



นวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล* INNOVATION IN MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS INTO THE DIGITAL AGE

พิมพลภัส จิตต์ธรรม

Pimlapas Jittham

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: Pimlapas.j@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษา นวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การรัฐตลอดจนการพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การภาครัฐเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์สู่ยุคดิจิทัลประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ 1. การปฐมนิเทศด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัล 2. ศูนย์การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ และนำไปสู่ นวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลได้แก่บุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ ระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 4 รูปแบบ ประกอบด้วย 1. รูปแบบผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) 2. รูปแบบผู้ชำนาญการ (Expert Type) 3. รูปแบบผู้บริหาร (Manager Type) และ 4. ผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 รูปแบบ ข้างต้น เรียกว่า Superstar Type ซึ่งการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Public Innovation) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ภาครัฐไทย สามารถปรับตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ของโลก และช่วยให้ภาครัฐไทยมีกลไกที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในโลก และช่วยตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการบริการ ภาครัฐที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

คำสำคัญ: นวัตกรรมภาครัฐ; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ยุคดิจิทัล

Abstract

This article aims to study innovations in human resource management in government organizations into the digital age. It is the management of human resources in government organizations as well as the development and promotion of personnel in government organizations to increase their work potential so that personnel have the knowledge, ability and skills to perform their jobs better. The development of human resources into the digital age consists of 3 development formats: 1) self-orientation through the digital system 2) self-training center through the online system 3) self-learning center through the online system.

* Received January 13, 2024; Revised February 5, 2024; Accepted March 20, 2024





and leads to innovation in human resource management at the personal level, including high-performing personnel, consisting of 4 types: High-performing personnel system has 4 types, consisting of (1) Professional expert type (Specialist Type) (2) Expert Type (3) Executive Type (Manager Type) and (4) those who can develop more than 1 type above are called Superstar Type, which creates public innovation (Public Innovation). It is one way to help the Thai government sector. Able to adapt to changes and progress in the world and help the Thai government sector have an efficient mechanism. able to compete with other countries in the world and help meet demand and people's expectations regarding services The government sector is constantly increasing.

Keywords: public sector innovation; human resource development; digital age

บทนำ

ปัจจุบันนวัตกรรมกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น สำหรับการปรับตัวของภาครัฐในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ (Social Media) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศ ทำให้ภาครัฐไทย อาจจะไม่สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการภาครัฐเช่นเดิม และจำเป็นจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Public Innovation) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ภาครัฐไทย สามารถปรับตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ของโลก และช่วยให้ภาครัฐไทยมีกลไกที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในโลกได้ในขณะเดียวกัน ยังช่วยส่งเสริมเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจพัฒนาต่อไปได้ อย่างก้าวไกล และช่วยตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการบริการ ภาครัฐที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วย ผลักดันให้เกิดระบบราชการ 4.0 ขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ของรัฐบาลไทยที่มุ่งในการพัฒนาประเทศ ให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้น (พิรุณวรรณ กิตติคุณ, 2561) มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้มีการกล่าวถึงเกี่ยวกับนวัตกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมาก แต่ทั้งหมดทั้งมวลที่เคยกล่าวถึงมา กลับพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงในมุมที่ HR มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ เช่น การจัดปฐมนิเทศ การให้การเรียนรู้และพัฒนาผ่านโทรศัพท์มือถือหรือผ่านอุปกรณ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง การบริหารคนเก่งด้วย Dashboard เพื่อการทำงานที่ครอบคลุม รวมถึง การนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดการให้ผลสะท้อนกลับและข้อเสนอแนะแบบ 360 องศาแบบ Real time เป็นต้น และถึงแม้ว่าในปัจจุบันบทบาทของ HR ที่มีต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานภายในองค์กรจะเริ่มได้รับความสนใจจากหลายองค์กรทั้งในต่างประเทศและในประเทศมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ทว่าการให้คำนิยามเพื่อทำความเข้าใจของคำว่า “นวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR Innovation” กลับมีพบได้น้อยมาก หรือหากมีก็จะเป็นการให้ความหมายของคำว่า “HR” และ “Innovation” ที่แยกส่วนกัน ซึ่งแสดงได้ถึงมุมมองว่าเป็นการทำงานที่ยังมีอาจรวมเป็นองค์ภาพหรือเป็นเนื้อเดียวกันได้ (ปัทมา บุญเกียรติ, 2566)

