



การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก สำหรับสายงาน
ทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

นางปัทมา บุณชกริกบุตร

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก สำหรับสายงานทรัพยากรบุคคล
ของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โดย

นางปัทมา บุญตริกบุตร รหัสประจำตัว 61-11-40

สถาบันพระปกเกล้า

รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก สำหรับสายงาน
ทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา :



(อาจารย์กิตติมา บุนนาค)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11



(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางปัทมา บุญทริกบุตร
 ชื่อหัวข้อเอกสาร : การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของ
 สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
 อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์กิตติมา บุณนาค

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งศึกษาแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร พร้อมเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้การศึกษาวិเคราะห์ข้อมูลทั้งแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาวิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และทิศทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเชิงลึก โดยการรับทราบความคิดเห็นจากบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวม 8 คน ตลอดจนการสังเกตจากพฤติกรรมและการปฏิบัติงานจริง

ผลการศึกษาพบว่า ในสถานการณ์ที่เรียกว่า VUCA World และโลกไร้พรมแดนซึ่งขับเคลื่อนสิ่งต่าง ๆ ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้แนวคิดการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากการบริหารจัดการ (Administration) แบบเดิมมาเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) และการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นการจัดการเชิงรุกมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นคู่มือทางกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร และการจะเป็นคู่มือที่ดีได้จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ของตน (Administrative expert) คืองานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และความเข้าใจในองค์กรและบริบทโดยรอบ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรได้ และสามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องมีความยืดหยุ่น

พร้อมจะปรับเปลี่ยน เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และที่สำคัญต้องมีทักษะที่หลากหลาย มีความรู้ในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงเพียงพอ และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่บุคลากรขององค์กร (Employee champion) เพื่อพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีความสามารถพร้อมจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา จาก ข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในเชิงลึก จะเห็นได้ว่าความคาดหวังและแนวโน้มของการกำหนดบทบาทและ สมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎรได้ปรับเปลี่ยนไป โดยมุ่งหวังให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความ เป็นมืออาชีพมากขึ้น นอกเหนือจากการมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามกระบวนการ (Management by process) ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (mindset) ของตนเอง เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน และสามารถแสดงบทบาทการเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความรอบรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย และบทบาทของการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (change leader) เพื่อสร้างคุณค่า และประโยชน์ให้แก่บุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้อง กับระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ดังนั้น ในปัจจุบันบุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องร่วมวางแผนกลยุทธ์กับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด โดยไม่ต้อง รอรับนโยบายจากผู้บริหารเพียงทางเดียว หรือรอให้เกิดปัญหาจึงจะหาแนวทางแก้ไข และต้อง ปรับเปลี่ยนมุมมองในการคิดวิเคราะห์ สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยการนำสภาพแวดล้อม ภายนอกเป็นตัวตั้ง (Outside-In) ในการวิเคราะห์แทนการเอาองค์กรของตนมาเป็นตัวตั้ง (Inside-out) สามารถวิเคราะห์และเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับองค์กร สามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดี และเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและพัฒนา บุคลากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การที่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนัก พัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ VUCA World ได้นั้น ต้องมุ่งเน้นทักษะและสมรรถนะ หลัก ๆ ได้แก่ การทำงานเชิงรุก ความคิดเชิงกลยุทธ์และความคิดเชิงระบบ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ ทักษะความเข้าใจและการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล และทักษะการแก้ไขปัญหา รวมถึงมีความคิดและรอบรู้ในภาพรวมขององค์กรในทุกด้าน และความเป็นไปของบริษัทโลกทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ ตลอดจนต้องรู้เท่าทันต่อเทคโนโลยี ดิจิทัลและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ในเรื่องเหล่านี้เพื่อให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต ซึ่งทักษะและ สมรรถนะดังกล่าวจะช่วยยกระดับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรให้เป็น บุคลากรที่มีศักยภาพเชิงรุกที่สามารถพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นการนำพาองค์กร ให้อยู่รอดท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ซึ่งจะส่งเสริมและผลักดันองค์กรให้เติบโตต่อไปอย่างยั่งยืนได้ ในที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารวิชาการ เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อันเนื่องมาจากได้รับความกรุณาและการให้คำปรึกษาคำแนะนำจาก อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์กิตติมา บุนนาค ตลอดจนวิทยากรทุกท่านในหลักสูตรที่ได้ให้ความรู้ ทั้งนี้ ต้องขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิและข้าราชการที่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ทำให้เนื้อหาของเอกสารวิชาการมีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น และขอขอบพระคุณสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตลอดจนสถาบันพระปกเกล้าที่มอบโอกาสอันดีในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเพื่อนร่วมการศึกษาอบรมที่ให้อกำลังใจและเป็นแรงผลักดันให้การศึกษาอบรมสำเร็จลงได้ด้วยดี

นางปัทมา บุญชริกบุตร
นักศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 11
สถาบันพระปกเกล้า
มิถุนายน 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา	1
2. วัตถุประสงค์การศึกษา	2
3. ขอบเขตการศึกษา	3
4. วิธีดำเนินการศึกษา	3
5. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา	4
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
1. ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564	5
2. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565)	7
3. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก	8
4. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์	12
5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	15
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	21
7. ทิศทางการบริหารและพัฒนาบุคลากร	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	41
1. ระเบียบวิธีการศึกษา	41
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	42
3. ระยะเวลาในการศึกษา	42
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	42
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
6. การวิเคราะห์ข้อมูล	44
7. กรอบความคิดในการศึกษา	44
บทที่ 4 ผลการศึกษา	46
1. ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	46
2. ประเด็นการสัมภาษณ์	48
3. สรุปผลการสัมภาษณ์	48
บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	64
- สรุปผลการศึกษา	64
- ข้อเสนอแนะ	98
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการศึกษา	102
ประวัติผู้ศึกษา	105

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ สายงานทรัพยากรบุคคล	20
2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้	22
3 ทักษะสำคัญ 10 ทักษะ สำหรับการทำงานในปี ค.ศ. 2020	35
4 การจัดอันดับประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	37
5 ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์เชิงลึก	46
6 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ สายงานทรัพยากรบุคคล	53
7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคล ของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	80

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 โมเดลบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์การให้มีอำนาจการแข่งขันได้	12
2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	16
3 Digital 4.0	29
4 Digital 4.0 ในปัจจุบัน	31
5 ทำไมต้องพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	33
6 กรอบแนวคิดในการศึกษา	45
7 บทบาทเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร	75
8 สมรรถนะเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร	78
9 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร	97
10 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร	98

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการศึกษา

โลกในปัจจุบันมีลักษณะที่เรียกว่า VUCA โดย V-Volatility (ความผันผวน) U-Uncertainty (ความไม่แน่นอน) C-Complexity (ความซับซ้อน) และ A-Ambiguity (ความคลุมเครือ) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง รวมทั้งการเมืองในประเทศและระหว่างประเทศ ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน การบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้สามารถรองรับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนา และปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง โดยแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น “ทุน” ขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่าอย่างมหาศาลให้กับองค์กรมากกว่าทรัพย์สินหรือทุนประเภทอื่น ๆ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จึงมีลักษณะเป็นการดำเนินการเชิงรุกเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและนำไปสู่การยกระดับผลผลิต และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินการให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากจะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดนั้น สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในฐานะหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนการดำเนินการของฝ่ายนิติบัญญัติ จึงได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ยุทธศาสตร์ โดยมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากรโดยเฉพาะ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภาตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี” ทั้งนี้ ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่า

เป็นกลไกสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ก็คือ บุคลากรสายงาน ทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ หรือจัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ระบบ แนวทางการพัฒนาบุคลากร สร้างมาตรฐานหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร วางแผนพัฒนาฝึกอบรมและสัมมนา รวมทั้งติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและสัมมนาของบุคลากรในวงงานรัฐสภา ข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร แนวโน้มเกี่ยวกับลักษณะของงาน และแนวคิดในการสร้างความยั่งยืนขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถรับมือกับความท้าทายดังกล่าว บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรอบรู้ มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสม สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคล จึงควรปรับเปลี่ยนแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงานด้วยการใช้แนวปฏิบัติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ *เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี* ตามที่ได้กำหนดไว้

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

2.2 เพื่อศึกษาแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษางานวิชาการ เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ได้กำหนดแนวทางการศึกษา ดังนี้

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีขอบเขตในการศึกษาด้านเนื้อหา โดยศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และทิศทางการบริหารและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น และนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งในด้านบทบาทสมรรถนะ ระบบงานและการปฏิบัติงาน และศึกษาถึงแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร และเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น

3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้แก่ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน และข้าราชการสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร รวมถึงข้าราชการสำนักสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์–พฤษภาคม 2562

4. วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดวิธีการศึกษา (Methodology) แบบการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการและหนังสือที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมทฤษฎี แนวคิดและข้อเท็จจริงต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาตีความ วิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้

4.2 ศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการศึกษาความคิดเห็นจากบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตั้งแต่ระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน และข้าราชการสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร รวมถึงข้าราชการสำนักสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

4.3 ศึกษาโดยการสังเกตการณ์ (Observation) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก โดยการสังเกตพฤติกรรมและการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลและข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

5. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

5.1 การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น

5.2 ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

5.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติอันเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

6.2 ทำให้ทราบถึงแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

6.3 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิชาการเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ผู้ศึกษาได้ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวม และประมวลข้อมูลเพื่อนำองค์ความรู้ที่เกิดจากแนวทางการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ และการถอดบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา ประกอบแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564
2. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565)
3. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก
4. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์
6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
7. ทิศทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากร

1. ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 ขึ้น เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานฯ ให้สามารถรองรับและสนับสนุนการดำเนินบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติ รวมทั้งให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ ความท้าทายด้านบุคลากร ค่านิยมองค์กร และยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจของสถาบันนิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

ความท้าทายด้านบุคลากร

- (1) พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพทุกสายงาน เพื่อให้ตอบสนองกรอบทิศทาง การพัฒนาสำนักงานและกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศ
- (2) ปลุกฝังและส่งเสริมบุคลากรให้มีค่านิยมหลักขององค์กร มีธรรมาภิบาล และคุณธรรม จริยธรรม
- (3) ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

- (1) รักดีต่อส่วนรวม ยึดมั่นต่อระบอบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข
- (2) มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน
- (3) มีจิตบริการในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรี
- (4) สมานสามัคคีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- (5) รับผิดชอบในหน้าที่

ยุทธศาสตร์ (STRATEGIES)

- (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนางค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament
- (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในเวทีประชาคมอาเซียนและ รัฐสภาระหว่างประเทศ
- (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างประชาธิปไตยและความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตยตาม แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความสุขในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง เป็นสำนักงานที่ได้คุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นสำนักงานที่มีระบบ การปฏิบัติงานและการให้บริการในรูปแบบ Digital Parliament และ Smart Parliament และเป็น สำนักงานที่ได้รับความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูง

Smart Parliament หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการของรัฐสภาที่มีขีด สมรรถนะสูงทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง กระบวนการ บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์ความรู้ นวัตกรรม และอาคารสถานที่ภายในบริเวณรัฐสภา

Digital Parliament หมายถึง การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐสภาโดยใช้ข้อมูลดิจิทัล เพื่อสร้างบริการของรัฐสภาในรูปแบบใหม่ ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social และ Cloud Technology เป็นต้น

จากแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 และนิยามคำศัพท์เฉพาะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับด้านบุคลากรโดยเฉพาะ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานและองค์กร โดยเฉพาะด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

2. ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565)

คณะกรรมการข้าราชการฝ่ายรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี” โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (VISION) : บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

พันธกิจ (MISSION)

- (1) ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
- (2) ขับเคลื่อนและผลักดันการดำเนินการด้านคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการ
- (3) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง
- (4) สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (STRATEGIES) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และยึดหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความ เชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่างสมดุล ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

จากยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่

พันธกิจที่ 3 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีความ เชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุก

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง วิถีชีวิตและการทำงานจึงต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องการบุคลากรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนก้าวรุกไปข้างหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลงจะมาถึง

การปฏิบัติหน้าที่ในระบบราชการก็เช่นกัน จากเดิมที่เคยดำเนินการในลักษณะการตั้งรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติตามคำสั่งหรือการปฏิบัติเมื่อมีเหตุการณ์บังคับ เป็นตัวกำหนดให้ตัดสินใจหรือกระทำการ ซึ่งโดยมากมักจะใช้อารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้อง จนอาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจจะอ้างถึงปัจจัยแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้น เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินการแบบตั้งรับไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ข้าราชการจึงต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่เป็นการทำงานเชิงรุก (Proactive Approach)

3.1 ความหมายของการทำงานเชิงรุก

การทำงานเชิงรุก เป็นการกระทำที่ก้าวไปล่วงหน้า แต่ไม่ใช่การทำงานแบบก้าวร้าว ไม่สนใจผู้ใด มุ่งประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ การทำงานเชิงรุกมิใช่การมุ่งเน้นดำเนินการโดยที่ไม่มีข้อมูลสนับสนุนหรือ

การวางแผนล่วงหน้า เพราะการทำงานแบบนั้นอาจส่งผลทำให้งานประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548, น. 1)

การทำงานเชิงรุก คือ การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอก ในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำ รวมถึงมีสติไม่จมปลักกับปัญหา แต่ตอบสนองด้วยสติในคุณค่าที่เชื่อมั่น ต่างจากการทำงานแบบตั้งรับ (Reactive Approach) ที่จะกระทำเมื่อสถานการณ์บีบบังคับให้ตอบสนอง ในบางครั้งอาจมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะโทษสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ โดยไม่พิจารณาตนเองเป็นหลัก (กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2553, น. 7)

การทำงานเชิงรุก คือ การเล็งเห็นถึงปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสร่วมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องานด้วยวิธีที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่ (กรมพัฒนาชุมชน, 2553, น. 36)

การทำงานเชิงรุกจึงเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีการวางแผนล่วงหน้า และจัดการสิ่งใดด้วยวิจาร์ณญาณอย่างรอบคอบ ทำให้มีความผิดพลาดน้อย ทั้งยังสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ และพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Stephen Covey (1990, p. 79) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The 7 Habits of Highly Effective People ได้นำเสนอลักษณะนิสัย 7 ประการ ได้แก่ ทำงานเชิงรุก (Be Proactive) มีเป้าหมายและแผนงานก่อนเริ่มลงมือทำ (Being with the end in mind) ทำสิ่งที่สำคัญอันดับแรก (Put first things first) คิดแบบชนะ-ชนะ (Think win/win) พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนจะให้ผู้อื่นเข้าใจตน (Seek first to understand, then to be understood) ผนึกพลังผสานความต่าง (Synergize) สร้างเสริมตนเองให้เฉียบคม (Sharpen the saw) ทั้งนี้ ลักษณะนิสัย 7 ประการเป็นลักษณะนิสัยของบุคคลที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หากบุคคลหมั่นฝึกฝนลักษณะนิสัยทั้ง 7 ประการ จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในระยะยาว เป็นวิถีจากภายในสู่ภายนอก ต้องเริ่มต้นที่ตัวเรา เริ่มต้นที่ความคิด คุณลักษณะและเหตุจูงใจของเราเอง เริ่มจากการปรับปรุงตนเองก่อนเพื่อให้สามารถดูแลตนเองได้ เลื่อนขั้นจากการพึ่งพิงผู้อื่นมาสู่การพึ่งพิงตนเอง จากนั้นจึงพัฒนาต่อไปเป็นการพึ่งพาซึ่งกันละกัน แต่ในการพัฒนาตนเองนั้นไม่ต้องรอให้ลักษณะนิสัยที่ 1-3 สมบูรณ์แล้วค่อยไปพัฒนาอุปนิสัยที่ 4-6 เพราะในชีวิตประจำวันเราสามารถให้ทั้ง 7 อุปนิสัยได้ โดยใน 3 อุปนิสัยแรกจะเป็นชัยชนะส่วนตัว เป็นการเอาชนะตัวเองให้ได้ก่อน ถัดมา 3 อุปนิสัยจะเป็นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นก่อให้เกิดชัยชนะในสังคม เกิดการพึ่งพากันอย่างมีประสิทธิภาพ และนิสัยสุดท้ายเป็นการพัฒนาต่อยอดเป็นการเติมพลังให้ชีวิต ลักษณะนิสัย 7 ประการเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพของบุคคล ช่วยให้บุคคลมีประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาและส่งเสริมให้บุคคลได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพัฒนาตนเองต่อไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้ Stephen Covey ได้ให้ความสำคัญกับ

การทำงานเชิงรุก (Proactive) เป็นลักษณะนิสัยอันดับแรก โดยได้อธิบายเกี่ยวกับการทำงานเชิงรุกไว้ดังนี้

ในกระบวนการทำงาน บุคคลที่ทำงานจะมีลักษณะในการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งบุคคลที่ทำงานได้เป็น 2 ลักษณะคือ บุคคลที่ทำงานเชิงรุก และบุคคลที่ทำงานเชิงรับ

บุคคลที่ทำงานเชิงรุก (Proactive) คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมริเริ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่ต้องคอยให้ผู้อื่นบอกหรือสั่งให้ทำ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มและความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ หรือโครงการต่าง ๆ ด้วยตนเอง นอกจากนั้นยังกระตุ้นเร้าให้ผู้อื่นร่วมลงมือทำ

บุคคลที่ทำงานเชิงรับ (Reactive) คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมเลือกทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามแต่สิ่งแวดล้อมที่มากระทบ ถ้าได้รับคำสรรเสริญก็จะเลือกทำกิจกรรมนั้น แต่ถ้าได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์จะไม่กล้าทำหรือแสดงความคิดเห็นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแต่จะรอคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ปัญหามากกว่าที่จะเป็นผู้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา

บุคคลที่ทำงานเชิงรุกจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่ค้นหาปัญหาและแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อปัญหาเกิดขึ้นจะพยายามแก้ไขปัญหานั้นด้วยตนเองก่อนที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

การทำงานเชิงรุกมีลักษณะการทำงานที่ตื่นตัวและเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจและกลุ่มทำงาน องค์การทุกประเภทสามารถใช้การทำงานเชิงรุกได้ทั้งสิ้น การทำงานเชิงรุกจะช่วยทำให้สมาชิกร่วมกันคิดนำความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นมารวมกัน พัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

3.2 พฤติกรรมการทำงานเชิงรุก

การทำงานเชิงรุกจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก (Proactive Approach) กล่าวคือ มีอิสรภาพในการเลือก (Freedom to Choose) ตอบสนองพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งโดยมีความเชื่อมั่นในคุณค่า 4 ประการ คือ

3.2.1 การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ตัดสินใจเลือกที่จะทำอะไรสิ่งใดมีอิทธิพลต่อตัวเรา

3.2.2 จินตนาการ (Imagination) สามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2.3 มีวิจารณ์ญาณ (Conscious) ตระหนักรู้ที่อยู่ในใจว่าสิ่งใดถูกหรือผิด มีวินัยควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ อีกทั้งมีความคิดและการกระทำสอดคล้องกัน

