

**สรุปผลการอบรม**  
**หลักสูตรการฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒**  
**ระหว่างวันที่ ๒๖ - ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒**  
**ณ สำนักงาน ก.พ.**

.....

หลักสูตรการฝึกอบรมนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ มุ่งเน้นการให้ความรู้เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ผู้เข้าอบรมสามารถเข้าใจแนวโน้มและทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดพื้นฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารราชการมีประสิทธิภาพ ภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ๔.๐ และเร่งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมในด้านทักษะดิจิทัล

การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ (Digital Government Skill Development) เกิดจากความร่วมมือระหว่างสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) กับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) มีเป้าหมายทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรภาครัฐทั้งในระดับบริหารและเจ้าหน้าที่ให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาองค์กรสู่รัฐบาลดิจิทัล และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการประชาชนในรูปแบบใหม่ รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาองค์ความรู้และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการประชาชน โดยกำหนดกรอบทักษะด้านดิจิทัลสำหรับบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย ๕ มิติเป้าหมายการเรียนรู้ ๗ กลุ่มทักษะ ดังนี้

มิติที่ ๑ รู้เท่าทันการใช้เทคโนโลยี

๑.๑ กลุ่มทักษะด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มิติที่ ๒ เข้าใจนโยบาย กฎหมายและมาตรฐาน

๒.๑ กลุ่มทักษะด้านการควบคุม กำกับ และปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล

มิติที่ ๓ ใช้ดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา

๓.๑ กลุ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร

๓.๒ กลุ่มทักษะด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ

มิติที่ ๔ ใช้ดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและนำองค์กร

๔.๑ กลุ่มทักษะด้านการจัดการโครงการและบริหารกลยุทธ์

๔.๒ กลุ่มทักษะด้านผู้นำดิจิทัล

มิติที่ ๕ ใช้ดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์

๕.๑ กลุ่มทักษะด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล

สำหรับเนื้อหาของหมวดวิชาจะครอบคลุมทักษะและสมรรถนะที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียด จำนวน ๕ วิชา และแต่ละวิชาสามารถสรุปบทเรียนได้ ดังนี้

### ๑. ทักษะด้านดิจิทัล (Digital) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรที่สามารถสร้างความโดดเด่นในองค์กร มาจากทฤษฎี Iceberg Model ซึ่งให้ความสำคัญเรื่องของ **ความรู้ (Knowledge)** : ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ **ทักษะ (Skills)**: ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ **บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role)** : บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น **ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image)** : ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับ เอกลักษณ์และคุณค่าของตนเอง **อุปนิสัย (Traits)** : ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง **แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives)** : จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติบุคคล ทั้งนี้ บางองค์กรยังไม่ยอมรับมาตรการทางเทคโนโลยี จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความแตกต่างกับมาตรฐาน ดังนั้น การเสริมสร้างทักษะความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ซึ่งทักษะความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ๙ ด้าน (Digital Literacy) ประกอบด้วย การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมประมวลผล การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย การใช้โปรแกรมนำเสนองานและการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม

ข้าราชการพลเรือนสามัญและผู้ปฏิบัติงานในกระทรวง กรม	ข้าราชการฝ่ายพลเรือน	ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ
ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓
		ปี ๒๕๖๔
		ปี ๒๕๖๕

และมีแนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ดังนี้

๑. การพัฒนาที่เชื่อมโยงทิศทางและแนวทางการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลสู่การพัฒนาในระดับบุคคล
๒. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขีดความสามารถกำลังคน ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
๓. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากรอบความคิดที่สนับสนุนการสร้างระบบและการทำงานแบบดิจิทัล (Digital Mindset)
๔. การพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบัน และการเตรียมความพร้อมเพื่อการทำงานในอนาคต
๕. การพัฒนาที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลของกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อสร้างเครื่องมือและกลไกสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
๖. การพัฒนาที่คำนึงถึงความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสาน (Inter System Alignment) ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

