและทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View) โดยได้กล่าวถึงทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capability) ที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์การอื่นๆ 4 ประการ กล่าวคือ ประการแรก ทรัพยากรที่ได้มาจะต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ (Value) ประการที่สอง สามารถแสวงหาได้ยาก (Rarity) ประการที่สาม หน่วยงานคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก (Imitability) และประการสุดท้าย ทรัพยากรที่มีความสำคัญของหน่วยงานเหล่านี้ไม่สามารถแสวงหาเพื่อนำมาทดแทนได้ (Non-substitutable) (Barney, 1991: 105-106)

นอกจากนี้ ทุนมนุษย์ปรากฏครั้งแรกในบทความเรื่อง Investment in Human Capital ของวารสาร American Economic Review ในปี ค.ศ. 1961 โดย Theodore W. Schultz ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของทุนมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรเชิงสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่า เป็นทุนที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทั้งที่ติดตัวมาและเกิดขึ้นผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม หากมนุษย์มีโอกาสได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์มากขึ้นเท่าใดย่อมจะส่งผลต่อการเกิดคุณค่าในทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น รวมทั้งสามารถสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานได้ในกระแสการแข่งขันของสังคม ทั้งนี้ คำว่าทุนมนุษย์มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) กล่าวคือ องค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่มนุษย์ได้สั่งสมตลอดช่วงชีวิต โดยให้หมายความรวมถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ (Tacit Knowledge) ประการที่สอง ทุนทางสังคม (Social Capital) กล่าวคือ การมีเครือข่ายความสัมพันธ์ในการสนับสนุน

โอกาสที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าทางสังคม เช่น การสร้างความน่าเชื่อถือภายในสังคม เป็นต้น และ ประการสุดท้าย ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) กล่าวคือ เป็นทุนที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ของมนุษย์ เช่น การตระหนักรู้ตัวเอง (Self-awareness) การมีศักดิ์ศรี (Integrity) และการมีความยืดหยุ่น (Resilience) (พฤทธิพงศ์ จักกะพาก, 2564: 357)

กล่าวโดยสรุป การบริหารบุคลากรของหน่วยงานท่ามกลางกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นพลวัต จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการมองบุคลากรในฐานะทุนมนุษย์ ดังนั้น หน่วยงานต้องสนับสนุนให้ ทุนมนุษย์ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่ถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง โดยยิ่งทุนมนุษย์มีคุณภาพและศักยภาพมากขึ้นเท่าใดย่อมส่งผลต่อโอกาสในการประสบความสำเร็จของหน่วยงานมากขึ้นเท่านั้น

### ทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล

ด้วยบริบทการบริหารบุคลากรในฐานะทุนมนุษย์ท่ามกลางกระแสยุคโลกาภิวัตน์ข้างต้นนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จากเดิมที่ยึดติดกับงานลักษณะเอกสารและไม่ทำท่าย ได้เปลี่ยนผ่านมายัง ยุคดิจิทัลที่สังคมถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือที่เรียกว่ายุค “Digital Era” อันส่งผลให้ บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้น รวมทั้งมีความสามารถในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิต (HR NOTE, 2562) ทั้งนี้ วิวัฒนาการ ด้านทรัพยากรมนุษย์กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย 4 ยุคสำคัญ (บงกช เจนจรัสสกุล, 2564: 58-60) ได้แก่

1. ยุคแรก (ช่วงปี ค.ศ. 1990 - 2000) เป็นช่วงเวลาของการเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลง ระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์จากการดำเนินงานเป็นกิจวัตร (Routine) ที่เน้นการจัดเก็บข้อมูล ของกิจกรรม โดยมีจุดประสงค์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น การรับบุคลากรใหม่ การเข้างาน การลา เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือรางวัล ในห้วงดังกล่าวนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผล ทำให้บุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น เวลา บุคลากร มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อแทนที่การดำเนินงาน ที่เน้นการใช้กระดาษในการจัดเก็บข้อมูล

2. ยุคที่สอง (ช่วงปี ค.ศ. 2004 - 2012) เป็นการเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยีที่เน้นการ ผสมผสานของระบบ เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บเกี่ยวกับบุคลากรนั้นสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงกันของข้อมูลความสามารถของบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถภายในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การก้าวเข้าสู่ยุคที่สอง

นอกเหนือจากที่เป็นผลของการพัฒนาและนำเสนอเทคโนโลยีที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังเป็นการเพิ่มคุณค่าของการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสกัดกั้นจุดบอดของระบบเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในยุคแรก กล่าวคือ ด้านปัญหาการขาดมุมมองที่เชื่อมโยงกันของข้อมูลอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานในรูปแบบเอกเทศ เทคโนโลยีจึงถูกออกแบบมาเพื่อการบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถ (Talent Employee) โดยผ่านการนำข้อมูลด้านสมรรถนะและศักยภาพมาใช้เพื่อดำเนินการจัดกลุ่มตำแหน่งหรืออันดับ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มผู้มีความสามารถเป็นกลไกสำคัญที่จะสามารถช่วยพัฒนางานเพื่อตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงาน

3. ยุคที่สาม (ช่วงปี ค.ศ. 2012 - 2017) เป็นช่วงเวลาที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน เทคโนโลยีจึงได้รับการออกแบบเพื่อนำมาจัดการแบบมีส่วนร่วม การประมวลผลความเหมาะสม การจัดการด้านวัฒนธรรม ส่งผลทำให้กรอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงจากแนวคิดการบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ไปสู่แนวทางการดำเนินงานภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการคน (People Management) โดยให้ความสำคัญกับสภาพทางจิตใจ การสร้างความผูกพัน การมีประสบการณ์ในงานที่ดี และการมอบอำนาจให้กับบุคลากรดำเนินงานในภารกิจสำคัญของหน่วยงานมากขึ้น

4. ยุคที่สี่ เป็นยุคที่เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 2020 โดยกลุ่มของเทคโนโลยีในช่วงเวลาดังกล่าวได้รับการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน มีความยืดหยุ่น และเน้นทำงานเป็นทีมงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ผลของแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตั้งแต่ช่วงหลังของยุคที่สามจนถึงการพัฒนาเทคโนโลยีในยุคที่สี่นั้น บ่งชี้ให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปสู่การดำเนินงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสบการณ์การทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป มิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ขับเคลื่อนเข้าสู่ยุคที่สี่ ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเน้นที่ประสิทธิภาพการดำเนินภารกิจ อาศัยการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่นบนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม และการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์การทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงานที่สอดคล้องกับการก้าวเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัล

### การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน

บริบทการก้าวเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัลในปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) จากการพัฒนาเทคโนโลยีถึงขีดสุดที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการบริการ และเกิดผลกระทบต่อมูลค่าของสินค้าหรือบริการ

โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลมาจากแนวความคิด ความเชื่อ และทัศนคติของมนุษย์ที่ได้เปิดรับความท้าทายในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา (วชิรวัชร งามละม่อม, 2565: 180)

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน คือ การเปลี่ยนแปลงแบบหนึ่งแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในวิธีใหม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สิ่งเดิมยังคงดำรงอยู่และมีบางสิ่งต้องหายไป ซึ่งกระแส Disruptive Change มีองค์ประกอบ 4 ประการ (ชัชชญา พิระธรณิศร์, 2563: 128) ได้แก่ ประการแรก มีความรวดเร็ว กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ประการที่สอง มีความวิตกกังวล กล่าวคือ เป็นวิธีการทำงานที่มาจากมุมมองของมนุษย์รุ่นใหม่ที่เป็นผลลัพธ์จากการศึกษาค้นคว้ารูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ ประการที่สาม มีการเจริญเติบโตทางด้านธุรกิจ หรือ Startup กล่าวคือ เป็นผลลัพธ์จากกลุ่มคนที่ไม่ต้องการปฏิบัติตามแบบแผนการดำเนินชีวิตแบบเดิมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงและประการสุดท้าย มีการเพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและเกิดการอำนวยความสะดวก กล่าวคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้อย่างทันทั่วทั้งในทุกที่ทุกเวลา ด้วยข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่ส่งผ่านกันอย่างเสรีในสังคมยุคดิจิทัล นอกจากนี้ศาสตราจารย์ Christensen แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้อธิบายในประเด็นนี้ว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันถือเป็นแนวทางที่สถานประกอบการขนาดเล็กหรือสถานประกอบการรุ่นใหม่ที่มีปริมาณทรัพยากรทางการบริหารไม่มากนัก แต่มีความสามารถในการสร้างผลกระทบต่อมูลค่าทางธุรกิจให้กับสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีประสบการณ์ในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน (Christensen, McDonald, Altman & Palmer, 2018: 5-6)

การเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันดังกล่าวยังได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยการนำเทคโนโลยีและสื่อในรูปแบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลทำให้หน่วยงานและบุคลากรต้องปรับตัวและเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น บุคลากรในหน่วยงานต้องเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะ ประสบการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านนวัตกรรมสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ทักษะชีวิตและอาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ประเด็นท้าทายในอนาคตที่หน่วยงานต้องเตรียมรับมือจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (พลวศิษฐ์ หล้ากาศ, 2564: 253-254) ได้แก่ ประการแรก รูปแบบการแข่งขันในโลกยุคดิจิทัล กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ซึ่งสามารถเชื่อมโยงข้อมูลอย่างอิสระและไร้ขีดจำกัดมากขึ้น รวมทั้งกระบวนการผลิตจะเน้นไปยังการเพิ่มประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลครบวงจร ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพต่อการเปลี่ยนแปลง และประการที่สอง รูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัล กล่าวคือ อิทธิพลของระบบอินเทอร์เน็ตส่งผลให้เกิดโครงสร้างเครือข่ายโทรคมนาคมอย่างกว้างขวาง รวมทั้งมีการพัฒนาอุปกรณ์รองรับการใช้งานซึ่งทำให้เกิดระบบ

