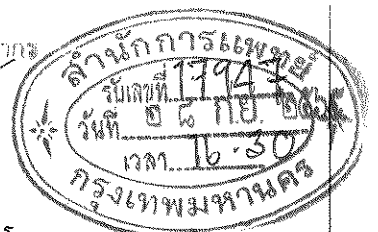




สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์
 สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์
 8933
บันทึกข้อความ
 วันที่ ๒๙ ก.ย. ๒๕๖๕
 ๐๙.๓๐



ส่วนราชการ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ (ฝ่ายวิชาการฯ โทร ๐ ๒๕๕๕ ๐๑๖๓ ต่อ ๘๘๘๐ โทรสาร ๐ ๒๕๕๕ ๓๑๓๗)

ที่ กท ๐๖๑๑/ ๕๓๑๕ วันที่ ๒๗ ก.ย. ๒๕๖๕

เรื่อง ขอรายงานตัวกลับ และรายงานผลการศึกษา

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานการแพทย์

ตามหนังสือที่ กท ๐๔๐๑/๖๕๒ ลงวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๓ แจ้งว่าปลัดกรุงเทพมหานคร อนุมัติให้ข้าราชการ นางสาวชุตากรณ์ ทศพร ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ ลาศึกษาในประเทศ ระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มีกำหนด ๒ ปี ตั้งแต่วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๕ ณ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยทุนประเภท ๑ (ก) นั้น

โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ ขอแจ้งว่าบัดนี้การลาศึกษาดังกล่าว ได้เสร็จสิ้นลงและ นางสาวชุตากรณ์ ทศพร ขอส่งรายงานตัวกลับเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ ตั้งแต่วันที่ ๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ และรายงานผลการศึกษา ขอชี้แจงส่งเรื่องล่าช้า เนื่องจากผู้เข้ารับการศึกษาเข้าใจว่าต้องรอหนังสือรับรองการอนุมัติปริญญาจากสภามหาวิทยาลัย จึงสามารถทำเรื่องการส่งรายงานดังกล่าวได้ ดังนั้นจึงทำให้ส่งรายงานตัวกลับและรายงานผลการศึกษาฯ ล่าช้า รายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายอรรถพล เกิดอรุณสุขศรี)
 ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชพิพัฒน์

- กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ
- กลุ่มงานพัฒนาการบริหาร

(นางรัตนา มุลนางเดียว)
 นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ
 กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ ส่วนพัฒนาบุคลากร
 วิชาการในตำแหน่งผู้อำนวยการส่วนพัฒนาบุคลากร
 สำนักงานพัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ สำนักงานการแพทย์
 ๒๙ ก.ย. ๒๕๖๕

Handwritten note: ขออภัยที่ส่งล่าช้าในกท๐๖๑๑/๕๓๑๕

แบบรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในประเทศ ในหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัด

ตามหนังสืออนุมัติที่ กท ๐๔๐๑/๖๕๒ ลงวันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๓
ซึ่งข้าพเจ้า (ชื่อ - สกุล) นางสาวชดาภรณ์.....นามสกุล..... ทศพร.....
ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ.....สังกัด งาน/ฝ่าย/โรงเรียน.....ฝ่ายบริหารงานทั่วไป.....
กอง.....โรงพยาบาลราชพิพัฒน์.....สำนัก/สำนักงานเขต.....สำนักการแพทย์.....
ได้รับอนุมัติให้ไป (ฝึกอบรม/ประชุม/ดูงาน/ปฏิบัติการวิจัย) ในประเทศหลักสูตร.....รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
(นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ).....ตั้งแต่วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๕
ณ.....วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.....
เบิกค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น.....ทุนประเภท ๑ (ก).....

ขณะนี้ได้เสร็จสิ้นการฝึกอบรมฯ แล้ว จึงขอรายงานผลการฝึกอบรมฯ ในหัวข้อต่อไปนี้

๑. เนื้อหา ความรู้ ทักษะ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมฯ
๒. การนำมาใช้ประโยชน์ในงานของหน่วยงาน / ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางาน
๓. ความคิดเห็นต่อหลักสูตรการฝึกอบรมฯ ดังกล่าว (เช่น เนื้อหา/ความคุ้มค่า/วิทยากร/
การจัด หลักสูตร เป็นต้น)

(กรุณาแนบเอกสารที่มีเนื้อหาครบถ้วนตามหัวข้อข้างต้น)

ลงชื่อ.....(นางสาวชดาภรณ์.....ทศพร).....ผู้รายงาน
(.....นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ.....)
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

รายงานการศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย ในประเทศ และต่างประเทศ
(ระยะสั้นไม่เกิน ๙๐ วัน และ ระยะยาวตั้งแต่ ๙๐ วันขึ้นไป)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ชื่อ - นามสกุล นางสาวชุตากรณ์ ทศพร อายุ ๔๑ ปี

การศึกษาปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

๑.๒ ตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ ดำเนินการดูแลความเรียบร้อยด้านอาคารและสถานที่ หอพัก และ
งานสวนของโรงพยาบาล ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดำเนินการจัด
ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการซ้อมแผนดับเพลิงและระงับ
อัคคีภัยของโรงพยาบาล ดำเนินการรายงานผลการใช้รถราชการ ควบคุมกำกับการทำงานสำคัญการ
เบิกน้ำมันเชื้อเพลิงและรายงานการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงของรถยนต์ราชการ ดำเนินการจัดกิจกรรมและ
พิธีการต่าง ๆ ของโรงพยาบาล ดำเนินการเกี่ยวกับการขอประกาศเกียรติคุณและเครื่องหมายเชิดชู
เกียรติให้แก่ผู้ทำประโยชน์ แก่กรุงเทพมหานคร