นอกจากนี้ ยังมีเทคนิคการสร้างทักษะที่เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนานวัตกรรม (Create and Innovate) ที่สามารถตอบสนองต่อการทำงานได้ดีมากขึ้น ทั้งในรูปของข้อความ รูปภาพ ซอฟต์แวร์ หรือบริการต่างๆ อาทิ

DEFINE การสังเคราะห์ข้อมูล การตั้งคำถามปลายเปิดที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำกัดกรอบของการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร เลือกและสรุปแนวทางการความเป็นไปได้



EMPATHIZE ให้ความสำคัญการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด

IDEATE การระดมความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเน้นการนำแนวคิดและแนวทางการแก้ไข  
ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ที่อาจจะได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

PROTOTYPE การสร้างแบบจำลองหรือต้นแบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถทดสอบและตอบคำถาม  
หรือกระตุ้นให้เกิดความคิดต่อยอด การวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่อยากรู้ และยังสร้างเร็วเท่าไรก็ได้  
ลองหาข้อผิดพลาดได้เร็วเท่านั้น

TEST การทดสอบโดยนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสังเกต  
ประสิทธิภาพการใช้งาน และนำผลการตอบรับและข้อเสนอแนะต่างๆ ตลอดจนคำแนะนำมาใช้ในการพัฒนา  
และปรับปรุง

## ๒. การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

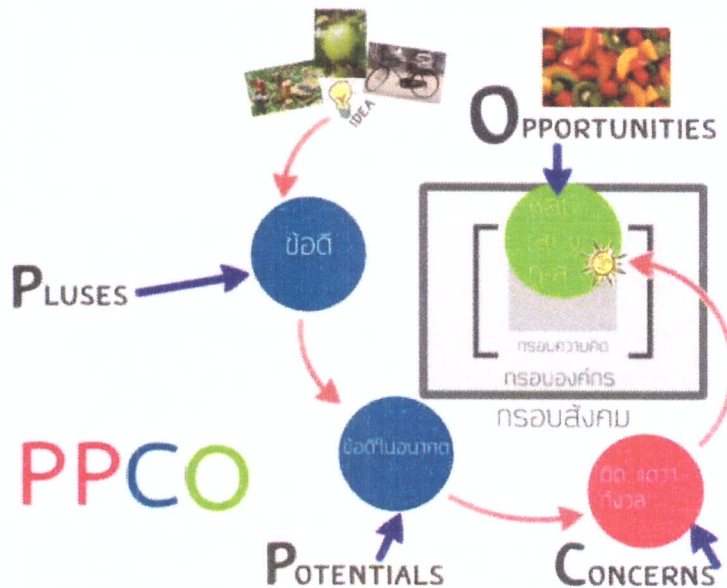
กลไกการบ่มความคิดดี ให้เป็นความคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดใหม่เลยกรอบความคิดเดิม  
แต่ไม่ออกจากกรอบองค์กรและกรอบสังคมว่า “PPCO” มี ๔ ชั้น

ชั้นที่ ๑ ข้อดีปัจจุบัน (P- Plus)

ชั้นที่ ๒ ข้อดีในอนาคต (P- Potential)

ชั้นที่ ๓ ข้อควรกังวลเกี่ยวกับการนำความคิดนั้นไปใช้ (C-Concern)

ชั้นที่ ๔ ทำอย่างไรจึงจะหลบ เลี่ยงข้อควรกังวล ตามชั้นที่๓ (O-Opportunity)



ดังนั้น การนำเทคนิค PPCO หรือเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการดิจิทัลของหน่วยงาน ควร  
ดำเนินการควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้ผู้รับบริการใช้บริการดิจิทัล (Digital Transformation) โดยจะต้องมีการ  
พัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรค ด้วยการบูรณาการเชื่อมโยงการ  
ทำงาน ข้อมูลและการให้บริการกับหน่วยงานภายนอก มีวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑. สนับสนุนการใช้บริการดิจิทัลมากยิ่งขึ้น โดยกระตุ้นให้ภาคธุรกิจใช้บริการดิจิทัลของหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ และยิ่งช่วยลดต้นทุนและภาระให้กับหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องสร้างความตระหนักและแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์จากการรับบริการดิจิทัล

