

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนวคิด / วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนานักทรัพยากรบุคคลให้เป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลักการและเหตุผล

การดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นั้น ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ผลักดันให้องค์กรพัฒนา บันดาลความสำเร็จและรุ่งโรจน์ให้แก่องค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็อาจนำมาซึ่งความสูญเสียขององค์การได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ปรับเปลี่ยนปัจจัยมนุษย์ในองค์การในฐานะ “ชิ้นส่วน” หนึ่งในการผลิตตามแนวความคิดการบริหารจัดการยุคเครื่องจักร (machinistic model) มาเป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นมนุษย์ (human being) ซึ่งมีอารมณ์ (emotion) มีความต้องการ (needs) และความรู้สึก (feeling) ที่ต้องการการปฏิบัติที่แตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ สามารถเรียนรู้และเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองได้หากองค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากแนวความคิดดังกล่าวทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้ตระหนัก ตื่นตัว พยายามเรียนรู้และเข้าใจมนุษย์ในองค์การมากขึ้นกว่าที่เคย กอปรกับในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาภาวะเศรษฐกิจโลกได้ก้าวเข้าสู่ภาวะถดถอย ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองในทุกวิถีทางเพื่อจะทำให้องค์กรของตนอยู่รอดในเวที การแข่งขัน ที่ทวีความรุนแรงขึ้น พยายามเรียนรู้และเข้าใจทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งการสร้างกลไก การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การออกมาใช้ให้ได้มากที่สุด

ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของจังหวัด นักทรัพยากรบุคคลจะเป็นกลจักรที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนพันธกิจของสำนักงานจังหวัดและจังหวัด (ตามอำนาจหน้าที่แล้วนอกจากความรับผิดชอบ ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานจังหวัดแล้ว นักทรัพยากรบุคคลจะต้องทำหน้าที่กลั่นกรองงาน เสนอแนะและให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้อำนาจ หน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด รวมทั้งต้องดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย จึงทำให้นักทรัพยากรบุคคลจังหวัดมีขอบเขตของงานทั้งของสำนักงานจังหวัด และของจังหวัด) ซึ่งจากภาระงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญ จำเป็นที่ข้าราชการ ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร แต่เนื่องจาก ก.พ. พึ่งจะมีการกำหนดตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล (หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคล) ในสำนักงานจังหวัดเพียง ๓ ปี ทำให้การสั่งสมองค์ความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและความเชี่ยวชาญในงานของนักทรัพยากรบุคคลยังมีไม่มาก อาจทำให้การตีความในข้อกฎหมาย และการวินิจฉัยปัญหา รวมทั้งการกลั่นกรองเพื่อเสนอความเห็นประกอบการวินิจฉัยสั่งการของผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

กรอบแนวคิดในการดำเนินการ

๑. องค์ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ และหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.

๒. การสร้างและพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างมีระบบโดยการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

๓. การนำแนวคิด “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” (HR Scorecard) มาใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

ข้อเสนอในการพัฒนางาน

ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด ให้กับนักทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เป็น “นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” (Human Resource Professional) จึงควรกำหนดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

๑. การพัฒนาองค์ความรู้แก่นักทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบ โดยเทคนิคที่นำมาใช้ในการดำเนินการประกอบด้วย

๑.๑ การจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล : โดยกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต้องเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินการร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติแล้วแจกจ่ายให้กับจังหวัดเพื่อให้ทันทรัพยากรบุคคลได้ศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งนอกจากจะเผยแพร่ในรูปแบบเอกสารแล้วแล้วอาจเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้เข้าไปศึกษาเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกทางหนึ่ง

๑.๒ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการฝึกปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้จริง ร่วมทั้งการสร้างเครือข่ายนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพขึ้น เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของนักทรัพยากรบุคคล

๑.๓ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยควรจัดให้ระบบ call center ขึ้นเพื่อให้คำปรึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่นักทรัพยากรบุคคลและข้าราชการหรือผู้ที่สนใจ

๒. นำเทคนิค “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” (HR Scorecard) มาใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะนักทรัพยากรบุคคลกำลังคนให้มีความเข้มแข็ง มีความเป็นมืออาชีพ โดยประเมินจาก ๕ มิติ ดังนี้

๒.๑ มติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นมติที่จะทำให้ส่วนราชการทราบว่า มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ สนับสนุนให้จังหวัด บรรลุพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

๒.๒ มติที่ ๒ ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) ซึ่งพิจารณาจาก (๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนมีความถูกต้อง และทันเวลา (Accuracy and Timeliness) หรือไม่ (๒) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการ บริหารทรัพยากรบุคคลต้องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตภาพของ บุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money) หรือไม่ เป็นต้น

๒.๓ มติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) โดยพิจารณาจาก โยบาย แผนงาน โครงการ หรือมาตรการในการรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็น ต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการหรือไม่ และการมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เพื่อจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผล การปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด

๒.๔ มติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การที่ส่วนราชการ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการ ดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความ สามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิ มนุษยชน มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๕ มติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หากได้มีการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลให้เป็น “นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” (HR Professional) ตามข้อเสนอดังกล่าวข้างต้นแล้ว น่าจะทำให้การขับเคลื่อนพันธกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล ในอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักกฎหมาย ชำรงไว้ซึ่งระบบคุณธรรม มีประสิทธิภาพ และและมีคุณภาพ

(นายวีรพงศ์ ฤทธิรอด)

๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๓