3.2.4 ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (Independent Will) เลือกกระทำการสิ่งใดตามที่ตนเองตระหนัก (Self-Awareness) โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

3.3 คุณสมบัติของผู้ทำงานเชิงรุก

ผู้ปฏิบัติงานเชิงรุกควรมีทักษะและคุณสมบัติ ดังนี้

3.3.1 คาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า (Foreseen) คือ มองเห็นภาพในอดีต ปัจจุบันและคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่น มองเห็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันยังเกิด

ปัญหาขึ้นอีกและคาดการณ์ว่าปัญหานี้จะทวีความรุนแรง หรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบอื่น ๆ โดยไม่ประเมินสถานการณ์ต่ำกว่าหรือสูงเกินจริง เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.3.2 มีทักษะการวิเคราะห์ปัญหาได้ดี (Analytical Skill) เลือกได้ว่าปัญหาใดมีแนวโน้มวิกฤตในอนาคต พร้อมทั้งวิเคราะห์สาเหตุ และอุปสรรคของปัญหา

3.3.3 รู้จักองค์กร (Organization Awareness) ต้องรู้จักองค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ภารกิจขององค์กร พฤติกรรมของคนทั้งองค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร และการบริหาร การเข้าใจองค์กรทั้ง 4 ด้าน เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สามารถเลือกวางแผนกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้เหมาะสม

3.3.4 มีเทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ (Presentation Skill) มีทักษะการถ่ายทอดความคิดที่วางแผนไว้ให้ผู้บริหารเข้าใจและยินดีสนับสนุน

3.3.5 มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ (Creditability) การเป็นผู้นำกลยุทธ์ หรือเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Changed Agent) ได้ดีในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญ คือ ได้รับการยอมรับ และน่าเชื่อถือจากบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร เพราะมีส่วนทำให้บุคลากรทุกคนยินดีให้ความร่วมมือและเปลี่ยนแปลงตาม (นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ, 2547, น. 40-46)

3.4 แนวทางการพัฒนาตนให้มีอุปนิสัยเชิงรุก

การที่บุคลากรขององค์กรจะเป็นผู้ปฏิบัติงานเชิงรุก สิ่งสำคัญ คือ บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีอุปนิสัยเชิงรุก ซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

3.4.1 เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและภารกิจ

3.4.2 ทราบแนวทางดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3.4.3 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ศักยภาพ และความสามารถของตนเองว่าเหมาะสมกับงานและองค์กรหรือไม่

3.4.4 มีศักยภาพและความรู้เรื่องงาน

3.4.5 สามารถประเมินอุปสรรค และโอกาสสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น วัฒนธรรมองค์กร ทักษะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการทำงานของตน

3.4.6 สามารถปรับข้อจำกัดหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส

3.4.7 รู้จักองค์กร และเข้าใจพฤติกรรมบุคลากรทั้งองค์กร (พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส)

3.4.8 เข้าใจและวิเคราะห์เพื่อปรับตัวและวิธีการให้เข้าสถานการณ์ และรู้จักกาลเทศะว่าสิ่งใดสมควรทำหรือไม่สมควรทำ

3.4.9 มีความคิดอิสระในการเลือก (Independent Will) ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม

3.4.10 มีวิจารณ์ญาณว่าสิ่งใดถูกต้องและเหมาะสม

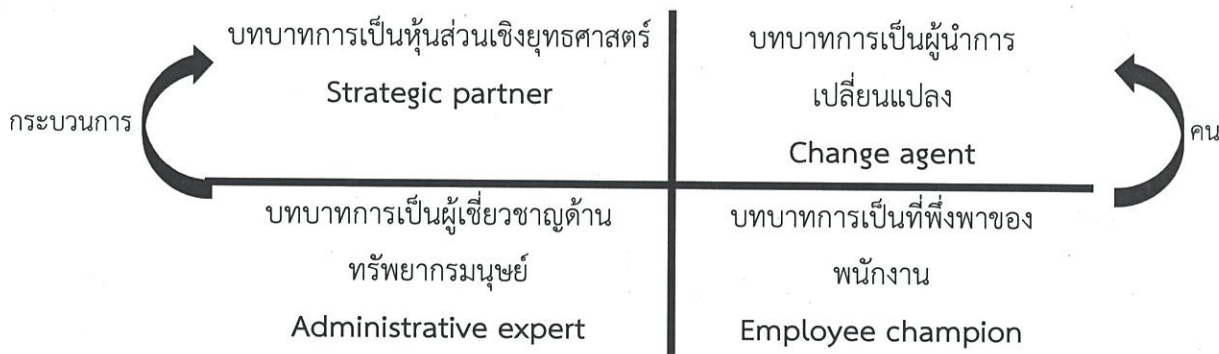
3.4.11 สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

3.4.12 สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบัน ตลอดจนสามารถวางแผนป้องกันปัญหาหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

Dave Ulrich (1997, pp. 24-45) มีความเห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบทบาทที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างก้าวหน้าและยั่งยืน เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง และเพิ่มเติมบทบาทแบบใหม่ที่เป็นการทำงานเชิงกลยุทธ์เน้นที่ผลลัพธ์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งสร้างคุณค่าและส่งมอบผลสัมฤทธิ์แทนการปฏิบัติงานกิจวัตรที่มุ่งกิจกรรม ดังนั้น จึงได้ทำการศึกษาลักษณะบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความสามารถในด้านการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อศึกษาว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไร และได้เสนอโมเดลบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์กรให้มีอำนาจการแข่งขันได้

กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

4.1 บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner role) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร คอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งอนาคตและการได้มาซึ่งกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ตามทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปที่มีผลต่อองค์กร และรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ ทั้งนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขตลอดจนถึงการทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาภายในให้กับองค์กร

4.2 บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (Administrative expert role) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกแบบวิธีการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและองค์กรโดยรวม

4.3 บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee champion role) บทบาทในการสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์กร พร้อมกับมุ่งหากลยุทธ์และวิธีการจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และมีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมถึงบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

4.4 บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent role) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์กรให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน อย่างไรก็ตาม Ulrich ยังได้นำเสนอว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ริเริ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืน (จำเนียร จวงตระกูล, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับ Nadler & Nadler (1989, อ้างถึงใน กฤษณา ทิรัญชนะโชค, 2547) ที่เห็นว่านักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงโดยเป็นผู้กระตุ้นให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และช่วยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างไร และเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ทำให้ผู้จัดการสายงานเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมองว่าบทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทรองบทบาทหนึ่งของบทบาทหลักในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาขององค์กร

ผลจากการศึกษา พบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นที่บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร ซึ่งเป็นบทบาทในด้านการปฏิบัติการและมีลักษณะเป็นงานประจำวัน อย่างไรก็ตาม นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในบทบาทแต่ละด้านให้มากขึ้นตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหาร

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2548) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทอย่างมากเพื่อให้อยู่รอดกับธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยสามารถแบ่งบทบาทที่สำคัญ ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.1 ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional practitioner) หมายถึง บทบาทที่ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น การสรรหา การทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ การจ่ายค่าจ้าง การติดต่อกับหน่วยงานราชการ การจัดฝึกอบรมพนักงาน เหล่านี้ถือเป็นบทบาทที่ต้องเล่นเป็นนักปฏิบัติและเป็นผู้รู้จริง รู้ซึ่งในงานนั้น ๆ และที่สำคัญในการเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้น งานที่ทำทุกงานต้องมีมาตรฐาน (procedure) ขั้นตอนการทำงาน (work instruction) ไว้ครบถ้วนและชัดเจน

ในอนาคตงานส่วนนี้ถ้าจำเป็นต้องทำ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะใช้เวลาให้น้อยลงและวิธีการลดเวลาสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน (information technology) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (work efficiency improvement) การใช้บริการหน่วยงานภายนอกองค์กร (out-source) เป็นต้น

ในบางองค์กรพยายามลดงานในส่วนนี้ลง โดยการใช้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เพราะงานในส่วนนี้มักจะเป็นงานที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรทางธุรกิจที่ชัดเจน เป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กัน ในปัจจุบันนี้สามารถสรรหาคนโดยใช้บริษัทสรรหา (recruitment agency) สามารถจ้างบริษัทภายนอกจัดฝึกอบรม จ่ายค่าจ้าง ติดต่อกับราชการได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์กรว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เมื่อไร เพราะเหตุใดจึงต้องเปลี่ยน

4.2 หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partner) หมายถึง บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนทางธุรกิจ สนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย บทบาทที่สำคัญ ๆ ของการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ

4.2.1 การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (counselor) เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารคน ให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทนี้จะเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือความไว้วางใจและความศรัทธามาก่อน

4.2.2 การพัฒนาบุคลากรและองค์กร (development) เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรโดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจและทิศทางในการพัฒนาองค์กร

4.2.3 การเป็นผู้สนับสนุน (supporter) เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีเครือข่ายในองค์กรที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ต้องติดต่อกับทุกหน่วยงานเป็นผู้ที่

สามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ดีกว่าหน่วยงานอื่นมีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงาน

4.3 การเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategic player) หมายถึง บทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้ธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบด้านการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถคำนวณผลกระทบในด้านผลกำไรขององค์กรได้

ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทการทำงานของตนด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองเพื่อรองรับความคาดหวังของผู้บริหาร ต้องเรียนรู้ถึงบทบาทใหม่ของตนเอง และศึกษาทิศทางและเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ๆ

5. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรบุคคล

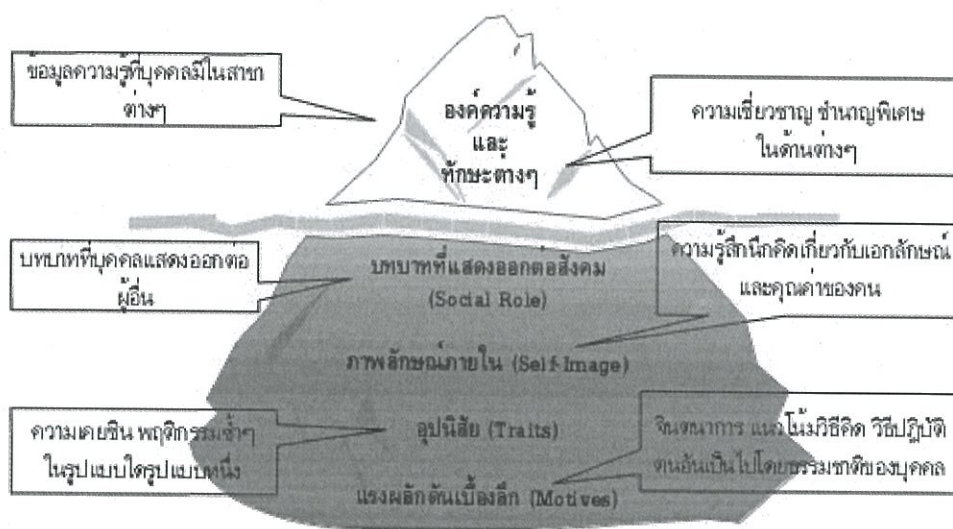
5.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 4) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

David C. McClelland (1970, อ้างถึงใน สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 น. 11) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และได้เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็น ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้นถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ Skills) ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) รวมทั้ง บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) และ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล แนวคิดดังกล่าวอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออก

ต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ
3. เจตคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (Self-concept) เช่น Self-concept ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่ น่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) เป็นพลังที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่สิ่ง ที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของ ตนเองตลอดเวลา



ภาพที่ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2560, น. 12-17) กล่าวว่า การกำหนด Competency เพื่อให้บุคคลที่ ดำรงตำแหน่งงานนั้นสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ K-S-A ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1.1 **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ที่เป็นหลักการ ข้อบังคับ ข้อกำหนด มาตรการต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดไว้เป็นข้อ ๆ เช่น ความรู้เกี่ยวกับ ISO ความรู้เกี่ยวกับบัญชี ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เป็นต้น ถ้าเปรียบความรู้ออกแบบกับ Iceberg Model หรือภูเขาน้ำแข็งแล้ว พบว่า ความรู้เป็นส่วนที่อยู่เหนือภูเขาน้ำแข็งที่ประเมินได้ไม่ยากและพัฒนาได้ไม่ยากเช่นเดียวกัน

1.2 **ทักษะ (Skills)** หมายถึง ทักษะในการทำงานเป็นการกระทำ การแสดงออกที่ทำบ่อย ๆ จนเป็นความชำนาญ เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือวัด ทักษะการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะการสอนงาน เป็นต้น ถ้าเปรียบทักษะกับ Iceberg Model หรือภูเขาน้ำแข็งแล้ว พบว่า ทักษะเป็นส่วนที่อยู่เหนือภูเขาน้ำแข็งที่ประเมินได้ไม่ยากและพัฒนาได้ไม่ยากเช่นเดียวกัน

1.3 **คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)** หมายถึง ลักษณะภายในส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความคิด (Attitudes) ลักษณะนิสัย และแรงขับเคลื่อน เช่น ความคิดเชิงบวก ความละเอียดรอบคอบ ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการทำงาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น ถ้าเปรียบคุณลักษณะกับ Iceberg Model หรือภูเขาน้ำแข็งแล้ว พบว่า คุณลักษณะเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำแข็งที่ต้องใช้เวลาในการประเมินและใช้เวลาในการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีคุณลักษณะภายในที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการซึ่งส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำการต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐาน โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ดังนั้น ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน

5.2 สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์จากนักทฤษฎีและองค์กรต่าง ๆ (รัชพงศ์ เศรษฐบุตร, 2560, น. 178-179) ประกอบด้วย

แนวคิดของ Ulrich และคณะ (2013) สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้เป็น 5 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 : การเป็นนักกิจกรรมที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist)

กลุ่มที่ 2 : การเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner)

กลุ่มที่ 3 : การเป็นผู้สร้างขีดความสามารถ (Capability Builder)

กลุ่มที่ 4 : การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Champion)

กลุ่มที่ 5 : การเป็นผู้บูรณาการและริเริ่มทางทรัพยากรมนุษย์ (HR Innovator and Integrator)

แนวคิดของ Association for Talent Development (ASTD) (2013) สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์
แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 : สมรรถนะพื้นฐาน (Foundational Competency) ประกอบด้วย 1) ทักษะทางธุรกิจ (Business Skills) 2) ความคิดอ่านระดับโลก (Global Mindset) 3) ความรู้ในอุตสาหกรรมที่ทำอยู่ (Industry Knowledge) 4) ทักษะการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Skills) 5) ทักษะส่วนบุคคล (Personal Skills) ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัว และ 6) ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology Literacy)

กลุ่มที่ 2 : ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development Area of Expertise) ประกอบด้วย 1) การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) 2) การออกแบบการเรียนการสอน (Instructional Design) 3) การส่งมอบคุณภาพการฝึกอบรม (Training Delivery) 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) 5) การประเมินผลที่ได้จากการเรียนรู้ (Evaluate Learning Impact) 6) การจัดการโปรแกรมการเรียนรู้ (Managing Learning Program) 7) การจัดการคนเก่งอย่างบูรณาการ (Integrated Talent Management) 8) การสอนงาน (Coaching) 9) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 10) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

แนวคิดของ Human Resources Professionals Association (2014) สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์
แบ่งได้ 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 : สมรรถนะหลัก 9 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) ทักษะที่เป็นมืออาชีพ (Professional Practice) 3) ความผูกพันในงาน (Engagement) 4) การวางแผนกำลังคนและการจัดการคนเก่ง (Workforce Planning and Talent Management) 5) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ (Labor and Employment Relations) 6) การให้รางวัลรวม (Total Rewards) 7) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) 8) สุขภาพ ความสุข และความปลอดภัยในการทำงาน (Health, Wellness, and Safe Workplace) และ 9) ตัวชี้วัดด้านงานทรัพยากรมนุษย์ การรายงาน และการจัดการการเงิน (Human Resources Metrics, Reporting, and Financial Management)

กลุ่มที่ 2 : สมรรถนะเสริม 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์และความคิดเชิงระบบ (Strategic and Systems Thinking) 2) ทักษะความเป็นมืออาชีพและจริยธรรม (Professional and Ethical Practice) 3) การแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตและการวิเคราะห์ตัดสินใจ (Critical Problem-Solving and Analytical Decision Making) 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการส่งผ่านข้ามวัฒนธรรม (Change Management and Cultural Transformation) และ 5) การสื่อสาร การแก้ไขความขัดแย้ง และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Communication, Conflict Resolution, and Relationship Management)

แนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personal Management Association of Thailand: PMAT) (2557) สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้เป็น 8 สมรรถนะ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) 2) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment & Selection) 3) การจัดการค่าตอบแทน (Compensation Management) 4) แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 5) การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) 6) การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการการเรียนรู้ (Training Development & Learning) 7) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และ 8) การจัดการผลงาน (Performance Management)

สมาคม IPMA (International Personnel Management Association) (2000) ได้พัฒนารูปแบบของ HR Competency Model ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 22 ด้าน ดังนี้ คือ (1) ใฝ่ภารกิจ (2) เข้าใจกระบวนการทางธุรกิจและรู้วิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (3) เข้าใจลูกค้าและวัฒนธรรมองค์การ (4) เข้าใจสภาพแวดล้อมของการให้บริการของรัฐ (5) เข้าใจพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม (6) มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (7) มีความสามารถด้านนวัตกรรมและสร้างความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (8) ประเมินและสร้างความสมดุลในคุณค่าของการแข่งขัน (9) ประยุกต์หลักการพัฒนาองค์การ (10) รู้วิธีการคิดแบบธุรกิจอย่างเป็นระบบ (11) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ (12) มีทักษะการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์และความคิดสร้างสรรค์ (13) ออกแบบและปรับกระบวนการทำงานขององค์การเพื่อรับรองรับความเปลี่ยนแปลง (14) มีทักษะด้านการให้คำปรึกษาและการเจรจาต่อรอง รวมถึงวิธีการแก้ไขข้อแย้ง (15) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ (16) มีทักษะด้านการตลาดและการเป็นตัวแทนธุรกิจ (17) เชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์การ (18) มีความรู้ในด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (19) สร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่ม (20) มุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า (21) เข้าใจ รู้คุณค่าและส่งเสริมความหลากหลาย (22) ปฏิบัติและส่งเสริมพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์และคุณธรรม

กล่าวโดยสรุป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นจากเดิมทั้งในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ คุณลักษณะ เพื่อให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของงานด้านนี้ในอนาคต

5.3 สมรรถนะของสายงานทรัพยากรบุคคลสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ

คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยให้ส่วนราชการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพิจารณาแต่งตั้ง การย้าย การ

โอน การเลื่อน และการประเมินผลข้าราชการ รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ (ตามหนังสือ ก.ร. ที่ 44/2555 (ว17) ลงวันที่ 2 พฤษภาคม 2555) ซึ่งตามมาตราฐานดังกล่าวกำหนดให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ความรู้ความสามารถ เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ		สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางบริหาร	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม 2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.2554 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ.2554 3. กฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3. ทักษะการคำนวณ 4. ทักษะการจัดการข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม	-	1 การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

ตารางที่ 1 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ สายงานทรัพยากรบุคคล

6. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยสรุปดังต่อไปนี้

6.1 ประเภทของความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, น. 32) จำแนกความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

6.1.1 ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือ ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

6.1.2 ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบ ซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ และวีดิทัศน์ เป็นต้น

6.2 ความหมายของการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น. 34) กล่าวว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

บรูซซี ศิริมหาสาร (2551, น. 36) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ ข้อมูลเกิดความหมาย กลายเป็นสารสนเทศ จาก Data เป็น Information ซึ่งจะต้องมีการกลั่นกรอง มีการจัดการกับข้อมูล (Data) เพื่อ Processing ไปสู่ Information หรือสารสนเทศ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และการจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล ด้วยการนำกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ในการรวบรวม จัดระบบความรู้ในองค์กรใหม่ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ใหม่ที่ได้มาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร

6.3 เป้าหมายของการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น. 24) กล่าวว่า เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ ดังนี้

6.3.1 พัฒนาองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์

6.3.2 พัฒนาคน ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความคล่องตัวในการทำงาน บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6.3.3 พัฒนากระบวนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิผลให้เกิดนวัตกรรม

วิจารณ์ พานิช (2548, น. 5) กล่าวไว้ว่า เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

จากเป้าหมายของการจัดการความรู้ข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคน ให้เกิดการเรียนรู้ มีองค์ความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.4 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงมีการใช้เครื่องมือหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก เพื่อที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549, น. 7-10) อธิบายว่า กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายประเภททั้งที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ดังแสดงในตารางที่ 2

ประเภทของความรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
Explicit Knowledge	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) 2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร 3. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) 4. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) 5. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

ตารางที่ 2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
Tacit Knowledge	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) 2. Innovation & Quality Circles (IQCs) 3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) 4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) 6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ตารางที่ 2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้ (ต่อ)

6.5 แนวโน้มของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีหลายอย่าง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผลต่อแนวทาง KM (Knowledge Management หรือการจัดการความรู้) ขององค์กร ทำให้การแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ และการเก็บรักษาความรู้เป็นไปอย่างง่ายยิ่งขึ้นกว่า KM แบบเก่า ส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจการได้ตรงตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จมากขึ้น เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่นำมาใช้กับ KM (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.), 2561, ออนไลน์)ได้แก่

6.5.1 Cloud computing เป็นการให้บริการของผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ การจัดเก็บข้อมูล ซึ่งรวมกันอยู่ในศูนย์ข้อมูลหรือก้อนเมฆ มีการคิดค่าบริการตามการใช้งานจริง ผู้ใช้บริการเพียงมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตก็สามารถใช้บริการดังกล่าวได้ โดยผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ notebook tablet และสามารถแชร์บริการร่วมกัน ข้อดีคือ ผู้ใช้บริการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานได้ เพียงจ่ายเงินเพิ่ม ไม่ต้องดูแลระบบเอง ผู้ให้บริการเป็นผู้ดูแลให้ ไม่ยุ่งยากในการอัพเกรดระบบ ตัวอย่าง ซอฟต์แวร์ KM ที่ใช้เทคโนโลยีนี้ เช่น Office 365 และ SharePoint Online BMC Knowledge Management Salesforce Knowledge Management

6.5.2 Big data ความเจริญก้าวหน้าในยุคดิจิทัล ทำให้เกิดข้อมูลขนาดใหญ่ อย่างรวดเร็ว มากมายมหาศาลขึ้น ที่เรียกว่า Big data ทำให้องค์กรต้องใช้เครื่องมือ KM มาช่วยบริหาร Big data เพื่อให้องค์กรพัฒนากระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง Big data ภายในองค์กร เช่น ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลการดำเนินงาน ความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในคลังความรู้

6.5.3 Internet of Things (IoT) เป็นการเชื่อมต่ออุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันด้วยอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถควบคุมอุปกรณ์และสิ่งต่างๆ ได้ทุกที่ ทุกเวลา เพียงมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น ควบคุมการเปิดปิดไฟ เครื่องปรับอากาศ IoT ทำให้ KM เกิดขึ้นแบบ real-time updates

6.5.4 Mobile technology เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่กลายเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน ซึ่งช่วยให้ KM เกิดขึ้นได้ในทุกที่ ทุกเวลา แบบ real-time ทำให้ประหยัดเงินและเวลา

6.5.5 Artificial Intelligence (AI หรือปัญญาประดิษฐ์) เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์ทำงานได้เหมือนปัญญาของมนุษย์ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ ระบบฐานข้อมูล หุ่นยนต์

เทคโนโลยีเหล่านี้เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล นอกจากเกิดมาเพื่ออำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันแล้วยังอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้อีกด้วย

7. ทิศทางการบริหารและการพัฒนาบุคลากร

7.1 นโยบาย “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0)

นโยบาย “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0) เป็นวิสัยทัศน์ของรัฐบาลในเชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ด้วยการจัดการบริหารจัดการร่วมกับเทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการลงมือทำมาก แต่ได้ผลตอบแทนน้อย มาเป็นลงมือทำน้อย แต่ได้ผลตอบแทนมหาศาล โดยการเอาความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดัน และนำนวัตกรรมเข้ามาช่วย เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าไปสู่การบริการมากขึ้น โดยมีภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน ทั้งนี้ นโยบายประเทศไทย 4.0 จะสร้างความเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐให้ทันสมัย สอดรับกับนโยบายและความเปลี่ยนแปลง.

7.2 ระบบราชการ 4.0

เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (Transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นฟังของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้กำหนดระบบราชการ 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป., ออนไลน์) ดังนี้

7.2.1 เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยง

การทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดรับประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

7.2.2 ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการของตนและผ่านการติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกันทั้งการติดต่อมาด้วยตนเอง เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

7.2.3 มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)

ต้องทำงานอย่างเตรียมการณ้ไวล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0

ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 อาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่



การสานพลังระหว่างภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration)

เป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นไปกว่าการประสานงานกัน (coordination) หรือทำงานด้วยกัน (cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (collaboration) อย่างแท้จริง โดยจัดระบบให้มีการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน มีการระดมและนำเอาทรัพยากรทุกชนิดเข้ามาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยงและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศหรือแก้ปัญหาความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นจนไม่มีภาคส่วนใดในสังคมจะสามารถดำเนินการได้ ล่วงด้วยตนเองโดยลำพังอีกต่อไป หรือเป็นการบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชารัฐ”



การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

เป็นการคิดค้นและแสวงหาวิธีการ หรือ solutions ใหม่ ๆ ทำให้เกิด big impact เพื่อปรับปรุงและออกแบบการให้บริการสาธารณะ และนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศ หรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ อันแปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยรูปแบบห้องปฏิบัติการ (GovLab/Public Sector Innovation Lab) และใช้กระบวนการความคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ในลักษณะที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกนึกคิด (Empathize) ก่อนจะสร้างจินตนาการ (Ideate) พัฒนาต้นแบบ (Prototype) ทำการทดสอบ ปฏิบัติจริงและขยายผลต่อไป



การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization)

เป็นการผสมผสานกันของการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ (cloud computing) อุปกรณ์ประเภทสมาร์ทโฟนและเครื่องมือเพื่อการใช้งานร่วมกัน (collaboration tool) ทำให้สามารถติดต่อกันได้อย่างเรียลไทม์ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้ และช่วยให้บริการของทางราชการสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการให้ดำเนินการได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และช่องทาง ได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

***ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) เพื่อสร้างคุณค่า (public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

7.3 ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0

การพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ถือเป็นวาระแห่งชาติที่รัฐบาลและทุกภาคส่วนต่างให้ความสำคัญและ “ข้าราชการ” ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อื่นให้มีขีดความสามารถเหมาะสมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศ คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป., ออนไลน์)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในการประชุมเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 จึงได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยให้ “ข้าราชการ” มีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศใน 4 เรื่อง โดยพันธกิจในแต่ละเรื่อง มีความเห็นว่า “ข้าราชการ” จะต้องปรับมุมมองเปลี่ยนทัศนคติ และร่วมกันดำเนินงาน ดังนี้

7.3.1 การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการ และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน

ในการทำงาน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการเชื่อมโยงกลไก กระบวนการทำงาน รวมถึงการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นเสมือนกระบวนการเดียวกันตั้งแต่ต้นจนจบ (Alignment) มีการประสานและทำงานไปด้วยกันเพื่อผลสำเร็จของงานร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกกว่าเป็นงานใครหน้าที่ใด มีการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการพูดคุยหารือ เปิดรับความคิดเห็นรวมทั้งร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความแน่วแน่ ตั้งใจ (Intention) และไว้วางซึ่งกันและกัน (Trust) พร้อมรับความเสี่ยง และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน

7.3.2 การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างมิติใหม่ของการทำงานภาครัฐ ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเดิมที่เน้นการรวมศูนย์ มาสร้าง “พันธมิตร” (Partners) และทำงานร่วมกันกับหน่วยงานและภาคส่วนอื่นเพื่อการไปสู่เป้าหมายตามที่มีเจตจำนงร่วมกัน

ในการทำงานร่วมกัน ต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจองค์กรและภารกิจของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละภาคส่วนอย่างถ่องแท้ มีการวางแผนการทำงานร่วมกันที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว มีการนำจุดแข็งหรือความชำนาญของแต่ละฝ่ายหรือภาคส่วนต่าง ๆ มาแบ่งปัน เพื่อสร้าง

ประโยชน์ร่วมกัน (win-win solution) มีการปรับรูปแบบและกระบวนการทำงานร่วมกันให้มีความยืดหยุ่น โดยหาจุดร่วมบนความแตกต่างเพื่อไปสู่เป้าหมายตามพันธกิจที่มาดำเนินการร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์และรักษาความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่เอื้อต่อการพูดคุย หรือสื่อสาร ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ เทคนิคดำเนินงานระหว่างกัน เพื่อสร้างสรรค์ ต่อยอดและสร้างคุณค่าร่วมกันในการพัฒนางานและสร้างนวัตกรรมเพื่อประชาชนและสังคม

7.3.3 การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ เพื่อยกระดับผลิตภาพและปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐ

ในการทำงาน ต้องร่วมกันการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดหรือรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำทลายสิ่งใหม่ เปิดรับความคิดเห็นแตกต่างบนหลักเหตุและผล แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทดลอง ทำสิ่งใหม่ สนับสนุนการต่อยอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ขององค์กรและผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่

ข้าราชการจะต้องร่วมกันกระตุ้นให้ทุกคนคิดต่างไปจากเดิม โดยให้คิดว่าเราจะตัดอะไรทิ้งได้บ้าง เราจะเชื่อมโยงหรือนำสิ่งใดกับสิ่งใดมารวมกันแล้วสร้างเป็นสิ่งใหม่ได้บ้าง เราจะปรับสัดส่วนอะไรได้บ้างและเราจะพลิกแพลงสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวันให้ง่ายขึ้น ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติติดตามความคืบหน้าและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

7.3.4 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

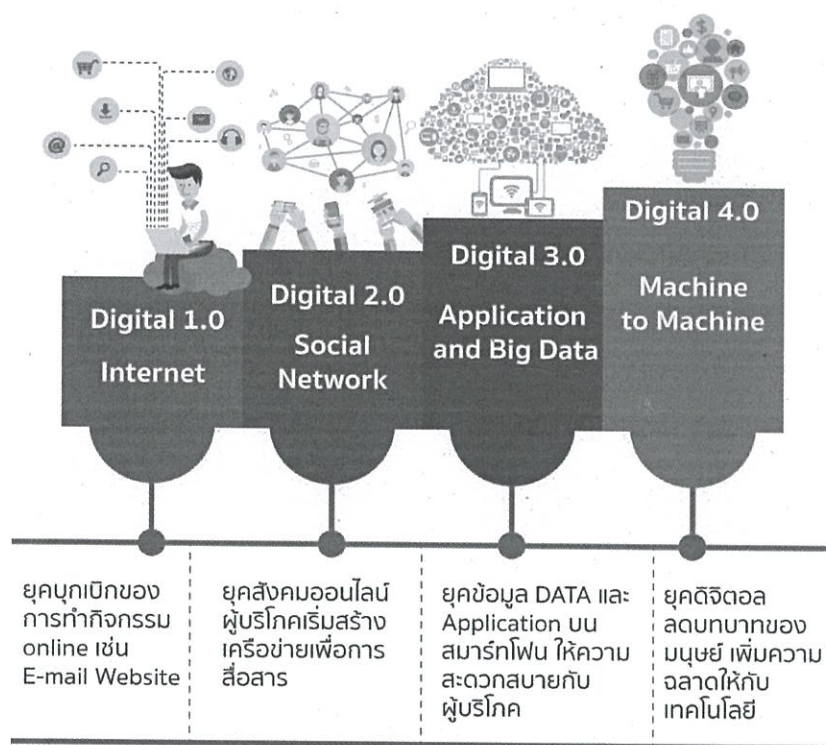
ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาดตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะต้องร่วมสร้างระบบดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนากระบวนการ ระบบการบริการ รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยตนเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน (Co-Creation) และเพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น (High Value Jobs)

ในการทำงาน จะต้องรู้ เข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตามทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับและปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง พัฒนารูปแบบ วิธีคิด และวิธีการทำงานให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Smart Technology) ได้อย่างปลอดภัยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน

โดยสรุป เพื่อให้ภาครัฐปรับตัวให้เท่าทันและตอบสนองความคาดหวังของทุกภาคส่วน ในการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการปรับเปลี่ยนการทำงานจากแบบเดิม ๆ ที่คุ้นเคย คิดฝ่ายเดียว ทำฝ่ายเดียว มาทำงานแบบประสานความร่วมมือโดยไม่แบ่งแยกกว่าเป็นหน้าที่ของใคร สร้างพันธมิตรการทำงานกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันในรูปแบบประชารัฐ สร้างสรรค์นวัตกรรมและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อสร้างให้เกิดรัฐบาลแบบเปิดที่มีการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลที่มีคุณธรรม โปร่งใส เป็นที่เชื่อมั่น ศรัทธาของประชาชนและสังคมโลก

“ข้าราชการไทย” ในฐานะกลไกขับเคลื่อนภาครัฐที่สำคัญต้องเปลี่ยนแปลง (Change) โดยต้องก้าวออกจากกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิม พร้อมท้าทายสิ่งใหม่ แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผลต้องสามารถประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน ระหว่างหน่วยงานของรัฐ ระหว่างหน่วยงานของรัฐกับเอกชน และระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกัน ต้องมีปัญญาสร้างสรรค์ โดยร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นเลิศ (Creative) และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความประทับใจและการมีส่วนร่วมจากประชาชน และที่สำคัญ คือ จะต้องร่วมสร้างภาคราชการที่ปลอดภัยไร้พินัย ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ซื่อตรง โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และมีคุณธรรม (Corruption free)

7.4 ดิจิทัล 4.0



ภาพที่ 3 Digital 4.0

Digital 1.0 เปิดโลกอินเทอร์เน็ต

ยุคนี้เป็นยุคเริ่มต้นของ “Internet” เป็นช่วงเวลาที่กิจกรรมและการดำเนินชีวิตเปลี่ยนจากออฟไลน์ (offline) มาเป็นออนไลน์ (online) มากขึ้น เช่น การส่งจดหมายทางไปรษณีย์เปลี่ยนมาเป็นการส่งอีเมล E-mail และการถือกำเนิดของเว็บไซต์ (Website) ที่ทำให้เราเข้าถึงทุกอย่างได้ง่ายขึ้นและทั่วถึง การอัปเดตรวดเร็วตลอด 24 ชั่วโมง การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ส่งผลกระทบต่อครั้งใหญ่และเป็นวงกว้าง การดำเนินกิจกรรมสะดวกและรวดเร็ว เริ่มมีกิจกรรมเชิงพาณิชย์และโฆษณาผ่านเครื่องมือออนไลน์เสมือนกับมีหน้าร้านที่ทุกคนบนโลกจะเห็นเราได้ง่ายขึ้น

Digital 2.0 ยุคโซเชียลมีเดีย

ยุคที่ผู้บริโภคเริ่มสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ เครือข่ายสังคม Social Network โดยเริ่มจากการคุยหรือแชทกับเพื่อน สมาคม กลุ่มเล็ก ๆ ของผู้คนที่ต้องการความความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสาร และขยายวงกว้างไปสู่การดำเนินกิจกรรมในเชิงธุรกิจ โดยนักธุรกิจส่วนใหญ่มองว่า Social Media เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อและสร้างเครือข่ายทางธุรกิจให้แก่พวกเขาได้เป็นอย่างดีด้วยการคลิกเพียงครั้งเดียว อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนา Brand วัตถุประสงค์ดำเนินงานของธุรกิจ ส่งเสริมภาพลักษณ์แบรนด์ เสมือนว่า Social Media เป็นกระบอกเสียงและเวทีเสนองานแก่นักธุรกิจสู่สายตาชาวโลกเป็นอย่างดี เครื่องมือโซเชียลยังสามารถเป็นอำนาจในการต่อรองของผู้บริโภคที่กำลังตัดสินใจเลือกสินค้าและบริการ เนื่องจากมีตัวเลือกและร้านค้าให้เห็นมากขึ้นอีกด้วย

Digital 3.0 ยุคแห่งข้อมูลและ Big data

ยุคแห่งการใช้ข้อมูลที่วิ่งเข้าออกเป็นล้าน ๆ ข้อมูลให้เป็นประโยชน์ การเติบโตของโซเชียลมีเดียและ E-Commerce จากยุค 2.0 ทำให้เกิดการขยายของข้อมูลอย่างมหาศาล ทุกแพลตฟอร์มไม่ว่าจะเป็นสื่อโซเชียล เว็บเบราว์เซอร์ หรือแม้แต่ธุรกิจอย่างธนาคาร โลจิสติกส์ ประกันภัย รีเทล ต่างมีข้อมูลเข้าออกเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน และเริ่มมีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังคำกล่าวที่ว่า “ใครมีข้อมูลมาก ก็มีอำนาจมาก” ข้อมูลถูกนำมาประมวลผล จับสาระ วิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองโจทย์ของลูกค้าได้ ทุกองค์กรต่างเห็นความสำคัญ ของการนำ Big data มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่การนำ Big data มาตอบสนองอย่างเรียลไทม์นั้น จำเป็นต้องมีระบบคลาวด์ Cloud Computing มาช่วยอำนวยความสะดวก จัดเก็บข้อมูล เลือกทรัพยากรตามการใช้งาน และทำให้เราสามารถเข้าถึงข้อมูลบนคลาวด์จากที่ใดก็ได้ ผู้ใช้ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลต่าง ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต สามารถจัดการ บริหารข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลกับผู้อื่น (Shared Services) ลดต้นทุนและลดความยุ่งยากเพื่อโฟกัสกับงานหลัก เพิ่มความเร็วในการบริการและการทำธุรกิจได้มากขึ้น Big data สามารถนำมาต่อยอดโดยการคิดค้น และประยุกต์ใช้ข้อมูลนั้น เพื่อพัฒนาเป็น Application ที่ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้บริโภคผ่านทางสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตอีกด้วย