๒. สร้างความเชื่อมโยงโดยประสานการทำงานและการให้บริการระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (Inter- organization) กับหน่วยงานเอกชนและองค์กรต่างประเทศ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนและจัดรอยต่อ (Seamless)

๓. พัฒนาบริการดิจิทัล การพัฒนาบริการด้านต่างๆ ของหน่วยงานสู่รูปแบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ ลดภาระของเจ้าหน้าที่หน่วยงานและลดต้นทุนให้กับองค์กร โดยบริการดิจิทัลที่พัฒนาขึ้นจะต้องตอบสนองและสร้างประสบการณ์ที่ดี (Experience) ให้แก่ผู้รับบริการ

๔. พัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริมพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรของหน่วยงาน ให้เข้าใจ รับทราบและตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรมในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการผลิตและการบริการในภาคอุตสาหกรรม

๕. ปรับปรุงกฎระเบียบโดยการพัฒนาและปรับปรุง กฎหมาย กฎระเบียบให้รองรับการนำเทคโนโลยีมาใช้และทันสมัยมากขึ้น โดยมีการกำหนดช่วงเวลาเปลี่ยนผ่านของกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

๖. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีและปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง โดยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลของหน่วยงานให้มีคุณภาพ และสนับสนุนในด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลในด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

๗. ขั้นตอนสำคัญการพัฒนาและนำกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

๗.๑ เข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ควรมีความเข้าใจลักษณะสำคัญขององค์กร มีความเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์กรและลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อให้สามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลและการเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๗.๒ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะแสดงแผนที่นำทางสำหรับสร้างมูลค่าจากอัตรากำลังขององค์กร และรวมข้อแนะนำที่องค์กรควรปฏิบัติในการแข่งขัน เพื่อดึงดูด กระตุ้น พัฒนาและรักษาบุคลากรใหม่และปัจจุบันให้อยู่กับองค์กร

๗.๓ กำหนดกลไกขับเคลื่อนประสิทธิภาพหลักด้านทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนามาตรการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ คู่ขนานไปกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการติดตามการดำเนินงานและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง

๗.๔ แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และกลุ่มกำลังแรงงานขององค์กร กำหนดว่ากลุ่มใดมีความสำคัญต่อการบรรลุผลขององค์กร ทำการประเมินความต้องการแต่ละกลุ่ม และกำหนดการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล

๗.๕ กำหนดลำดับความสำคัญการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ต้นทุน ประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ตั้งแต่การได้มา การพัฒนา การให้รางวัลและการเกษียณอายุ และการพัฒนา มาตรการการจัดลำดับความสำคัญที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

๗.๖ ออกแบบการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่เริ่มต้นการรับสมัครจนถึงเกษียณอายุ และพัฒนาความสามารถที่จะตอบความท้าทายทางยุทธศาสตร์



๗.๗ สร้างกรอบการให้บริการสำหรับงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดรูปแบบบริการด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กร และกำหนดบทบาท กลไกในการกำกับดูแลและทางเลือกในการบริการ และโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

๗.๘ เสริมสร้างขีดความสามารถด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร การสร้างมาตรฐานกลางจะดำเนินการใช้ร่วมกัน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแพลตฟอร์ม

๗.๙ ปรับปรุงการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง มีเครื่องมือกระบวนการ และโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยการทำงานของเจ้าหน้าที่ ควรมีการสร้างระดับการให้บริการที่เหมาะสมและมีเป้าหมายในการให้บริการ รวมทั้งดูแลต้นทุนในการเทียบเคียงกับกับค่ามาตรฐาน

๗.๑๐ สื่อสารข้อมูลของงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เกิดขึ้น ควรสื่อสารกับผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ให้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ผู้กพัน และควรดำเนินการควบคู่ไปกับการตอบโจทย์ความท้าทายด้านบุคลากรขององค์กรให้ได้