ดังนั้นนวัตกรรมการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐยุคดิจิทัล ผู้สร้างนวัตกรรมคือมนุษย์ มนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรมในองค์กร คือ สิ่งใหม่ ๆ คิดใหม่ ทำใหม่





เพื่อแก้ไข ป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กร นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ด้วยฝีมือมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้บุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ ระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 4 รูปแบบ ประกอบด้วย (1) รูปแบบผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) (2) รูปแบบผู้ชำนาญการ (Expert Type) (3) รูปแบบผู้บริหาร (Manager Type) และ (4) ผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 รูปแบบ ข้างต้น เรียกว่า Superstar Type

การเปลี่ยนผ่านองค์กรภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพลิกโฉมภาครัฐและบริการสาธารณะของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้พัฒนาโมเดล "ราชการ 4.0" ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) หรือ ยุทธศาสตร์การพัฒนา "ประเทศไทย 4.0" (Thailand 4.0) ของรัฐบาล ก.พ.ร. ได้นำเสนอหลักการสำคัญ 3 ประการเพื่อปฏิรูปการดำเนินงานของภาครัฐซึ่งได้แก่ การเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric Government) และการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ, 2561)



ราชการ 4.0

ภาพที่ 1 ราชการ 4.0

ความสำคัญของนวัตกรรมภาครัฐ

คำว่า นวัตกรรมในภาษาอังกฤษ คือ Innovation ซึ่งมาจากคำลาตินว่า Innovates โดยมีคำกริยา คือ Innovate ที่มีความหมายว่า “ทำให้ใหม่หรือเปลี่ยนแปลง” และตั้งแต่มีการใช้คำว่า Innovation หรือนวัตกรรมจึงมีความหมายไว้หลากหลายมากจนดูเหมือนจะมีความหมายที่แตกต่างกันทีเดียว เช่น บางกรณี นวัตกรรมคือผลิตภัณฑ์ใหม่ ขณะที่บางกรณี นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ (ดิเรก อัสถิและคณะ, 2557)

นวัตกรรมภาครัฐ กล่าวได้ว่าเป็นงานของภาครัฐที่เกิดขึ้นใหม่จากการใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา ที่สร้างขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่า (Public





Value) หรือประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นนโยบายใหม่ บริการใหม่ กระบวนการใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ (คณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร , 2566)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กล่าวว่า นวัตกรรมภาครัฐ คือ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ คุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

ประเภทของนวัตกรรมภาครัฐ

คณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการคิดริเริ่มนโยบาย กฎหมายและกฎใหม่ ๆ ให้ทันสมัย เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งให้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

2. นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้พัฒนาและสร้างคุณค่าในงานบริการภาครัฐ การปรับปรุงบริการหรือสร้างบริการใหม่ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ การจดทะเบียนนิติบุคคลออนไลน์ เป็นต้น

3. นวัตกรรมการบริหาร/องค์กร (Administrative or Organizational Innovation) เป็นการสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการใหม่ (New Process) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของภาครัฐ หรือกระบวนการจัดโครงสร้างหน่วยงานรูปแบบใหม่ หรือการวางระบบใหม่ซึ่งส่งผลต่อการปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จำแนกออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1. นวัตกรรมเชิงนโยบาย และยุทธศาสตร์ (Policy Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ การกิจ และเป้าประสงค์ใหม่ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็น ถึงวิสัยทัศน์หรือทางทิศทางการพัฒนาองค์กร 2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product innovation) เป็นการออกแบบและพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ เช่น การพัฒนาบัตรประจำตัวประชาชน แบบ Smart Card และ หน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit) 3. นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ และการ ส่งมอบงาน (Delivery Innovation) เป็นการออกแบบ และ พัฒนาการให้บริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้ บริการผ่านอินเทอร์เน็ต 4. นวัตกรรมด้าน กระบวนการและการบริหาร องค์กร (Process and Organization Innovation) เป็นการ ออกแบบโครงสร้าง องค์กร และกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ ใน การบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทาง การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล 5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ เชิงอำนาจหน้าที่กับภาคส่วนอื่น ๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนา กระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร





สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้กล่าวว่าการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) ซึ่งเป็นตัวกำหนด ภาพรวมในการขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม เชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางไปสู่การวางรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นจึงถ่ายทอดสู่การกำหนดกระบวนการนวัตกรรมใน ระดับปฏิบัติการ (Operation Level) ที่สามารถให้ผลลัพธ์นวัตกรรมสอดคล้อง ตามเป้าประสงค์ที่คาดหวัง ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรรม ระดับสนับสนุน (Foundation Level) จะเป็นพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อน นวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนของการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไปด้วย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2562)

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบการบริหารภาครัฐ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของระบบสังคม ระบบการเมืองการปกครองสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในระบบบริหารภาครัฐหลายประการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคธุรกิจ หรือองค์กรอื่นๆ โดยทั่วไป ได้แก่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองภารกิจการบริหารภาครัฐ สถานภาพและบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารองค์กรภาครัฐ ปริมาณและความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ (มานิต ศุทธสกุล, 2562)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความจำเป็นในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ได้แก่ (นิจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์ และคณะ, 2564)

1. การเปลี่ยนแปลงสังคม ดังจะเห็นได้จากการที่ประชาชนผู้รับบริการจากองค์กรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐมีความต้องการมาตรฐานในการดำรงชีพของประชาชนที่สูงขึ้น ต้องการมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า และอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมดังกล่าวทำให้เกิดข้อเรียกร้องและต้องการบริการสาธารณะใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ในขณะเดียวกันการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ การบริการสาธารณะที่ถูกต้อง รวดเร็วและฉับไวกลายเป็นภารกิจเร่งด่วนที่องค์กรและเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่มีพันธกิจและหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการให้บริการประชาชน ดังนั้นองค์กร ทุกรูปแบบจึงต้องทำการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา

2. การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ ความเป็นพลวัตของเศรษฐกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่มีจำนวนมากขึ้น มีความต้องการที่หลากหลายยิ่งขึ้น และ ต้องการบริการสาธารณะที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว และมีคุณภาพบริการที่สูงขึ้นจำเป็นต้องมีบุคลากรภาครัฐที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความชำนาญงานที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการให้บริการสาธารณะเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดหา





พัฒนา อารมณ์ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจด้วย

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น การบริหารภาครัฐเน้นกระบวนการที่ "ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริการ หรือ people centered" นั้นส่งผลให้องค์การภาครัฐจำเป็นต้องจัดหาวิธีการ เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทำให้สามารถให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และใช้นวัตกรรมในการจัดการที่ได้พัฒนาขึ้นมาให้บริการแก่ประชาชน เช่น การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (one stop service) ขององค์การภาครัฐหลายๆ แห่ง

4. การบริหารภาครัฐแนวใหม่ การนำหลักการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ใช้ดำเนินการขององค์การภาครัฐ ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) คือกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพนักงานยังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม, การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง, การออกปฏิบัติงานนอกองค์กร, ไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จตามไปด้วยได้ (HREX.asia, 2566)

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วสามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่กล่าวคือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) หมายถึง การจัดส่งผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษาต่างๆ รูปแบบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน (Development) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่นๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่/ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอนงาน (coaching) การแนะนำงาน การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ วิธีการพัฒนาวิธีนี้เป็นเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กร/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงานที่เป็นความรับผิดชอบของพนักงานในปัจจุบัน





การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

HREX.asia (2566) ได้นำเสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัล (Digital Self-Orientation) การปฐมนิเทศถือเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะหากเริ่มต้นได้ถูกต้องย่อมทำให้ทำงานได้อย่างไม่ผิดพลาด ยุคก่อนการปฐมนิเทศแต่ละครั้งเป็นเรื่องใหญ่ขององค์กร และยิ่งองค์กรใหญ่เท่าไรก็มีความระมัดระวังในการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ได้น้อยเท่านั้น ยุค Digital HR นี้หลายองค์กรเริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการมาเป็นการปฐมนิเทศด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัลเพื่อให้พนักงานทำความรู้จักตลอดจนเรียนรู้องค์กรและการทำงานเบื้องต้นด้วยตัวเอง เพื่อลดการเสียเวลา โดยพนักงานใหม่สามารถที่จะเรียนรู้ที่ไหนหรือเมื่อไรก็ได้ ทำให้องค์กรไม่ต้องเสียเวลามากในเรื่องการปฐมนิเทศเบื้องต้นนี้