Digital 4.0 เมื่อเทคโนโลยีมีมันสมอง

ยุคที่ความฉลาดของเทคโนโลยีจะทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ เทคโนโลยีในสามยุคแรกที่กล่าวไปเปรียบเสมือนเป็นแขนและขาให้แก่มนุษย์ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก หนีบจับ คำนวณ ประมวลผลให้มนุษย์ มีแขนและขาแต่ไม่มีสมองเป็นของตัวเอง ในยุค 4.0 เทคโนโลยีถูกนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อลดบทบาทของมนุษย์ และเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ ในการใช้ความคิดเพื่อข้ามขีดจำกัด สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่าเป็นยุค Machine-to-Machine เช่น เราสามารถเปิด-ปิด หรือสั่งงานอื่น ๆ กับเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านตัวเองผ่านแอปพลิเคชัน โดยไม่ต้องเดินไปกดสวิตช์ หรือตัวอย่างที่ถูกนำมาใช้งานจริงแล้วอย่างการพูดคำว่า “แคปเจอร์” กับ แอปถ่ายภาพในสมาร์ทโฟน โทรศัพท์ก็จะถ่ายรูปให้อัตโนมัติโดยที่เราไม่ต้องกดถ่ายด้วยซ้ำ หรือแม้แต่ เทคโนโลยี Simulation จำลองสถานการณ์เพื่อฝึกอบรมพนักงาน วางแผนสถานการณ์โดยที่ไม่ต้อง เดินทางไปถึงสถานที่จริง หรือเป็นสื่อการเรียนรู้แบบ Interactive เป็นต้น

DIGITAL 4.0 ในปัจจุบัน



ภาพที่ 4 Digital 4.0 ในปัจจุบัน

เทคโนโลยีและโลกดิจิทัลมักไปไว และเคลื่อนที่ที่ไม่มีหยุด องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันตามเทรนด์ พัฒนานวัตกรรมเพื่อต่อยอดธุรกิจบนการแข่งขันที่รวดเร็วและรอบด้าน จาก SME ให้กลายเป็น Smart Enterprise ที่มีศักยภาพสูงขึ้น จากบริการธรรมดาให้กลายเป็น High Value Service เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของธุรกิจ (ดิจิทัล 4.0, ม.ป.ป., ออนไลน์)

7.5 แนวทางการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

“การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล” ได้มีการให้คำนิยามไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี ว่าหมายความว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของหน่วยงานรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผน และเป็นระบบ สร้างบริการของรัฐที่มีธรรมาภิบาลที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการได้ โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา สามารถหลอมรวมการทำงานภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว มีการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติ ผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างมีมาตรฐาน และในท้ายที่สุดภาครัฐจะเปลี่ยนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างบริการสาธารณะโดยเอกชนและประชาชน เรียกว่าบริการร่วมกันตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล (Universal design) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การปกครอง และเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560, ออนไลน์)

7.6 ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากยุค Analog ไปสู่ยุค Digital และยุค Robotic จึงทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน ข้าราชการซึ่งเป็นแกนหลักของการพัฒนาประเทศ จึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง

Digital literacy หรือทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์มาเป็นตัวช่วยสำคัญสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อย ได้มาก” หรือ “Work less but get more impact” และช่วยส่วนราชการสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ข้าราชการ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพราชการ (Learn and Growth) ด้วย

ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ ได้แก่ การใช้ (Use) การเข้าใจ (Understand) การสร้าง (create) และการเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป., ออนไลน์)

เป้าหมายของการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้สามารถนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐ และการให้บริการ

ภาครัฐให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติราชการ การสร้างงานที่มีมูลค่าสูง ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร สะดวก รวดเร็ว และ ตรงต่อความต้องการของประชาชน

ทั้งนี้ ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรมีในปัจจุบันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย การใช้โปรแกรมประมวลผล การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมการนำเสนองาน การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

WHY DIGITAL LITERACY
 ทำให้องค์กรพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ยุค Analog ยุค Digital ยุค Robotic

ข้าราชการ แกนหลักของการพัฒนาประเทศ

ป้องกันไม่ให้เกิด culture shock จากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี

ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ป้องกันความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม

ต้องป้องกัน

- การโจมตีทางไซเบอร์
- การสูญเสียความเป็นส่วนตัว
- ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

DIGITAL LITERACY ตัวช่วยสำคัญสำหรับข้าราชการ

การสื่อสารและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

LEARN & GROWTH
 ได้รับโอกาสก้าวหน้าในอาชีพราชการ

เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0

THAILAND 4.0

ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์...

- “ทำน้อย...ได้มาก”
Work less but Get More Impact
- “สร้างคุณค่า”
Value Co-Creation
- “ความคุ้มค่าในการดำเนินงาน”
Economy of Scale

ภาพที่ 5 ทำไมต้องพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

จากการศึกษากรอบแนวคิดยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565) ดังกล่าว รวมถึงนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” และการพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) สำหรับข้าราชการ จะเห็นได้ว่า ทั้งรัฐบาลและสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรต่างให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นนโยบายและกรอบแนวทางเพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความรวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

7.7 แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโลก (HR Trends)

รายงานการวิจัย “The Future of Jobs Report (2016)” จัดทำโดย The World Economic Forum ได้รวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในโลกของการทำงานในช่วงต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 4.0 (The 4th Industrial Evolution) หรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในช่วงระหว่าง ปี ค.ศ. 2015–2020 ตามที่ในรายงานได้ศึกษา มีข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้ (อ.ก.ร. เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา, 2560, น. 27-31)

- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่
 - 1) การใช้อุปกรณ์พกพาและการเก็บข้อมูลผ่าน Cloud Technology
 - 2) ประสิทธิภาพการประมวลผลของคอมพิวเตอร์และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่
 - 3) การเข้าถึงแหล่งพลังงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
 - 4) การเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลทุกอย่างสู่โลกอินเทอร์เน็ต (Internet of Things)
 - 5) เศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy) และการร่วมสร้างสรรค์ (Crowdsourcing)
- ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง 5 อันดับแรก ได้แก่
 - 1) การขาดความเข้าใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลง/ผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมที่สร้างความแตกต่าง (Disruptive Changes) ซึ่งเข้าถึงผู้บริโภค/ผู้รับบริการได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัดกว่า
 - 2) ข้อจำกัดด้านทรัพยากร
 - 3) แรงกดดันจากผู้ถือหุ้น ความต้องการทำกำไรระยะสั้น
 - 4) กลยุทธ์ด้านบุคลากรไม่สอดคล้องกับด้านนวัตกรรม
 - 5) ขาดการจัดลำดับความสำคัญในการบริหาร

- ทักษะสำคัญ 10 ทักษะ สำหรับการทำงานในปี ค.ศ. 2020

	ค.ศ. 2020	ค.ศ. 2015
1	การคิดหาทางแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex problem solving)	การคิดหาทางแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex problem solving)
2	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)	การร่วมมือกับผู้อื่น (Coordinating with others)
3	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	การบริหารคน (People Management)
4	การบริหารคน (People Management)	การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
5	การร่วมมือกับผู้อื่น (Coordinating with others)	การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
6	ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)	การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
7	การลงความเห็นและการตัดสินใจ (Judgement and decision making)	การใส่ใจความต้องการของลูกค้า (Service Orientation)
8	การใส่ใจความต้องการของลูกค้า (Service Orientation)	การลงความเห็นและการตัดสินใจ (Judgement and decision making)
9	การเจรจาต่อรอง (Negotiation)	การฟังเชิงรุก/การฟังอย่างตั้งใจ (Active listening)
10	ความยืดหยุ่นทางปัญญา (Cognitive Flexibility)	ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ตารางที่ 3 ทักษะสำคัญ 10 ทักษะ สำหรับการทำงานในปี ค.ศ. 2020

นอกจากนี้ บทความ “What’s the future of human resources” เผยแพร่ใน The World Economic Forum ได้กล่าวถึงบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไป ดังนี้

- ภายในปี ค.ศ. 2025 กลุ่มประชากรยุค Millennials (ประชากรที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1981–1997) จะคิดเป็นร้อยละ 75 ของประชากรวัยแรงงาน โดย “คน” ยังถือเป็นศูนย์กลางของกิจการทุกภาคส่วน
- การใช้งานเทคโนโลยีในรูปแบบอุปกรณ์พกพา (Mobile Device) จะมีบทบาทขึ้นอย่างมากจนเป็นเครื่องมือหลักที่ต้องให้ความสำคัญในการทำงาน

- งานด้านทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนบทบาทจากการเป็น Back-office มาเป็นงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยองค์กรและผู้นำขององค์กรในการบรรลุผลสัมฤทธิ์
- เสริมสร้างความเข้มแข็งระหว่างพนักงานกับองค์กรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน
- นโยบายที่องค์กรต้องให้ความสำคัญสำหรับการทำงานกับคนในยุคใหม่ ได้แก่ : ดึงดูดผู้มีความสามารถ (Attract right people) สร้างการมีส่วนร่วม (Engage right things) และรักษา กลุ่มคนที่มีศักยภาพขององค์กร (Retain right rewards)
- ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดความรู้ในระยะยาวและการร่วมมือเชิงบูรณาการ สร้างทักษะความรู้ที่จำเป็นสำหรับอนาคต เช่น เรื่องของ Cloud, Analytics, Big Data

- คุณสมบัติของบุคลากรที่องค์กรต้องการในอนาคต :

- 1) ว่องไว คล่องตัว และมีความสามารถในการปรับตัว
- 2) มีภาวะความเป็นผู้นำ และสามารถนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)
- 3) ผู้นำต้องมีแนวคิดกว้างไกล ตั้งเป้าหมายสูง
- 4) ทำงานอย่างมีกลยุทธ์
- 5) เปลี่ยนแปลงกระบวนความคิด (Mindset) ต้องคิดให้ใหญ่ขึ้น แต่เริ่มจากงานที่เล็กลง และก้าวให้รวดเร็ว (think BIG, start small, and move fast)

อนึ่ง องค์กรที่ปรึกษาด้านการบริหารชั้นนำของโลก ได้มีการจัดอันดับประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ รายงาน The Future of Jobs ของ The World Economic Forum (WEF), 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Forbes' 10 HR Trends for 2017 และ PricewaterhouseCoopers (PwC) The Future of Work 2020 Model ทั้งนี้ สามารถสรุปใจความโดยจัดลำดับตามการให้ความสำคัญขององค์กรได้ ดังนี้

อันดับ ความ สำคัญ	WEF's The Future of Jobs: Future Workforce Strategies	2017 Deloitte Global Human Capital Trends	Forbes' 10 HR Trends For 2017	PwC's The Future of Work 2020 Model
1	Invest in re-skilling current employees ดำเนินการให้การปรับ ทักษะของบุคลากร เป็นกระบวนการหนึ่ง ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง (Change Management) และการ วางแผนกำลังคน	The organization of the future องค์กรที่ขับเคลื่อน ด้วยดิจิทัล เปลี่ยนแปลง รวดเร็ว	Focus on creating a compelling "Employee Experience" เปลี่ยนสถานที่ทำงาน เป็นที่เรียนรู้และ สร้างประสบการณ์	- การบริหาร ความก้าวหน้าใน สายอาชีพ (Career Management and Career Development) - การบริหาร จัดการกำลังคน คุณภาพ (Talent Management)
2	Support mobility and job rotation เพิ่มทักษะ ประสบการณ์ และลดการพึ่งพา บุคลากรจากภายนอก	Careers and learning สร้างการเรียนรู้และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะช่องทาง Mobile platform	Use an agile approach to recruit and develop employees กระบวนการสรรหา และพัฒนาต้อง คล่องตัว	- การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ - การให้รางวัลและ สิ่งตอบแทน (Rewards) - สร้างการมีส่วนร่วม
3	Collaborate with educational Institution ร่วมมือกับ สถาบันการศึกษา	Talent acquisition สร้าง Brand ขององค์กร ดึงดูดคนเก่ง รูปแบบการ ทำงานต้องคล่องตัว เปลี่ยนแปลงได้ง่าย	Partner with real estate to create spaces that promote culture ปรับพื้นที่ทำงานรองรับ Focused work และ Collaborative work	ร่วมและความผูกพัน ต่อองค์กร (People engagement) - การกระจายงาน ไปสู่ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกองค์กร (Outsource)

ตารางที่ 4 การจัดอันดับประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
และแนวโน้มรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

อันดับ ความ สำคัญ	WEF's The Future of Jobs: Future Workforce Strategies	2017 Deloitte Global Human Capital Trends	Forbes' 10 HR Trends For 2017	PwC's The Future of Work 2020 Model
4	Target female talent ให้ความสำคัญกับเพศ และความหลากหลาย	The employee experience: Culture, engagement, and beyond สร้างการมีส่วนร่วมแบบ องค์กรรวม ทั้งเรื่องงาน สุขภาพ สวัสดิการ ฯลฯ	Apply a consumer Marketing lens to HR ใช้หลัก Marketing ใน การปิดโอกาสให้พนักงาน สามารถแสดงความ คิดเห็น/ให้คะแนน องค์กร ประสบการณ์ ทำงาน ฯลฯ	
5	Attract foreign talent ดึงดูดผู้มีความสามารถ จากภายนอกเข้ามา ร่วมงาน	Performance management ปฏิรูประบบ Goal setting, Evaluation, Incentives, Rewards ให้สอดคล้องกับ เป้าหมายองค์กร	Pilot chatbots in HR ใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ระบบโต้ตอบอัตโนมัติ ในการวางระบบบริหาร	
6	Offer apprenticeships ให้ทุนการศึกษา ฝึกอบรม	Leadership ผู้นำรูปแบบใหม่ ที่องค์กรต้องการ ต้องทันสมัย คล่องตัว ว่องไว และ "Digital-ready"	Plan for a blended workforce (consultants, contractors, freelancers, part-time) เตรียมพร้อมรับบุคลากร ที่หลากหลาย	

ตารางที่ 4 การจัดอันดับประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
และแนวโน้มรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ต่อ)

อันดับ ความ สำคัญ	WEF's The Future of Jobs: Future Workforce Strategies	2017 Deloitte Global Human Capital Trends	Forbes' 10 HR Trends For 2017	PwC's The Future of Work 2020 Model
7	Collaborate with other companies across industries สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือข้าม ภาคอุตสาหกรรม	Digital HR ให้ความสำคัญกับ Digital Management Practices และการปรับ โครงสร้างองค์กรให้ คล่องตัว (Agile Organization Design)	Develop career mobility options มีเส้นทางการปรับเปลี่ยน โยกย้าย และกำหนดงาน ใหม่	
8	Collaborate with other companies in industries สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือภายในภาคส่วน เดียวกัน	People analytics บูรณาการข้อมูลเพื่อให้ ทำงานได้แบบ Real time	Invest in employee wellness ลงทุนด้านสวัสดิการ สุขอนามัย และความ ผาสุก	
9	Target minorities' talent ดึงดูดผู้มีความสามารถ จากให้มีความ หลากหลาย	Diversity and inclusion (Experiential learning, Process change, Data-driven tools, Transparency, Accountability)	Focus on team development, not just individual development พัฒนาทีมงานแทนการ พัฒนาพนักงาน รายบุคคล	

ตารางที่ 4 การจัดอันดับประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
และแนวโน้มรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ต่อ)

อันดับ ความ สำคัญ	WEF's The Future of Jobs: Future Workforce Strategies	2017 Deloitte Global Human Capital Trends	Forbes' 10 HR Trends For 2017	PwC's The Future of Work 2020 Model
10	Hire more short-term workers การจ้างงานระยะสั้น	The augmented workforce เตรียมพร้อมรับมือ กับเทคโนโลยี เช่น Automation, cognitive computing	Prepare for new roles in HR บทบาทของ HR จะ เป็นไปในทางวิเคราะห์ ในเชิงลึกมากขึ้น ส่วน งานประจำ (routine) จะน้อยลง	

ตารางที่ 4 การจัดอันดับประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
และแนวโน้มรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ต่อ)

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร มีความสามารถในการศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าขององค์กร ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรเชิงรุก ผู้ศึกษาสามารถนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในลำดับถัดไป

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษางานวิชาการ เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเป็นการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี งานวิจัย เอกสารงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารข้าราชการสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร และข้าราชการของสำนักสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบและขอบเขตวิธีดำเนินการศึกษาไว้ดังนี้

1. ระเบียบวิธีการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
3. ระยะเวลาในการดำเนินการ
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. กรอบความคิดในการศึกษา

1. ระเบียบวิธีการศึกษา

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการ ดังนี้

1.1 การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการและหนังสือ รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อรวบรวมทฤษฎี แนวคิดและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบแนวคิดเบื้องต้นสำหรับใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาตีความวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้

1.2 การศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการศึกษาโดยการรับทราบความคิดเห็นจากบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตั้งแต่ระดับรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และข้าราชการสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร รวมถึงข้าราชการสำนักสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยกำหนดประเด็นต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าโดยคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อนำไปสัมภาษณ์ ซักถาม และพูดคุยตัวต่อตัวระหว่างผู้ศึกษากับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่มีความหลากหลายในทุกมิติครบตามประเด็นที่กำหนดไว้

1.3 ศึกษาโดยการสังเกตการณ์ (Observation) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก โดยการสังเกตพฤติกรรมและการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้แก่ รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และข้าราชการสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร รวมถึงข้าราชการสำนักสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร รวม 8 คน

3. ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ กำหนดระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2562

4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

4.1 การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาในลักษณะคำถามปลายเปิดที่มีการกำหนดประเด็นต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อนำไปสัมภาษณ์ ซักถาม พูดคุยตัวต่อตัวระหว่างผู้ศึกษากับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ครบตามประเด็นที่กำหนดไว้ โดยมีประเด็นสัมภาษณ์เจาะลึกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 บทบาท สมรรถนะ ระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

4.1.2 แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.1.3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการศึกษาวิธีสร้างประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นและวัตถุประสงค์ในการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร รวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรโดยตรง ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดข้อคำถามที่เป็นมาตรฐานชัดเจน แต่จะกำหนดลักษณะข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและใช้การนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยคำถามจะมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่มีความหลากหลายในทุกมิติครบตามประเด็นที่กำหนดไว้

4.2 การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เนื่องจากผู้ศึกษาในฐานะนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ศึกษาได้เข้าไปสังเกตการณ์พฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในสำนักพัฒนาบุคลากร เช่น การเข้าร่วมการประชุม การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อนร่วมงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการปฏิบัติงานจริงของผู้ศึกษา

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยดำเนินการดังนี้

5.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักวิชาการ งานวิจัย และการสืบค้นจากช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อนำไปศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวโน้มและความจำเป็น ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

5.2 สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ศึกษาทำการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประกอบด้วยรองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่กำกับดูแลสำนักพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน และข้าราชการสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร รวมถึงข้าราชการสำนักสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวม 8 คน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