การทำงาน การทำธุรกรรมแบบไร้สายในสังคม ตลอดจนเกิดบรรยากาศการทำงานผ่านเทคโนโลยี สำหรับการประสานงาน ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารลักษณะการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับสังคมยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุป การทำงานภายใต้สังคมยุคดิจิทัลในปัจจุบันเป็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) ซึ่งเข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงาน ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้เกิดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่รูปแบบการทำงานในอนาคตอย่างเหมาะสม

### มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐไทยยุคดิจิทัล

การให้ความสำคัญกับมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐไทยภายใต้สังคมยุคดิจิทัล ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของเป้าหมายกระแสการพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ หน่วยงานภาครัฐเป็นกลไกสำคัญของระบบราชการไทยที่มีบทบาทขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ ในกรณีนี้ แนวความคิดการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไทยสู่การเป็นภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) จึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นปัจจัยขับเคลื่อนขีดความสามารถในการบริหารงานภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินนโยบายสาธารณะ

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) (2564) กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐไทยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานเพื่อมุ่งสู่การเป็นหน่วยงานสมรรถนะสูง สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์ โดยอาศัยศักยภาพและโอกาสจากเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย กำกับติดตาม และการบริหารหน่วยงานในอนาคต

นอกจากนี้ ตามความในประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) (2562) ประเด็นด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ยังได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐไทยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถสูง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และมีทักษะการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้งมีระบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะที่ทันสมัย

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐของไทยสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน ในกรณีนี้ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 21 กันยายน 2563) จึงได้นำเสนอประเด็นการพัฒนา 3 ประการ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล ได้แก่

**1. การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง** เพื่อส่งเสริมให้องค์การภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะสำหรับการทำงานท่ามกลางความท้าทายภายใต้สังคมยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิดและกรอบทักษะออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 5 แนวทาง ประกอบด้วย 1) พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกัน เช่น การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น 2) กำหนดแนวทางการพัฒนา มาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร เช่น ระบบการจัดการการเรียนรู้ ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ การเรียนรู้ระบบออนไลน์และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งความรู้ และสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ร่วมกันได้ 3) สร้างวัฒนธรรมหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงาน และกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง 4) สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วยการผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน (Work-Life Integration) และ 5) สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

**2. การพัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการพัฒนาประเทศ** เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ สามารถสร้างผลลัพธ์ในเชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน พัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะที่จำเป็น 3 กลุ่มทักษะ ได้แก่ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะในการตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติการทำงานและการใช้ชีวิต ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรบริหารงานได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้งเตรียมความพร้อมในความก้าวหน้าตามเส้นทางอาชีพ และทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพตามบริบทของงาน

โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1) กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อส่งเสริมให้

บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นสอดคล้องกับการทำงาน และการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดรายละเอียดกรอบทักษะสองกลุ่มทักษะ ได้แก่ ทักษะเชิงยุทธศาสตร์และทักษะด้านภาวะผู้นำ และ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และทำงาน ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นเครือข่าย สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาผ่านการ ลงมือปฏิบัติในโครงการต่างๆ

**3. ปลุกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้น ประโยชน์ส่วนรวม สามารถประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล** เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมี คุณลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความ เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อร่วมสร้างภาครัฐที่ทันสมัย โดยมีแนวทางในการปลุกฝังกระบวนการทางความคิดในการทำงาน กล่าวคือบุคลากรสามารถใช้และ ดึงศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลในการประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน เข้าใจรูปแบบและทิศทางของ เทคโนโลยีและดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป กระแสนโยบายการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐไทยสู่การเป็นภาครัฐดิจิทัล ได้ส่งผลต่อมิติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐ โดยการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานด้าน บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบดิจิทัล รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มี ความรู้ ความสามารถ และทักษะการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้น หน่วยงาน ภาครัฐจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อการทำงานในยุคดิจิทัล