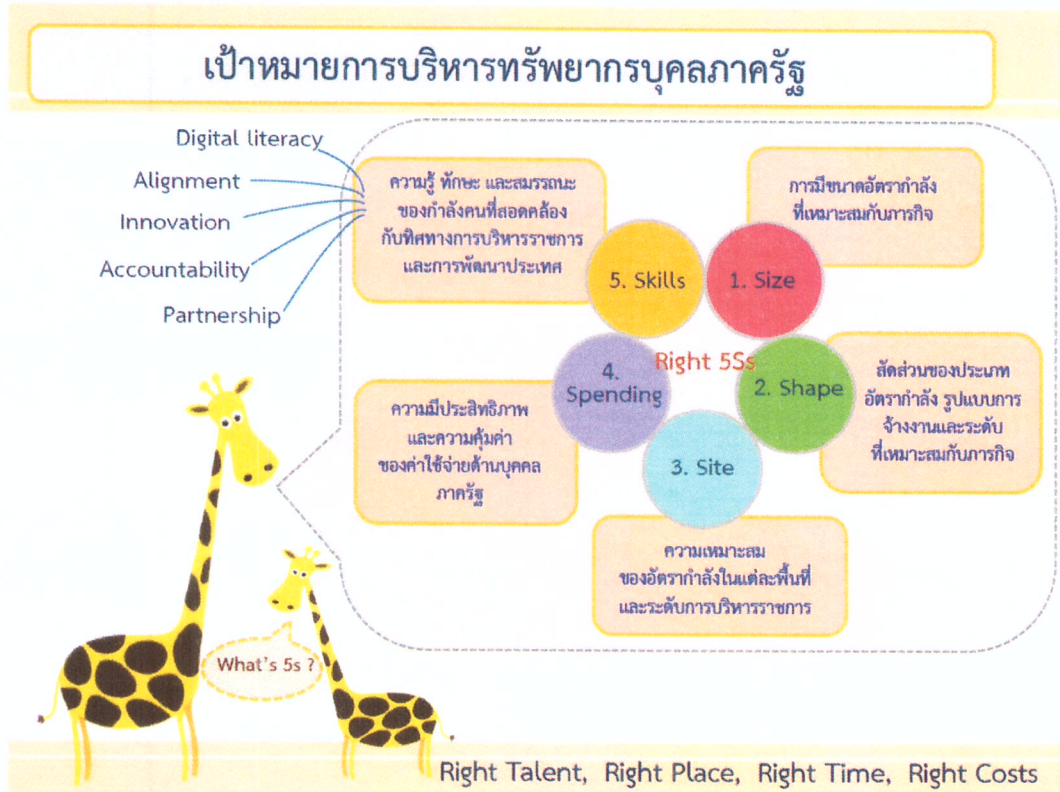
### ๓. การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคล คือพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ สังคม องค์กรและส่วนราชการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด หลายกลยุทธ์เลียนแบบกันได้ แต่กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Strategic HR Planning) จึงเป็นกระบวนการสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับเงื่อนไขเวลา ซึ่งกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกัน

## กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่ใช้ระเบียบวิธีในการวิเคราะห์สภาพกำลังคนปัจจุบัน ซึ่งส่วนราชการจำเป็นกำหนดและระบุความต้องการกำลังคนในอนาคตเพื่อความยั่งยืน วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต ปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ส่งผลให้ “กำลังคน” (Workforce) ของหน่วยงานเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการบริหารจัดการแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามประเมินผล ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องเริ่มที่เป้าหมาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพ ดังนี้



สำหรับมิติของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ควรประกอบด้วย

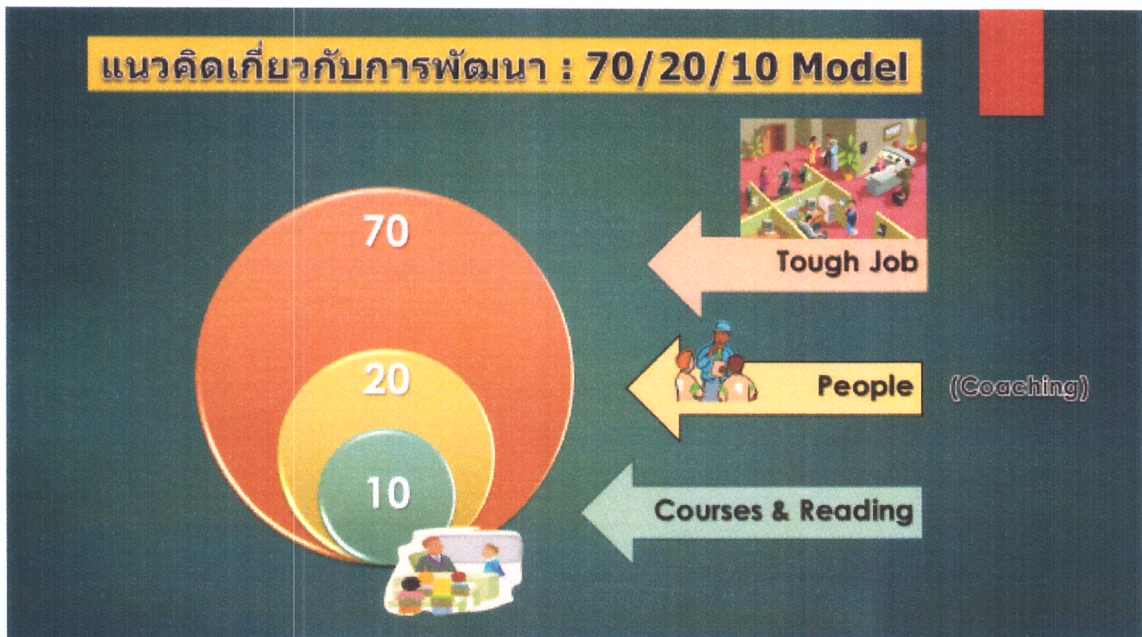
มิติเชิงปริมาณ	มิติเชิงคุณภาพ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปริมาณกำลังคนที่ต้องการ</li> <li>• ความต้องการอัตรากำลัง (Workforce Demand)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-จำนวนอัตรากำลัง</li> <li>-จำนวนตำแหน่ง ระดับ</li> <li>-รูปแบบการจ้างงาน</li> </ul> </li> <li>• อัตรากำลังที่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพกำลังคนที่ต้องการ (Workforce Quality) อาทิ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่ควรจะมีสำหรับภารกิจในปัจจุบันและภารกิจในอนาคต</li> <li>• ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่มีอยู่จริง</li> <li>• ช่องว่างของความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ</li> <li>• ปัญหาของคุณภาพกำลังคนอื่นๆ</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้กำลังคนในจำนวนที่เพียงพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสม</li> </ul>



นอกจากนั้น กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล Digital Transformation และความท้าทายของงาน HR ในการยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบโจทย์ขององค์กร เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ โดยมีลักษณะดังนี้

Digital Transformation	ความท้าทายของงาน HR ยุคดิจิทัล
<p>๑. การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลที่ชัดเจน (A clear digital vision, mission and strategy)</p> <p>๒. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสำคัญของการคิดแบบดิจิทัล (Thinking Digitally) และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Embracing Change)</p> <p>๓. โครงสร้างหน่วยงานแบบราบ ไม่มีการบังคับบัญชา (Flat) และยืดหยุ่นปรับตัวได้ง่าย (Agile) เพื่อให้มีการส่งผ่านความคิด (Flow of Ideas) จากบนลงล่าง - จากล่างขึ้นบนได้ง่าย</p> <p>๔. กลยุทธ์การให้บริการประชาชน และการสื่อสาร สอดคล้องไปเป้าหมายการพัฒนาสู่ดิจิทัล (Digital Objective aligned with Service and Communication)</p>	<p>๑. New HR Operation Model พัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน HR Operation</p> <p>๒. Digital Leadership Immersion ต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับดิจิทัลอย่างลึกซึ้ง</p> <p>๓. Learning &amp; Capability Development พัฒนาการเรียนรู้ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๔. Digital Culture &amp; Ways of Working สร้างวัฒนธรรมและวิถีการดำเนินงานเชิงดิจิทัล</p> <p>๕. Digital Employee Experience สร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีหรือดิจิทัลให้กับผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๖. New Performance Management ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรูปแบบใหม่</p>