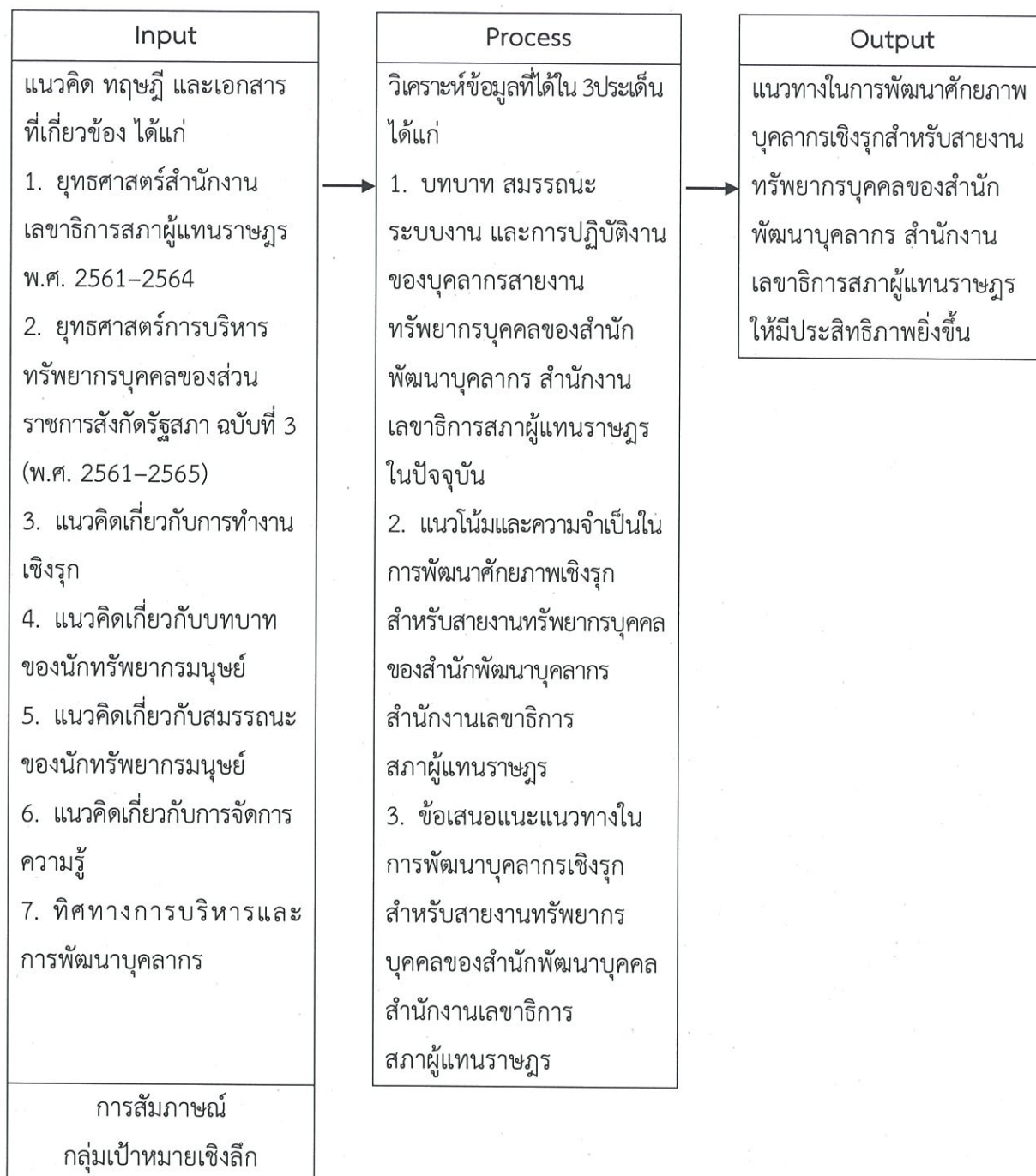
6.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

6.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาผนวกกับแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

6.3 สรุปและอภิปรายผล เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก โดยเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งศึกษาแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร พร้อมเสนอแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลทั้งแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการและหนังสือที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายเชิงลึก รวมทั้งการสังเกตพฤติกรรมและการปฏิบัติงานจริง ซึ่งมีผลการศึกษา ดังนี้

1. ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นการศึกษาโดยการรับทราบความคิดเห็นจากบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวม 8 คน ประกอบด้วย

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ความเกี่ยวข้องกับการศึกษา
1.	นางสาวสุนทร รักเมือง	รองเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร	รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรกำกับดูแล การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล
2.	นายชูพงษ์ นิลสกุล	ผู้อำนวยการ สำนักพัฒนาบุคลากร	ผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของสำนัก พัฒนาบุคลากร
3.	นายไชยยศ สันต์สังวร	ผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน วิชาการและประสาน การพัฒนา สำนักพัฒนา บุคลากร	ผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของกลุ่มงาน วิชาการและประสานการพัฒนา สำนักพัฒนา บุคลากร อาทิ การวางแผนการพัฒนา บุคลากร และการประเมินและติดตาม ผลการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตร

ตารางที่ 5 ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับ	ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ความเกี่ยวข้องกับการศึกษา
			ภาษาอังกฤษเบื้องต้นในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นต้น
4.	นายเศรษฐพงษ์ ศรีเลิศ	ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มงานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม สำนักพัฒนาบุคลากร	ผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของกลุ่มงานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม อาทิ การจัดโครงการ/กิจกรรมด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และหลักสูตรประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นต้น
5.	นางสาวจรรยา คำพูน	ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ สำนักสารสนเทศ	ผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของกลุ่มงานวิทยาการคอมพิวเตอร์ สำนักสารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
6.	นางสาวรุ่งรวี วรรณจิระ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาบุคลากร	ผู้มีความเชี่ยวชาญในงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตรกระบวนการนิติบัญญัติ เรื่อง กระบวนการตรากฎหมายตามขั้นตอน (e-Learning)
7.	นางอรวิณี จันทร์บุญแก้ว	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาบุคลากร	ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรและเป็นผู้รับผิดชอบหลักสูตรภาษาอังกฤษเบื้องต้นในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
8.	นางนทียา แก้วประทุม	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการพิเศษ สำนักสารสนเทศ	ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 5 ข้อมูลของกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

2. ประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิธีสร้างประเด็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นและวัตถุประสงค์ในการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นเป็นลักษณะคำถามปลายเปิดที่มีการกำหนดประเด็นต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า และใช้การนำคำสำคัญ (keywords) มาใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ครบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ โดยมีประเด็นสัมภาษณ์เจาะลึกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 บทบาท สมรรถนะ ระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน
- 2.2 แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- 2.3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. สรุปผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) สภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อาทิ บทบาท สมรรถนะ ระบบงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร 2) แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รวมถึงทิศทางด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและอนาคต และ 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพเชิงรุกสำหรับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปข้อคิดเห็นแยกเป็นประเด็นตามลำดับ ดังนี้

3.1 ท่านมีความเห็นอย่างไร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 บทบาทของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายโดยได้รับทราบข้อคิดเห็น สรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรตั้งแต่การวางแผน ออกแบบ และดำเนินการพัฒนาให้แก่บุคลากรทั้งองค์กร ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565) และนโยบายของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมตามสายงานของแต่ละตำแหน่งงานตามความคาดหวังขององค์กร ควบคู่กับการมีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงมีความเชี่ยวชาญงานด้านเอกสาร อาทิ การจัดเตรียมเอกสารข้อมูล แบบฟอร์มต่าง ๆ และระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และการออกแบบการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังจากได้รับการพัฒนา

อย่างไรก็ตาม ความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าวข้างต้น ผู้ให้สัมภาษณ์บางท่านมองว่าการดำเนินงานส่วนใหญ่เป็นบทบาทที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในงานประจำที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะสามารถตอบโจทย์ขององค์กรในปัจจุบันได้ แต่อาจจะไม่สามารถนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้เต็มที่ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เนื่องจากการดำเนินการเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

2. ในปัจจุบัน พบว่ายังมีบุคลากรบางส่วนที่มีความไม่เข้าใจองค์กรในบางเรื่อง อาทิ นโยบายและความต้องการของผู้บริหาร ทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต และแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เป็นต้น ทำให้บุคลากรดังกล่าวเกิดความไม่เข้าใจ จึงไม่สามารถตอบสนองนโยบายของผู้บริหารได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรในการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายบุคลากรผู้ปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายและทิศทางขององค์กรมากขึ้น โดยผ่านทาง การจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งในปัจจุบัน บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้สอดแทรกเป้าประสงค์และผลลัพธ์ที่องค์กรกำหนดไว้อยู่ในโครงการต่าง ๆ ของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งหากดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มช่องทางเพื่อสร้างความ

เข้าใจและการรับรู้ร่วมกันให้มากขึ้นก็จะส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ การมีบทบาทเป็นที่ฟังและที่ปรึกษาให้กับบุคลากรขององค์กรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความเข้าใจในบุคลากรขององค์กรอย่างลึกซึ้ง เมื่อองค์กร หน่วยงาน และบุคลากรมีความต้องการหรือประสบปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ก็สามารถตอบสนองความต้องการและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี จนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานและได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กร บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการลาออกของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับทุนการศึกษาจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าประเด็นความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Organization Commitment) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นประเด็นที่ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร ผู้ที่มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดี และมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย หากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงลาออกไป ก็จะเป็นความสูญเสียขององค์กรทั้งต้นทุนทางด้านงบประมาณและเวลาของ ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ดังนั้น บทบาทหนึ่งที่สำคัญของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร คือ การเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรและการประสานความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสุข เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ด้วยการพัฒนาบุคลากรด้วยความเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรด้านการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน ความจงรักภักดี และความรักในองค์กร เพื่อจะทำให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งในปัจจุบัน บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรยังแสดงบทบาทดังกล่าวไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพียงพอ

4. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องหาโอกาสและช่องทางในการเข้าร่วมในกิจกรรมทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะเป็นการสร้างโอกาสให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้รับรู้กระบวนการและวิธีการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงความเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจริงที่มีใช้รับรู้เพียงแต่การรับฟังในที่ประชุม

หรือจากการสำรวจความต้องการการพัฒนาเท่านั้น และยังเป็น การแสดงถึงความเอาใจใส่และความตั้งใจที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างจริงจังโดยผ่านทาง การกำหนดแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริงในปัจจุบัน

5. สำนักพัฒนาบุคลากรได้กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร รวมถึงรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงมีบทบาทในการผลักดันและส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าองค์กรเห็นความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและได้เปิดโอกาสให้บุคลากรของสำนักพัฒนาบุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมตามกรอบการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทำให้เป็นโอกาสอันดีที่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะได้รับทราบถึงทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กรและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนความคืบหน้าและความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรสามารถนำประเด็นหรือเรื่องราวจากการประชุมมาคิดต่อ ยอดต่อว่าจะสามารถสร้างและช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างไร อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวยังเป็นการดำเนินการเชิงรับ กล่าวคือ เป็นการรอรับนโยบายจากผู้บริหารนำไปปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการดำเนินการเชิงรุก นอกจากนี้ในการรายงานผลการดำเนินงานและเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารควรเป็นการรายงานในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงลึกมากกว่าการรายงานตามข้อมูลที่ปรากฏเท่านั้น

6. ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความเห็นว่า แนวทางการดำเนินการแผนงาน/โครงการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังเป็นแนวทางที่คล้ายคลึงกับการปฏิบัติที่ผ่านมา จึงยังไม่เห็นถึงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสม โดยการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งเลือกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา

บุคลากรขององค์กรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยใช้งบประมาณน้อยที่สุด ตลอดจนต้องเก่งในเรื่องการมีส่วนร่วม การให้ร่วมมือ และการประสานงานโดยจะต้องประสานงานรอบด้านทั่วทั้งองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในทางที่ดีขึ้น

ทั้งนี้ หากบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการแสดงบทบาทของตนเป็นการดำเนินงานเชิงรุก โดยพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในแต่ละด้านให้มากขึ้นตามต้องการ ย่อมส่งผลดีต่อทั้งบุคลากรและองค์กรในอนาคต

ประเด็นที่ 2 สมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

ตามหนังสือ ก.ร. ที่ 44/2555 (ว 17) ลงวันที่ 2 พฤษภาคม 2555 คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญเพื่อให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง โดยให้ส่วนราชการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพิจารณาแต่งตั้ง การย้าย การโอน การเลื่อน และการประเมินผลข้าราชการ รวมถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ซึ่งตามมาตรฐานดังกล่าวกำหนดให้ข้าราชการรัฐสภาสามัญตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ความรู้ความสามารถ		ทักษะ	สมรรถนะ		
ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	ความรู้ความสามารถเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ		สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางบริหาร	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ
ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและข้อบังคับการประชุม 2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.๒๕๕๔ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ.2554 3. กฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง	1. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3. ทักษะการคำนวณ 4. ทักษะการจัดการข้อมูล	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. บริการที่ดี 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม	-	1 การคิดวิเคราะห์ 2. การมองภาพองค์รวม 3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน

ตารางที่ 6 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ สายงานทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์ต่างเห็นว่าความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนดเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมี โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทักษะทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากโลกในปัจจุบันเป็นโลกไร้พรมแดน ทุกคนสามารถสื่อสารและสืบค้นข้อมูลได้ทุกที่ ทุกเวลา บนทุกอุปกรณ์ อาทิ Smart Phone, iPad, Tablet, Notebook โดยเป็นข้อมูล ณ ปัจจุบัน (Real Time System) แต่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรยังขาดการแสดงออกซึ่ง

พฤติกรรมให้เห็นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวม กล่าวคือ

การคิดวิเคราะห์ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างมาก จะต้องมีการบริหารจัดการองค์รวมแบบองค์รวม เนื่องจากในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดนและมีปริมาณมาก ประกอบกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรก็มีเป็นจำนวนมาก บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ที่มีขนาดใหญ่ได้เป็นอย่างดี โดยนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งข้อมูลที่ถูกจัดเก็บในฐานข้อมูล และข้อมูลที่ยังไม่มีระบบจัดการ (Unstructured Data) มาวิเคราะห์ในเชิงลึก รวมถึงข้อมูลจากภายนอกองค์กร และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกมาวิเคราะห์เชิงลึก วิเคราะห์แยกแยะ สร้างเงื่อนไข สร้างประเด็นความเป็นไปได้ต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ในรูปแบบต่าง ๆ และแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือวางระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสภาพขององค์กรและความเป็นไปได้ในอนาคต เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประกอบการวางแผนและการตัดสินใจได้ ทั้งนี้ หากดำเนินการดังกล่าวได้ จึงจะถือว่าเป็นการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก

การมองภาพองค์รวม เป็นการคิดเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือทักษะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและการนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมาสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

ประเด็นที่ 3 ระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

1. การดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักพัฒนาบุคลากรจะเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) มากกว่าการพัฒนาและฝึกอบรมแบบไม่ใช่ห้องเรียน (Non-Classroom Training) ทั้งนี้ ด้วยปัจจัยด้านงบประมาณ และความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้สำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการดำเนินงาน เช่น สำนักพัฒนาบุคลากรได้เริ่มนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร อาทิ การจัดทำศูนย์การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยโครงการพัฒนาตนเองผ่านระบบ

การเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning) จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรประมวลจริยธรรมข้าราชการ รัฐสภาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) 2) หลักสูตรภาษาอังกฤษเบื้องต้นในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และ 3) หลักสูตรกระบวนการนิติบัญญัติ เรื่อง กระบวนการตรากฎหมายตามขั้นตอน เป็นต้น และสามารถติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม นับเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ดีและมีความเหมาะสมกับบุคลากรในปัจจุบัน

2. รูปแบบของการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะมุ่งเน้นการปฏิบัติงานแบบ Inside-Out เป็นการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามภารกิจที่รับผิดชอบ เช่น การกำหนดแผนงานการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของบุคลากร แต่อาจไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร และการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรตามแผนงานที่เคยปฏิบัติมา เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นการทำงานแบบ Outside-In กล่าวคือ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาต้องทำงานเชิงรุก ต้องมองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรซึ่งถือเป็นผู้รับบริการของสำนักพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล เพื่อรับฟังปัญหา โจทย์หรือความต้องการของผู้รับบริการควบคู่กับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต เพื่อให้การวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีความครอบคลุมและตรงประเด็นมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

3. การดำเนินงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะเป็นการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการดำเนินการแผนงาน/โครงการส่วนใหญ่แล้ว บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบ บริหารจัดการ และดำเนินการเอง แต่ด้วยสถานการณ์โลกที่ไร้พรมแดนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่รวดเร็ว ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะว่าการสร้างเครือข่ายกับทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกนับเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต

4. ระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังขาดความต่อเนื่องหรือไม่สามารถบูรณาการระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องมองภาพองค์รวมได้และสามารถวางแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการบริหารบุคลากรให้เป็นเรื่องเดียวกันให้ได้ จึงจะถือได้ว่าเป็นแผนงานที่มุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กร และสามารถ

ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อสายตาของบุคคลภายนอกได้ด้วย

5. สำนักพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนมากในแต่ละปี แต่บุคลากรขององค์กรทราบถึงการดำเนินงานดังกล่าวไม่มากนัก ทั้งนี้ เนื่องจากยังขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ถึงผลการดำเนินงานและโครงการ/กิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหากเพิ่มช่องทางในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ก็จะส่งผลดีต่อการสร้างภาพลักษณ์ของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรและสำนักพัฒนาบุคลากรในสายตาของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

ทั้งนี้ การที่จะปรับเปลี่ยนระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ ต้องวิเคราะห์เชิงลึกในทุกขั้นตอนทั้งรูปแบบและกระบวนการบนพื้นฐานของข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ครบถ้วนเพียงพอ รวมถึงสามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากรขององค์กร อาทิ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกองค์กร (out-source) เป็นต้น

3.2 แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

(ความสำคัญ/ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก/แนวโน้ม/ทิศทางด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันและอนาคต)

1. ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากยุค Analog ไปสู่ยุค Digital มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร เช่น

- โทรศัพท์มือถือ (Mobile Device) มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทันสมัย สามารถที่จะทำธุรกรรมต่าง ๆ ออนไลน์ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

- เทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) มีการฝากข้อมูลผ่าน Cloud Technology

- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Big Data Analysis)
- โซเชียลมีเดีย (Social media) เป็นช่องทางในการสื่อสารที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ อาทิ บล็อก (Blog) ทวิตเตอร์ (Twitter) ยูทูบ (YouTube) และเฟสบุ๊ก (Facebook) เป็นต้น
- การเรียนรู้ผ่าน e-Learning/Webinar/Teleclass เป็นช่องทางหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน โดยผู้เรียนจะเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำไว้

ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานสื่อต่าง ๆ เหล่านี้ และนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาใช้ในการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอดได้

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร เป็นประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กร ซึ่งปัจจุบันบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะวางแผนงานการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาบุคลากรที่มีในปัจจุบันขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีจุดเด่นเรื่องอะไร และยังขาดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในเรื่องอะไรบ้างที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมองอนาคตขององค์กรให้ออกว่าองค์กรจะขับเคลื่อนไปในทิศทางใด อย่างไร และการไปถึงตรงนั้น องค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร และเราในฐานะที่ต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรจะต้องทำอะไร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร มองและคาดการณ์ไปในอนาคตว่าในอีก 3-5 ปีข้างหน้า นั้น องค์กรต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าไร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะใดบ้างที่ต้องพัฒนาเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต ไม่ใช่รอให้เกิดปัญหา หรือรอให้บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะบางอย่างก่อน แล้วค่อยวางแผนการพัฒนาภายหลังเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการทำงานเชิงรับที่อาจจะใช้ไม่ได้ในยุคปัจจุบันแล้ว เพราะองค์กรจะขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะนั้น และจะสร้างไม่ทันต่อความต้องการขององค์กร +

3. การดำเนินงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานโดยกำหนดแผนงาน โครงการตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด เป็นการดำเนินงานในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ในขณะที่สภาวการณ์ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงควรปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) รูปแบบและกระบวนการในการดำเนินงานด้วย โดยต้องวิเคราะห์สถานการณ์โดยรอบ และสามารถคาดการณ์และเสนอแนะแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่ชัดเจนให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร และมีความชัดเจนว่าจะขับเคลื่อนบุคลากรขององค์กรให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลได้อย่างไร รวมทั้งแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กร และสามารถขับเคลื่อนให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ความสามารถให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรและองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงานด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

ดังนั้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีการวางแผนที่ชัดเจนว่าจะขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลอย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร และจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยใช้ต้นทุนต่ำได้อย่างไร ซึ่งจะเป็นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ด้วยการใช้การบริหารจัดการร่วมกับเทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการลงมือทำมาก แต่ได้ผลตอบแทนน้อย มาเป็นลงมือทำน้อย แต่ได้ผลตอบแทนมหาศาล โดยการเอาความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดัน และนำนวัตกรรมเข้ามาช่วย นั่นเอง

3.3 ข้อเสนอแนะทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทบาทเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย สามารถสรุปบทบาทเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้ ดังนี้

1. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร นอกจากจะมีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว ต้องมีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดต้นทุนด้านงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป แต่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้อย่างมากในเวลาอันรวดเร็ว เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยออกแบบและพัฒนา ระบบการสมัครเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม และการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ออนไลน์ (e-Learning) เป็นต้น รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นได้

2. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร ต้องมีความเชี่ยวชาญในด้านการเตรียมข้อมูล บทวิเคราะห์ และงานวิจัย โดยการค้นคว้าวิจัยและหาข้อมูลทางวิชาการ รวมถึงข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร แล้วนำมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำเสนอข้อสรุปที่เป็นแนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรในอนาคตที่เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรให้ผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่มีประโยชน์ตามช่องทางสื่อต่าง ๆ อาทิ เฟสบุ๊ก (Facebook) และระบบอินเทอร์เน็ต ให้ผู้บริหารและบุคลากรที่สนใจได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานการพัฒนาขีดความสามารถ และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร

3. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลจะต้องเข้าใจบุคลากรในสายงานเดียวกันและบุคลากรของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร ต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ รวมทั้งสามารถเป็นคู่คิด (Partner) ของผู้บริหารได้ด้วย และสามารถเข้าใจภาพรวมองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรต่อไปได้ ให้ทุกคนมีความคิดที่เปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นและความหลากหลาย ตลอดจนสามารถนำเครื่องมือ (Tools) ต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานได้

4. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องสามารถสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากรและองค์กร รวมถึงสามารถให้การช่วยเหลือบุคลากร และเป็นที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในงาน จนเป็นที่รักและเป็นที่ชื่นชมของบุคลากร มีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพัน มีความจงรักภักดี และมีความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร

5. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรควรสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพูดคุยกับบุคลากรได้ เพื่อจะได้รับทราบความคิดเห็นของบุคลากร แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น รวมถึงเป็นสื่อกลางในการชี้แจงกับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมกับทุกฝ่ายต่อไป

6. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเพิ่มบทบาทด้านการวิเคราะห์ (Analytical role) ต้องวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ พิจารณาเลือกเทคนิควิธีในการตัดสินใจเพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เพื่อเป็นการช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน รวมทั้งสามารถนำเสนอความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และประเด็นข้อคิดเห็นที่รับทราบจากบุคลากรขององค์กรมาถ่ายทอดต่อผู้บริหาร

7. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้ริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้ามาปรับใช้ภายในหน่วยงานและองค์กร รวมถึงสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ทั้งนี้ การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือกรอบแนวคิด (mindset) ของบุคลากรในองค์กรด้วยว่ามีความคิดที่จะปรับตัวเองหรือมีความคิดจะปฏิบัติตัวตามการเปลี่ยนแปลงเพียงใด

8. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเป็นนักสื่อสาร (Communicator) เพื่อให้เกิดความผิดพลาดและความไม่ราบรื่นให้น้อยที่สุด แต่จะได้ผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน รวมถึงการเป็นคนกลางในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้กับบุคลากร ทั้งนี้ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องให้ความสำคัญกับทักษะการฟัง และนำมาวิเคราะห์ก่อนที่จะสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่ายบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

สมรรถนะเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะว่า สำหรับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในทุกมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนด เพื่อให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรสามารถสนับสนุนงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย และมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรมากขึ้น รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของงานด้านการพัฒนาบุคลากรในอนาคต เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอนาคต ซึ่งทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเชิงรุกสำหรับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การทำงานเชิงรุก (Proactive) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร ต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ขอบคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน ขอบวางแผน จัดการ และเตรียมการทุกอย่าง มองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ปัญหา หรือโอกาสที่อาจจะเกิดปัญหาอย่างไม่คาดฝัน เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือเตรียมความพร้อมในการหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความคิดเชิงกลยุทธ์และความคิดเชิงระบบ (Strategic and Systems Thinking) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีแนวความคิดแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการริเริ่มและพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้

3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการเสนอแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงานและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาในทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน และสามารถขับเคลื่อนได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร สามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลาย เช่น การสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ขององค์กร ระบบอินทราเน็ต การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงการทำงานของหน่วยงาน เรียนรู้เทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้ระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น สร้างเฟซบุ๊กของสำนักพัฒนาบุคลากร (HRD Facebook) เพื่อกระจายข่าวสารของงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้คนทั่วไปรับรู้ เป็นต้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีแรงต้านจากบุคลากรบางกลุ่ม ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องหาแนวทางที่จะทำให้บุคลากรอื่น ๆ เข้าใจ ทิศทางและเป้าหมายเดียวกันก่อนว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผลใด แล้วผลกระทบและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไร

6. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องประสานงานและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร จึงต้องมีความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น และการมีส่วนร่วม

7. ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดว่า ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรมีทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย การใช้โปรแกรมประมวลผล การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมการนำเสนองาน การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

8. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving skill) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขปัญหา และการหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจส่งผลให้เกิดปัญหา รวมถึงสามารถประสานงานกับผู้อื่น มีความสามารถทางการพูดที่จูงใจ โดยอาจจำลองสถานการณ์ การนำเหตุการณ์ที่เคยประสบปัญหาจริง ๆ หรือการนำเสนอประเด็นปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นมาร่วมกันพิจารณา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำผลที่ได้จากการเรียนรู้มาวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในอนาคต

ระบบงานและการปฏิบัติงานเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายในเชิงลึก กลุ่มเป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบงานและการปฏิบัติงานเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนี้

1. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร ต้องมีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดต้นทุนด้านงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป แต่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้อย่างมากในเวลาอันรวดเร็ว เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยออกแบบและพัฒนากระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งระบบการสมัครเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม การลงทะเบียน online และการเรียนด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบ e-Learning รวมทั้งการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและสะดวกในการใช้งาน เป็นต้น

2. ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์มาใช้งานด้านพัฒนาบุคลากร จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้
3. ควรจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและมีความเข้าใจมากขึ้น โดยผ่านการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น Morning Talk และ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นต้น
4. มีความเป็นผู้นำในการเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้กับทุกสายงาน เพื่อเป็นแบบอย่างและส่งเสริมให้บุคลากรทุกหน่วยงานขององค์กร มีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ให้มีความสำคัญกับการเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ รอบด้าน รวมถึงมีความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมบริการเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรตามนโยบาย “ประเทศไทย 4.0”
5. พัฒนาชุดวิชา คัดเลือกชุดวิชา และรูปแบบในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
6. ต้องมีความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์งาน วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล เพื่อจัดทำข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้รับบริการ
7. สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น
 - 7.1 ภายในองค์กร อาทิ บุคลากรในองค์กร และหน่วยงานภายในองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรบุคคล
 - 7.2 ภายนอกองค์กร อาทิ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน (ก.พ. สถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย องค์กรมหาชน และสมาคม/สถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (PMAT และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) เป็นต้น
8. เพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์งานต่าง ๆ ด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักพัฒนาบุคลากรและองค์กร
9. การเข้าร่วมการประชุม/สัมมนาเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับผู้บริหารและระดับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบในงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 บทบาทของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สรุปได้ว่าบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรบุคคลที่สามารถนำมาจัดกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dave Ulrich (1997) ที่ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

1.1.1 บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (Administrative expert role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร มีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรตั้งแต่การวางแผน ออกแบบ และดำเนินการพัฒนาให้แก่บุคลากรทั้งองค์กร รวมถึงมีความเชี่ยวชาญในงานด้านเอกสาร อาทิ การจัดเตรียมเอกสารข้อมูล แบบฟอร์มต่าง ๆ และระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการตอบข้อซักถามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และการออกแบบการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลังจากได้รับการพัฒนา แต่ความเชี่ยวชาญในงานดังกล่าวข้างต้น ยังเป็นบทบาทที่แสดงถึง

ความเชี่ยวชาญในงานประจำที่อยู่ในความรับผิดชอบของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะสามารถตอบโจทย์ขององค์กรในปัจจุบันได้ แต่อาจจะไม่สามารถนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้เต็มที่ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เนื่องจากการดำเนินการเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

1.1.2 บทบาทการเป็นที่พึ่งของบุคลากรในองค์กร (Employee champion role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรยังแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งของบุคลากรในองค์กรไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร จะเห็นได้จากการที่ยังมีบุคลากรบางส่วนมีความไม่เข้าใจองค์กรในบางเรื่อง อาทิ นโยบายและความต้องการของผู้บริหาร ทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต และแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กร รวมถึงจำนวนการลาออกของบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับทุนการศึกษาจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และผู้มีศักยภาพสูง เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายบุคลากรผู้ปฏิบัติ รวมถึงการประสานความต้องการของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสุข เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายและทิศทางขององค์กรมากขึ้น เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กร เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดี ความรักในองค์กร และความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน โดยผ่านทาง การจัดโครงการพัฒนา และฝึกอบรมของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเพิ่มช่องทาง เพื่อสร้างความเข้าใจและการรับรู้ร่วมกันให้มากขึ้น ทั้งนี้ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความเข้าใจในบุคลากรขององค์กรอย่างลึกซึ้ง เมื่อองค์กร หน่วยงาน และบุคลากรมีความต้องการหรือประสบปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ก็สามารถตอบสนองความต้องการและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี จนสามารถสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน และได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กร บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

1.1.3 บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรยังแสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ยังไม่ชัดเจนโดยเป็นการดำเนินการเชิงรับมากกว่าเชิงรุก แม้ว่าในปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและได้เปิดโอกาสให้บุคลากรของสำนักพัฒนาบุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมตามกรอบการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทำให้เป็นโอกาส

อันดีที่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะได้รับทราบถึงทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กรและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนความคืบหน้าและความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรสามารถนำประเด็นหรือเรื่องราวจากการประชุมมาคิดต่อยอดต่อว่าจะสามารถสร้างและช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างไร อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวยังเป็นการดำเนินการเชิงรับ กล่าวคือ เป็นการรอรับนโยบายจากผู้บริหารนำไปปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการดำเนินการเชิงรุก ซึ่งบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรควรต้องสามารถนำเสนอการรายงานผลการดำเนินงานและความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงลึกมากกว่าการรายงานตามข้อมูลที่ปรากฏเท่านั้น โดยเป็นความคิดเห็นที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและประเด็นข้อคิดเห็นที่รับทราบจากบุคลากรขององค์กรมาถ่ายทอดต่อผู้บริหาร เป็นการเพื่อช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานและเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

1.1.4 บทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent role)

สำหรับบทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change agent role) พบว่ายังไม่เห็นถึงบทบาทการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร เนื่องจากแนวทางการดำเนินการแผนงาน/โครงการด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรส่วนใหญ่ยังเป็นแนวทางที่คล้ายคลึงกับการปฏิบัติที่ผ่านมา ซึ่งในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารในปัจจุบัน บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสม โดยการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา พร้อมทั้งเลือกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยใช้งบประมาณน้อยที่สุด ตลอดจนต้องเก่งในเรื่องการมีส่วนร่วม การให้ร่วมมือ และการประสานงานโดยจะต้องประสานงานรอบด้านทั่วทั้งองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ หากบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการแสดงบทบาทของตนเป็นการดำเนินงานเชิงรุก โดยพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในแต่ละด้านให้มากขึ้นตามที่ต้องการ ย่อมส่งผลดีต่อทั้งบุคลากรและองค์กรในอนาคต

1.2 สมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการที่ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนดไว้ในหนังสือ ก.ร. ที่ 44/2555 (ว17) ลงวันที่ 2 พฤษภาคม 2555 ดังนี้

ความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย

- ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ความรู้ความสามารถเรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และข้อบังคับการประชุม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ. 2554 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการรัฐสภา พ.ศ. 2554 และกฎหมายและกฎระเบียบราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

ทักษะ ได้แก่ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการข้อมูล

สมรรถนะ ประกอบด้วย

- สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม
- สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ

จากการศึกษาพบว่า ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการรัฐสภาสามัญตามมาตรฐานที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนดเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมี โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และทักษะทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากโลกในปัจจุบันเป็นโลกไร้พรมแดน ทุกคนสามารถสื่อสารและสืบค้นข้อมูลได้ทุกที่ ทุกเวลา บนทุกอุปกรณ์ อาทิ Smart Phone, iPad, Tablet, Notebook โดยเป็นข้อมูล ณ ปัจจุบัน (Real Time System) แต่บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรยังขาดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมให้เห็นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวม เนื่องจากงานด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่ต้องประสานงาน ทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ และเชื่อมโยงกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความคิดเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจาก

สถานการณ์ ข้อมูลหรือทักษะต่าง ๆ ที่มีจำนวนมากในยุคของข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ที่มีขนาดใหญ่ได้เป็นอย่างดี จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและความเป็นไปได้ในอนาคต เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและการนำไปปฏิบัติ โดยต้องมีการนำเอาเทคโนโลยีทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมาสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประกอบการวางแผนและการตัดสินใจได้ ทั้งนี้ หากดำเนินการดังกล่าวได้ จึงจะถือว่าเป็นการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก

1.3 ระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 การดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักพัฒนาบุคลากรจะเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) มากกว่าการพัฒนาและฝึกอบรมแบบไม่ใช่ห้องเรียน (Non-Classroom Training) ทั้งนี้ ด้วยปัจจัยด้านงบประมาณ และความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการสื่อสารส่งผลให้สำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน เช่น สำนักพัฒนาบุคลากรได้เริ่มนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร อาทิ การจัดทำศูนย์การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยโครงการพัฒนาตนเองผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (e-Learning) จำนวน 3 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตรประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) 2) หลักสูตรภาษาอังกฤษเบื้องต้นในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และ 3) หลักสูตรกระบวนการนิติบัญญัติ เรื่อง กระบวนการตรากฎหมายตามขั้นตอน เป็นต้น และสามารถติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม นับเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ดีและมีความเหมาะสมกับบุคลากรในปัจจุบัน

1.3.2 รูปแบบของการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะมุ่งเน้นการปฏิบัติงานแบบ Inside-Out เป็นการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามภารกิจที่รับผิดชอบ เช่น การกำหนดแผนงานการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของบุคลากร แต่อาจไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร และการจัดการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรตามแผนงานที่เคยปฏิบัติมา เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาควรมุ่งเน้นการทำงานแบบ Outside-In กล่าวคือ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาต้องทำงานเชิงรุก ต้องมองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งถือเป็นผู้รับบริการของสำนักพัฒนาบุคลากร ทั้งในระดับองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล เพื่อรับฟังปัญหา โจทย์หรือความต้องการของผู้รับบริการ

ควบคู่กับแนวโน้มและทิศทาง การพัฒนาบุคลากรในอนาคต เพื่อให้การวางแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีความครอบคลุมและตรงประเด็นมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดร่วมกัน

1.3.3 การดำเนินงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะเป็นการดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดของสำนักพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการดำเนินการแผนงาน/โครงการส่วนใหญ่แล้ว บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบ บริหารจัดการ และดำเนินการเอง แต่ด้วยสถานการณ์โลกที่ไร้พรมแดนและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่รวดเร็ว ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะว่าการสร้างเครือข่ายกับทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกนับเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต

1.3.4 ระบบงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรยังขาดความต่อเนื่องหรือไม่สามารถบูรณาการระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) ได้ดีเท่าที่ควร ดังนั้นบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องมองภาพองค์รวมได้และสามารถวางแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการบริหารบุคลากรให้เป็นเรื่องเดียวกันให้ได้ จึงจะถือได้ว่าเป็นแผนงานที่มุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กร และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อสายตาของบุคคลภายนอกได้ด้วย

1.3.5 สำนักพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินงานโครงการและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนมากในแต่ละปี แต่บุคลากรขององค์กรทราบถึงการดำเนินงานดังกล่าวไม่มากนัก ทั้งนี้ เนื่องจากยังขาดการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ถึงผลการดำเนินงานและโครงการ/กิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ซึ่งหากเพิ่มช่องทางในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ก็จะส่งผลดีต่อการสร้างภาพลักษณ์ของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรและสำนักพัฒนาบุคลากรในสายตาของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

ทั้งนี้ การที่จะปรับเปลี่ยนระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ ต้องวิเคราะห์เชิงลึกในทุกขั้นตอนทั้งรูปแบบและกระบวนการบนพื้นฐานของข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่ครบถ้วนเพียงพอ รวมถึงสามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะบุคลากรขององค์กร อาทิ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน และการใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกองค์กร (out-source) เป็นต้น

2. แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์มือถือ (Mobile Device) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) โดยฝากข้อมูลผ่าน Cloud Technology การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Big Data Analysis) โซเชียลมีเดียต่าง ๆ (Social media) และการเรียนรู้ผ่าน e-Learning/Webinar/Teleclass เป็นต้น

ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานสื่อต่างๆ เหล่านี้ และนำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาใช้ในการงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอดได้

2.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรเป็นประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กร ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมองอนาคตขององค์กรให้ออกว่าองค์กรจะขับเคลื่อนไปในทิศทางใด อย่างไร และการไปถึงตรงนั้น องค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร และวางแผนในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยมองและคาดการณ์ไปในอนาคตเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรขององค์กรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