### **บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัล**

นโยบายการขับเคลื่อนองค์การภาครัฐไทยยุคดิจิทัลถือเป็นวาระสำคัญ ได้ส่งผลต่อการปฏิวัติ ทางอาชีพ (Career Disruption) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งต้องปรับบทบาท การทำงานเชิงรุก เน้นความคิดสร้างสรรค์ ประกอบกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการบริหาร และพัฒนาบุคลากร (พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร อินตา ศิริวรรณ และระวีง เรืองสังข์, 2564: 79) สอดคล้องกับผลการศึกษาของธารทิพย์ พจน์สุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์ (2564: 15-16) ที่อธิบายว่าภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อบทบาทของนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นผู้นำของหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือ ต้องมีความเข้าใจและทบทวน เป้าหมายของหน่วยงานเพื่อปรับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง เป็นฝ่ายสนับสนุนด้านความรู้และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ เป็นการ ปรับคุณลักษณะบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับกับเป้าหมายหน่วยงานที่ท้าทายอย่างรวดเร็ว

เช่นเดียวกับผลการศึกษาของนิธิพร คงแก้ว และไอริน โรจนรักรักษ์ (2564: 163-164) ที่ได้อธิบายว่าการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในสังคมยุคดิจิทัลอยู่บนฐานเทคโนโลยีเป็นหลักหรือที่เรียกว่า Digital HR ในกรณีนี้ นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องก้าวทันต่อเทคโนโลยีและพฤติกรรมของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้น การพัฒนาภาครัฐให้มีระบบบริหารงานที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องทบทวน พัฒนา และปรับปรุงระบบวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรภาครัฐในทุกมิติเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดีและเก่ง มีความสามารถ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดในวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น ได้อธิบายถึงความเชื่อหลักที่ควรปลูกฝังอยู่ในวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก สถานะความเป็นหน่วยงานสร้างมาจากมนุษย์ ดังนั้น เป้าหมายและความสำเร็จของหน่วยงานจึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของทุนมนุษย์ในหน่วยงาน ในกรณีนี้ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถดำเนินการกิจได้ตามเป้าหมายและมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของมนุษย์ในหน่วยงานสามารถพัฒนาได้ผ่านกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งควรจะต้องจัดทำทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ในกรณีนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีอยู่ในการออกแบบกลยุทธ์ วิธีการ และเครื่องมือการพัฒนา ตลอดจนต้องตระหนักถึงผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จของหน่วยงาน และประการสุดท้าย นักทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุนส่งเสริมบุคลากร รวมถึงมีหน้าที่ในการพัฒนากระบวนการทำงาน และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับหน่วยงาน (ศิริพร แยมนิล, 2563: 21-23)

ภายใต้กรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานข้าราชการพลเรือนดังที่ได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐของไทยให้มีกรอบความคิดและกรอบทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 ถือได้ว่าเป็นอิทธิพลสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐไทยให้สอดคล้องกับกระแสการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยในสังคมยุคดิจิทัล บทความฉบับนี้ได้อาศัยข้อเสนอบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ ของ Ulrich (1997 as cited in Shakil, Hassan & Qureshi, 2019: 78-79) เป็นพื้นฐานในการนำเสนอ ดังนี้

บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในยุคดิจิทัล (Strategic Partner) นักทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน นับตั้งแต่กระบวนการวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อมในด้านยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายใต้กระแส

สังคมยุคดิจิทัลอย่างเหมาะสม ในการนี้ นักทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงบทบาทผ่าน 3 วิธี ได้แก่ วิธีแรก เข้าร่วมในเวทีการจัดทำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรควบคู่ วิธีที่สอง จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรก่อน จากนั้นนำไปเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และวิธีที่สาม นำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นตัวตั้งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรให้สอดคล้องและสนับสนุนทิศทางตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ดังนั้น จะเห็นได้ว่านักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องสวมบทบาทการเป็นนักคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานด้านบริหารและพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัล (Administrative Expert) ภายใต้สังคมยุคดิจิทัล นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นในการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ยังคงบทบาทต้องทำงานตามสายงานดั้งเดิมไว้ อาทิ การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง การประเมินเงินเดือน การจัดฝึกอบรม และการวัดผลการปฏิบัติราชการ แต่ทว่ารูปแบบการดำเนินการกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป ต้องให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้มิติเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประกอบการตัดสินใจเพื่อให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง

บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพในยุคดิจิทัล (Employee Champion) นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐต้องสามารถชนะใจบุคลากรในการเป็นสื่อกลางการสื่อสารประสานงานระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่ดี ให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็น และสามารถสนับสนุนแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ในการนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาว่าจะสามารถพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ต้องดำเนินงานเชิงรุกและเป็นกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล (Change Agent) นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐต้องสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้มีความพร้อมรองรับต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมยุคดิจิทัลที่ส่งผลกระทบต่อบริบทยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากร ดังนั้น ต้องสามารถออกแบบและพัฒนากิจกรรมในการทำงานให้ส่งเสริมสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลอย่างเหมาะสม และทำหน้าที่เตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและวัฒนธรรมการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ บทความฉบับนี้ได้ศึกษาและประยุกต์ใช้ผลงานของนักวิชาการที่ได้ให้ความคิดเห็นต่อทิศทางบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