2. ศูนย์การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Online Self-Training Center) ปัจจุบันระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์นั้นเติบโตและพัฒนาไปไวมาก หลายองค์กรพัฒนาศูนย์เรียนรู้และฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์ของตนเองเพื่อใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นอกจากนี้จะประหยัดเวลาเพราะผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสะดวกโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาแล้ว ระบบนี้ยังทำให้องค์กรประหยัดงบประมาณได้จำนวนมากในระยะยาวอีกด้วย ซึ่งนี่คือหนึ่งในเครื่องมือที่ฝ่าย HR ควรรู้และนำไปใช้งานให้เกิดประโยชน์

3. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Online Self-Learning Center) นอกจากความรู้ที่เกี่ยวกับงานและองค์กรแล้ว ปัจจุบันหลายองค์กรยังส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่างๆ ที่นอกเหนือจากงานที่ตนสนใจด้วย นอกจากจะช่วยเพิ่มทักษะใหม่ๆ หรือเติมองค์ความรู้ใหม่ๆ แล้ว พนักงานยังสามารถมีความรู้ติดตัวเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นๆ หรือประกอบอาชีพเสริมในอนาคตได้ด้วย หรือแม้แต่พัฒนาศักยภาพที่ตนเองอาจค้นพบใหม่ หลายองค์กรมักจัดการฝึกอบรมแบบนี้เพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานได้ตื่นตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเป็นสวัสดิการเสริมให้กับพนักงาน ขณะเดียวกันหลายองค์กรก็เริ่มเชื่อมกับแหล่งเรียนรู้ออนไลน์อื่นๆ เพื่อเป็นสวัสดิการให้พนักงานด้วยเช่นกัน ทั้งยังเป็นศูนย์การเรียนรู้แบบตลอดชีวิตที่ไม่จำกัดรูปแบบและความสนใจ ซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรได้อย่างไม่น่าเชื่ออีกด้วย

นวัตกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในระดับกลุ่มบุคคลที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นวัตกรรมนี้เป็นระบบที่ออกแบบขึ้นเพื่อให้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยผสมผสานรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อสร้าง บุคลากรที่มีคุณภาพให้พร้อมที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำทั้งทางความคิดและการบริหารงานในอนาคตโดยการคัดกรองบุคคลที่มีศักยภาพหวังผลสู่การเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสูง โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นบุคลากรระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

นวัตกรรมระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้วัดผลกระทบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในองค์กร
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ





3. เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็น นักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางการดำเนินงานหรือความคิด เป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโต ทั้งสองลักษณะ (Dual Track)

