

สรุปความรู้ Coaching skill for HR Team
วันที่ ๒ กันยายน ๒๕๖๔ ผ่านระบบออนไลน์โปรแกรม Zoom
กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน

แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕

บรรยาย โดย นางสาวชนิดา ปลายจั่น
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากรภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศภายใต้บริบทความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันได้ ประกอบกับบริบทผันผวนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ต้องมีการทบทวนหลักการ แนวทาง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาที่ต้องเน้นให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยืดหยุ่น ต่อเนื่อง พร้อมปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเร่งการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรภาครัฐ

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้

๑. บุคลากรภาครัฐใช้ในการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเองโดยการประเมินและวางแผนพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒. หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีกรอบความคิดและทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกและบริบทประเทศในปัจจุบันและอนาคต พร้อมปฏิบัติงานในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถตอบสนองความคาดหวังและพร้อมรับการตรวจสอบจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และทำงานด้วยความเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

๓. หน่วยงานภาครัฐสร้างระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่เอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่หน่วยงานภาครัฐจะสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐ

กลุ่มเป้าหมาย

๑. บุคลากรภาครัฐ ซึ่งหมายรวมถึงข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐ โดยในแนวทางนี้ จำแนกกลุ่มบุคลากรภาครัฐออกเป็น ๕ กลุ่มตามบทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย (๑) บุคลากรแรกบรรจุ (๒) บุคลากรที่มีประสบการณ์ (๓) บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้างาน (๔) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ และ (๕) บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

๒. หน่วยงานของรัฐ ซึ่งหมายรวมถึงกระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการอื่นที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐในฝ่ายบริหาร รวมถึง หน่วยงานธุรการของรัฐสภา องค์การอิสระ ศาล และองค์กรอัยการ

ประเด็นและแนวทางการดำเนินการ กำหนดไว้ ๓ ประการ ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑

ระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystem) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าประสงค์เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนากรอบความคิดและกรอบทักษะสำหรับการทำงานและการดำเนินชีวิตท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบความคิด (Mindsets) และกรอบทักษะ (Skillsets) ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนา

(๑) พัฒนากลไกในระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากร ให้เชื่อมโยงสนับสนุนสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การยกระดับคุณภาพของบุคลากรภาครัฐทั้งกระบวนการทางความคิด (Mindset) และทักษะ (Skillsets) บรรลุตามเป้าประสงค์และบุคลากรภาครัฐสามารถเป็นกำลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงภาครัฐ โดยกลไกการพัฒนาจะต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกับระบบอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลควรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน ซึ่งจะทำให้บุคลากรภาครัฐเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีต่ออาชีพของตน

(๒) กำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาที่สร้างการมีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภาครัฐและการบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร เช่น ระบบการจัดการการเรียนรู้ ระบบการจัดการข้อมูลความรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์และช่องทางต่าง ๆ แอปพลิเคชันออนไลน์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐเข้าถึงแหล่งความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะประสบการณ์ ได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(๓) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยกำหนดให้เป็นค่านิยมร่วมของหน่วยงานและรณรงค์กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(๔) สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตที่หลากหลายด้วยการผสมผสานชีวิตส่วนตัวและการทำงานเข้าด้วยกัน

(๕) สร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิดและทักษะที่จำเป็นในการสร้างสรรค์เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ตลอดจนบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒

พัฒนากรอบทักษะ (Skillsets) การทำงานในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ และการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนภารกิจตามแผนการปฏิรูปประเทศแผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนการพัฒนาระบบราชการในอนาคต โดยมีเป้าประสงค์เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐ สร้างผลลัพธ์เชิงนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐและประชาชน และการผลการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนอกจากองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่บุคลากรภาครัฐจะต้องมีเป็นพื้นฐานแล้ว เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ การบริการจัดการภาครัฐ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น บุคลากรภาครัฐต้องมีทักษะที่จำเป็น ๓ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในมิติของการทำงานและการใช้ชีวิต รวมทั้ง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนในภาครัฐได้ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่รวมทั้ง เตรียมความพร้อมตนเองในการเติบโตตามเส้นทางอาชีพและ (๓) ทักษะตามสายงาน (Functional Skillset) ซึ่งเป็นทักษะที่ช่วยให้บุคลากรภาครัฐสามารถทำงานของตนเองได้อย่างมืออาชีพตามบริบทของงานที่มีความเฉพาะและความแตกต่างกัน