๑.๓ ชื่อเรื่อง / หลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขา นวัตกรรมจัดการภาครัฐ

เพื่อ ศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ดูงาน สัมมนา ปฏิบัติการวิจัย

งบประมาณ เงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร เงินบำรุงโรงพยาบาล

ทุนส่วนตัว

จำนวนเงิน ๑๓๕,๐๐๐ บาท

ระหว่างวันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓ ถึงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม ๒๕๖๕

สถานที่ ณ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

คุณวุฒิ / วุฒิบัตรที่ได้รับ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ)

บริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทของนโยบายรัฐบาลได้อย่างไร ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารสาธารณะแบบระบบธรรมาภิบาล

กระแสการบริหารแบบระบบธรรมาภิบาล (Public Governance) ซึ่งถือว่าเป็นการต่อยอดแนวความคิดมาจากกระแสการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มีอิทธิพลมาตั้งแต่ช่วงศตวรรษที่ ๑๘๐ เป็นต้นมา ระบบธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่สำคัญมีมิติที่หลากหลาย ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวจักรที่สำคัญในการขับเคลื่อนระบบธรรมาภิบาลให้เดินหน้าไปได้ซึ่งไม่พ้นที่ภาครัฐจะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน ดังนั้น การบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับระบบธรรมาภิบาลจึงมีความจำเป็นอย่างมาก โดยต้องเน้นพัฒนาคนให้สอดคล้องกับหลักการสำคัญของระบบธรรมาภิบาล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก ให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรม (Rule Of Law) การบริหารงานภาครัฐต้องบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายเป็นสำคัญ ซึ่งหลักนิติธรรมนี้จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมของสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงวิถีชีวิตของคน กลุ่มคน องค์การที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยและต้องใช้บังคับให้เสมอภาคกันด้วยหลักคุณธรรม (Merit System) ประการที่สอง ให้ความสำคัญกับความเสมอภาค (Equity) ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการบริการสาธารณะที่เสมอภาคกัน เท่าเทียมกันรวมถึงการเข้าถึงบริการสาธารณะนั้นๆ อย่างทั่วถึงอีกด้วย

ประการที่สาม ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส (Transparency) ภาครัฐดำเนินการใดจะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถอธิบายอย่างมีเหตุผล มีผลได้รวมถึงการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเป็นจริงด้วย

ประการที่สี่ ให้ความสำคัญกับการพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) สอดคล้องกับความโปร่งใสมักต้องไปควบคู่กัน คือโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

ประการที่ห้า ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency And Effectiveness) ในการบริหารงานค่าสองค่านี้ต้องมีควบคู่กัน กล่าวคือ ประสิทธิภาพเน้นผลผลิต ประหยัด ส่วนประสิทธิผลเน้นเรื่องของการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานหรือตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประการที่หก ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม (Participation) ภาครัฐต้องเปิดใจให้กว้างพร้อมที่จะให้ทุกฝ่ายทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เข้าร่วมในกระบวนการนโยบายสาธารณะ เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

ประการสุดท้าย ให้ความสำคัญกับมติมหาชน (Consensus) คือการเห็นพ้องต้องกัน ความเห็นของคนส่วนใหญ่แต่คนละความหมายกับพวกมากลากไป หมายถึงว่าทุกคนมีโอกาสในการมีส่วนร่วมและตัดสินใจภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยนั้น ถึงแม้จะถือเสียงส่วนใหญ่เป็นข้อยุติแต่จะต้องไม่เพิกเฉยหรือละเลยต่อเสียงส่วนน้อย (Majority Rule, Minority Rights) หลักการและความสำคัญของระบบธรรมาภิบาลข้างต้น หากสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในการ

บริหารภาครัฐ จะก่อให้เกิดระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นระบบที่พึงปรารถนาในการบริหารที่ดีเพราะระบบธรรมาภิบาลตามหลักการนี้มีธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบด้วย ดังนั้น ไม่ว่าจะพบปัญหาคอร์รัปชัน ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม การเลิกปฏิบัติภายใต้ระบบอุปถัมภ์จะเกิดขึ้นได้น้อยหรือยากกว่าในอดีตที่ผ่านมา การบริหารภาครัฐหรือระบบการบริหารงานที่สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนโดยเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้บริการสาธารณะที่เท่าเทียมกัน รวมทั้งมีความยุติธรรมอันนำไปสู่การบริหารราชการที่ดี (Good Government) ในที่สุดในการสร้าง

ความสัมพันธ์เชิงบวกและเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของรัฐมากขึ้น เพราะแท้จริงแล้วประชาชนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงานภาครัฐอย่างแท้จริง

ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

นโยบายรัฐบาลที่มีสัญญาประชาคมไว้กับประชาชนต่อนหาเสียงเลือกตั้งและแถลงไว้ต่อรัฐสภา จะสำเร็จเป็นรูปธรรมหรือไม่ขึ้นอยู่กับกลไกการบริหารงานของภาครัฐ อันมีระบบราชการเป็นเสาหลัก สำคัญจะนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลหรือไม่ ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญอย่างมากสรุปได้ดังต่อไปนี้

ประการแรก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบายในกรณีที่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบาย จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบายได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน เพราะได้กรทำการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ถูกต้องและเลือกหน่วยปฏิบัติที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นผลดีต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบาย ในทางตรงกันข้ามถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จล้มเหลว จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบาย ถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากประชาชน ทั้งต่อการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ไม่เหมาะสมและความบกพร่องในการควบคุมและกำกับหน่วยปฏิบัติหรือการมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