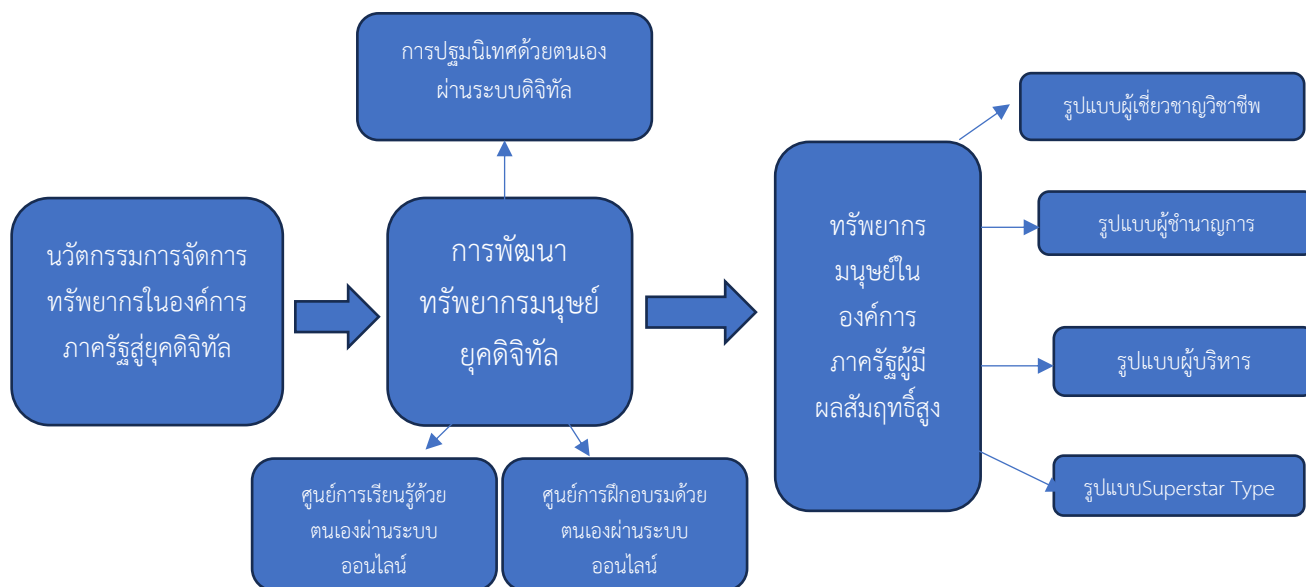
ระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 4 รูปแบบ ประกอบด้วย (1) รูปแบบผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) (2) รูปแบบผู้ชำนาญการ (Expert Type) (3) รูปแบบผู้บริหาร (Manager Type) และ (4) ผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 รูปแบบ ข้างต้น เรียกว่า Superstar Type นวัตกรรมระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะดำเนินการโดยในช่วงต้นจะได้รับการพัฒนาในด้านกว้างเพื่อให้เข้าใจถึงงานของหน่วยงานที่สังกัด และในด้านพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเป็นทีม เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น โดยเป็นการ พัฒนาที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน (On The Job Training) จากนั้น การพัฒนาจะเข้มข้นตามลำดับโดยการวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือเรียกว่า 1De ได้อย่างค่อนข้างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายอาชีพ (นิจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์ และคณะ, 2564)

สรุป

นวัตกรรมการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล เข้ามามีบทบาทในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมากเนื่องจากการปรับตัวของภาครัฐในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกอย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Public Innovation) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ภาครัฐไทย สามารถปรับตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก และช่วยให้ภาครัฐไทยมีกลไกที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในโลกได้ ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนในการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งเน้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย หลายองค์กรเริ่มนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ นี้มาใช้ ปรับปรุง พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และนี่คือหนึ่งในเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นนวัตกรรมการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล จึงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา 3 รูปแบบ คือ 1) การปฐมนิเทศด้วยตนเองผ่านระบบดิจิทัล 2) ศูนย์การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ 3) ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ และนำไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลได้แก่บุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ ระบบบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมี 4 รูปแบบ ประกอบด้วย (1) รูปแบบผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist Type) (2) รูปแบบผู้ชำนาญการ (Expert Type) (3) รูปแบบผู้บริหาร (Manager Type) และ (4) ผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 รูปแบบ ข้างต้น เรียกว่า Superstar Type แสดงภาพดังนี้





ภาพที่ 1 องค์ความรู้

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการขับเคลื่อนนวัตกรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2566). ระดับความสำเร็จของการมีนวัตกรรมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2566, จาก <https://web.parliament.go.th>
- ชนินทร์ ชุมพพันธุ์รักษ์. (2566). การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ดิเรก อัสติและคณะ. (2557). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษในเขตภาคกลาง. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.), 15(2).
- นิจารีย์ วงษ์กาฬสินธุ์ และคณะ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสำนักงานศึกษาธิการภาค 10. วารสาร มจร วิชาการล้ำนา, 10(2), 47-56.
- ปัทมา บุญเกียรติ. (2566). ถอดรหัสความสำเร็จขององค์กรที่ผ่านการทำนวัตกรรมในงาน HR และได้รับรางวัล HR Innovation. สืบค้น 14 มีนาคม 2566, จาก www.khonatwork.com
- พิรุวรรณ กิตติคุณ. (2561). ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab: Gov Lab) (เอกสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ เล่มที่ 1-16). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- มานิต ศุทธสกุล. (2560). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการกำหนดตำแหน่ง. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ. (2561). คู่มือ: แนวทางการดำเนินการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในระดับพื้นที่. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2562). การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.





HREX.asia. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Human Resource Development in Digital Age). สืบค้น 25 เมษายน 2566, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190425-human-resource-development-digital/>