Ulrich and Dulebohn (2015: 193-203) นำเสนอบทบาทและทักษะของนักทรัพยากรมนุษย์ในสังคมยุคดิจิทัลในฐานะนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professional) เป็นกลไกสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้เพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งบทบาทเป็นนักกิจกรรม ปรับเปลี่ยน การปฏิบัติจากเชิงรับเป็นเชิงรุกเพื่อผลักดันให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถอยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์ของ หน่วยงาน ในการนี้ การเป็นทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพตามนัยข้างต้นที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 6 บทบาท ได้แก่ บทบาทแรก “นักกิจกรรม” เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจ เป็นผู้เปิดมุมมองให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ บทบาทที่สอง “นักวางตำแหน่ง กลยุทธ์” อยู่ในตำแหน่งที่รู้อนาคตในบริบทของหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย บทบาทที่สาม “ผู้มีความสามารถ” ในการรับรู้ วิจัย และปรับปรุงสมรรถนะของ หน่วยงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ บทบาทที่สี่ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เป็นผู้ริเริ่มและรักษาการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและระดับองค์การ บทบาทที่ห้า “ผู้นำ วัฒนธรรม” สามารถนำวัฒนธรรมมาสร้างแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และรวมการ ปฏิบัติงานให้เป็นหนึ่งเดียว และบทบาทที่หก “ผู้นำเสนอด้านเทคโนโลยี” สามารถนำเสนอเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แต่ยังคงรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพและการแบ่งปันข้อมูล

ในขณะที่นักวิชาการชาวไทย ได้นำเสนอบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลในลักษณะ ใกล้เคียงกัน กล่าวคือ

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2563: 170-171) นำเสนอ 8 บทบาทสำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ ในยุคดิจิทัลเพื่อสร้างทิศทางการขับเคลื่อนหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

บทบาทแรก “นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ” เนื่องจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้ลักษณะการปฏิบัติงานมีความใกล้ชิด เชื่อมโยงกันมากขึ้น

บทบาทที่สอง “นักสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน” นักทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีหน้าที่ ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของหน่วยงานแต่เพียงเท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงต้องเป็นผู้ที่มุ่งมั่นใน การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับหน่วยงาน โดยอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน มีความรู้ใหม่ทางวิธีการ เทคนิค และกระบวนการพัฒนา รวมทั้งสามารถวิเคราะห์คาดการณ์อนาคต เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน

บทบาทที่สาม “นักบริหารและพัฒนาบุคลากร” เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของ นักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องช่วยให้โครงสร้างหน่วยงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถปรับตัวต่อ สภาพแวดล้อม รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพของบุคลากร ความรู้ ทักษะ ความสามารถ

บทบาทที่สี่ “นักให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์” นักทรัพยากรมนุษย์เมื่อปฏิบัติงานในหน่วยงาน ยุคดิจิทัล ควรมีความสามารถในการให้คำปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรแก่ผู้บริหารของ หน่วยงานเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์และเป้าหมายของการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน รวมถึงแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

บทบาทที่ห้า “ผู้เข้าใจเทคโนโลยี” นักทรัพยากรมนุษย์ต้องพร้อมด้วยความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาโปรแกรมส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เช่น การพัฒนาต้นแบบความรู้ด้วยสังคมออนไลน์ เป็นต้น

บทบาทที่หก “ผู้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี” นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการใช้เทคโนโลยีสื่อสารที่มีระบบเครือข่ายความรู้ออนไลน์อย่างรวดเร็ว อันจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้

บทบาทที่เจ็ด “ผู้เชื่อมโยงบุคลากรกับเทคโนโลยี” นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรในการปรับตัวให้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้มีความทันสมัยและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

บทบาทที่แปด “ผู้เพิ่มศักยภาพบุคลากร” นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างงานเชิงนวัตกรรม โดยมีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงทักษะพื้นฐาน ไปประยุกต์ใช้ในภารกิจ เช่น ทักษะวิสัยทัศน์ ทักษะการจัดการข้อมูล ทักษะการทำงานแบบบูรณาการ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการพื้นฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยและการพัฒนา

สอดคล้องกับการศึกษาของ พลวศิษฐ์ หล้ากาศ (2564: 255-259) ได้นำเสนอบทบาทสำคัญ 5 ประการของนักทรัพยากรมนุษย์ในบริบทสังคมยุคดิจิทัล ได้แก่