ประการที่สอง ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่นำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ จะทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขด้วยดีกลุ่มเป้าหมายได้รับความพึงพอใจ ถ้านำไปปฏิบัติไม่ได้ กลุ่มเป้าหมายอาจเรียกร้องด้วยวิธีต่างๆ ทำให้การบริหารงานของรัฐบาลมีความยุ่งยากมากขึ้น

ประการที่สาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อหน่วยปฏิบัติในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หน่วยปฏิบัติ จะได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจทั้งจากผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มเป้าหมายว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประการที่สี่ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เนื่องจากทุกประเทศมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและสามารถแก้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือสังคมอย่างได้ผล ไม่เกิดภาวะการสูญเปล่า หรือต้องกลับมาแก้ไขใหม่ ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงความรวมทั้งบุคลากรงบประมาณ อุปกรณ์และเวลาที่ต้องใช้ไปทั้งหมด

ประการที่ห้า ความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อการก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก เพราะถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความกินดีอยู่ดีและมีความสุขประการสุดท้าย ความสำคัญต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะในกระบวนการวิเคราะห์นโยบายนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติเข้าไปมีบทบาทตั้งแต่กระบวนการกำหนดทางเลือกนโยบาย กล่าวคือนักวิเคราะห์นโยบายจะต้องคำนึงถึงการพิจารณาทางเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเท่านั้นเพื่อให้มั่นใจว่าทุกทางเลือกที่นำมาวิเคราะห์จะไม่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า และในการจัดทำนโยบายก็จะต้องคำนึงถึงการกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการนโยบายว่านโยบายนั้นจะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินนโยบายของรัฐบาลเป็นอย่างมาก ซึ่งต้องอาศัยกลไกของระบบราชการเป็นตัวขับเคลื่อนให้ตัวนโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติได้โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้บริบทของการนำนโยบายไปปฏิบัติภายใต้กระแสการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ การบริหารนโยบายในปัจจุบันอยู่ภายใต้กระแสการปฏิรูป (Managing Policy Reform) ซึ่งเกิดขึ้น มาตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ ๑๙๘๐ สืบเนื่องมาถึงต้นศตวรรษที่ ๑๙๙๐ มีการปฏิรูปนโยบายประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายโดยมีเนื้อหาสาระของแนวคิดประชาธิปไตยเข้ามาแทนที่มากขึ้นขยายวงกว้างไปทั่วโลก ทำให้เกิดแนวคิดในการจัดทำนโยบายตามกระแสแนวคิดระบบการปกครองหรือระบอบอภิบาลแบบประชาธิปไตย (Democratic Governance) เชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยมีระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมเป็นตัวเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ทำให้บริบทของการกำหนดนโยบายรวมถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติที่คุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่ผ่านมา สรุปได้ดังนี้ (Brinkerhoff & Crosby, ๒๐๐๒)

ประการแรก มุ่งให้ความสำคัญกับความโปร่งใส (Transparency) และหลักการพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) มากขึ้น โดยอาศัยการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวางมากขึ้น กระบวนการตัดสินใจเป็นแบบเปิดการทำงานของภาครัฐจะต้องรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและเน้นการบรรลุถึงผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นหลัก

ประการที่สอง เน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน (Citizen Participation) โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นพวกเขาชอบหรือถูกละเลย ขาดการเหลียวแล ดังนั้น กระบวนการนโยบายจึงต้องให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของระดับท้องถิ่นที่สามารถเข้าถึงประชาชนในท้องถิ่นได้ดีที่สุด

ประการที่สาม โครงสร้างและแนวปฏิบัติของกระบวนการนโยบายยอมให้กลุ่มต่างๆ ในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและเท่าเทียมในการได้รับบริการจากภาครัฐ ภาครัฐจำเป็นต้องทบทวนบทบาทการให้บริการ โดยการมอบให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของรัฐแทน (Privatization)

ประการสุดท้าย ดำเนินการภายใต้สถาบันและตามกรอบของกฎหมายที่ยอมรับและเคารพในเรื่องสิทธิมนุษยชนและหลักนิติรัฐหรือนิติธรรม (Rule Of Law) อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บริบทของการจัดทำรวมถึงกระบวนการนโยบายสาธารณะ มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่ผ่านมา โดยเฉพาะกระแสความคิดการปกครองแบบประชาธิปไตยเป็นแรงผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายมากขึ้น ดังนั้น ระบบการบริหารงานภาครัฐที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะต้องปรับตัวให้ทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับบทบาทหรือภารกิจภาครัฐเป็นการเชื่อมต่อจากแนวทางการพัฒนาการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล บทบาทหรือหน้าที่พื้นฐานหรือเบื้องต้นของรัฐหรือรัฐบาล การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจภาครัฐตามกระแสการปฏิรูประบบราชการ และแนวทางการพัฒนาการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทหรือหน้าที่พื้นฐานของรัฐหรือรัฐบาลก่อนที่จะเข้าใจถึงบทบาทภารกิจภาครัฐที่มีบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับบทบาทหรือหน้าที่เบื้องต้นของรัฐหรือรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลหรือภาครัฐประเทศต่าง ๆ ต้องดำเนินการเสียก่อนในที่นี้จะสรุปสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ประการแรก จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ รัฐควรมีบทบาทหน้าที่ในการจัดให้มีกฎระเบียบที่เป็นสำหรับการดำเนินการตามระบบทุนนิยมสมัยใหม่ ปกป้องสิทธิในทรัพย์สิน การบังคับใช้สัญญาต่างๆ รวมทั้งการจัดให้มีมาตรการต่างๆ อาทิ เรื่องลิขสิทธิ์การรักษากฎหมาย ระบบภาษีกฎหมายล้มละลาย รวมถึงกฎกติกาทางการเมืองที่สามารถรองรับชีวิตทางเศรษฐกิจได้เป็นต้น