๔. เทคนิคการสอนงานและการให้คำปรึกษา



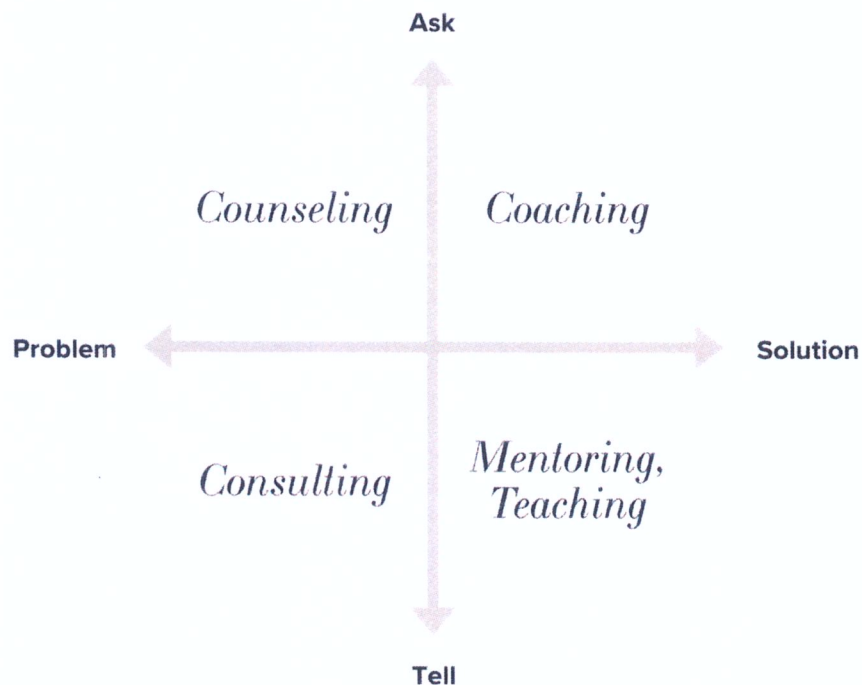
แนวคิดการพัฒนาคูคลากร : ๗๐/๒๐/๑๐ Model เป็นแนวคิดการพัฒนาคูคลากรที่ให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติ ร้อยละ ๗๐ การสอนงาน ร้อยละ ๒๐ และการอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ ๑๐ และการสอนงานก็ยังเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ ตลอดจนเทคนิควิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งหลักสำคัญของการสอนงาน (Coaching) ประกอบไปด้วย

- การหาและใช้ข้อมูล
- การสร้างความสมดุล ทั้งการถามและการบอก
- การให้ข้อมูลย้อนกลับและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

โดยผลักดันให้มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมให้เข้าใจตนเอง และความสามารถในการปฏิบัติงาน พัฒนาให้เกิดความอยากที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง และสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายและมีความรับผิดชอบ นอกจากนี้ การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีหลักคิดอยู่ ๓ ประการ คือ ๑) ให้งั้นที่ (Timeliness) ๒) มีความชัดเจน (Specific) และ ๓) เน้นทั้งบวกและลบอย่างสมดุล (Balance)

Problem	Ask		Solution
	ถามเพื่อให้ค้นพบปัญหา Counseling	ถามเพื่อหาทางออก Coaching (A to S)	
	แนะนำเพื่อให้ค้นหาปัญหา Consulting	แนะนำเพื่อหาทางออก Mentoring , Teaching	
	Tell		

TAPS Model





นอกจากนี้ สถานการณ์ความแตกต่างระหว่างการสอนงาน (Coaching) และการให้คำปรึกษา (Consulting) จะมีความแตกต่างกัน ดังนี้