บทบาทแรก “ผู้เข้าใจบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี” แนวโน้มการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องเน้นไปที่การสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเทคโนโลยี การวิจัย และการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานยุคดิจิทัลต้องปรับบทบาทในการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลิตภาพสูงและสามารถสร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล รวมถึงส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย (Multi Skilled) ตลอดจนสามารถออกแบบระบบการปฏิบัติงานและสามารถเลือกเทคโนโลยีและช่องทางดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน

บทบาทที่สอง “นักการสื่อสาร” นักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างหน่วยงานและบุคลากร โดยใช้การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมาปรับเปลี่ยนทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน กล่าวคือ การช่วยให้บุคลากรรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและถูกต้อง รวมทั้งมีหน้าที่ในการเข้าไปแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากร ดังนั้น การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการภายในหน่วยงานที่สำคัญ ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถสร้างช่องทางการสื่อสารและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ประสบการณ์ในงาน และการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างกรอบความเข้าใจในการกำหนดทิศทางของ

หน่วยงานอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นการสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงาน ในกรณีนี้ นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่ในการ สร้างบรรยากาศที่ดีต่อโอกาสทางการสื่อสาร ปรับเปลี่ยนวิธีการสมัยใหม่เพื่อช่วยพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร เช่น ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะในการบริหารงาน และทักษะการนำเสนองาน เป็นต้น

บทบาทที่สาม “นักสร้างระบบความน่าเชื่อถือ” นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความเชื่อมั่น ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความ ผูกพันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร ในกรณีนี้ ภายใต้การ ดำเนินงานในสังคมยุคดิจิทัล นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานของบุคลากร เนื่องจากโครงสร้างอัตรากำลังขององค์กรในอนาคตมีแนวโน้มเป็น บุคลากรยุคใหม่มากขึ้น ดังนั้น การอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่มาจากหลายกลุ่มอายุจะ ส่งผลต่อการเข้าใจและยอมรับแนวความคิดทางการบริหารและปฏิบัติงานที่ครอบคลุมกับสังคมแห่ง การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ความไว้วางใจและเกิดวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ

บทบาทที่สี่ “ผู้ใช้ความคิดสร้างสรรค์” นักทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลต้องมีความสามารถ ในการส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระเพื่อสร้างนวัตกรรมในการ ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาหรือขับเคลื่อนงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

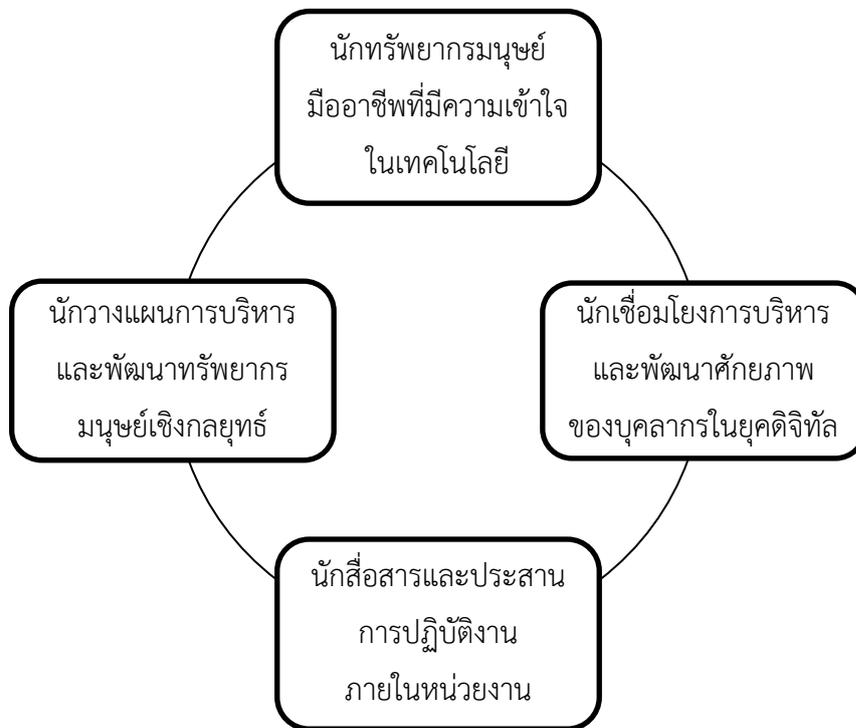
บทบาทที่ห้า “ผู้สร้างสังคมการทำงานร่วมกัน” นักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถ ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ รวมทั้งต้องสามารถช่วยฝ่ายบริหารในการออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยเน้นประเด็น การสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบถึงข้อมูลพื้นฐาน จุดแข็ง และจุดควรปรับปรุงของหน่วยงาน ในกรณีนี้ นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเข้าถึงบุคลากรเพื่อรับฟังความคิดเห็นและทราบทัศนคติใหม่ๆ เพื่อนำมาทบทวนแนวทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้ทันต่อสังคมยุคดิจิทัล

กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษข้างต้นสามารถสรุปเป็นแนวโน้มของบทบาทนักทรัพยากร มนุษย์ภาครัฐไทยยุคดิจิทัล ซึ่งในภาพรวมได้บ่งชี้ถึงการปรับคุณลักษณะของนักทรัพยากรมนุษย์ ให้รองรับต่อการเข้าสู่สังคมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีมากขึ้น กล่าวคือ การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ มีอาชีพที่มีความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถ วิเคราะห์วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การขับเคลื่อน ของหน่วยงาน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงการบริหารและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคดิจิทัล และสามารถสื่อสารและประสานการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากรฝ่ายปฏิบัติ ให้เกิดในลักษณะทีมงานได้อย่างเหมาะสม

### องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการศึกษาข้อมูลวิชาการเกี่ยวกับบริบทการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมยุคดิจิทัล ประกอบกับแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้กำหนดประเด็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐของไทยเพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐของไทยสู่การเป็นภาครัฐดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ในการนี้ บทความฉบับนี้จึงได้สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ โดยสามารถจำแนกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยยุคดิจิทัล (ตามภาพที่ 1) และการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยยุคดิจิทัล (ตามตารางที่ 1) ดังนี้

#### บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยยุคดิจิทัล



ภาพที่ 1 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐไทยยุคดิจิทัล

**ตารางที่ 1** การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยยุคดิจิทัล

ประเด็นการพัฒนา	แนวทางการดำเนินงาน
<p><b>ประเด็นการพัฒนาที่ 1</b> พัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM และ HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน</li> <li>กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐ</li> <li>สร้างวัฒนธรรมหน่วยงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ</li> <li>สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม</li> </ol>
<p><b>ประเด็นการพัฒนาที่ 2</b> พัฒนารอบทักษะ (Skillsets) เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการพัฒนาประเทศ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และทิศทางการพัฒนาประเทศ</li> <li>พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สอดรับการทำงาน และการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21</li> <li>ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อบูรณาการ การขับเคลื่อนประเทศ</li> </ol>
<p><b>ประเด็นการพัฒนาที่ 3</b> ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม สามารถประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสมและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>ปลูกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยเฉพาะประเด็นกรอบความคิดในการทำงานในสังคมยุคดิจิทัล (Digital Mindset)</p>

แหล่งที่มา: ดัดแปลงจากแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ., 2563)

## บทสรุป

ภายใต้สังคมยุคดิจิทัลอันเป็นผลลัพธ์จากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruptive Change) ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อแนวทางการปฏิบัติงาน โดยจำเป็นต้องส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้เกิดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่รูปแบบการทำงานในอนาคตอย่างเหมาะสม

บริบทข้างต้นเป็นปัจจัยสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดแนวคิดการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐของไทยสู่การเป็นภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) เพื่อขับเคลื่อนขีดความสามารถในการบริหารงานภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินนโยบายสาธารณะ ส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐของไทยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการให้บริการภายใต้ระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง รวมทั้งมีความพร้อมในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในภารกิจที่เกี่ยวข้อง

กระแสนโยบายการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐไทยยุคดิจิทัล ได้ส่งผลต่อการปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) ของนักพัฒนารัฐวิสาหกิจในหน่วยงานภาครัฐไทย กล่าวคือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐของไทยต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ และมีทักษะการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้งมีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะสมัยใหม่ เช่น ทักษะด้านดิจิทัล มีทัศนคติและกรอบความคิดในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น ดังนั้น ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ จึงถือเป็นกลไกสนับสนุนสู่การเป็นหน่วยงานภาครัฐไทยในสังคมยุคดิจิทัล จากบริบทดังกล่าว นักพัฒนารัฐวิสาหกิจในหน่วยงานภาครัฐไทยจึงต้องมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ที่ทันต่อสถานการณ์มาปรับใช้ในกระบวนการทำงานทั้งในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะรองรับสังคมยุคดิจิทัล

จากผลการศึกษา บทความฉบับนี้จึงได้วิเคราะห์และนำเสนอองค์ความรู้สำคัญที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. บทบาทของนักพัฒนารัฐวิสาหกิจภาครัฐไทยยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) เป็นนักพัฒนารัฐวิสาหกิจที่มีความเข้าใจในเทคโนโลยี 2) เป็นนักวางแผนการบริหารและพัฒนาพัฒนารัฐวิสาหกิจเชิงกลยุทธ์ 3) เป็นนักสื่อสารและประสานการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และ 4) เป็นนักเชื่อมโยงการบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในยุคดิจิทัล

2. การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐไทยยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น พัฒนากลไกระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRM และ HRD) ให้เชื่อมโยงสนับสนุน สอดคล้องซึ่งกันและกัน การสร้างวัฒนธรรมหน่วยงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น 2) การพัฒนารอบทักษะ (Skillsets) เพื่อการทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการพัฒนาประเทศ เช่น การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและทิศทางการพัฒนาประเทศ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สอดรับการทำงานและการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 เป็นต้น และ 3) การปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม สามารถประยุกต์หลักสากลอย่างเหมาะสม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยปลูกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ในการทำงานเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นกรอบความคิดในการทำงานในสังคมยุคดิจิทัล (Digital Mindset)

#### เอกสารอ้างอิง

- กันยรัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. (2562). *ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. วารสารวิทยาการจัดการ, 6(2): 209-222.
- ฉวีรัฐสุดา ชัยโฉม จักรี ศรีจารุเมธีญาณ และชวลีพร นาห้วนิล. (2564). ระบบการบริหารราชการไทย. วารสารพุทธมัตต์, 6(1): 241-247.
- ซัชชญา พีระธรณิศร์. (2563). *ความท้าทายการจัดการศึกษาในยุค Disruptive Change ของผู้บริหารสถานศึกษา*. ศึกษาศาสตร์สาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 4(2): 126-139.
- ชัยรัตน์ ชามพูนท กมลพร กัลยาณมิตร สติธัย นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักษณะภาชินซัช. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงฉับพลันทางดิจิทัล*. วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, 8(1): 195-208.
- ธารทิพย์ พจนสุภาพ และรุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์. (2564). *การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สักทอง วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.), 27(1): 1-19.
- นิธิพร คงแก้ว และไอริน โรจน์รักษ์. (2564). *ความพร้อมของบุคลากรสำนักทรัพยากรบุคคลต่อการเข้าสู่ยุค HR 4.0 กรณีศึกษา บุคลากรสำนักทรัพยากรบุคคลในบริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร*. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 47(1): 161-174.

- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บงกช เจนจรัสสกุล. (2564). **วิวัฒนาการงานทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัล จากจุดเริ่มต้นสู่แนวโน้มในอนาคต**. ใน จิระประภา อัครบวร (บรรณาธิการ). **งานทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล**. (หน้า 53-66). กรุงเทพมหานคร: ไชเบอร์พริ้นท์กรุ๊ป จำกัด.
- บุญอนันต์ พิณภัทรชัย. (2563). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รัตนไตร.
- ประกาศ เรื่อง **ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561- 2580)**. (2561, ตุลาคม 13). ราชกิจจานุเบกษา, 135 (82 ก), 1.
- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง **การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)**. (2564, กุมภาพันธ์ 25). ราชกิจจานุเบกษา, 138 ตอนพิเศษ (44 ง), 1.
- ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง **การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561- 2580)**. (2562, เมษายน 18). ราชกิจจานุเบกษา, 136 (51 ก), 1.
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร อินถา ศิริวรรณ และระวีง เรื่องสังข์. (2564). **การบริหารงานบุคคลในยุคดิจิทัล**. **วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์**, 9(1): 71-84.
- พฤทธิพงศ์ จักกะพาก. (2564). **การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์**. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 10(2): 354-363.
- พลวิชฐ หล้ากาศ. (2564). **ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต**. **วารสารวิจัยวิชาการ**, 4(2): 251-260.
- พสุธิตา ตันตราจิน พิไลพรรณ นวานุช ไกรภพ กฤตสวนนท์ และสุภัคศิริ ปราการเจริญ. (2559). **ทุนมนุษย์: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**. **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 30(ฉบับพิเศษ): 115-123.
- วชิรวีชกร งามละม่อม. (2565). **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในยุคดิจิทัล**. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 42(1): 176-197.
- ศิริพร แยมนิล. (2563). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: DPU Coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สำนักงาน ก.พ. (2563). **หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.1/167 ลงวันที่ 21 กันยายน 2563 เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563-2565**. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources & sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, 17(1): 99-120.



- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., and Palmer, J. E. (2018). *Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research*. **Journal of Management Studies**, 55(7): 1-36
- HR NOTE. (2562). **บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (New Roles of HR in Digital Age)**. ค้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม 2565, จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190902-hr-roles-digital-age/>.
- Shakil, R. M., Hassan, M. A. and Qureshi, M. I. (2019). **Understanding the Relationship Between HR Roles and HR Effectiveness: A Conceptual Review**. *Management Research Spectrum*, 9(1): 78-82.
- Ulrich, D. and Dulebohn, J. H. (2015). **Are we there yet? What's next for HR?**. *Human Resource Management Review*, 25(2): 188-204.