ประการที่สอง การจัดหาสินค้าและบริการส่วนรวมที่มีลักษณะหลากหลาย ในแง่ของหลักการ มีสินค้าสาธารณะ บางประเภทที่มีคุณค่าต่อสังคมโดยรวมเป็นสินค้าที่ใช้ร่วมกัน บางคนใช้น้อยหรือมากบางคนไม่ได้ใช้เลย เพราะสินค้าดังกล่าวเมื่อรัฐได้จัดให้มีจะเป็นประโยชน์สำหรับคนทั่วไป ได้แก่ การป้องกันประเทศ ถนน สะพาน ระบบการป้องกันน้ำท่วม ระบบสัญญาณควบคุมจราจร เป็นต้น

ประการที่สาม การหาข้อยุติและปรองดองความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ บทบาทหน้าที่นี้คือเหตุผลเบื้องต้นว่าทำไมรัฐจึงต้องมีหรือคงอยู่ เพราะถ้าปราศจากซึ่งบทบาทหน้าที่นี้ของรัฐ สังคมจะขัดแย้งวุ่นวาย จะมีแต่ความไร้ระเบียบ ไม่มีความมั่นคง หากความยุติธรรมไม่ได้นอกจากนี้บทบาทหน้าที่ในเรื่องนี้ของรัฐยังช่วยปกป้องคุ้มครองพวกที่อ่อนแอโดนรังแกจากพวกที่มีความเข้มแข็งหรือแข็งแกร่งกว่า

ประการที่สี่ การรักษาการแข่งขัน การรักษาการแข่งขัน ในระบบทุนนิยมสมัยใหม่ในแง่ของหลักการ เน้นการแข่งขัน ดังนั้นหากปราศจากบทบาทหน้าที่นี้ของรัฐ แม่นอนภาคเอกชนย่อมประสบปัญหาการแข่งขันระหว่างกัน ทั้งนี้เพราะการแข่งขันไม่สามารถรักษาตัวของตัวเองได้เมื่อเป็นเช่นนี้ทางภาคเอกชนจึงต้องการให้รัฐเป็นคนรักษากติกาหรือคอยติดตามการแข่งขัน ทั้งนี้เพื่อให้มีหลักประกัน ถ้าไม่เช่นนั้น หากเกิดสภาวะการแข่งขันที่ไม่มีกติกาคือภาคเอกชนสามารถแข่งขันโดยไม่มีขอบเขตจำกัด โดยทั่วไปลักษณะของการแข่งขันดังกล่าวจะทำให้ลายตัวมันเอง

ประการที่ห้า การปกป้องทรัพยากรธรรมชาติโดยทั่วไป กิจกรรมการตลาดมักจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบสภาพแวดล้อม ดังนั้น หากรัฐไม่มีบทบาทหน้าที่นี้ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวทางการตลาด บทบาทหน้าที่ของรัฐหรือรัฐบาลช่วยระงับหรือบรรเทาเบาบางความเสียหายของระบบสภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติได้

ประการที่หก การจัดให้ปัจเจกชนสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการที่ประหยัดได้ดำเนินการของตลาด บางครั้งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สังคมยอมรับไม่ได้เช่น การก่อให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนในขณะที่ประชาชนบางกลุ่มอาจจะเจ็บไข้ได้ป่วย ชราภาพ ไม่รู้หนังสือ เป็นต้น

ประการสุดท้าย การทำให้ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ ในแง่ของหลักการ วงจรธุรกิจของระบบเศรษฐกิจ มักจะมีภาวะที่แกว่งตัวไปมา กล่าวคือ ในบางช่วงธุรกิจอาจจะเฟื่องฟูแต่บางช่วงอาจจะอยู่ในภาวะถดถอย ในกรณีดังกล่าวรัฐจะต้องเข้ามาดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยใช้นโยบายทางงบประมาณหรือนโยบายทางการเงิน รวมทั้งมีการควบคุมราคาค่าจ้าง แม้ว่าการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวบางครั้งอาจจะเกิดความผิดพลาดแต่สังคมชุมชนก็ยังคงมีความคาดหวังให้รัฐมีความรับผิดชอบในเรื่องเหล่านี้ทั้งนี้เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า รัฐหรือรัฐบาลมีบทบาทหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญ จะให้ใครดำเนินการไม่ได้เพราะจะเกิดความไม่ยุติธรรม เท่าเทียมและเสมอภาคได้รัฐหรือรัฐบาลจึงจำเป็นต้องเป็นตัวแทนของรัฐในการดำเนินการแทนประชาชนทุกคน โดยเฉพาะการให้ได้รับซึ่งสินค้าและบริการสาธารณะพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชน

ทุกคนในรัฐเข้าถึงซึ่งสินค้าและบริการสาธารณะนั้นทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ส่วนรูปแบบในรายละเอียดจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมของรัฐนั้น อาทิปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นกลไกที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ๔ ด้าน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกำหนดขั้นตอน และกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าต้องมีการจัดทำเส้นทางหรือระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Roadmap) ที่ชัดเจน โดยมีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมองค์กรออกเป็น ๓ ส่วนหลัก คือ