แนวทางการพัฒนา

(๑) กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางการพัฒนาประเทศและการปฏิรูปภาครัฐ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตอบโจทย์การขับเคลื่อนภารกิจหน่วยงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศ

(๒) พัฒนาบุคลากรภาครัฐทุกระดับให้มีทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐให้สอดคล้องการทำงานและการใช้ชีวิตในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ ๒๑ โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐได้กำหนดรายละเอียดกรอบทักษะในการขับเคลื่อนการปฏิรูปภาครัฐที่บุคลากรและหน่วยงานภาครัฐจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ ๒ กลุ่มทักษะ คือ (๑) ทักษะเชิงยุทธศาสตร์ จำนวน ๔ ทักษะ ประกอบด้วย ทักษะดิจิทัล ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว ทักษะการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และ ทักษะการคิดวิเคราะห์และวิพากษ์ และ (๒) ทักษะด้านภาวะผู้นำ จำนวน ๖ ทักษะ ได้แก่ (๑) การยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและความเป็นมืออาชีพ (๒) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๓) การพัฒนาตนเองและผู้อื่น และสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร (๔) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงานอย่างบูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (๕) การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง และ (๖) การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์

(๓) ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นได้เรียนรู้และทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อบูรณาการการขับเคลื่อนประเทศ โดยร่วมกันเป็นเครือข่ายพร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาร่วมกันผ่านการลงมือปฏิบัติในโครงการต่าง ๆ

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓

ปลูกฝังบุคลากรภาครัฐให้มีกรอบความคิด (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม ยุทธศาสตร์หลักสากลโดยมีเป้าประสงค์อย่างเหมาะสม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวม ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรม และมีทัศนคติแบบสากลที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัลเพื่อร่วมกันสร้างภาครัฐที่ทันสมัย เป็นที่พึงของประชาชน และเชื่อถือไว้วางใจได้

แนวทางการพัฒนา

(๑) ปลุกฝังกระบวนการทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบแก่บุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่อง ภายใต้มาตรฐานจริยธรรม ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงตำแหน่งระดับสูง โดยมุ่งพัฒนาให้มีกรอบความคิดแบบเติบโต กรอบความคิดแบบมุ่งเน้นส่วนรวม กรอบความคิดแบบสากล และกรอบความคิดในการทำงานยุคดิจิทัล

(๒) ส่งเสริมผู้นำให้เป็นต้นแบบทางความคิดและพฤติกรรมในการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม และสามารถถ่ายทอด โน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตาม เพื่อให้มีแนวความคิดทัศนคติแนวทางการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อการเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่

(๓) ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และกระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐ ยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาล โดยการพัฒนาโครงการ กิจกรรม และ/หรือเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังเชิงบวกที่จะสนับสนุนให้บุคลากรภาครัฐได้ตระหนักและมีจิตสำนึกในการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานโดยผลประโยชน์ของชาติเป็นที่ตั้ง

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

มุ่งหวังให้การดำเนินการนำไปสู่การที่หน่วยงานภาครัฐและบุคลากรภาครัฐได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนในฐานะภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีมีขนาดเล็กและโปร่งใสสร้างผลผลิตและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและยกระดับชีวิตของประชาชน โดย

๑. บุคลากรภาครัฐในอนาคต เป็นผู้ที่มีองภาพใหญ่และเข้าใจภารกิจขององค์กร โดยเข้าใจบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อภารกิจงานขององค์กรภาครัฐและบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นนวัตกรรมที่เน้นสร้างผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน ยึดมั่นในมาตรฐานจริยธรรมและการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และให้ความสำคัญกับการทำงานบูรณาการและสร้างพันธมิตรกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนผู้รับบริการ

๒. หน่วยงานภาครัฐ มีระบบนิเวศในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสามารถส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่ได้รับ

๑. ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์

๒. สามารถนำมาใช้บริหารจัดการการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และให้หน่วยงานและผู้บริหารภาครัฐใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบความคิด(Mindsets) และทักษะ (Skillsets) ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

๓. ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในบริบทการทำงาน

นางพวงมกล โยธาทย์พ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กลุ่มสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
กองการเจ้าหน้าที่
กันยายน ๒๕๖๔