2.3 การดำเนินงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการโดยกำหนดแผนงาน โครงการตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด เป็นการดำเนินงานในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ในขณะที่สภาวการณ์ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจึงควรปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) รูปแบบและกระบวนการในการดำเนินงานด้วย โดยต้องวิเคราะห์สถานการณ์โดยรอบ และสามารถคาดการณ์และเสนอแนะแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรที่ชัดเจนให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร และมีความชัดเจนว่าจะขับเคลื่อนบุคลากรขององค์กรให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัลได้อย่างไร จะมีวิธีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร รวมทั้งแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กร และสามารถขับเคลื่อนให้บุคลากรมีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ความสามารถ

ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรและองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยใช้ต้นทุนต่ำได้ อย่างไรก็ตาม ซึ่งจะเป็นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ด้วยการใช้การบริหารจัดการร่วมกับเทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม ปรับเปลี่ยนจากการลงมือทำมาก แต่ได้ผลตอบแทนน้อย มาเป็นลงมือทำน้อย แต่ได้ผลตอบแทนมหาศาล โดยการเอาความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดัน และนำนวัตกรรมเข้ามาช่วย นั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรพิจารณาองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 บทบาทเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร

1.1.1 บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (Administrative expert role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร นอกจากจะมีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว ต้องมีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย ได้แก่

- การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อลดต้นทุนด้านงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป แต่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้อย่างมากในเวลาอันรวดเร็ว

- การเตรียมข้อมูล บทวิเคราะห์ และงานวิจัย โดยการค้นคว้าวิจัยและหาข้อมูลทางวิชาการ รวมถึงข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร แล้วนำมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำเสนอข้อสรุปที่เป็นแนวทางด้านการพัฒนาบุคลากรในอนาคตที่เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรให้ผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ รวมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารตามช่องทางสื่อต่าง ๆ

- การวิเคราะห์ (Analytical role) ต้องวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร หาสาเหตุ และพิจารณาเลือกเทคนิควิธีในการตัดสินใจเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถนำเสนอความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากรต่อผู้บริหารเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้จริง

1.1.2 บทบาทการเป็นที่พึ่งของบุคลากรในองค์กร (Employee champion role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเข้าใจบุคลากรในสายงานเดียวกันและบุคลากรของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ สามารถสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้กับบุคลากรและองค์กร สนับสนุนให้ทุกคนมีความคิดที่เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย รวมถึงสามารถให้การช่วยเหลือบุคลากร และเป็นที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในงาน จนเป็นที่รักและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร มีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพัน มีความจงรักภักดี และมีความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงานที่มีคุณค่าต่อองค์กร

1.1.3 บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเข้าใจภาพรวมองค์กร มีความรอบรู้ มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร และสามารถเป็นคู่คิด (Partner) ของผู้บริหารได้ รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจและวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมและสามารถสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างรวดเร็วทันทั่วทั้งกับบริบทขององค์กร ตลอดจนสามารถสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถนำไปสู่การพูดคุยกับบุคลากรได้ เพื่อจะได้รับการพบความคิดเห็นของบุคลากร แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น รวมถึงเป็นสื่อกลางในการชี้แจงกับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสมกับทุกฝ่ายต่อไป

1.1.4 บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent role)

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้ริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้ามาปรับใช้ภายในหน่วยงานและองค์กร และสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเป็นนักสื่อสาร (Communicator) ที่ดี สามารถสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารให้กับบุคลากรได้ ทั้งนี้ การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือกรอบแนวคิด (mindset) ของบุคลากรในองค์กรด้วยว่ามีความคิดที่จะปรับตัวเองหรือมีความคิดจะปฏิบัติตัวตามการเปลี่ยนแปลงเพียงใด



ภาพที่ 7 บทบาทเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร

ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรตามที่ได้กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561–2565) รวมทั้งนโยบายของผู้บริหารระดับสูง และบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่าบทบาทเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรที่ควรผลักดันเป็นอันดับแรก คือ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล (Administrative expert role) ทั้งนี้ แม้ว่าบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจะมีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว ยังต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะ รวมถึงความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในด้านอื่น ๆ ด้วย ได้แก่

1. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561–2564 โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ซึ่งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร นอกจากจะเป็นการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 4 แล้ว ยังเป็นการยกระดับงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดรับกับบริบทสภาพแวดล้อมและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1 ในการเป็น Digital Parliament & Smart Parliament ด้วยเช่นกัน ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) เป็นอันดับแรก โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจและพร้อมจะปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และที่สำคัญต้องมีทักษะที่หลากหลาย ตลอดจนทุกคนควรเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล การเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และประโยชน์ที่จะได้รับอย่างแท้จริงเมื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบงานและการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารเพื่อพัฒนาผลงานและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรด้วย Digital Tools อาทิ Cloud computing (เทคโนโลยีประมวลผลแบบคลาวด์) Big data (ระบบข้อมูลกลาง) e-Learning (การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์) และ Google Drive เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อลดต้นทุนด้านงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป แต่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้อย่างมากในเวลาอันรวดเร็ว โดยจะส่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และประหยัดทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ปริมาณการใช้กระดาษ และระยะเวลาที่ใช้

นอกจากนี้ ควรเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร เช่น การสมัครและลงทะเบียน online การดาวน์โหลดเอกสารประกอบการพัฒนาและฝึกอบรม โดยใช้ QR Code การทำแบบทดสอบ (Pre/Post Test ผ่านระบบ Google Form (แบบฟอร์มออนไลน์)) และการติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดด้วยวิธี Work Breakdown Structure : WBS เป็นต้น ซึ่งแนวทางที่กล่าวมานี้ เป็นการลดปริมาณการใช้กระดาษเป็นจำนวนมาก และเทคโนโลยีดิจิทัลยังสามารถช่วยในการประมวลผลได้ทันที โดยไม่ต้องใช้บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ

2. การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ

บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีแนวความคิดแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและทำข้อสรุปได้ ตลอดจนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร หาสาเหตุ และพิจารณาเลือกเทคนิควิธีในการตัดสินใจเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์และความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากรต่อผู้บริหารในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น การใช้ Dashboard ซึ่งเป็นหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูลแบบ Executive ในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ง่าย ๆ ใช้เวลาในการตีความสั้น ๆ และใช้ในการติดตามเรื่องที่สนใจเพื่อเห็นการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตลอดเวลาแบบ real time ได้ทุกที่ทุกเวลา โดยผ่านทุกอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตได้ เป็นการทำให้ข้อมูลในลักษณะ Visualize แบบต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการพัฒนาบุคลากร และสามารถนำมาใช้ในการคาดการณ์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการป้องกันปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร รวมถึงการต่อยอดและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้จริง

1.2 สมรรถนะเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะว่า สำหรับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในทุกมิติ บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) กำหนด เพื่อให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรสามารถสนับสนุนงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย และมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรมากขึ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอนาคต ซึ่งทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. **การทำงานเชิงรุก (Proactive)** บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และก้าวตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ขอบคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน ขอบวางแผน จัดการ และเตรียมการทุกอย่าง มองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ปัญหา หรือโอกาสที่อาจจะเกิดปัญหาอย่างไม่คาดฝัน เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือเตรียมความพร้อมในการหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **ความคิดเชิงกลยุทธ์และความคิดเชิงระบบ (Strategic and Systems Thinking)** บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีแนวความคิดแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมของการทำงานได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการริเริ่มและพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Human Resources Professionals Association (2014)

3. **ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)** บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการเสนอแนวคิด วิธีการ ขั้นตอนการทำงานและพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาในทางที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนและสามารถขับเคลื่อนได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการสื่อสารที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับสมาคม IPMA (International Personnel Management Association) (2000) และรายงานการวิจัยของ The World Economic Forum (2016)

4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กร สามารถเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีความหลากหลาย เช่น การสื่อสารผ่านระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ขององค์กร ระบบอินทราเน็ต การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Human Resources Professionals Association (2014)

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงการทำงานของหน่วยงาน เรียนรู้เทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยให้ระบบงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น สร้างเฟซบุ๊กของสำนักพัฒนาบุคลากร (HRD Facebook) เพื่อกระจายข่าวสารของงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้คนทั่วไประับรู้ เป็นต้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีแรงต้านจากบุคลากรบางกลุ่ม ดังนั้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องหาแนวทางที่จะทำให้บุคลากรอื่น ๆ เข้าใจทิศทางและเป้าหมายเดียวกันก่อนว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผลใด แล้วผลกระทบและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Human Resources Professionals Association (2014)

6. การสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องประสานงานและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร จึงต้องมีความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น และการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Human Resources Professionals Association (2014) และรายงานการวิจัยของ The World Economic Forum (2016)

7. ทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดว่า ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐควรมีทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย การใช้โปรแกรมประมวลผล การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ การใช้โปรแกรมการนำเสนองาน การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

8. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem Solving skill) บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขปัญหา และการหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจส่งผลให้เกิดปัญหา รวมถึงสามารถประสานงานกับผู้อื่น มีความสามารถทางการพูดที่จูงใจ โดยอาจจำลองสถานการณ์ การนำเหตุการณ์ที่เคยประสบปัญหาจริงๆ หรือการนำประเด็นปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นมาร่วมกันพิจารณา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำผลที่ได้จากการเรียนรู้มาวางแผนเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ The World Economic Forum (2016) ที่กล่าวถึง การคิดหาทางแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex problem solving) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์ แยกแยะเพื่อหาสาเหตุของปัญหา และเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม เช่น การจัดการความรู้ การสื่อสาร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 8 สมรรถนะเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร

1.3 ระบบงานและการปฏิบัติงานเชิงรุกของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ทั้งแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” ตลอดจนผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มเป้าหมายที่มีความรับผิดชอบกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
1	การสร้างความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร	การสื่อสารภายในสำนัก/องค์กร	สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพเชิงรุกสำหรับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร คือการปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร โดยต้องทำให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นของการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการทำงานเป็นทีม ลืมการทำงานแบบหน้าที่ใครหน้าที่มัน (Silo Mentality) และมีความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยน เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และที่สำคัญต้องมีทักษะที่หลากหลาย ตลอดจนทุกคนควรเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล การเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และประโยชน์ที่จะได้รับอย่างแท้จริงเมื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบงานและการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร รวมถึงต้องเตรียมการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารที่จำเป็นให้กับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament ในอนาคต โดยอาจจัดการเสวนาแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นโดยอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร อาทิ สำนักสารสนเทศ และหน่วยงานที่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานแล้วก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เพื่อมาให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และอาจสามารถปรับเปลี่ยนตนเองจากผู้ใช้ (user) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมได้

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
2	การศึกษาและเลือกนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อระบบงานและการปฏิบัติงาน	<p>การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรด้วย Digital Tools อาทิ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cloud computing (เทคโนโลยีประมวลผลแบบคลาวด์) 2. Big data (ระบบข้อมูลกลาง) 3. e-Learning (การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์) 4. Google Drive 	<p>1. ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament และ ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ซึ่งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร นอกจากจะเป็นการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ที่ 4 แล้ว ยังเป็นการยกระดับงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้ เป็นไปตามมาตรฐานสากล สอดรับกับบริบทสภาพแวดล้อมและภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 1 ในการเป็น Digital Parliament & Smart Parliament ด้วยเช่นกัน โดยจะส่งผลให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ลดต้นทุน และประหยัดทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ปริมาณการใช้กระดาษ และระยะเวลาที่ใช้ เช่น การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) นอกจากจะเป็นการลดจำนวนบุคลากรที่จะต้องไปดำเนินการจัดอบรม ยังเป็นการช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยสามารถเลือกระยะเวลาตามที่สะดวก และประหยัดระยะเวลาในการเดินทางไปฝึกอบรมนอกสถานที่ ตลอดจนช่วยให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความสะดวกในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>2. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารเพื่อพัฒนาผลงานและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น</p> <p>2.1 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและการทำข้อสรุปเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการพัฒนาบุคลากร และสามารถนำมาใช้ในการคาดการณ์ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการป้องกันปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กร รวมถึงการต่อยอดและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนางานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>2.2 กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เช่น การสมัครและลงทะเบียน online การดาวน์โหลดเอกสารประกอบการพัฒนาและฝึกอบรม โดยใช้ QR Code การทำแบบทดสอบ (Pre/Post Test ผ่านระบบ Google Form (แบบฟอร์มออนไลน์)) และการติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรตามแผนงานที่กำหนดด้วยวิธี Work Breakdown Structure : WBS เป็นต้น ซึ่งแนวทางที่กล่าวมานี้ เป็นการลดปริมาณการใช้กระดาษเป็นจำนวนมาก และเทคโนโลยีดิจิทัลยังสามารถช่วยในการประมวลผลได้ทันทีโดยไม่ต้องใช้บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>2.3 การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งานโดยใช้ Dashboard ซึ่งเป็นหน้ากระดานที่ใช้ในการสรุปข้อมูลแบบ Executive ในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ง่าย ๆ ใช้เวลาในการตีความสั้น ๆ และใช้ในการติดตามเรื่องที่สนใจเพื่อเห็นการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตลอดเวลา เป็นการนำเสนอข้อมูลในลักษณะ Visualize แบบต่าง ๆ</p> <p>3. เทคโนโลยี Cloud computing เป็นการให้บริการของผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ การจัดเก็บข้อมูล ซึ่งรวมกันอยู่ในศูนย์ข้อมูล มีทั้งที่ไม่มีค่าใช้จ่ายและมีการคิดค่าบริการตามการใช้งานจริง ผู้ใช้บริการเพียงมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตก็สามารถใช้บริการดังกล่าวได้ สามารถอัปเดตได้แบบเรียลไทม์ (real time) โดยผ่านทุกอุปกรณ์ อาทิ โทรศัพท์เคลื่อนที่ notebook และ tablet และทุกที่ทุกเวลา ข้อดีคือ ประหยัดพลังงานและงบประมาณ เนื่องจากไม่ต้องลงทุนจัดซื้อฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์เครือข่ายจะลดลง แต่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์รายงานได้ตลอดเวลาตามความต้องการ แบบ real time ดังนั้น สามารถนำมาปรับใช้กับการประชุมผ่านอินเทอร์เน็ต Web conferencing และ Online meetings ที่ผู้ใช้งานอยู่กันคนละสถานที่ได้</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			4. เทคโนโลยี Big Data คือ การนำข้อมูลจำนวนมากมาวิเคราะห์ จัดกลุ่ม เปรียบเทียบ ประมวลผล และแสดงผลด้วยวิธีที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึก เช่น ประวัติการพัฒนาและฝึกอบรม ผลการทดสอบทั้งก่อนและหลังการพัฒนาและ ฝึกอบรม ผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการ ดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และ รายงานผลการดำเนินงานด้านการ พัฒนาบุคลากร เป็นต้น และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการคาดการณ์ วางแผน ป้องกันปัญหาต่าง ๆ ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคตได้อย่างชัดเจน
3	การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	1. การจัดเก็บความรู้และ ฐานความรู้ 2. Morning Talk 3. CoP 4. การสร้างนวัตกรรม	1. Knowledge Management : KM เป็นการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ การบริหารจัดการความรู้ การสร้าง แรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน กิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และกระบวนการถอดองค์ความรู้ จากบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ถือเป็นองค์ความรู้หลัก ขององค์กร ซึ่งหากสามารถสรุปออกมาเป็นรูปแบบของ Infographic ได้ย่อมช่วยให้ บุคคลทุกระดับสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรได้ง่ายและมีความเข้าใจมากขึ้น

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>ดังนั้น จึงควรสร้างวัฒนธรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ ร่วมกันให้เกิดขึ้นตลอดเวลา อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทำให้องค์กรเกิดการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p>2. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ เช่น</p> <p>2.1 การจัดเก็บความรู้และฐานความรู้</p> <p>2.1.1 มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (electronic file) แทนการใช้กระดาษเพื่อเก็บข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาบุคลากรในการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย และแลกเปลี่ยน บุคลากร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตร (IDP) และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรม (วิทยากร และสถานที่ เป็นต้น) โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต จะมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน เช่น ข้อมูลมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบทำให้ สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น และระบบสามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้ ซึ่งผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความถูกต้องได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุก อุปกรณ์ที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ และยังสามารถใช้ข้อมูลในการวางแผนและติดตาม ความก้าวหน้าของงานได้ตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังเป็นการลดปริมาณการใช้กระดาษ</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>(Paperless HR) ซึ่งเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament</p> <p>2.1.2 มีการจัดการข้อมูลให้มีความรวดเร็วและถูกต้อง โดยต้องออกแบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรให้เป็นระบบสอดคล้องกับลักษณะการใช้งานขององค์กร และแบ่งข้อมูลออกเป็นสองส่วน โดยส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลที่ร่วมใช้ และอีกส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้เฉพาะงานในหน้าที่ โดยจะต้องกำหนดเงื่อนไขที่เหมาะสมและสะดวกแก่การใช้งาน สามารถเข้าสืบค้นได้ตามที่ต้องการ และมีความปลอดภัยในการรักษาความลับข้อมูลส่วนตัวของบุคลากรมิให้ผู้ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องสืบค้นเพื่อล่วงรู้ความลับได้ ซึ่งปัจจุบันสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้มีการจัดทำระบบบริหารจัดการสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (HRIS) ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จากสามสำนักด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักบริหารงานกลาง และสำนักพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ หากมีการบูรณาการเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลอื่นของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ก็จะทำให้การมองภาพองค์กรรวมด้านบุคลากรมีความครอบคลุมมากขึ้น</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>2.2 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>2.2.1 “Morning Talk”</p> <p>ก่อนเริ่มต้นการทำงานในแต่ละวัน ควรมีการสื่อสารภายในองค์กรด้วยวิธี Morning Talk เพื่อให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงข้อมูลข่าวสาร เป้าหมายการทำงานเพื่อให้มีทิศทางเดียวกัน หรือมี HR Trend และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นก็ต้องมีการกระจายเผยแพร่ความรู้ไปยังทุกคนที่เกี่ยวข้องในสำนักอย่างทั่วถึง และหากมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานแต่ละวันก็จะสามารถร่วมกันค้นหาสาเหตุ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้เวลาประมาณ 10-15 นาทีต่อวัน ทั้งนี้ สำหรับผู้ที่ไม่สามารถร่วมกิจกรรมได้ก็สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวผ่านช่องทางอื่น เช่น line ของสำนักพัฒนาบุคลากร เป็นต้น</p> <p>2.2.2 ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice” CoP)</p> <p>บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรที่มีความสนใจในงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันควรรวมตัวกันซึ่งอาจจะไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนงานด้านการพัฒนาและ</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			ฝึกรอบม เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการ CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับบุคลากรที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป
4	การพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1. NCT 2. e-Learning 3. MOOCs (Massive Open Online Courses)	1. แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้เปลี่ยนไปจากเดิม เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการผสมผสานทั้งการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training) และการเรียนรู้นอกห้องเรียน (Non-Classroom Training) ซึ่งมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น 1.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ อาทิ การปฏิบัติงาน (On-the-job Training) การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Attachment Working) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นต้น 1.2 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน Digital Tools อาทิ ระบบ e-Learning ที่สามารถเรียนรู้ผ่านมือถือ (Mobile Learning) หรือการเรียนรู้หนังสือผ่านเว็บไซต์ที่ได้มาตรฐาน รวมถึงการใช้ Artificial Intelligence (AI) ในการสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) ภาพเสมือนจริงในหลากหลายรูปแบบเพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองได้มากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กรด้วย