๑.๑ วิสัยทัศน์ (Vision) ,พันธกิจ (Mission) , และกลยุทธ์องค์กร (Organization Strategies) สภาพแวดล้อมองค์กรกลุ่มนี้ เป็นปัจจัยในการกำหนดทิศทางขององค์กรว่า องค์กรจะเดินไปในทิศทางใดใช้กลยุทธ์อะไรที่จะไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ดังนั้น สภาพแวดล้อมขององค์กรประเภทนี้จึงมีผลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นอย่างมาก เพราะว่าจะจะเป็นปัจจัยที่กำกับ ในการบริหารบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ (The Organization – needs)

๑.๒ ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders' Expectation) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะกำหนดรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการตอบสนองลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ก็จะมีมุ่งการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดมาตรการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงคุณภาพและผลสัมฤทธิ์

๑.๓ ผลกระทบจากการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นปัจจัยแวดล้อมอีกประเภทหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาตัวอย่างเช่น การเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น องค์กรก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว และองค์กรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันกับระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ด้วย ดังนั้น รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์จะต้อง มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในแต่ละด้าน อาทิ ด้านการบริหารจัดการ ด้านทั่ว ๆ ไป และด้านเทคนิคให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น สามารถบริหารและจัดการงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น

๒. การกำหนดความสามารถหลักขององค์กร (Identify Organization Competence) หมายถึง กระบวนการที่จะต้องระบุ ให้ชัดเจนว่าอะไรคือความสามารถหลักขององค์กร โดยมีหลักเกณฑ์พิจารณา คือ

**ความชำนาญขององค์กร + ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร =
ความสามารถที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร**

ตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่ให้บริการด้านส่งออก ความสามารถหลักขององค์กร คือ การบริการข้อมูล การตลาดต่างประเทศ เป็นต้น ความสามารถหลักขององค์กรอาจมีได้หลายมิติ เช่น ผลิตภัณฑ์การบริการ การวิจัย และการพัฒนา ในบางองค์กรอาจใช้ใน หลายมิติบางองค์กรอาจใช้บางมิติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย และแนวทางขององค์กร

เมื่อองค์กรสามารถกำหนดความสามารถหลักได้ชัดเจนแล้ว ความสามารถหลักขององค์กร ก็จะเป็นกลไกในการกำกับรูปแบบของการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Architecture) เพื่อให้เกิดการตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ

๓. การจัดทำโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Architecture) ขั้นตอนนี้ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการประยุกต์ การบริการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพราะว่าเป็นขั้นตอนที่จะต้องกำหนดองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีทั้งหมด ๓ ส่วน คือ

๓.๑ วัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Objective) หมายถึง การกำหนดขอบเขต และวิธีการ การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่าง เช่น การเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ

๓.๒ กระบวนการบริการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM Platform) หมายถึง การกำหนดขั้นตอน กระบวนการ และลักษณะแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) ที่จะนำไปสู่การกำหนดกิจการทางกลยุทธ์

๓.๓ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ทางกลยุทธ์ (Strategic Performance Target) เป็นการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเมื่อประยุกต์ ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์แล้ว ผลสัมฤทธิ์ที่ออกมาควรจะเป็นอย่างไร เช่น ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคคลเพิ่มสูงกว่ามาตรฐาน ๑๐% เมื่อเทียบเคียง (Benchmarking) กับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือใกล้เคียงเป็นต้น ข้อควรคำนึงในการกำหนด เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ทางกลยุทธ์ คือ ต้องสามารถกำหนดได้ในเชิงปริมาณและวัดผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๔. การกำหนดองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Identify Strategic HRM Elements) องค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มี ๒ ส่วนคือ

๔.๑ การบริหารความสามารถของบุคลากร (Soft HRM) มี ๒ ขั้นตอนหลักคือ

- การกำหนดมาตรฐานทางความรู้ ทักษะ การเรียนรู้ และพฤติกรรมการทำงานให้ชัดเจนว่า หน่วยงานต้องการบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

- การจัดทำมาตรฐานความสามารถในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร (Employee Capability Standard ; ECS) ที่สนองต่อความสามารถหลักขององค์กรซึ่งในขั้นตอนนี้องค์กรจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือองค์ประกอบหลักของมาตรฐานซึ่งโดยทั่วไปของการบริหารความสามารถหลักของพนักงาน องค์ประกอบของมาตรฐานความสามารถ ก็คือ ความสามารถด้านการจัดการ ความสามารถด้านเทคนิค ความสามารถด้านการเรียนรู้ และการแสดงออกทางพฤติกรรมการทำงาน ตัวอย่างเช่น บุคลากรจะต้องมีความรู้ทางภาษาอังกฤษในระดับ Intermediate เป็นต้น กระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการบริหาร ความสามารถบุคลากร คือ การประเมินความสามารถของบุคลากร (Capability Assessment) ใน ๔ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge), ความสามารถ (Abilities) หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ความรู้ในการปฏิบัติงาน, ทักษะ (Skill) คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงานโดยไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องเสียหาย ต่องาน, การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) คือการประเมินจากความสามารถของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ในการทำงาน

๔.๒ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Hard HRM) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีก ประการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพราะว่า ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย ๔ ระบบ คือ