Coaching	Consulting
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ มีการกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย</li> <li>▶ ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อองค์กรยิ่งขึ้น</li> <li>▶ ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น</li> <li>▶ ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักรู้ในตนเองมากขึ้น</li> <li>▶ ต้องการปรับปรุงทักษะของผู้ได้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ มีอันตรายหรือความเสี่ยงเกิดขึ้นในการทำงาน</li> <li>▶ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน</li> <li>▶ มีการตัดสินใจเกี่ยวกับสวัสดิการ สิทธิประโยชน์</li> <li>▶ มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำจัดหรือลดความเสี่ยง</li> <li>▶ มีข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา</li> </ul>

### ๕. HR กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ตามรัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดดังนี้

๑. ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการ
๒. ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน
๓. ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายใหม่ให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน
๔. ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อจูงใจให้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานภาครัฐ สามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา
๕. ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัวเปิดเผยตรวจสอบได้และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงภาครัฐกับการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ยุคดิจิทัล และลักษณะขององค์กรภาครัฐที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค ๔.๐ ต้องมีการคำนึงและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร : PESTEL Analysis ดังนี้

- P = Political (การเมือง) กระแส/แรงกดดันทางการเมืองและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
- E = Economic (เศรษฐกิจ) สภาวะเศรษฐกิจระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศ เศรษฐกิจโลก
- S = Sociological (สังคม-วัฒนธรรม) การเปลี่ยนแปลงทางด้านค่านิยม ความคิด
- T = Technological (เทคโนโลยี) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- L = Legal (กฎหมาย) ผลกระทบกฎหมาย กฎ ระเบียบ กติกา ระดับท้องถิ่น ประเทศ และสากล
- E = Environmental (สิ่งแวดล้อม) ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม

และในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงภาครัฐกับการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ยุคดิจิทัล จะต้องยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยเปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & Innovation) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ความร่วมมือ นวัตกรรมและดิจิทัล และมีเป้าหมายให้ระบบราชการเป็นที่พึ่งและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ ทั้งนี้ คุณลักษณะและขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุค ๔.๐ ประกอบด้วย การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยง มีการบูรณาการและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบร่วมกัน การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ

การเปลี่ยนแปลงบริบท ทำให้ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์และออกแบบองค์กรใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ ท้ายที่สุดจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงภาครัฐสู่ยุคดิจิทัล HR จึงมีบทบาทสำคัญในการเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ แพลนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เน้นประสิทธิภาพกระบวนการบริหารงานบุคคล ให้บุคลากรมีส่วนร่วม วางยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรให้ไปในแนวทางเดียวกัน พัฒนาการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การมองอนาคตว่าเป็นความต่อเนื่องจากอดีต ถือเป็นความล้มเหลว ดังนั้น องค์กรต้องเลิกเรียนรู้วิถีจัดการอดีต แต่แสวงหาวิถีเรียนรู้และจัดการกับอนาคต องค์กรต้องแสวงหาแนวทางในการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นของตนเอง (Theory in Use) เพราะแนวทางในการบริหารเปลี่ยนแปลงที่เหมือนกัน อาจนำมาซึ่งผลที่แตกต่างกัน และปัจจุบันยังไม่ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดแบบองค์รวม ที่จะทำให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ

๖. การสรุปบทเรียน มีการดำเนินการอบรม โดยแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม แต่ละกลุ่มรับผิดชอบหัวข้อและเวียนไปแสดงความคิดเห็น โดยสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

ประเด็นที่ ๑ นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในหัวข้อต่างๆ ไปใช้ทำงานอย่างไร

หัวข้อ	การนำไปใช้ประโยชน์
ทักษะ Digital ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเตรียมคนเข้าสู่ภารกิจขององค์กรในอนาคต ๒. สร้างสรรค์นวัตกรรม
การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล	นำเทคนิค PPCO มาใช้งานด้าน HR
HR กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและนำมาจัดทำแผนพัฒนา HR ขององค์กร
เทคนิคการสอนงานและการให้คำปรึกษา	๑. นำเทคนิค PPCO และ Coach มาพัฒนาตนเอง ๒. นำเทคนิคการสอนงานมาปรับใช้กับคนในหน่วยงาน