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>2. การสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำและคอยอำนวยความสะดวก รวมถึงคัดสรรคอร์สการเรียนและหาช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาคนเก่ง คนดีให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับตนเองและพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร</p> <p>3. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำโครงการการพัฒนาข้าราชการด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) ดังนั้น หากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะร่วมมือกับก.พ. เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-Learning ของ ก.พ. รวมถึงหลักสูตรอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ซึ่งนับว่าเป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเชื่อมโยงระบบ และการทำงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน (connected government) เสมือนเป็นองค์กรเดียว (one government) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อน</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>ในการลงทุนในทรัพยากรและยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรขององค์กรได้โดยใช้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรที่ลดลง</p> <p>4. ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยและหน่วยงานหลายแห่งทั้งไทยและต่างประเทศที่จัดทำคอร์สเรียนออนไลน์ หรือ MOOCs (Massive Open Online Courses) ซึ่งเป็นระบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ระบบเปิดสำหรับมหาชน มีลักษณะให้เข้าเรียนได้ไม่จำกัดจำนวนคน เป็นระบบ “เปิด” ที่ทุกคนที่อยากเรียนสามารถเรียนได้ และใช้เทคโนโลยีออนไลน์เป็นเครื่องมือ ทั้งนี้ MOOCs ต่างจาก e-Learning ตรงที่ e-Learning จะเรียนเมื่อไหร่ก็ได้ แต่ MOOCs มีลักษณะเหมือนหลักสูตร มีระยะเวลาเปิด-ปิดเหมือนห้องเรียนปกติ ถูกกำหนดหัวข้อย่อยในรายวิชาไว้แล้ว มีการวัดและประเมินผล มีการบ้าน มีกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ทำงานกลุ่ม รวมทั้งให้ผู้เรียนช่วยกันตรวจงาน MOOCs หลายตัวสามารถให้ผู้เรียนนำไปเทียบหลักสูตรกับสถาบันอุดมศึกษาชื่อดังได้ ทั้งนี้ ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยของไทยหลายแห่งได้ทำหลักสูตร MOOCs เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งมีทั้งที่มีค่าบริการและไม่มีค่าบริการ</p> <p>จากแนวโน้มของการเรียนรู้ข้างต้น บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยการวางแผนพัฒนาบุคลากร ออกแบบรูปแบบของการเรียนรู้ และเลือกใช้เทคนิควิธีการให้เหมาะสมสอดคล้องและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
5	การเพิ่มช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> ระบบอินเทอร์เน็ตและระบบอินทราเน็ต เสียงตามสายภายในองค์กร Social Media ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - บล็อก (Blog) - ทวิตเตอร์ (Twitter) - ยูทูบ (YouTube) - เฟสบุ๊ก (Facebook) - ไลน์ (line) 	<p>การเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์งานต่าง ๆ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วม และภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> ประสานงานกับสำนักสารสนเทศเพื่อจัดทำ pop-up ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของสำนักพัฒนาบุคลากรผ่านทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ระบบอินเทอร์เน็ตและระบบอินทราเน็ตขององค์กร เผยแพร่ข้อมูลโครงการ/กิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรผ่านทางเสียงตามสายของสำนักประชาสัมพันธ์ เพิ่มข้อมูลข่าวสารของงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้ว และโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตในรูปของข้อความ ภาพ เสียง วิดีโอ สไลด์พรีเซ็นต์ชั้นผ่านทางเฟสบุ๊กของสำนักพัฒนาบุคลากร หรือสื่อ social media ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการจัดกิจกรรมผ่านสื่อ social media และมีรางวัลมอบให้ผู้ร่วมกิจกรรม รวมถึงการเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร บุคลากรสามารถเข้ามาพูดคุย สื่อสารกันได้ ทำให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้รับทราบความคิดเห็นและความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อโครงการ/กิจกรรมที่ได้จัดไป หรือสามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแก่บุคลากรได้ เป็นต้น ซึ่งหากมีผู้สนใจมากเท่าใด ย่อมเป็นการ

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>สนับสนุนการประชาสัมพันธ์งานด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมากยิ่งขึ้น บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้ได้รับความสะดวกและความร่วมมือต่าง ๆ จากบุคลากรในองค์กรมากขึ้น อันจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย</p> <p>4. อัปเดตข้อมูลความรู้ที่ทันสมัย อาทิ HR Trend ผลงานวิจัยต่าง ๆ ของ HR และYouTube ที่น่าสนใจ เป็นต้น ผ่าน social media ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p>
6	การสร้างเครือข่าย (HR Networking)	<p>การสร้างเครือข่าย (HR Networking)</p> <p>1. ภายในองค์กร</p> <p>1.1 บุคลากรขององค์กร</p> <p>1.2 สำนักที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>2. ภายนอกองค์กร</p> <p>2.1 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา</p>	<p>สำนักพัฒนาบุคลากรต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายกับทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้</p> <p>1. การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร หมายถึง บุคลากรขององค์กรซึ่งเป็นผู้รับบริการและสำนักที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ ก.ร. และสำนักบริหารงานกลาง โดยต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิดและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสามสำนักด้าน HR เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงาน HR ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในภาพรวมให้มีความชัดเจน รวมทั้งเชื่อมโยงข้อมูล และบูรณาการงานด้าน HR ให้ครอบคลุมในทุกมิติ</p> <p>2. การสร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในปัจจุบัน บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร จะต้องปรับตัว และหาช่องทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกับองค์กรภายนอกในลักษณะเป็นพันธมิตร เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร เทคโนโลยี</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
		2.2 หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ก.พ. สถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย องค์กร มหาชน และสมาคม/สถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น PMAT และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นต้น	และต้นทุนระหว่างกัน โดยสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ บุคลากร และด้านอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนในทรัพยากร และยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากรขององค์กรได้โดยใช้งบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรที่ลดลง เช่น การพัฒนาหลักสูตรและวิธีการเรียนรู้ การจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น
7	การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	คณะกรรมการพิจารณา กลับกรองการพัฒนา บุคลากรของสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	ในปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลายหน่วยงาน โดยมีสำนักพัฒนาบุคลากรเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ จึงแฝงไว้ในโครงการตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ ยังพบว่า สำนักงานฯ ไม่สามารถทราบผลการพัฒนาบุคลากรทั้งองค์กรในแต่ละปีงบประมาณได้ และมีบางโครงการที่มีลักษณะของการพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน ถือเป็นการจัดโครงการที่มีความซ้ำซ้อนกัน จึงขาดภาพรวมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่คุ้มค่าใน

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<p>การใช้งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานฯ ได้ ทั้งนี้ เนื่องจากยังขาดคณะกรรมการที่จะเป็นผู้พิจารณาถึงความจำเป็นและทิศทางของการพัฒนาบุคลากรของทั้งองค์กรในภาพรวมที่มีความชัดเจนและให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด</p> <p>ผู้ศึกษาจึงขอเสนอการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากลับกรองการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประกอบด้วย ที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง รองเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกลาง ผู้อำนวยการสำนักเลขานุการ ก.ร. และผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงานทุกกลุ่มงานของสำนักพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ เป็นต้น โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร อาทิ ทิศทางและกรอบการพัฒนาบุคลากร แผนงาน/โครงการ และงบประมาณ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการพิจารณาโครงการตามความจำเป็นเร่งด่วน และสามารถปรับเปลี่ยนแผนตามนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นไป</p>

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรองรับภารกิจของสมาชิกรัฐสภาและสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบและมีทิศทางที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
8	การปฏิบัติงานโครงการพิเศษสำหรับบุคลากรที่ได้รับทุนและผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	1. การมอบหมายงานโครงการพิเศษ 2. การหมุนเวียนงาน ทุก ๆ 2 ปี	บุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาเนื่องจากได้รับทุนการศึกษาจากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ถือว่าเป็นผู้มีศักยภาพสูง และมีแนวโน้มที่เชื่อได้ว่าจะสร้างผลงานที่เป็นเลิศได้ ดังนั้น การมอบหมายงานให้บุคลากรกลุ่มนี้ควรเป็นงานที่มีความท้าทายต่อการพัฒนาศักยภาพและทักษะในการปฏิบัติงานจึงจะตอบโจทย์ความต้องการพัฒนาในสายอาชีพของบุคลากรกลุ่มนี้ได้อย่างแท้จริง เช่น การมอบหมายงานโครงการพิเศษให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับทุนและผู้มีศักยภาพสูง (Talent) และการหมุนเวียนงานทุก ๆ 2 ปี เพื่อให้รู้งานรอบด้านในสายงานนั้น หรือให้ความรู้รอบด้านที่หลากหลาย เกิดมุมมองที่กว้าง มองภาพองค์รวม ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสให้คนมีศักยภาพสูงได้มีบทบาทที่ดีขึ้น เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรที่มีศักยภาพให้เป็นผู้นำ และร่วมผลักดันองค์กรให้เติบโตไปพร้อม ๆ กัน จนเกิดเป็นความรักและผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ถือได้ว่าเป็นการสร้างประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และยังเป็นการสร้างความพึงพอใจและแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากรด้วยในคราวเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบการจะรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ เช่น

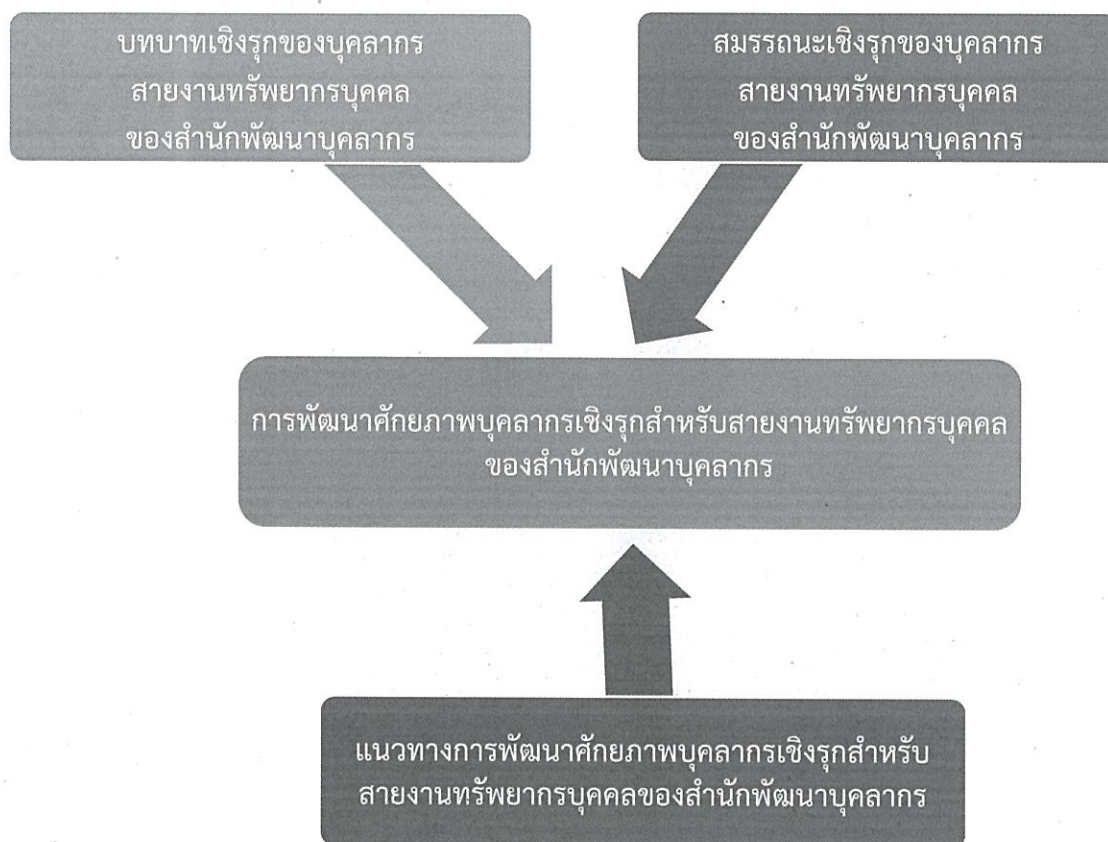
ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)

ลำดับ	แนวทางการพัฒนาเชิงรุก	เครื่องมือ/วิธีการ	เหตุผล
			<ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้และพัฒนา คนเก่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง เช่น การพัฒนาและฝึกอบรม และการศึกษา ดูงาน เป็นต้น 2. การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ รวมถึงการได้รับความไว้วางใจให้เป็นหัวหน้าในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3. การมอบโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ เป็นการมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความสำคัญ เพื่อให้คนเก่งเกิดการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะให้สูงขึ้น และเป็นโอกาสให้คนเก่งได้ทำงานและได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะโดยสามารถนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานได้
9	การเข้าร่วมการประชุมและการสัมมนาเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง	การประชุมและการสัมมนาเชิงวิชาการที่ข้อง ทั้งในระดับประเทศและต่างประเทศ	การเข้าร่วมการประชุมและการสัมมนาเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งในภายในประเทศ และระหว่างประเทศ เช่น การประชุมสัมมนา ATD (The Association for Talent Development) เป็นองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับสากล เพื่อให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับผู้ร่วมงานทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ การรับฟังบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิ/วิทยากรรับเชิญ และมีการนำเสนอเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมที่น่าสนใจ ตลอดจนมีการมอบรางวัลสำหรับผลงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

ตารางที่ 7 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (ต่อ)



ภาพที่ 9 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร



ภาพที่ 10 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ระดับองค์กร

1. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรให้ความสำคัญกับงานด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทุนมนุษย์ที่มีมูลค่ามากที่สุดขององค์กร และบุคลากรที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรก็คือบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้โอกาสบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของทีม ร่วมคิด ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจในระดับนโยบาย และระบบงานด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ โดยพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และการส่งเข้าร่วมการประชุมและสัมมนาเชิงวิชาการทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับผู้เข้าร่วมการประชุมและสัมมนา ซึ่งจะเป็นการสร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

2. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรพัฒนาและสนับสนุนให้มีกลไกและเครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ระดับสำนัก

1. สำนักพัฒนาบุคลากรต้องสนับสนุนให้บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งด้านองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นเชิงรุกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากขึ้น

2. สำนักพัฒนาบุคลากรควรกำหนดระดับความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารและนำมาใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติ

1. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด (mindset) สร้างความรู้ความเข้าใจและการมีส่วนร่วม โดยทุกคนต้องเข้าใจและเห็นถึงความจำเป็นของการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการทำงานเป็นทีม สීමการทำงานแบบหน้าที่ใครหน้าที่มัน (Silo Mentality) และมีความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยน เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ

2. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่หลากหลายและเหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และเรียนรู้จากผู้อื่น ทั้งนี้ ต้องศึกษาเรียนรู้รอบด้านอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง เพื่อจะได้เชื่อมโยงบูรณาการข้อมูล และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกได้

3. บุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรต้องเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล การเลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และประโยชน์ที่จะได้รับอย่างแท้จริงเมื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบงานและการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าองค์กรจะสามารถพัฒนาให้มีระบบหรืออุปกรณ์ที่ทันสมัยล่าสุด แต่ถ้าบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากรขาดความรู้ ทักษะและสมรรถนะการปฏิบัติงานที่เพียงพอ และไม่รู้ว่าจะใช้งานเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลได้อย่างไร ระบบหรืออุปกรณ์ดังกล่าวย่อมไม่มีประโยชน์ และองค์กรจะสูญเสียผลประโยชน์จากการลงทุน

บรรณานุกรม

- กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2553). การดำเนินงานเชิงรุกสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารโครงการ, หน้า 7.
- กฤษณา หิรัญชนะโชค. (2547). บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงธรรมาภิบาล องค์กร กรณีศึกษา สำนักงานจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กรมพัฒนาชุมชน. (2553). พจนานุกรมและมาตรฐานสมรรถนะข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่, หน้า 36
- ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/civil_officer_th_4.0.pdf
- จำเนียร จวงตระกูล. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2548). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็น เตอร์ จำกัด.
- ดิจิทัล 4.0. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <http://www.wice.co.th/2018/01/11/digital-4-0-technology/>
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร. (2560). การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน. สมาคมนักวิจัย, ปีที่ 22 ฉบับที่ 2, หน้า 178-179.
- นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ. (2547). การพัฒนาคนเชิงรุก. Productivity World, ปีที่ 9 ฉบับที่ 50, หน้า 40-46.
- แนวโน้มของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในยุคดิจิทัล. สืบค้นเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/knowledge-management/12105-trend-km-digital-age>
- บุรชัย ศิริมหาสาร (2551). จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- ระบบราชการ 4.0. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2562, จาก https://www2.opdc.go.th/uploads/files/2560/ThaiGov4.0_3.pdf
- วิจารณ์ พานิช (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2548). การพัฒนาคนเชิงรุก. ข่าวประกันคุณภาพการศึกษา, ฉบับที่ 87, หน้า 1-2.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). สมรรถนะของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). ความรู้เกี่ยวกับองค์การมหาชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2552). การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2549). คู่มือการสร้าง กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (ม.ป.ป.). มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และ สมรรถนะของข้าราชการรัฐสภาสามัญ. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร, หน้า 26.
- _____. (2560). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- _____. (2560). ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน ราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2560). การพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงาน HR บนแนวคิด 70: 20: 10 Learning Model กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อ.ก.ร.เฉพาะกิจ ศึกษาและจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา. (2560) ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- Covey, S. R. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.
- Digital literacy คืออะไร. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering results*. Boston: Harvard Business School Press

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการศึกษา

เรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของ สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ใช้เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. ผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้ทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงหรือจดบันทึก

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 : สภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ส่วนที่ 3 : แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ส่วนที่ 4 : ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

ประสบการณ์ในการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....

วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

**ส่วนที่ 2 : สภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของ
สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ
สภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

2. สมรรถนะของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ
สภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

3. ระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบัน

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 : แนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงาน
ทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับแนวโน้มและความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพ
บุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคลของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ
สภาผู้แทนราษฎร

(ความสำคัญ/ ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก/ แนวโน้ม/ ทิศทางด้านทรัพยากร
บุคคลในปัจจุบันและอนาคต)

ส่วนที่ 4 : ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกสำหรับสายงานทรัพยากรบุคคล
ของสำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - ชื่อสกุล	ปัทมา บุณทริกบุตร
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานวิชาการและประสานการพัฒนา
คุณวุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาบริหารธุรกิจเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อักษรศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาภาษาศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
สถานที่ติดต่อ	กลุ่มงานวิชาการและประสานการพัฒนา สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน 02357 3100 ต่อ 3267