๔.๒.๑ ระบบการสรรหา โอนย้าย บรรจุ และแต่งตั้ง (Staffing) คือ ระบบที่สรรหาบุคลากรจากภายนอก และภายในองค์กร โดยให้เกิดความเหมาะสมกับงาน และเป็นธรรมกิจกรรมของระบบการสรรหา (Staffing) ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ ๓ ระดับ

- กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ : จะเป็นการระบุคุณสมบัติของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานต้องการระยะยาว ๓ -๕ ปี โดยจะพิจารณาจากวิสัยทัศน์ และภารกิจในอนาคต
- กิจกรรมเชิงการจัดการ : เป็นการกำหนดแนวทางการสรรหา การแต่งตั้ง โอนย้าย รวมไปถึงการประเมินทรัพยากรของหน่วยงานใหม่ เช่น งบประมาณ เพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ : เป็นการกำหนดขั้นตอน วิธีการอย่างละเอียดมีระบบการติดตาม และ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการปรับปรุงการจัดการและกลยุทธ์

๔.๒.๒ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือระบบที่ประเมินผลงานของบุคลากรที่อิงแนวทางกลยุทธ์หลักขององค์กรรวมถึง ระบบจะอิงมาตรฐานความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Capability Standard : ECS) ซึ่งหมายถึง บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกัน รูปแบบการประเมิน อาจจะใช้วิธีการประเมิน แบบ ๒ ทาง (Two Ways Appraisal) คือ ผู้บังคับบัญชาประเมิน และตัวเองประเมิน หรืออาจใช้วิธี ๓๖๐ องศา คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ เป็นต้น การบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ๓ ระดับ คือ

- กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ จะเป็นการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในแง่มุมมองของเนื้อหา การประเมิน และวิธีการประเมิน
- กิจกรรมเชิงการจัดการ เป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การจัดตั้งศูนย์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Assessment Center)
- กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี รวมไปถึง การจัดระบบควบคุมการปฏิบัติงานรายวัน (Day -to - Day Control System)

๔.๒.๓ การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation) เป็นกระบวนการจ่ายค่าตอบแทนตามมาตรฐานความสามารถหลัก (ECS) รวมไปถึงสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานด้วย โดยอาจใช้รูปแบบการบริหารแบบ Occupational Age Efficiency Based Management เป็นปัจจัยในการกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ด้วยการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ๓ ระดับ คือ

- กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ : พิจารณาจากเป้าหมายขององค์กรสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์
- กิจกรรมเชิงการจัดการ : จะเป็นการจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ศึกษารูปแบบที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดทางเลือกสำหรับบุคลากร (Employees of Choice) ตัวอย่างเช่น อาจจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แบบเลือกได้ (Cafeteria Style Fringe Package)
- กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ : การกำหนดขั้นตอนการบริหารค่าตอบแทนแต่ละประเภท รวมไปถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของค่างาน

๔.๒.๔ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสามารถหลัก (ECS) แนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เช่น การพัฒนาทุนทาง

ปัญหาการพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาการจัดการ และการพัฒนาความสามารถเชิงเนื้องาน เป็นต้น การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ใน ๓ ระดับ คือ

- กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ : เป็นการกำหนดแนวทางและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรที่ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเส้นทางอาชีพระยะยาว (Long Term Career Path)

- กิจกรรมเชิงการจัดการ : การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามรูปแบบเชิงกลยุทธ์

- กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ : การกำหนดขั้นตอนกิจกรรม ระยะเวลาการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน รวมไปถึง การประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละโครงการ การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Hard HRM) จะใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า HR Scorecard โดยจะต้องจำแนกกลุ่มการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น ๕ กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ ๑ : การประเมินปฏิกิริยาโต้ตอบ (Reaction) หมายถึง การประเมินจากความคิดเห็นของบุคลากร เช่น สอบถามบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมว่า โครงการอบรมนี้เป็นอย่างไร

กลุ่มที่ ๒ : การประเมินจากการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ผ่านโครงการพัฒนาบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นหรือไม่ รวมไปถึงการประเมินในแง่มุมมองของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร

กลุ่มที่ ๓ : การประเมินจากการนำไปปฏิบัติ (Implementation) หมายถึงการประเมินผลก่อนและหลังดำเนินโครงการ ตัวอย่างเช่น องค์กรประยุกต์ใช้วิธี Employee of Choice เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกประเภทค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์โดยเก็บรวบรวมข้อมูลว่าก่อนและหลังโครงการบุคลากรมีความคิดเห็นอย่างไร ความสะดวกในการบริหาร และต้นทุนในการตัดประเภทค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ลดลงหรือไม่ เป็นต้น

กลุ่มที่ ๔ : การประเมินผลกระทบต่อองค์กร (Organization Impact) หมายถึงการประเมินผลลัพธ์ที่องค์กรได้จากการประยุกต์ใช้ระบบใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น องค์กรใช้ระบบ Competency Based Training (CBT) ดังนั้น ต้องประเมินถึงคุณภาพของงานดีขึ้นหรือไม่ ผลผลิตขององค์กรดีขึ้นหรือไม่

กลุ่มที่ ๕ : การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน (Return on Investment) หมายถึงการพิจารณาเงินลงทุนที่ได้ลงทุนไปกับการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าคุ้มค่าหรือไม่โดยปกติจะมีสูตรในการคำนวณดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Hard HRM) มีอยู่ ๕ ประเภท คือ

ประเภทที่ ๑ : การใช้แบบสอบถามและการสำรวจ หมายถึง การออกแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ที่จะประเมิน ซึ่งประเภทที่ ๑ นี้ จะเหมาะสม สำหรับกลุ่มการประเมิน กลุ่มที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔

ประเภทที่ ๒ : การสัมภาษณ์และการจัดกลุ่มย่อย เป็นการรวบรวมข้อมูลในลักษณะเฉพาะเจาะจงบางประการ การเก็บรวบรวม ข้อมูลประเภทนี้จะเหมาะสม สำหรับกลุ่มการประเมินกลุ่มที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔

ประเภทที่ ๓ : การสังเกตการณ์ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรม เช่น การแสดงออกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทนี้จะเหมาะสม สำหรับกลุ่มประเมินกลุ่มที่ ๑, ๓ และ ๔

ประเภทที่ ๔ : การติดตามข้อมูลผลการปฏิบัติงานเป็นการเก็บข้อมูลจากสถิติผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง เช่น ข้อมูลการขาดหรือลา ข้อมูลการใช้สวัสดิการ การเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทนี้จะเหมาะสม สำหรับกลุ่มประเมินกลุ่มที่ ๒ และ ๓

ประเภทที่ ๕ : แผนการปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแผนงาน เช่น จำนวนเงินงบประมาณ แผนการพัฒนาบุคลากรรายปี การเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทนี้จะเหมาะสำหรับกลุ่มการประเมินกลุ่มที่ ๔ และ ๕ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล หลักๆ ๔ แบบ คือ

แบบที่ ๑ : การวิเคราะห์แบบร้อยละ เช่น ร้อยละของบุคคลที่ลาป่วยต่อปี

แบบที่ ๒ : การวิเคราะห์สัดส่วน เช่น สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรต่อ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคล

แบบที่ ๓ : การวิเคราะห์แนวโน้ม เช่น แนวโน้มการเกษียณอายุของบุคลากรใน ๕ ปีข้างหน้า

แบบที่ ๔ : การวิเคราะห์แบบสมการถดถอย เช่น การพยากรณ์เชิงเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ทางแพทย์ กระบวนการพัฒนา HR Scorecard ในองค์กรมีองค์ประกอบด้วยกัน ๔ ส่วน คือ

๑. ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (HR System Alignment) หมายถึง การออกแบบระบบต่างๆของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการสรรหา แต่งตั้งและโยกย้าย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการพัฒนาบุคลากรจะต้องสะท้อนถึงกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่นองค์กรมุ่งเน้นด้านการบริหารที่เป็นเลิศ ระบบการพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากร ให้ตอบสนองแก่ผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ระบบงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด (High Performance Work System) หมายถึง กระบวนการของ HR Scorecard จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพได้สูงสุด เช่น การวิเคราะห์ และออกแบบระบบงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

๓. การประเมินประสิทธิภาพ (HR Efficiency) หมายถึง การกำหนดดัชนีชี้วัด (Indicators) เพื่อประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าได้ผลสัมฤทธิ์หรือไม่

๔. การพิจารณาผลกระทบ (Organization Impact) หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีผลกระทบ อย่างไรต่อองค์กร เช่น ต้นทุนการให้บริการต่ำ ผลผลิตด้านบุคลากรสูงขึ้น หรือระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีส่วนต่อการทำรายได้ หรือการทำกำไรขององค์กรเท่าไร

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการ เช่น

๑. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
๒. การเสียเวลากับการคัดเลือกที่ไม่ได้ประโยชน์
๓. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงาน
๔. อัตราการเข้าออกจากงานสูง
๕. บริษัทถูกร้องเรียนจากการจัดสถานะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
๖. บริษัทถูกฟ้องร้องเนื่องจากการบริหาร

ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนควรมีเหตุผลและพึงกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี อย่างไรก็ตามผู้บริหารบางคนอาจล้มเหลวได้แม้จะได้มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี และในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมได้เลย

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP : Strategic Human Resource Planning) แต่เดิมจะใช้คำว่า “การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) แล้วก็เปลี่ยนมาเป็น “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ปัจจุบันเปลี่ยนมาใช้ “กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” (SHRP : Strategic Human Resource Planning) ทั้งนี้เพราะในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ซึ่งก็หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์นั่นเอง ไม่ว่าจะอ่านพบคำใดก็ตาม ก็จะเปลี่ยนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนงาน และกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ วางแผนกำลังคนและกลยุทธ์ที่จะใช้การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work load Analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) รายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job specification) เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบสำหรับงานด้านอื่น ๆ ทั้งหมดในองค์กร

๑. ความหมายของกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของคำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” นั้น มีทั้งนักวิชาการ นักบริหาร และท่านผู้รู้ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย เช่น

เป็นการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กร ถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแบบสำหรับการบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรในด้านอื่น ๆ ทั้งหมด

เป็นกระบวนการสำหรับกำหนดว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

เป็นการวางแผนดำเนินงาน เพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และเวลารวมทั้งพัฒนากำลังคน

เป็นกระบวนการสำหรับกำหนดว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

เป็นการวางแผนดำเนินงานเพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และเวลารวมทั้งพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต พร้อมวิธีการเพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วย

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning)

“ทรัพยากรมนุษย์” นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในบรรดาปัจจัยที่เป็นทรัพยากรประการของการบริหาร คือ

๑) คน (Man)

๒) เงิน (Money)

๓) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร (Material and Machine)

๔) การจัดการ (Management)