ประเด็นที่ ๒ ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

๑. การสรรหา นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่อง มีการโอนย้ายบ่อย การเลื่อนระดับขาดความโปร่งใส มีระบบอุปถัมภ์

๒. ภาวะเปื่อยบเน่าของสำนักงาน ก.พ. ไม่ชัดเจน หลายฉบับมีความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ตอบข้อมูลไม่ตรงกัน เปลี่ยนผู้รับผิดชอบบ่อย การตอบหนังสือหารือซ้ำและคำตอบส่วนใหญ่ให้ส่วนราชการพิจารณาเอง



๓. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน HR ไม่ได้ได้รับการพัฒนา
๔. ขาดงบประมาณการพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
๕. ขาดการสอนงาน มีช่องว่างระหว่างวัยในการปฏิบัติงาน
๖. สำนักงบประมาณและสำนักงาน ก.พ. ควรมีนโยบายที่สอดคล้องกัน อาทิ งบประมาณการพัฒนาศูนย์บุคลากร
๗. ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
๘. การเมืองแทรกแซงระบบราชการ

**ประเด็นที่ ๓** บทบาทภารกิจของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล มีดังนี้

๑. จัดทำฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจุบันและสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้
๒. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
๓. มีหน่วยงานกลางในการสรรหาบุคลากรครอบคลุมทั้งกระบวนการ
๕. จัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน HR
๖. มีเทคโนโลยีรองรับการบริหารการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และตอบสนองต่อภารกิจเฉพาะด้าน
๗. นำปัญญาประดิษฐ์มาช่วยในการทำงาน

**ประเด็นที่ ๔** กลไกที่ช่วยสนับสนุน HR เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ มีดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล และสำนักงาน ก.พ.

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| ๒. กำลังคนคุณภาพ           | ๓. ระบบสารสนเทศ                   |
| ๔. งบประมาณ                | ๕. กฎระเบียบที่ยืดหยุ่น           |
| ๖. ระบบสร้างแรงจูงใจ       | ๗. นโยบายองค์กร                   |
| ๘. แผนกลยุทธ์ด้าน HR       | ๙. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บุคลากร |
| ๑๐. องค์ความรู้และนวัตกรรม |                                   |

**ประเด็นที่ ๕** ความคาดหวัง/แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

*ความคาดหวัง*

๑. ระบบราชการมีฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อรองรับให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. มีการลดขั้นตอนส่งผลให้ประสิทธิภาพงานดีขึ้น
๓. กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่มีเงินเพิ่มพิเศษ
๔. สำนักงาน ก.พ. ควรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาศูนย์บุคลากรด้าน HR ในแต่ละระดับ
๕. ระบบการแต่งตั้งและการประเมินที่เป็นธรรม โปร่งใส
๖. กฎระเบียบควรยืดหยุ่น

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ

๑. ยุบเลิก เปลี่ยนแปลง แก้ไขสิ่งที่เป็นข้อจำกัดให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง
๒. นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น
๓. วิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการที่ไม่จำเป็นขององค์กร
๔. สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดหลักเกณฑ์ลักษณะงานเพื่อให้เป็นตำแหน่งที่มีคนเพิ่ม
๕. สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดหลักสูตรการพัฒนาย่างเป็นระบบ
๖. กำหนดให้มีระบบประเมิน ๓๖๐ องศา

สรุป

การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ นอกเหนือจากความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองแล้ว ยังเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนี้

๑. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รับประโยชน์จากการที่บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลดีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
๒. เพิ่มการสร้างเครือข่ายการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งข้อมูลข่าวสาร รวมถึงสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งจะมีประโยชน์ในการนำไปใช้ในการทำงานในอนาคต
๓. ผลจากการถ่ายทอดความรู้การบริหารทรัพยากรบุคคล ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม จะนำไปสู่การประยุกต์ให้เข้ากับการดำเนินงานตามบริบทองค์กร ตลอดจนแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรมและได้ผลอย่างจริงจัง

\*\*\*\*\*