ฉะนั้น ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นล่าช้าพบอุปสรรคนานาประการ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ก็คือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) นั่นเอง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือบางที่เรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) หรือ การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใดด้วยวิธีการใด ต้องพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถอย่างไร และจะควบคุมจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อวิเคราะห์ค่านิยมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาจะพบว่ามืองค์กรประกอบ ๒ ส่วนที่สำคัญ คือ การคาดการณ์(Forecasting) และการกำหนดแผนปฏิบัติ (Programming) จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นการนำแนวความคิดจากการคาดการณ์มาสู่การปฏิบัติจริงเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (the right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning) เป็นส่วนของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องดำเนินการต่อจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งจะพยายาม ให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สำหรับปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

R Waynd Mondy ได้อธิบายว่าการ วางแผน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอ เมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงาน ที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ได้ระบุไว้ในอนาคต

Arthur w .Sherman ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่มวิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑. ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้คนให้ถูกกับงาน “put the right man on the right job” (วิธีการวางแผน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และประเมินผล)

๒. ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ และมีการพัฒนาที่ดีขึ้น (ระบบงานที่ดี มีความยุติธรรม ให้โอกาสก้าวหน้า ทำหาย พัฒนาอาชีพมีส่วนร่วม เลื่อนขั้น ค่าตอบแทน)

๓. ทำให้เกิดการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (มีความเป็นธรรม ความมั่นคง เสมอภาค วางแผนที่ดีให้กำลังใจ)

๔. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

๕. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

๖. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑. เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน รวมถึง

ระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ

๒. เพื่อให้ได้มาและชำระไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ

๓. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล ในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกัน

พนักงานที่มี

ความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับ การพัฒนาจากองค์กรแล้ว

๔. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการเป็นต้น

๕. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกลี้ยกล่อมคน ระหว่างหน่วยงานในที่สุด ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑. ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

๒. ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

๓. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ

๕. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร

๖. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๑. พิจารณาวិสัยทัศน์ ด้วยมุมมองของผู้บริหาร

- มุมมองเต่า (turtle's eyes view) ระยะสั้นมองเฉพาะงานในส่วนที่ตนเองทำอยู่เท่านั้น

(ระดับปฏิบัติ)

- มุมมองแบบสิงโต (lion's eyes view) ชำนาญเฉพาะด้าน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

(ผู้จัดการแผนก)

- มุมมองแบบนก (bird's eyes view) ประเมินสถานการณ์ คิดวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ

(ผู้บริหารระดับสูง)

๒. การวิเคราะห์ S.W.O.T

๓. การจัดทำแผนกลยุทธ์

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

๑. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ(Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายทางด้านต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
๓. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมด ก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด
๔. การกำหนดแผนปฏิบัติการ
๕. การตรวจสอบและการปรับปรุง

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทาย ความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์การมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

๑. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น หากแต่จะมีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่นๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

๒. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจใส่เปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการรายได้สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่างๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์การ และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

๓. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้นองค์การจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

๔. ความซับซ้อนขององค์การ การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์การ จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่างๆ ได้ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

๕. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์การจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์การกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริโภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การ ลูกค้ำ และสังคมขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์การ ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยิ่งจะส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น

ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลายช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติโดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์การและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

๒.๓ ประโยชน์ที่ได้รับ

๒.๓.๑ ประโยชน์ที่ได้รับต่อตนเอง

- ได้พัฒนาความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ได้เพิ่มองค์ความรู้และแนวคิดด้านการบริหารการคลังภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐ

แนวใหม่

- ได้เรียนรู้วิวัฒนาการและการพัฒนาของรัฐเข้าสู่รัฐบาลดิจิทัล
- ได้รับทักษะและประสบการณ์จากการทำงานวิจัย

๒.๓.๒ ประโยชน์ที่ได้รับต่อหน่วยงาน

- ได้บุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะในการบริหารงานบุคคล สามารถนำมาปรับใช้ในหน่วยงาน

- ได้รับองค์ความรู้เพิ่มพูนทักษะให้กับบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้

- ได้รับองค์ความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการให้บริการ

- บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการบริหารการคลัง ปรับใช้ในการบริหารความ

คุ้มค่า คุ้มทุนของหน่วยงานและองค์กรได้

๒.๓.๓ อื่น ๆ (ระบุ)

- ไม่มี

ส่วนที่ ๓ ปัญหาและอุปสรรค

๓.๑ การปรับปรุง

มีการปรับใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล (Teleconference) ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ทำให้มีความสะดวกในการเข้าถึงระบบการเรียน และลดระยะเวลาการเดินทาง

๓.๒ การพัฒนา

การเรียนการสอนเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของหน่วยงาน ควรเพิ่มแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงานในหลายพื้นที่เพื่อให้ผู้ศึกษาเห็นความแตกต่างตามบริบทของหน่วยงาน และสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ส่วนที่ ๔ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ เป็นการส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งเป็นการยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งยังพบอุปสรรคในการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนกลายเป็นช่องว่างและอุปสรรคในการดำเนินโครงการหลาย ๆ โครงการของภาครัฐ ดังนั้นภาครัฐควรให้ความสำคัญในการสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนให้มากขึ้น โดยการสร้างช่องทางที่ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นและเข้าถึงแหล่งข้อมูลของรัฐมากยิ่งขึ้น

ลงชื่อ.....ผู้รายงาน

(นางสาวชุตติภรณ์ ทศพร)

นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

ส่วนที่ ๕ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

เห็นสมควรให้ตกฟุ้งที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ต่อไป

ลงชื่อ.....หัวหน้าส่วนราชการ

(นายจรรณพล...เกิดอรุณสุขศรี)

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชพิพัฒน์