การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

นางพิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2562

Human Capital Management under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor

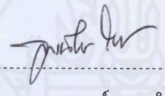
Mrs. Pimchanok Tipmusik

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
SukhothaiThammathirat Open University
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ชื่อและนามสกุล	นางพิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

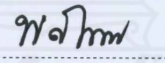
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



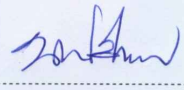
..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ผู้ศึกษา นางพิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก **รหัสนักศึกษา** 2613003553 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2) วิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และ (3) ศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเลือกแบบเจาะจงระดับตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มงานภายในสำนักต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาโดยวิธีการสรุปอุปนัย

ผลการศึกษาพบว่า (1) กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการบริหารจัดการ มีการกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการในด้านเทคโนโลยี การเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร (2) การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ที่นำมาดำเนินการ คือ การพัฒนาระบบการจัดการบุคลากรเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ และการสร้างแรงจูงใจ ระบบการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นที่ยอมรับ สร้างการมีส่วนร่วม และระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ (3) ปัญหาที่พบ คือ มีการยึดติดกับระเบียบแบบแผน การกล้าจะเปลี่ยนแปลงมีน้อย บุคลากรยังต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านทักษะภาษาและการประสานงาน ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อเสนอแนะคือ ควรเพิ่มทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทักษะด้านภาษาและการประสานงาน รวมทั้งการจัดการทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ

คำสำคัญ การจัดการทุนมนุษย์ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

Independent Study title: Human Capital Management under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor

Author: Mrs. Pimchanok Tipmusik; **ID:** 2613003553; **Degree:** Master of Public Administration;
Independent Study advisor: Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

Academic year: 2019

Abstract

This study aimed (1) to study human capital management procedure under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor (2) to analyze human capital management under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor, and (3) to study problems and recommend development guidelines for human capital management under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor.

This study was a qualitative research. The population was 20 officials of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor by purposive sampling method with the internal and relevant directors who involved with human resources management work. The research instrument were participative observation form and in-depth interview form. The data analysis employed inductive content conclusion.

The findings showed that (1) human capital management procedure under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor were recruitment, selection, training and development, evaluation, compensation and fringe benefits and management as well as the specified the key potentials on technology application and the readiness for substitution (2) human capital management under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor that were implemented such as human resources development according to the organizational strategies, motivation system, efficient working system, flexibility, resulted-based concept, acceptable organizational cultures, participation, building of knowledge, skills, morality, ethics, keep pace with change and technology focused, and (3) problems were adherence with regulations, the less courage to change and human resources needed development in language and coordinating skill, and relevant legal knowledge. The recommendations were that there should increase changing skill by applying technology to work, especially human resource development on technology, language and coordinating skills as well as human capital management according to organization strategies.

Keywords: Human Capital Management, Concept of New Public Management 4.0, Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งนี้เพราะความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาในการศึกษาด้วยจิตเมตตา ตลอดจนตรวจสอบ แก้ไข และติดตามการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้การศึกษาค้นคว้าอิสระที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหา และมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็นแนวทางในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และขอขอบพระคุณบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ให้ความร่วมมือในด้านข้อมูลเอกสารอย่างดียิ่ง

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ บิดา มารดา และครอบครัวของผู้ศึกษา ที่ได้ให้กำลังใจจนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี และผู้ศึกษาหวังว่าผลการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและผู้สนใจการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และขอมอบส่วนดีนี้ให้แก่ทุกๆ ท่านที่ค่อยสนับสนุนมาโดยตลอด

พิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก

ตุลาคม 2563

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ญ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์การศึกษา 4
กรอบแนวคิดการศึกษา 5
ขอบเขตของการศึกษา 7
ระเบียบวิธีศึกษา 8
นิยามศัพท์เฉพาะ 9
ประโยชน์ที่ได้รับ 11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 12
บริบท ภารกิจ และกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 12
กรอบนโยบายของประเทศ และกรอบนโยบายของกระทรวงแรงงานที่สำคัญ
เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ 22
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ 31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา 51
ผู้ให้ข้อมูลหลัก 51
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 52
การเก็บรวบรวมข้อมูล 53
การวิเคราะห์ข้อมูล 55

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 56
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 56
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 69
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 84
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 103
สรุปการศึกษา 104
อภิปรายผล 110
ข้อเสนอแนะ 121
บรรณานุกรม 124
ภาคผนวก 127
ก ประวัติกระทรวงแรงงาน 128
ข แบบสอบถาม 141
ประวัติผู้ศึกษา 151

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา 51
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน 70
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 74
ตารางที่ 4.3 แผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน 99

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา 6
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 14
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) 21
ภาพที่ 2.3 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน 44
ภาพที่ 4.1 แสดงข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งตามเพศ 57
ภาพที่ 4.2 แสดงข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งตามอายุ 57
ภาพที่ 4.3 กลไก TOWS Matrix 79

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลมีนโยบายในการตั้งเป้าหมายในการนำประเทศไทยเข้าสู่โมเดล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่“เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ดังนั้นเมื่อองค์การและระบบงานทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งบริบททางเศรษฐกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐจึงต้องมีการปรับตัวตามเช่นกันเพื่อให้องค์การสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่และนโยบายประเทศไทย 4.0 ขึ้น ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจ และเป้าประสงค์หรืออาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด การมอบอำนาจให้ส่วนราชการเป็นดำเนินการในเรื่องการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง บุคลากรการพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคน การปรับปรุงตำแหน่งการกำหนดตำแหน่ง การพัฒนาคุณภาพชีวิตการวางแผนสร้างทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพการบริหารจัดการความรู้ การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและวินัย รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมีความถูกต้องชัดเจนโปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่และระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนเพื่อประโยชน์ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการยอมรับว่ามนุษย์ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การหรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจึงต้องนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน

ในองค์การช่วยให้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์การและลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การ ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีความสงบสุข ทั้งนี้การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัด และการบริหารงานในแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม

กระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงเนื่องจากมีภารกิจที่ต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงานทั้งในระบบและนอกระบบให้มีงานทำ มีความรู้ความสามารถ มีโอกาสได้งานทำ มีรายได้ในการประกอบอาชีพ ในการจัดหางานการฝึกอาชีพการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานตลอดจนการดูแลคุ้มครองผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ ให้ได้รับความเป็นธรรมและเข้าถึงสิทธิประโยชน์ระบบประกันสังคม นอกจากนั้น 20 ปีต่อจากนี้ไป เป็นช่วงเวลาสำคัญที่ประเทศไทยยังจะต้องพลักดันให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นเวลาที่ท้าทายที่ประเทศไทยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศท่ามกลางกระแสการแข่งขันในโลกที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกวันทุก ขณะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อการสร้างความ “มั่งคั่ง” ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 - 2564) รวมถึงเป็นการดำเนินการที่รองรับวาระ 2030 แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กระทรวงแรงงาน จึงได้ทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) อันเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นรูปธรรมตามกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี ดังกล่าวกระทรวงแรงงานเห็นว่าจุดเริ่มต้นของความสำเร็จอยู่ที่การวางรากฐานในช่วง 5 ปีแรก คือ ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 - 2564) หากรากฐานมั่นคงแล้วการเดินหน้าสู่ความสำเร็จระยะต่อไปจะเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ยาก กระทรวงแรงงานจึงบูรณาการกับอีก 15 หน่วยงานจัดทำยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปีแรก ภายใต้

“แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 - 2564) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กองยุทธศาสตร์และแผนงาน และเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการแรงงานที่ยังคงมีอยู่ให้หมดสิ้นไปและเร่งรัดให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระยะที่ 1 บรรลุเป้าหมายกระทรวงแรงงานได้บูรณาการทุกส่วนราชการในสังกัดและส่วนราชการนอกสังกัดได้งานร่วมกันกำหนด “8 วาระปฏิรูปแรงงานเพื่อความสำเร็จของการเดินหน้าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี” ในการดำเนินการดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวงเพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ ตามภารกิจของกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวงเพื่อให้เกิดการประหยัด คุ้มค่า และสมประโยชน์ กำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ดูแลงานประชาสัมพันธ์การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ วิจัยและพัฒนาด้านแรงงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง และเรื่องราวร้องทุกข์ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่

จากงานวิจัยที่ผ่านมาของฤทธิพล ไชยบุรี (2562) ได้ศึกษาและนำเสนอเนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับการสร้าง “ทุนมนุษย์” ขององค์การ โดยมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์การ องค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) โดยมีองค์การต้องกำหนดนโยบาย หรือวิธีการเสริมสร้างทางด้านความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และการพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่บุคลากร รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงความสามารถของบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตนเอง มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์การ ซึ่งทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การนั้นๆ ในด้านความสามารถในการแข่งขันและส่งผลให้สามารถกำหนดนโยบายหรือทิศทางในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น อรวรรณ นิลอุบล (2562) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการและบำเหน็จความชอบ โดยการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะนโยบายคือ

หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัตินโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้จริง จึงจำเป็นต้องมีแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่สอดคล้องกับแผนและนโยบาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างสูงสุด

ผู้ศึกษาจึงสนใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยธรรมาภิบาล สร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี มุ่งสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงเพื่อพัฒนาบุคคลภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข พัฒนาสมรรถนะและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างและรักความผูกพันในองค์การ นำระบบเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบการสรรหาบรรจุแต่งตั้งให้ทันตามความต้องการของหน่วยงานรองรับแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นรูปธรรมตามกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.2 เพื่อวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 กระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.1.1 การสรรหา

3.1.2 การคัดเลือก

3.1.3 การฝึกอบรมและการพัฒนา

3.1.4 การประเมินผล

3.1.5 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

3.1.6 การบริหารจัดการ

3.2 แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0

3.2.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

3.2.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3.2.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

3.2.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตการศึกษา การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษากระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย

4.1.1 กระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย

1) การสรรหา
2) การคัดเลือก
3) การฝึกอบรมและการพัฒนา
4) การประเมินผล
5) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์
6) การบริหารจัดการ

4.1.2 แนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ประกอบด้วย

1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ
2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ
4) ระบบการพัฒนาบุคลากร

4.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ข้าราชการพลเรือน ระดับตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกลุ่มงานภายในสำนักต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 10 สำนัก ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เลือกแบบวิธีเจาะจง ตัวแทนสำนักละ 2 คน รวมเป็น 20 คน เพื่อสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

1) สำนักบริหารทรัพยากรบุคล จำนวน 2 คน
2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 2 คน
3) สำนักตรวจและประเมินผล จำนวน 2 คน
4) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ จำนวน 2 คน

5) สำนักเศรษฐกิจการแรงงาน จำนวน 2 คน

6) สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ จำนวน 2 คน

7) กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง จำนวน 2 คน

8) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 2 คน

9) สำนักผู้ประสานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา (ปคร.กรง.) จำนวน 2 คน

10) สำนักบริหารกลาง จำนวน 2 คน

4.3 ขอบเขตด้านสถานที่ การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษากระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สถานที่ที่ทำการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2563 – ตุลาคม 2563 ใช้เวลาทั้งสิ้น 90 วัน

5. ระเบียบวิธีศึกษา

5.1 ประเภทของการศึกษา การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structured interviews) ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview)

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษากำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

5.3.1 การศึกษาค้นคว้าข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร (Document Study and Literature Review) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ บทความ และรายงานทางวิชาการ ข้อมูลจากสื่ออิเล็กทรอนิคส์ ที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาสนับสนุนการศึกษาได้

5.3.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In–depth Interview) จำนวน 20 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน วิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างผลิตภาพที่ต้องการใช้ความรู้และทักษะที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความเก่ง ทัศนคติ และแรงจูงใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือสังคมและเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การหรือสังคมนั้น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่เรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ให้ความหมายทุนมนุษย์ในฐานที่เป็นทุนมนุษย์ขององค์การว่าหมายถึงลักษณะเฉพาะที่ประกอบด้วยส่วนรวมของทุนมนุษย์ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกระทรวงแรงงาน ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ แรงจูงใจ การเรียนรู้ การสร้างสรรค์ในนวัตกรรม ค่านิยมที่คนในองค์การมีและนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผล โดยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

6.2 การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม นโยบาย เกี่ยวข้องกับการรับบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลรักษาบุคลากรทำงาน และการให้บุคลากรออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของบุคลากร

6.3 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การนำเอาวิธีการการจัดการทุนมนุษย์ของเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการใช้มืออาชีพมาจัดการมีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีโครงสร้างองค์การที่เล็กกะทัดรัด และแบนราบ ทำให้มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) NPM เป็นการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภาครัฐไปสู่การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) เป็นเป้าหมายหลักเพื่อผลประโยชน์สาธารณะของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด โดยใช้วิธีการบริหารจัดการองค์กร เช่น ปรับบทบาท ภารกิจ การมุ่งเน้นผลงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานขององค์กร จากนั้นจึงใช้หลักการบริหารแบบเอกชนที่มุ่งเน้นลูกค้า คุณภาพการบริการ และเพิ่มผลผลิต เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นและสุดท้ายใช้หลักการแข่งขัน เพื่อไม่ให้องค์กรอยู่กับที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง”

6.5 กระทรวงแรงงาน หมายถึง หน่วยงานระดับกระทรวงของประเทศไทย เดิมคือกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กระทรวงแรงงาน มีวิสัยทัศน์ คือ "แรงงานมีศักยภาพสูง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี" ปัจจุบัน กระทรวงแรงงาน ตั้งอยู่ที่ ถนนมิตรไมตรี แขวงดินแดง เขตดินแดง กทม. 10400

6.6 การสรรหา หมายถึง เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์การจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงาน

6.7 การคัดเลือก หมายถึง เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ

6.8 การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ

6.9 การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

6.10 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ หมายถึง การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส ฯลฯ พร้อมทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลากิจ การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะขึ้นเวรบ่ายและเวรดึก

6.11 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การวางแผนกำลังคนตรงกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยมีระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์ โดยมีนโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง

6.12 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงานสร้างความร่วมมือ โดยมีสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้ทำงานและมีการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้

6.13 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ หมายถึง สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม มีการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจและความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร

6.14 ระบบการพัฒนาบุคลากร หมายถึง พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ในการทำงานและด้านดิจิทัล เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อในสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถนำผลจากการศึกษาและวิเคราะห์เรื่องการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงและหน่วยงานอื่นๆ ภายในกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง มุ่งสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานแนวทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. บริบท ภารกิจ และกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. กรอบนโยบายของประเทศ และกรอบนโยบายของกระทรวงแรงงานที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบท ภารกิจ และกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีภารกิจตามราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 กำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติราชการจัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
4) จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ้มค่า และสมประโยชน์
5) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

7) ดูแลงานประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย

8) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ

9) วิจัยและพัฒนาด้านแรงงาน

10) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง และเรื่องราว ร้องทุกข์ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ออกเป็น 10 สำนัก คือ สำนักบริหารกลาง สำนักบริหารทรัพยากรบุคล ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สำนักตรวจและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักเศรษฐกิจการแรงงาน สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักผู้ประสานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา (ปคร.กรง.) หน่วยงานหลักของกระทรวงแรงงาน มีหน่วยงานที่อยู่ในการกำกับดูแล โดยมีภารกิจและอำนาจหน้าที่รับผิดชอบคือสำนักงานแรงงานจังหวัด

1) ทำหน้าที่เป็นผู้แทนกระทรวงแรงงาน การจัดการโครงสร้างแผน ภายใต้ยุทธศาสตร์ของส่วนงานราชการสังกัดกระทรวงแรงงาน ให้บรรจุตามจุดประสงค์กระทรวงแรงงาน

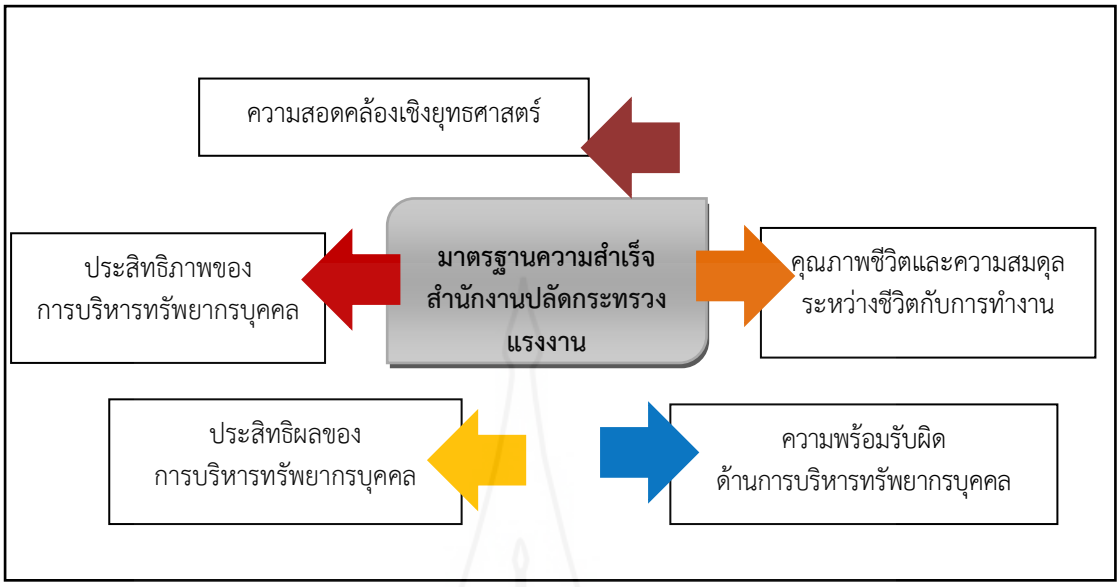
2) การประสานงานกับหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงาน หน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ภายใต้นโยบายกระทรวงแรงงาน การรวบรวมข้อมูล ทางด้านสถานการณ์แรงงานจังหวัด

3) การให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แก่แรงงานในจังหวัด

4) ประชาสัมพันธ์ภาระกิจของกระทรวงแรงงาน

กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้กำหนดให้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคล โดยดำเนินการตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่ง ก.พ. กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายแต่ละมิติได้ดังนี้

1) มิติที่ 1 ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 4 ปัจจัย

(1) CSF1 การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดแผนปฏิบัติการฯ ในแต่ละปีงบประมาณ

ข. กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน (อบ.) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ปีละ 2 ครั้ง

ค. จัดทำรายงานการดำเนินงานทุก 6 เดือนเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการฯ

ง. สรุปรายงานเสนอผู้บริหารทราบ

(2) CSF3 วางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ครอบคลุมทุกสายงาน

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. ขออนุมัติโครงการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ข. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ค. จัดทำร่างแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ง. เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

จ. เผยแพร่แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

(3) CSF4 สร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ (Succession Plan)

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. จัดทำร่างแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ (Succession Plan) และจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์

ข. นำเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ (Succession Plan) ต่อผู้บริหาร

(4) CSF5 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. รวบรวมพิจารณารายละเอียดโครงการกิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี

ข. จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ ให้เป็นไปตามเกณฑ์การเบิกจ่ายรายไตรมาส ตามนโยบายหรือมติ ครม.ที่กำหนด

ค. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ง. ติดตามผลการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรรอบ 6 เดือน 12 เดือน

จ. รายงานผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ เสนอผู้บริหาร

2) มิติที่ 2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

(1) CSF6 ปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้พิจารณารับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ไว้พิจารณา

ข. พิจารณาดำเนินการตามระเบียบที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด

ค. กองบริหารทรัพยากรบุคคลสรุปและรายงานจำนวนเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย

(2) CSF8 ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. พัฒนาระบบการสอนงานภายในองค์กรให้มีความยั่งยืน

ข. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ค. จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ

(3) CSF9 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. นำฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. มาใช้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ข. บันทึกและปรับปรุงฐานข้อมูล ทรัพยากรบุคคลให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

ค. ดำเนินการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และดูแลข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง

ง. ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

3) มิติที่ 3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ

(1) CSF10 จัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย มีจำนวน 3 องค์ความรู้ตามแผน ได้แก่ การกำหนดอัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือ การวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ และการคุ้มครองและติดตามสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศ

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ

ข. การประชุมเชิงปฏิบัติการการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ค. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อถอดบทเรียนสู่การปฏิบัติ (Best Practice) นำองค์ความรู้เผยแพร่บนเว็บการ จัดการความรู้

4) มิติที่ 4 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ

(1) CSF11 เสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. การกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

ข. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาฯ ไปยังทุกหน่วยงานในกระทรวงแรงงาน

ค. การสรุปและเผยแพร่กรณีศึกษาที่เกี่ยวกับการกระทำผิดวินัยและการลงโทษ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

ง. การให้ความรู้เรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย แก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับ บัญชาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จ. การประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางทบทวน และปรับปรุงแก้ไขแนวทาง

(2) CSF12 ปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. พิจารณาเนื้อหาวิชา/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตตามนโยบายรัฐบาล และกระทรวงแรงงาน เพิ่มเติมในหลักสูตรเพื่อพัฒนาข้าราชการ 3 หลักสูตร ดังนี้

ก) หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับสูง ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ อำนวยการต้น เชี่ยวชาญ จากทุกกรมในสังกัด 50 คน เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหัวข้อวิชาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มขึ้น คือ การฟังธรรมและฝึกวิปัสนา (วิชาเดิมที่มีหลักสูตร 1. การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในภาครัฐ 2. การสร้างวินัยและการป้องกันการทำผิดวินัย)

ข) หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการ ระดับชำนาญการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและ สำนักงานรัฐมนตรี เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหัวข้อวิชาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มขึ้น คือ (วิชาเดิมที่มีหลักสูตร 1. การเสริมสร้างคุณธรรม และจริยธรรมในภาครัฐ 2. การสร้างวินัยและการป้องกันการทำผิดวินัย)

ค) หลักสูตรข้าราชการใหม่ของกระทรวงแรงงาน มีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ของกระทรวงแรงงาน โดยมีหัวข้อวิชาส่งเสริม คุณธรรมเพิ่มขึ้น คือ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ (วิชาเดิมที่มีหลักสูตร 1. ธรรมะสำหรับข้าราชการที่ดี 2. การเสริมสร้างวินัยเพื่อการเป็นข้าราชการที่ดี)

ข. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา/กิจกรรมที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับทั้งในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตประจำวัน และคัดกรองวิทยากรผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดจากผลการประเมินและการพูดคุยสอบถาม

ค. จัดเนื้อหาบรรจุในหลักสูตรและประเมินผลการเรียนการสอน มีผลการประเมินในระดับดีมาก

(3) CSF13 กำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดและดำเนินการต่อต้านการทุจริต

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. การติดตามผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริต และส่งเสริม

ข. คุณธรรมและจริยธรรมกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ

ค. ขออนุมัติโครงการประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงาน

ง. จัดประชุมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มระดับคุณธรรมและโปร่งใส

จ. รวบรวมเอกสารการประเมินฯ นำส่งที่ปรึกษาโครงการ

5) มิติที่ 5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 3 ปัจจัย

(1) CSF14 จัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. ขออนุมัติดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

ข. ขอจัดประชุมจากคณะกรรมการสวัสดิการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หรือขอมติเวียนจากคณะกรรมการฯ เพื่อขอความเห็นชอบในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ค. ดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดขึ้น

ง. รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

(2) CSF15 จัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. ขออนุมัติดำเนินการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานทุกระดับชั้น

ข. ดำเนินการจัดโครงการหรือกิจกรรม โดยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกขั้นตอน

ค. ประชาสัมพันธ์โครงการหรือกิจกรรม

ง. ประสานหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรม

จ. รายงานสรุปผลการจัดโครงการหรือกิจกรรรม

(3) CSF16 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แนวทางการดำเนินงาน :

ก. ขออนุมัติดำเนินการจัดโครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

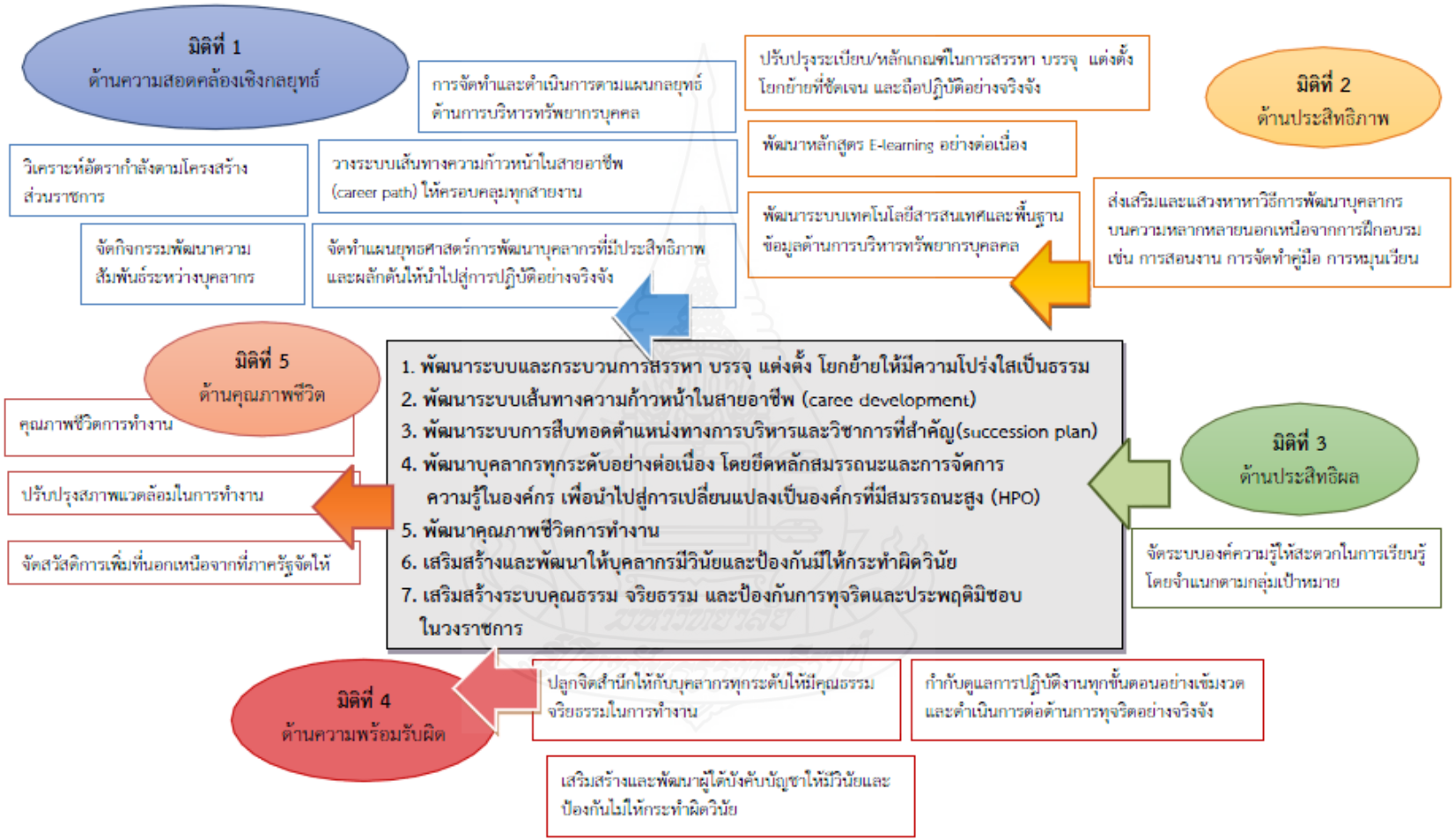
ข. ดำเนินการจัดโครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กำหนด

ค. ประชาสัมพันธ์โครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ง. ประสานหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้าร่วมโครงการ

จ. รายงานสรุปผลการจัดโครงการ

ในแต่ละมิติได้กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) ไว้เพื่อเป็นแนวทางหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเหล่านี้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด (KPIs) และหน่วยงานที่รับผิดชอบไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs)

2. กรอบนโยบายของประเทศ และกรอบนโยบายของกระทรวงแรงงานที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

2.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564)

ในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่12 (พ.ศ. 2560 – 2564) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทย ไปสู่ประเทศไทย 4.0 โดยนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการแรงงานและเพิ่มศักยภาพฝีมือแรงงานเข้าสู่มาตรฐานสากล โดย “กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งเป้าหมายของประเทศไทยในปี 2579 คือ “เศรษฐกิจ และสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัย ตื่นรู้ และเรียนรู้ ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต มีความรู้ มีทักษะ และทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดีมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีความเจริญเติบโตทางจิตวิญญาณ มีจิตสาธารณะและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความเป็นพลเมืองไทยพลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรมนำดิจิทัลสามารถแข่งขันในการผลิตได้ และค้าขายเป็น มีความเป็นสังคมผู้ประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพและรูปแบบที่โดดเด่น เป็นที่ต้องการในตลาดโลก เป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ สังคมและประชาชนที่มีความเป็นอัจฉริยะ” ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อน ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ต่อจากนี้ไปประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ ด้านความมั่นคง
2) ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
3) ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
4) ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

5) ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

6) ยุทธศาสตร์ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

โดยมีประเด็นการพัฒนา 6 ยุทธศาสตร์ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องใน 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคง เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ประชาชนอยู่ดี กินดี มีความสุข บ้านเมืองมีความมั่งคงในทุกมิติและทุกระดับ กองทัพ หน่วยงาน ด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง โดยประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ ทำให้การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง มีความพร้อม ตระหนักในเรื่องความ มั่นคง และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชาติ โดยปลูกจิตสำนึกและคุณสมบัติพื้นฐานคนไทยที่ดี เพื่อพัฒนาคนให้สามารถรับมือกับภัยคุกคามได้ทุกมิติทุกรูปแบบ

2.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยสังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต การพัฒนาคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูครอบครัวพัฒนาพ่อแม่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่ตั้งครรภ์ ถึงวัยสูงอายุ การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 สร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มี ความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่ำๆ การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกายให้กลายเป็นวิถีชีวิต และกีฬาที่มีความจำเป็นต่อทักษะในการดำรงชีวิต ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

2.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ คือ ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยกระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของประเทศ มีการพัฒนาคนเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมาย บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ มีระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐให้มีสมรรถนะใหม่ๆ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการพัฒนา

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561) เพื่อเป็นกรอบทิศทางที่จะกำหนดกลยุทธ์และมาตรการให้ระบบราชการไทยขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมาย และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการปรับสมดุลในการทำงานรวมกับภาคส่วนอื่นอย่างมีคุณภาพ มีการทำงานแบบบูรณาการด้วยการใช้ยุทธศาสตร์ ประเทศเป็นตัวนำมีภูมิคุ้มกันที่ดีสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุกๆ สถานการณ์ โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ พัฒนาสุขภาวะ และมุ่งสู่ความยั่งยืน” มีการพัฒนาระบบราชการ คือ ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ

1) การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน

2) การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

3) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5) การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

6) การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดินก้าวสู่สากล

7) การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความ เป็นมืออาชีพ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้ พัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัดมีรูปแบบเรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัวรวดเร็วปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ และประเด็นการพัฒนาที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐ คือ

1) พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมการวางแผนยุทธศาสตร์ และผลักดันสู่การปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้ มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ อย่างแท้จริง และทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

(1) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานของรัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกระดับของหน่วยงานของรัฐเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

(2) ส่งเสริมให้ส่วนราชการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน มีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการเตรียม ความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน พร้อมทั้งเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้ ประชาชน รับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบวิธีการและขั้นตอนในการให้ความช่วยเหลือ

2) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ

(1) วางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ ให้มีความเหมาะสม ไม่เป็นภาระต่องบประมาณของประเทศ พัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศสู่การปฏิบัติ

(2) ส่งเสริมให้ มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร เช่น แผนการสืบทอดตำแหน่ง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก สามารถเข้าสู่ระบบราชการได้ โดยง่ายมากขึ้นในทุกระดับ รวมทั้งสนับสนุนให้ มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

(3) เร่งสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ และพัฒนาบุคลากรผู้มีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบราชการไทย โดยมุ่งเน้นให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในระบบราชการ

(4) มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้ มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงาน ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณธรรม

และจริยธรรมให้แกข้าราชการทุกระดับ มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ในสายงานประเภทบริหารและสายงานประเภทวิชาการให้ มีความรู้ ความเข้าใจในงานของอีกสายงาน

(5) มุ่งเน้นส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงานของบุคลากรภาครัฐ โดยกำหนดมาตรการที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ส่วนราชการส่งเสริม พัฒนา คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงานของบุคลากรภาครัฐ มีการจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช้สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย

(6) พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตามบริบทหรือสภาพแวดล้อมในการเรียนที่แท้จริง สัมพันธ์กับการดำเนินชีวิต และวิธีการเรียนที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้แบบไร้พรมแดนผ่านเทคโนโลยีเครือข่าย

3) เพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุน และส่งเสริมนวัตกรรม ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมเพื่อให้ เกิดการสร้างมูลค่า และการแก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ จากบุคลากรผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการผลิตเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของราชการอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และยกระดับศักยภาพทางการแข่งขัน พร้อมทั้งสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภายในองค์การเพื่อการขยายผลการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

4) สร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน รณรงค์ และสร้างจิตสำนึกให้ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐตระหนักถึงสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และสภาวะโลก

2.3 มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561)

คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ได้มีมติเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2556 เห็นชอบขอเสนอมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) โดยมีมาตรการการบริหาร และพัฒนากำลังคนภาครัฐ และมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2557 - 2561 ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐพอสังเขป ดังต่อไปนี้ ทั้งนี้ได้กำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐรองรับไว้ คือ

2.3.1 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Strategic Competencies) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน พัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีสารสนเทศให้พร้อมเข้าสู่ AEC และเวทีโลก โดยการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารทามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤติ พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ ตระหนักถึงการบริหารและการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง พร้อมปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะให้ เหมาะสมกับภารกิจนโยบาย และทิศทางการพัฒนาประเทศ

2.3.2 เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและความหลากหลาย (Intergeneration and Diversity Management) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ วางแผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ วางระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่ขาดช่วง วางระบบการขยาย/ปรับเปลี่ยนอายุเกษียณและพัฒนารูปแบบการจ้างงานหลังการเกษียณอายุ (ในตำแหน่ง/สายงานที่จำเป็นหรือขาดแคลน) เพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารกลุ่มคนต่างช่วงอายุและมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความราบรื่น และพลังรวม

2.3.3 การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อให้เพียงพอสำหรับนำการเปลี่ยนแปลง (Talent Management) โดยมีแนวทางการดำเนินงาน คือ ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา พัฒนา รักษา และจูงใจกำลังคนคุณภาพภาครัฐ บูรณาการวิธีการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพภายในภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ติดตามประเมินประสิทธิผลและความคุมในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ

2.3.4 การพัฒนาทางก้าวหน้าสายอาชีพ โดยมีแนวทาง คือ การส่งเสริมการจัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐ มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความจำเป็นเน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม วางระบบติดตามและประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

2.3.5 พัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารคนของผู้บริหาร และเร่งรัดการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.4 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เนื่องจากมีภารกิจที่ต้องดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงาน ทั้งในและนอกระบบให้ มีงานทำ มีความรู้ ความสามารถ มีโอกาสได้ งานทำ มีรายได้ในการประกอบอาชีพ โดยการจัดหางาน การฝึกอาชีพ การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ตลอดจนการดูแลคุ้มครองผู้ใช้แรงงาน นายจ้าง สถานประกอบการให้ ได้รับความเป็นธรรม และเข้าถึง สิทธิประโยชน์ จากระบบประกันสังคม นอกจากนั้น 20 ปี ต่อจากนี้ไป นับว่าเป็นช่วงเวลาสำคัญที่ประเทศไทยยังจะต้อง ผลักดันให้ เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นจังหวะเวลาที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยจะเกิดการเปลี่ยนผ่าน และขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางกระแสการแข่งขัน ในโลกที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศอย่างต่อเนื่องและสมบูรณ์ จะสามารถตอบสนองให้ประเทศชาติมีความ “มั่งคั่ง” ซึ่งสอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564) รวมถึงเป็นการดำเนินการที่รองรับวาระ 2030 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economic Philosophy: SEP) ได้จัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) อันเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นรูปธรรม โดยปรากฏสาระสำคัญในกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ดังนี้

วิสัยทัศน์ “ทรัพยากรมนุษย์ มีคุณค่าสูง สู่ ความยั่งยืน”

กระทรวงแรงงานได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยแบ่งยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ดังนี้

ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 - 2564) เป็นยุคของรากฐานด้านแรงงานที่เป็นมาตรฐานสากล

ช่วงที่ 2 Innovative Workforce (พ.ศ. 2565 - 2569) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศที่เป็นประชาชนของโลก (Glabal Citizen)

ช่วงที่ 3 Creative Workforce (พ.ศ. 2570 - 2574) เป็นยุคของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน

ช่วงที่ 4 Brain Power (พ.ศ. 2575 - 2579) เป็นยุคของสังคมการทำงานแห่งปัญญา

จากกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี ดังกล่าว กระทรวงแรงงานเล็งเห็นว่า จุดเริ่มต้นของความสำเร็จอยู่ที่การวางรากฐานในช่วง 5 ปีแรก คือ ช่วงที่ 1 Productive Manpower (พ.ศ. 2560 - 2564) หากรากฐานมั่นคง การเดินหน้าสู่ความสำเร็จในระยะต่อไปจะเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นกระทรวงแรงงานจึงบูรณาการกับอีก 15 หน่วยงาน จัดทำยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี แรกภายใต้ “แผนแม่บทด้าน แรงงาน (พ.ศ. 2560 – 2564)” และเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการแรงงานที่ยังคงมีอยู่ให้หมดสิ้นไป และเร่งรัดให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ในระยะที่ 1 บรรลุเป้าหมาย กระทรวงแรงงานได้ บูรณาการทุกส่วนราชการในสังกัด และส่วนราชการนอกสังกัดกระทรวงแรงงาน รวมกันกำหนด “8 วาระปฏิรูปแรงงานเพื่อความสำเร็จของการเดินหน้าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของประเทศระยะ20 ปี”

2.5 แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564)

“บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นมืออาชีพ และสร้างสรรค์ นวัตกรรมด้านแรงงานบนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงาน ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

ค่านิยมร่วมกระทรวงแรงงาน (MOL PLS)

P มุ่งมั่นทำงานเป็นทีมเชิงรุก (Proactive Teamwork)

L ใฝ่ เรียนรู้ (Lifelong Learning)

S มีจิตบริการ (Service Mind)

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงานให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก้าวทันบริบทการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) เป็นการวางกรอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2559) และมีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2560 - 2564) และยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) รวมทั้งเนื้อหาสาระส่วนหนึ่งได้ จากข้อสรุปจากการระดมสมองของผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านยุทธศาสตร์ และผู้แทนจากส่วนภูมิภาคของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และสำนักงานประกันสังคม

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจของกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน

สรุป สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการบริหารจัดการกำลังแรงงานทั้งในระบบและนอกระบบ นายจ้าง ลูกจ้าง และสถานประกอบการ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้มีความเข็มแข็ง ก้าวสู่การแข่งขันในระดับเวทีโลก การขับเคลื่อนกลไกดังกล่าว บุคลากรภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงาน กระทรวงแรงงานตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านแรงงานอย่างมืออาชีพ สอดรับกับแนวโน้มทิศทางด้านแรงงานในอนาคต และนโยบายยุทธศาสตร์ ของกระทรวงแรงงานและการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐแนวให้ให้ ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่ผ่านมา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กระทรวงแรงงาน ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2551 – 2555) และฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 – 2559) เป็นการดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงแรงงาน โดยเน้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกในการให้บริการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาตรฐานระดับสากล สำหรับทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในระยะต่อไปได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่มีความต่อเนื่อง และมีแนวทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับบุคลากรมีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถที่จะผลักดันขับเคลื่อนภารกิจด้านแรงงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสัมฤทธิ์ผลจึงได้กำหนดจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงแรงงาน ฉบับที่3 (พ.ศ. 2560 - 2564) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ

1) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

2) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างมืออาชีพ

3) ใช้ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ศปก. ระดับกรม และระดับพื้นที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร ขับเคลื่อน ติดตามและแก้ไขสถานการณ์

4) จัดระบบฐานข้อมูล (Big Data) ที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

5) เน้นการสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา และมีการทำงานเป็นทีม

6) แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

7) แสวงหาความร่วมมือกับไตรภาคี ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และบูรณาการการทำงานร่วมกันตามแนวทางประชารัฐ

8) บุคลากรทุกคนต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ มีความเชื่อมั่น ศรัทธา และอุทิศตนในการทำงานเพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนในชาติ

9) ใช้การประชาสัมพันธ์ และการปฏิบัติการข่าวสาร (IO) ในทุกขั้นตอนเพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรเดียวกัน

3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

3.1 ทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ (Hrm: Human Resource Management) องค์การมีความต้องการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อจะให้ได้เป้าหมายเดียวกัน เพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม และประเทศชาติ การพัฒนาทุนมนุษย์มีวิธีการและหลักสูตรมากมายหลายหลักสูตร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ให้รู้จักการสร้างทีม โดยจะต้องพัฒนาตนเองให้พร้อมก่อน

3.1.1 ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Theodore W. Schultz นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550, น. 2) โดย Schultz ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” ในบทความหมายถึง ความสามารถหลายๆอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ โดยแต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมียีนส์เฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่มีคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, น. 2)

มอนดี และโน (Mondy & Noe, 1996) ให้ความหมายว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นการใช้ทุนมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ส่วน William Werther & Kiath David (1985) กล่าวว่าความหมายทางด้านทุนมนุษย์ (Human Resource) คือ การจัดการบุคลากรในองค์การ โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีความเป็นคน และต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม คลาร์ค (Clark, 1992) มีแนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ว่าเป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ การจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล การจัดการทุนมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ของ

องค์การ เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และวัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) ให้ความหมายการจัดการทุนมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการพ้นสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์และสมชาย หิรัญกิตติ (2548) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ (Human Resource) หมายถึงบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ องค์การมีหน้าที่ในการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshal ได้ให้ความหมายของ “ทุนมนุษย์” ว่าหมายถึง ส่วนผสมของ 3 สิ่ง (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, น. 5) คือ

1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์

3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2552) ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ ว่า การบริหารทุนมนุษย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังล้าหลัง ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางความก้าวหน้าของประเทศไทย คือการขาดการพัฒนาเทคโนโลยี

วิรัช นิภาวรรณ (2552) ให้ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การว่า ทรัพยากร คนหรือกลุ่มคน ซึ่งเป็นคนที่มีค่ามากที่สุดในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อนำคำ 2 คำมารวมกัน ก็คือ การจัดการทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” แปลมาจากภาษาอังกฤษ คือ Human Capital แบบตรงตัว ความหมายแรกเป็นความหมายที่มองมนุษย์ในฐานะเจ้าของแรงงาน เป็นความหมายที่เป็นรูปธรรม เป็นคำที่เกิดมาตั้งแต่สมัย อดัม สมิท ในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ต่อมา Gary Becker ได้ศึกษาค้นคว้าและกำหนดขึ้นมาเป็นทฤษฎีที่เรียกว่าทฤษฎีทุนมนุษย์โดยมุ่งเน้นการลงทุนไปที่ขีดความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ต่อมา William R. Tracey ได้ให้คำนิยามทุนมนุษย์ไว้ว่าหมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากความจงรักภักดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพยายาม ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของบุคลากรในองค์กร (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, ม.ป.ป)

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) แต่เดิมเคยใช้คำว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม นโยบาย เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า การจัดการทุนมนุษย์ ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกัน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นโดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การจัดการทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทุนมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะการรักษาทุนมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (Retention Phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination or Separation Phase) การจัดการทุนมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

3.1.2 ความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ การบริหารองค์การ มนุษย์เป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรมซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทุนมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดีนั้น การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ

1) ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต ต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทุนมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทุนมนุษย์ ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3) ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์การ

4) ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5) ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทุนมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6) ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7) ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์การ

3.1.3 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์การ (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทุนมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย (Ciisio, Wayne F. 2003; Cornelius, Nelarine, 2001)

1) ระยะการได้มา (Acquisition) ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทุนมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

(1) การวางแผนทุนมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการพยากรณ์ความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้น ความต้องการทุนมนุษย์ขององค์การจึงมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์การ และการออกจากงานของคนงาน กระบวนการวางแผนทุนมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

(2) การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์การจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์การเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์การก็ได้

(3) การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การและในแต่ละตำแหน่ง

(4) การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังการคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์การและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์การควรให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การ สภาพทางกายภาพขององค์การ โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติ

2) ระยะการดูแลรักษา (Retention) ระยะการดูแลรักษาทุนมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

(1) การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของพนักงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

(2) การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

(3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์การ แผนก และองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุ สามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

(4) ระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และพนักงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์การคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งพนักงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของพนักงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใดๆ ของผู้บริหาร

(5) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ(Compensation and Benefits Administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์การต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส ฯลฯ พร้อมทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลากิจ การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะขึ้นเวรบ่ายและเวรดึก เป็นต้น

(6) การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา(Employee Assistance/Career Counseling) เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ แต่ละองค์การควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่คนงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่คนงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้คนงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคตขององค์การ

(7) การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์การต่างๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานแล้ว พนักงานขององค์การบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

3) ระยะการออกจากงาน การที่พนักงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ การจัดการทุนมนุษย์ในระยะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์การ ปัจจุบันหลายองค์การยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่พนักงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้และกิจกรรมการหางานใหม่ (Outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่องค์การเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย

สรุป “ทุนมนุษย์” ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายแง่มุม

1) เปลี่ยนจากการมองคนเป็นค่าใช้จ่ายไปสู่การมองคนเป็นสินทรัพย์ การบริหารคนจะเน้นที่กิจกรรมแยกเป็นส่วนๆโดยเน้นประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละส่วนตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามแนวคิดใหม่ องค์กรจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา เป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งเน้นความสำคัญของ

ความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์กร

2) มองทุนมนุษย์ในลักษณะที่เป็นคุณสมบัติแยกออกต่างหากจากตัวบุคคล “ทุนมนุษย์” จัดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ สามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้แม้องค์กรจะอยู่ในฐานะนายจ้างโดยมีบุคคลผู้เป็นเจ้าของ “ทุนมนุษย์” เป็นลูกจ้าง แต่ “ทุนมนุษย์”

3) เกิดแนวคิดคู่ประสานระหว่างการสร้างความผูกพันและการพัฒนาทุนทางปัญญาแต่เดิมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ภาระหน้าที่ในการพัฒนาลูกจ้างจึงตกเป็นของนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว หากนายจ้างต้องการผู้มีความรู้ความสามารถก็ต้องลงทุนพัฒนาคนเพราะเมื่อลูกจ้างมีความรู้ ความสามารถก็จะทำประโยชน์ให้แก่นายจ้างเป็นการคืนทุนที่ลงไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างให้เกิดควบคู่ไปกับการพัฒนา “ทุนมนุษย์” จึงเป็นเรื่องของการสร้างความผูกพัน (Commitment) กับองค์กรด้วยการรักษาความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต กับการพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดความผูกพันที่จะนำความรู้ความสามารถที่พัฒนานั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างเต็มที่ การออกแบบผลตอบแทน ต้องทำให้เข้าใจง่าย ทำง่าย และทุกคนยอมรับ รวมทั้งต้องเป็นตัวกระตุ้นให้ขยัน มุ่งไปข้างหน้าถึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างที่เขาเรียกว่า Win-Win (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, 2548, น. 64)

4) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบของ “ทุนมนุษย์” ที่สำคัญและทำให้เกิดแนวคิดที่ต่างไปจาก “ทรัพยากรมนุษย์” ก็คือ ทุนทางสังคม หรือเครือข่ายความสัมพันธ์ และทุนทางอารมณ์หรือความฉลาดทางอารมณ์ ในการปฏิบัติงานทั้งหลาย นอกเหนือจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แล้วเครือข่ายความสัมพันธ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์เป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะทำให้บุคคลสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ เครือข่ายความสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วยให้เกิดความหลากหลายในความคิดและเป็นกรณีศึกษาที่จะช่วยให้การเรียนรู้กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้น

5) เน้นคุณค่าของคนและวิธีการที่ใช้ในการบริหารคนมากกว่าหน้าที่เฉพาะบุคคล คำว่า “ทุนมนุษย์” ในลักษณะที่เป็นนามธรรม ไม่ได้ส่งผลแต่เฉพาะในส่วนแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อแนวคิดของการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Andrew Mayo (อ้างถึงในนิสดารก์ เวชยานนท์. 2551. หน้า 19) Human Resource Management (HRM) และ Human Capital Management (HCM) มีความแตกต่างกันในสองเรื่อง คือ

(1) การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะเน้นคุณค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนสร้างมากกว่าสนใจตัวกระบวนการหรือหน้าที่ด้านบุคคล (HR Function)

(2) การบริหาร “ทุนมนุษย์” จะให้ความสำคัญกับการประเมินวิธีการที่ใช้ในการบริหาร คน และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

6) เกิดแนวคิดการวัดค่าสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เนื่องจาก “ทุนมนุษย์” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนและการบริหาร“ทุนมนุษย์” จะเน้นที่คุณค่าของคน การวัดกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งก็ได้รับการยอมรับในฐานะการเป็นตัวแบบการจัดการ 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า และด้านกระบวนการ

7) ทำให้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทุกฝ่ายในองค์กร เนื่องจากการบริหาร “ทุนมนุษย์” มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยหลัก 4 ประการแห่งความสำเร็จขององค์กรอันประกอบด้วย ความสามารถหลัก ทักษะการใช้ทรัพยากรขององค์กร กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อม มีปัจจัยด้าน “ทุนมนุษย์” เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจัยทั้งสี่เข้าด้วยกัน ยิ่ง “ทุนมนุษย์” มีความสามารถในการสร้างคุณประโยชน์มากขึ้นเท่าใด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรก็ยิ่งมีประสิทธิภาพและโอกาสในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น

8) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด “ทุนมนุษย์” การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้เรียนรู้ซึ่งก็คือพนักงานทุกระดับในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ที่เน้นการพัฒนาระบบความคิดตั้งแต่การรับรู้ไปจนถึงการสังเคราะห์โดยมีกลยุทธ์ขององค์กรเป็นตัวประกบให้การพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

แนวคิดของการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับรัฐประศาสนศาสตร์คลาสสิค ของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารงานและสอดคล้องกับหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ทั้งนี้ Jonathan Boston ได้สรุปสาระสำคัญการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่, 2549, น. 27-29)

1) การบริหารงานมีความเป็นสากล คือ ไม่มีความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของภาคเอกชนและภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญจากเดิมมุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากรนำเข้า เปลี่ยนเป็นควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือเปลี่ยนการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบ หรือกระบวนงาน เป็นรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์

3) ให้ความสำคัญทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) โอนถ่ายอำนาจจากหน่วยงานกลางแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มี ขนาดเล็กลงในรูปแบบหน่วยงานอิสระในการกำกับโดยแยกภารกิจเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกัน

6) เน้นการแปรสภาพของภาครัฐให้เป็นเอกชน ให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูล เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

7) ปรับเปลี่ยนสัญญาจ้างบุคลากรภาครัฐให้สั้นลง

8) เลียนแบบการบริหารจัดการของภาคเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

9) การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงินมากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณโดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

3.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards – PMQA)

แนวคิดหลักของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ การที่หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้นาองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2554, น. 9 – 12)

1) ลักษณะสำคัญขององค์การ เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นและประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

(1) การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

(2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและ ถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

(4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ

(6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

(7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

สรุป การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards – PMQA) โดย**หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร** มีประเด็นที่สำคัญ คือ

1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีการวางแผนกำลังคนกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานราชการ ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้าสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์ มีนโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง

2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีสภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม มีการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร

4) ระบบการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ในการทำงานและด้านดิจิทัล เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญในสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการพัฒนาผู้นำให้มีวามรอบรู้ สามารถตัดสินใจได้พร้อมกับปัญหาที่ซับซ้อน

5) การมุ่งเน้นบุคลากร ภาพรวมส่วนราชการจะมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นเชิงรุกที่ตอบสนองความต้องการและเข้าใจความคาดหวังของประชาชนเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ อย่างถูกต้อง ทันท่วงที และเกิดประสิทธิผล ด้วยจิตสำนึกที่มีในการปรับปรุง ใส่ใจคุณภาพและการให้บริการในแง่มุมของการเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ ทำงานร่วมกับประชาชนเพื่อนำสู่สัมฤทธิผลของความยั่งยืนและความสุขทั้งผู้ปฏิบัติงานและประชาชน การวางแผนพัฒนา บุคลากรต้องสอดรับกับทิศทางการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย มีการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายสาขาเข้ามาร่วมทำงานเพื่อแก้ปัญหาและโจทย์ที่มีความซับซ้อนร่วมกัน มีแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ใช้ข้อมูลเป็น เปิดสู่การเรียนรู้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของความพร้อมเรียนรู้และคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาไปควบคู่กัน

6) การประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบ ADLI โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพองค์การที่จะทำให้ทราบ จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง และ นำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยเลือกเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาองค์การในเรื่องต่างๆ เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการมีระดับการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล และเมื่อส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์ฯ ระดับก้าวหน้า และพัฒนา องค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

3.4 การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทำงาน HR Scorecard

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุน (Human Capital) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ ดังนั้นการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การทราบว่าจะใช้กำลังคน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า ช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งในการประเมิน สมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่ง แพร่หลายทั้ง ในภาครัฐ และภาคเอกชน คือการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล ตามหลักการของ Human Capital Scorecard ซึ่งเป็นการประเมินระบบโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด เน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (People) ยุทธศาสตร์การบริหาร (Strategy) และผลการปฏิบัติงานขององค์กร(performance) สำหรับในภาคราชการ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ประกอบด้วย 5 มิติ ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน

จากภาพที่ 2.4 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

(2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ“กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงมีจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด

(4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

2) มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ มีลักษณะ คือ

(1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

(2) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากรความคุ้มค่า

(4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

3) มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ

(2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุ ภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(4) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่

4) มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

(2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

5) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ

(1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

(3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัด กับข้าราชการ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จรัสศรี เพ็ชรคง (2552) ได้จัดทำวิจัย เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล และได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ส่งเสริมการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์การ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ และการสนับสนุนและพัฒนาทีมงาน

วสันต์ ทัพวงศ์ (2561) ได้ศึกษา เรื่องแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ กรณีศึกษามณฑลทหารบกที่ 16 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศ ทำให้ทราบถึงลำดับขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคก่อนไทยแลนด์ 4.0 และในยุคไทยแลนด์ 4.0 เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อม องค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่านำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ก็มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน แต่การนำเทคโนโลยี มาเปลี่ยนแปลงคนที่มีชีวิตจิตใจให้กลายเป็นเครื่องจักรทำงานให้ได้ผลผลิต แต่เป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนให้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง

สุนทร ทองกำเหนิด (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมในปัจจุบัน แต่เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อม เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่านำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ก็มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่า โดยเป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนให้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีให้ได้อย่างเร่งด่วน โดยจะต้องบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรให้ได้

วิริยา ลีลาสุธานนท์ (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษาสถาบันการเงินประเภทธนาคาร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทิศทางและแนวโน้มการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารในยุคประเทศไทย 4.0 และเพื่อศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารเพื่อก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 โดยทำการวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 กระบวนการหลัก ผลการวิจัยพบว่า

1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource) พบว่า มีแนวโน้มในการวางแผนปรับโครงสร้างอัตรากำลังคนโดยการชะลอการรับอัตรากำลังคนเพิ่ม และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำงานทดแทนงานบางตำแหน่งของมนุษย์ ขณะเดียวกันได้มีแนวโน้มในการวางแผนเพิ่มอัตรากำลังคนที่มีทักษะและศักยภาพที่ตรงตามความต้องการขององค์การ เพื่อมารองรับหน่วยงาน หรือการให้บริการรูปแบบใหม่ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์มาพัฒนาช่องทางการสรรหาและพัฒนาระบบการคัดเลือกให้สามารถแข่งขันและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

2) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource) พบว่า มีแนวโน้มในการสำรวจค่าตอบแทนประจำปี โดยมีการปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของคนยุคใหม่ และมีการกำหนดอัตราค่าตอบแทนแทนพิเศษให้กับกลุ่มคนที่มีศักยภาพ หรือกลุ่มแรงงานรูปแบบใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของบุคลกร (Work-Life Balance)

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (Developing Human Resource and Organization) พบว่า มีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ (Discovery Skill) ด้านแนวคิดเชิงนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพของตนเองรวมถึงเปิดโอกาสให้มีการหมุนเวียนงานภายในองค์การเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเท่าทันสถานการณ์ สำหรับการพัฒนาองค์การของสถาบันการเงินประเภทธนาคาร พบว่า มีแนวโน้มในการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้มีความรวดเร็ว กระชับ คล่องตัว (Agility) และทันสมัยมากขึ้น เพื่อรองรับกับการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์ทิศทางและแนวโน้มการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารในยุคประเทศไทย 4.0 ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการเงินประเภทธนาคารเพื่อก้าวสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ในทิศทางเดียวกัน

Chittima – Akarathitipong (2561) ได้ศึกษา เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค Thailand 4.0 แนวทางการพัฒนา โลกแห่งการทำงานกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เทคโนโลยีที่กำลังเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การบริหารทรัพยากรบุคคลก็มีส่วนสำคัญในการทำงานอย่างมาก ประเทศไทยต้องปรับตัวให้ทันกระแสโลกด้วยการเตรียมก้าวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 ที่ธุรกิจจะต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ขณะเดียวกัน ยังมีอีกหลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุค 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองการณ์ไกล คาดการณ์ถึงสิ่งที่ไม่คาดฝันไว้ล่วงหน้า และเตรียมหาหนทางรับมือที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอดอย่างมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป

ประคอง สุคนธจิตต์ (2562) ได้ศึกษา เรื่องทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0 Human Resource Age 4.0 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งรอบตัวก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย การใช้ชีวิตในยุคนี้ต้องปรับตัวให้ทันกับยุคสมัย การทำงานก็ต้องเปลี่ยนแปลง ในแวดวงของทรัพยากรมนุษย์นั้นเริ่มมีการกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 (Human Resource 4.0) อย่างแพร่หลาย และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างต้องรีบปรับตัวให้เร็วขึ้นเพื่อรองรับผลกระทบที่จะมาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีคิดวิธีการทำธุรกิจและปรับตัวให้ก้าวทันโลกอยู่ตลอดเวลา แนวคิดของการบริหารทรัพยากร มนุษย์โดยรวมต้องได้รับการพิจารณาทบทวนทั้งหมด ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อาทิเช่น การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เทคโนโลยีต่างๆ ที่เหมาะสมในการทำงาน

วัฒนธรรมการเชื่อมโยง ระหว่างโลกการทำงานและโลกส่วนตัว สังคมของการมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์การเก็บรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 ถือเป็นเรื่องที่สำคัญในสังคมปัจจุบัน เป็นเรื่องที่องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อม เป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2) เทคโนโลยีใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การโดยใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลแบบคราวน์ การใช้ประโยชน์จากสื่อสังคม การใช้การประชุมทางวีดิทัศน์หรือการประชุมทางไกล สถานที่ทำงานแบบดิจิทัล เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันระหว่างโลกการทำงานกับโลกส่วนตัว และสังคมของการมีส่วนร่วม

3) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 มีประเด็นที่จะต้องดำเนินการตั้งแต่การสรรหาทรัพยากรมนุษย์การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนกลยุทธ์การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากเทคโนโลยีในการพัฒนาประสบการณ์ของพนักงาน เสริมสร้างพลังให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ด้วยการปฏิบัติงานที่อยู่บนความรวดเร็ว ทำให้พนักงานปรับตัวได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางขององค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีอย่างเร่งด่วน โดยมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ฤทธิพล ไชยบุรี (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้าง “ทุนมนุษย์” ขององค์การ โดยมีแนวคิดที่ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าขององค์การ องค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยทุนทางปัญญา (Intellectual Capital), ทุนทางสังคม (Social Capital), ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) โดยมีองค์การต้องกำหนดนโยบาย หรือวิธีการเสริมสร้างทางด้านความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์และการพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่บุคลากร รวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อดึงความสามารถของบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตนเอง มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์การ ซึ่งทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การนั้นๆ ในด้านความสามารถในการแข่งขันและส่งผลให้สามารถกำหนดนโยบายหรือทิศทางในการพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

อรวรรณ นิลอุบล (2562) ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสวัสดิการและบำเหน็จความชอบ โดยการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะนโยบายคือหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัตินโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลได้จริง จึงจำเป็นต้องมีแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สอดคล้องกับแผนและนโยบาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างสูงสุด

นรินทิรา ผิวโต (2563) ได้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารงานภายใต้ระบบราชการ 4.0 มีการนำเทคโนโลยีที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเร่งปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันที่ต้องการพลิกโฉมประเทศภายใต้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ ที่ชื่อว่าไทยแลนด์ 4.0 เพื่อก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง สู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ระบบราชการไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อยกระดับวิธีการคิด การทำงานเพื่อก้าวสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยการจัดระเบียบการให้บริการประชาชนให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนและปฏิรูปการทำงานให้สอดรับกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกในการศึกษา จึงดำเนินการดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษานี้คือ ข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีระดับตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกลุ่มงานภายในสำนักต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน เลือกแบบวิธีเจาะจงตำแหน่ง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับที่	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
1	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักบริหารกลาง	2
2	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	2
3	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	2
4	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักตรวจและประเมินผล	2
5	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์	2

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	จำนวนผู้ให้ข้อมูล
6	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักเศรษฐกิจการแรงงาน	2
7	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ	2
8	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง	2
9	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	2
10	ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการกลุ่มงานสำนักผู้ประสานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา (ปคร.กระทรวงแรงงาน)	2
	รวม	20

จากตารางที่ 3.1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 20 คนนี้ได้รับการสัมภาษณ์รายบุคคลตามที่กำหนด (Personal Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์และหลีกเลี่ยงการชี้นำหรือการตั้งคำถามอย่างมีอคติ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง โดยมีประเด็นคำถามดังต่อไปนี้

2.1.1 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.1.2 การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.1.3 ปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.2 การทดสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) การตรวจสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

2.3 ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาหรือไม่

2.4 ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปทดสอบด้านเนื้อหา และข้อคำถาม โดยการให้ผู้ที่เป็นตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักต่างๆ ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน วิเคราะห์และพิจารณาคำถามเป็นรายข้อ พร้อมทั้งให้ความคิดเห็นในแต่ละประเด็น เพื่อนำมาปรับปรุงข้อคำถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.5 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบข้อมูลเนื้อหาว่าสอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตลอดจนกรอบแนวคิดที่กำหนดหรือไม่ โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 6 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวการปัญหาของการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรเป็นอย่างไร ในทัศนคติของท่าน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้รวบรวมและดำเนินการเก็บข้อมูลที่สำคัญ คือ

3.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการวารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัยวิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

3.1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตารา คู่มือเอกสารประกอบการบรรยายรวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

3.1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

3.1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทาการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

3.1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 20 คน และได้จากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งรวบรวมโดยการเก็บข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยจะสัมภาษณ์สำนักละ 2 คน ดังนี้ สำนักบริหารกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักตรวจและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ สำนักเศรษฐกิจการแรงงานกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และสำนักผู้ประสานงานคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา กระทรวงแรงงาน

3.3 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

โดยจากการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความจากวารสาร และเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงให้มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ และคำถามของงานที่ศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพและเป็นปัจจุบัน

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม

ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยผู้ศึกษาจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอโดยวิธีพรรณนาแบบสรุปอุปนัย ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามที่ได้มารวบรวมดำเนินการ ดังนี้

4.1 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยตรวจสอบดูความสมบูรณ์ของแบบสอบถามในแต่ละชุดว่าผู้ตอบแบบสอบถามกรอกข้อมูลครบหรือไม่ และสามารถนำแบบสอบถามชุดนั้นๆ มาใช้ในการวิเคราะห์ได้หรือไม่ เมื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้ว แยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์ออกมา

4.2 กำหนดเลขที่ของแบบสอบถามในแต่ละชุด โดยกำหนดตัวเลขเป็น 001 เป็นชุดที่ 1 เรียงกันจนถึงชุดสุดท้าย

4.3 ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

4.4 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4.5 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4.6 นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยใช้การนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนา

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาประเด็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

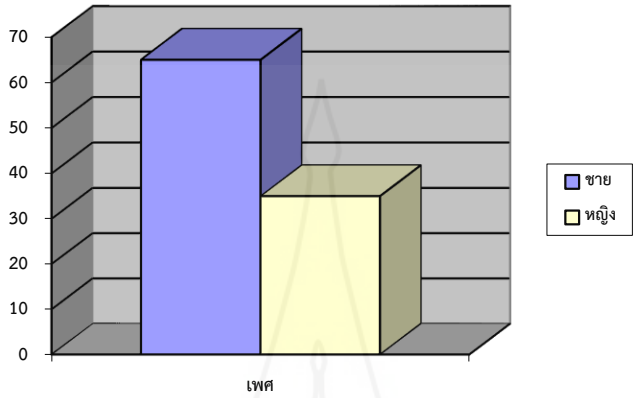
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

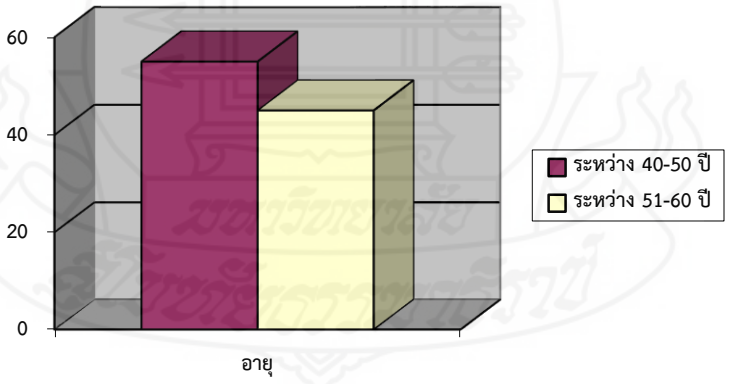
เครื่องมือการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (structured interview form) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เลือกแบบวิธีเจาะจง โดยมีระดับตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกลุ่มงานภายในสำนักต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 20 คน ได้ข้อมูลสรุปเป็นประเด็น ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 20 คน แบ่งเป็นเพศชายร้อยละ 65 และเพศหญิงร้อยละ 35 แสดงดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งตามเพศ

และมีอายุระหว่าง 40-50 ปี ร้อยละ 55 อายุระหว่าง 50-60 ปี ร้อยละ 45 แสดงดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์แบ่งตามอายุ

1.2 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.2.1 การสรรหา สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กลุ่มสรรหามีกระบวนการการสรรหา หน้าที่ และความรับผิดชอบ คือ

1) ดำเนินการสรรหาตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2) ดำเนินการสอบแข่งขัน คัดเลือก หรืออาจคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

3) ประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด ให้มาสอบแข่งขันหรือมารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกตามความเหมาะสม

4) ดำเนินการสรรหา พิจารณาแหล่งกำลังคน จัดทำใบสมัคร ประกาศรับสมัคร รับและพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบคัดเลือก กำหนดวัน เวลา สถานที่ และวิชาที่สอบ

5) ดำเนินการบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อน ลาออก บรรจุกลับเข้ารับราชการ การยืมตัวการรักษาราชการแทนการรักษาการในตำแหน่งของข้าราชการ

6) ดำเนินการควบคุมบัญชีตำแหน่งว่างของข้าราชการ

7) ดำเนินการสรุปและรายงานจำนวนเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย

8) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินบุคคลและผลงาน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น หรือให้ได้รับเงินประจำตำแหน่ง

9) ให้คำปรึกษา แนะนำและตอบข้อหารือเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย และเลื่อนข้าราชการ

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการวางแผนการจัดการทุนมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ความต้องการทุนมนุษย์ขององค์การจึงมีการเปลี่ยนแปลง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการวางแผนการจัดการทุนมนุษย์ คือ

1) การสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์การจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป

2) การสรรหาจากภายในองค์การเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์การ

3) กองบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน ได้วิเคราะห์อัตรากำลังในภาพรวม ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความเร่งด่วน เพื่อทดแทนข้าราชการเกษียณอายุราชการ

4) การสรรหาจากความสำคัญของกิจกรรม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่ากิจกรรมใดที่มีผลกระทบต่อบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานส่วนใหญ่ และเป็นกิจกรรมที่เกิดผลอย่างรวดเร็ว มีผู้ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมนั้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเร่งดำเนินการในกิจกรรมนั้นก่อน ทั้งนี้ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวอาจถูกกำหนดในประเด็นยุทธศาสตร์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือแผนงาน/โครงการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1.2.2 การคัดเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกระบวนการการคัดเลือกหน้าที่ และความรับผิดชอบ คือ

1) การดำเนินการรับสมัครบุคลากร การแจกใบสมัคร และรายละเอียดที่เกี่ยวกับการสมัครและการคัดเลือก

2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น เพื่อกลั่นกรองผู้สมัครในขั้นต้น เช่น บุคลิกภาพ หลักฐานที่สำคัญ คุณสมบัติ ให้เหลือเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน เหมาะสมเท่านั้น

3) การกรอกใบสมัคร ข้อมูลทั่วไป ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ ฯลฯ

4) การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรองเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร เช่น การตรวจเช็คจากแหล่งอ้างอิง

5) การตรวจสุขภาพร่างกาย เพื่อคัดบุคคลที่สุขภาพไม่เหมาะสมออกจากการคัดเลือก ลดภาระค่าใช้จ่ายที่จะตามมาภายหลัง และป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในองค์กร

6) การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้ตัดสินใจ ว่าจะรับเข้าร่วมทำงานหรือไม่โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้ในขั้นต่างๆ

7) การรับเข้าทำงาน พร้อมทั้งการทดลองงาน

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการคัดเลือกบุคลากรเป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจ

1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเพื่อเข้าร่วมปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่มีความเฉพาะ

2) การคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน ข้าราชการเกษียณอายุราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการใหม่ ที่มีความรู้ทันสมัยและหลากหลาย

1.2.3 การฝึกอบรมและการพัฒนา สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หน้าที่ และความรับผิดชอบ คือ

1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงการต่างๆ

2) ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลาย นอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ พัฒนาระบบการสอนงานภายในองค์กรให้มีความยั่งยืน

3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4) จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ

5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

6) บันทึกและปรับปรุงฐานข้อมูล ทรัพยากรบุคคลให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

7) ดำเนินการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และดูแลข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง

8) ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

9) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรมประชุมสัมมนา

10) ดำเนินการเรื่องการลาศึกษาต่อภายในประเทศกามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

11) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรทุนศึกษาต่อ และฝึกอบรมต่างประเทศ

12) ดำเนินการเพื่อให้มีการเสริมสร้างแรงจูงใจและความผาสุกในการปฏิบัติงาน

13) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสวัสดิการตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

14) ให้คำปรึกษา แนะนำ และตอบข้อหารือเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หลังการคัดเลือกแล้ว มีการปฐมนิเทศการแนะนำตัวและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์การและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ

1) พัฒนาหลักสูตรและบูรณาการจัดการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างส่วนราชการในสังกัด ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ทำให้การพัฒนาด้านต่างๆ มีความต่อเนื่องไปตามระดับตำแหน่งและชั้นงาน

2) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และผู้บริหารทุกระดับให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่หลากหลายในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การและภารกิจที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอเป็นลำดับแรก

4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม และรายส่วนราชการในสังกัดอย่างต่อเนื่อง

1.2.4 การประเมินผล

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกระบวนการการประเมินผลบุคคล หน้าที่ และความรับผิดชอบ คือ

1) กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ปีละ 2 ครั้ง

2) จัดทำรายงานการดำเนินงานทุก 6 เดือนเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการฯ

3) ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน เกณฑ์วัดการบริหารงาน หน่วยวัด น้ำหนัก และค่าเกณฑ์วัดโดยการหารือร่วมกัน

4) วางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกสายงาน

5) ติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์วัดการดำเนินงาน กรอกผลการดำเนินงานในช่องผลการดำเนินงาน พิจารณาเปรียบเทียบค่าเกณฑ์วัดที่กำหนดไว้หากมีการปฏิบัติงานที่บกพร่องหรือมีข้อปรับปรุง แก้ไข ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาสั่งการแก้ไข การดำเนินงาน

6) ติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์วัดการดำเนินงาน กรอกผลการดำเนินงานในช่องผลการดำเนินงาน

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการประเมินผลบุคลากร

1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการประเมินผลงาน วัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

6) ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายภารกิจ/งานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน โดยยึดหลักตัวชี้วัดที่ทันสมัยตรงตามนโยบายเร่งด่วนของประเทศ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

7) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน นำข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย

8) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการ มีการกำหนดระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ

1.2.5 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีกระบวนการค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ คือ

1) การสำรวจเงินเดือน

2) การประเมินค่างาน การประเมินค่างานตามกลุ่มของงาน หรือการประเมินค่างานแบบให้คะแนน

3) การรวมกลุ่มงานที่คล้ายคลึงกัน

4) ให้เทียบค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยปัจจุบัน กับค่าของงานโดยใช้เส้นค่าตอบแทน

5) ปรับปรุงค่าตอบแทน

6) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ จัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ ขออนุมัติดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

7) จัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานทุกระดับชั้น โดยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกขั้นตอน

8) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดโครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กำหนด

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ พัฒนา และจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อส่งเสริม คุณภาพชีวิตของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถเบิกค่าล่วงเวลาได้เมื่อมีภารกิจเร่งด่วนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส ฯลฯ

1.2.6 การบริหารจัดการ

การจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1) การวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2) สร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ

3) ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

4) การบริหารจัดการภายในของส่วนราชการมีความโปร่งใสและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในส่วนราชการ

5) ปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

6) สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีแนวทางการปฏิบัติเป็นมาตรฐาน

7) บุคลากรมีการประสานงานและมีการบูรณาการภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

8) บุคลากรมีโอกาสนำเสนอผลงานต่างๆ ต่อผู้บริหารอย่างใกล้ชิด

9) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์การมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีมยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและทำงานที่มีคุณภาพได้

10) บุคลากรมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์การในระดับมากที่สุด บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทางราชการอย่างเคร่งครัด

1.3 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยดำเนินการตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่ง ก.พ. กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ

1.3.1 ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

1) การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดแผนปฏิบัติการฯ ในแต่ละปีงบประมาณ

(2) กลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน (อบ.) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ปีละ 2 ครั้ง

(3) จัดทำรายงานการดำเนินงานทุก 6 เดือนเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการฯ

(4) สรุปรายงานเสนอผู้บริหารทราบ

2) วางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกสายงาน

(1) ขออนุมัติโครงการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(3) จัดทำร่างแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(4) เสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(5) เผยแพร่แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3) สร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ

(1) จัดทำร่างแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญและจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์

(2) นำเสนอแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญต่อผู้บริหาร

4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

(1) รวบรวมพิจารณารายละเอียดโครงการกิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณประจำปี

(2) จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรประจำปีงบประมาณ ให้เป็นไปตามเกณฑ์การเบิกจ่ายรายไตรมาส ตามนโยบายหรือมติ ครม.ที่กำหนด

(3) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

(4) ติดตามผลการดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรรอบ 6 เดือน 12 เดือน

(5) รายงานผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ เสนอผู้บริหาร

1.3.2 ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) ปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

(1) กองบริหารทรัพยากรบุคคลได้พิจารณารับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ไว้พิจารณา

(2) พิจารณาดำเนินการตามระเบียบที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานกำหนด

(3) กองบริหารทรัพยากรบุคคลสรุปและรายงานจำนวนเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย

2) ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลายนอกเหนือจาก การฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ

(1) พัฒนาระบบการสอนงานภายในองค์กรให้มีความยั่งยืน

(2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

(3) จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านสื่อต่างๆ

3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

(1) นำฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. มาใช้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

(2) บันทึกและปรับปรุงฐานข้อมูล ทรัพยากรบุคคลให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

(3) ดำเนินการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และดูแลข้อมูลส่วนบุคคลของตนเอง

(4) ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความถูต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

1.3.3 ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย มีจำนวน 3 องค์ความรู้ตามแผน ได้แก่ การกำหนดอัตราค่าจ้างตามาตรฐานฝีมือการวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ และการคุ้มครองและติดตามสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศ

1) ประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประจำปีงบประมาณ

2) การประชุมเชิงปฏิบัติการการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

3) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อถอดบทเรียนสู่การปฏิบัติ นำองค์ความรู้เผยแพร่บนเว็บ

1.3.4 ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1) เสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

(1) การกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

(2) การประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาฯ ไปยังทุกหน่วยงานในกระทรวงแรงงาน

(3) การสรุปและเผยแพร่กรณีศึกษาที่เกี่ยวกับการกระทำผิดวินัย และการลงโทษ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

(4) การให้ความรู้เรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย แก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับ บัญชาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

(5) การประเมินผลการดำเนินการตามแนวทางทบทวน และปรับปรุงแก้ไขแนวทาง

2) ปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

(1) พิจารณาเนื้อหาวิชา/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตตามนโยบายรัฐบาล และกระทรวงแรงงาน เพิ่มเติมในหลักสูตรเพื่อพัฒนาข้าราชการ 3 หลักสูตร คือ หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับสูง หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) และหลักสูตรข้าราชการใหม่ของกระทรวงแรงงาน

(2) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา/กิจกรรมที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับทั้งในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตประจำวัน และคัดกรองวิทยากรผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดจากผลการประเมินและการพูดคุยสอบถาม

(3) จัดเนื้อหาบรรจุในหลักสูตรและประเมินผลการเรียนการสอน มีผลการประเมินในระดับดีมาก

3) กำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดและดำเนินการต่อต้านการทุจริต

(1) การติดตามผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันปราบปรามการทุจริต และส่งเสริม

(2) คุณธรรมและจริยธรรมกระทรวงแรงงานประจำปีงบประมาณ

(3) ขออนุมัติโครงการประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงาน

(4) จัดประชุมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในการประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มระดับคุณธรรมและโปร่งใส

(5) รวบรวมเอกสารการประเมินฯ นำส่งที่ปรึกษาโครงการ

1.3.5 ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

1) จัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

(1) ขออนุมัติดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

(2) ขอจัดประชุมจากคณะกรรมการสวัสดิการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หรือขอมติเวียนจากคณะกรรมการฯ เพื่อขอความเห็นชอบในการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

(3) ดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดขึ้น

(4) รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

2) จัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

(1) ขออนุมัติดำเนินการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานทุกระดับชั้น

(2) ดำเนินการจัดโครงการหรือกิจกรรม โดยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทุกขั้นตอน

(3) ประชาสัมพันธ์โครงการหรือกิจกรรม

(4) ประสานหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรม

(5) รายงานสรุปผลการจัดโครงการหรือกิจกรรรม

3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(1) ขออนุมัติดำเนินการจัดโครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2) ดำเนินการจัดโครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กำหนด

(3) ประชาสัมพันธ์โครงการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

(4) ประสานหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเข้าร่วมโครงการ

(5) รายงานสรุปผลการจัดโครงการ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.1 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และด้านการบริหารจัดการ วิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้โดยใช้เครื่องมือ SWOT วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (HRD Internal Environment Scanning) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการสรรหา	
1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ทำให้บุคลากรที่ได้รับการจัดสรรมีความรู้เกี่ยวกับภารกิจกระทรวงแรงงานที่หลากหลาย 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการร่วมกันกับหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงาน ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการกระบวนการสรรหาบุคลากร	1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของหน่วยงานส่งผลให้ความต่อเนื่องการมอบหมายหน้าที่บุคลากรในภารกิจไม่ได้ประสิทธิภาพ 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการสรรหาบุคลากร การรักษาการทำงาน การจัดลงตำแหน่งไม่เอื้อต่อการทำงาน เช่น การขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ/ภาษาอาเซียน ทักษะด้านการประสานงาน 4. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานขาดการเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร 5. โครงสร้างด้านบุคลากรของทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังไม่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและปริมาณงานของหน่วยงาน 6. วัฒนธรรมด้านบุคลากรของทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังไม่เอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการ 7. การจัดสรรอัตรากำลังมีความล้าช้า

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการคัดเลือก	
1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ด้าน IT โดยเฉพาะ Hardware ที่ทันสมัย ส่งผลให้มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเพื่อเข้าร่วมปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่มีความเฉพาะ	1. บุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมในการรับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 2. การคัดเลือกบุคคลยังมีระบบอุปถัมภ์ภายในหน่วยงานทำให้ได้บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	
1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ พัฒนาหลักสูตรและบูรณาการจัดการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างส่วนราชการในสังกัด ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับสูง ทำให้การพัฒนาด้านต่าง ๆ มีความต่อเนื่องไปตามระดับตำแหน่งและชั้นงาน 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และผู้บริหารทุกระดับให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญที่หลากหลายในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การและภารกิจที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง 3. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุน งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอเป็นลำดับแรก 4. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม และรายส่วนราชการในสังกัดอย่างต่อเนื่อง	1. การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ยังเน้นการฝึกอบรม การพัฒนาด้วยวิธีการอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การมอบหมายงาน เป็นต้น ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานขาดการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับบัณฑิตศึกษา ตลอดจนทุนในการเข้าฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก 3. การจัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน และบูรณาการกันระหว่างทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 4. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานยังขาดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง และการเตรียมความพร้อมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงอย่างเป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบ 5. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีบุคลากรบางส่วนไม่พร้อมการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)	
5. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ 6. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม 7. เครื่องมืออุปกรณ์ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการเรียนรู้ ทันสมัยและเพียงพอ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ PC และ Notebook 8. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและส่วนราชการในสังกัดทันสมัยและสามารถรองรับการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ DPIS ระบบการจัดการความรู้ ระบบการเรียนรู้ ด้วยหลักสูตร e-learning เป็นต้น	6. บุคลากรของสำนักงานปลัด กระทรวงแรงงานขาดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลาย 7. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการแสดงออกในแนวคิดใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
ด้านการประเมินผล	
1. ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายภารกิจ/งานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกรอบการประเมินของบุคลากร 2. ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายภารกิจอื่นๆ นอกจากเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรของหน่วยงานไม่สามารถนำผลการปฏิบัติงานไปประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้	1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปสู่การปฏิบัติยังมีการบูรณาการการติดตามประเมินผล ไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นรูปธรรม 2. การประเมินผลของบุคลากรบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานการปฏิบัติราชการไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	
1. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถเบิกค่าล่วงเวลาได้เมื่อมีภารกิจเร่งด่วนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	1. รายได้จากการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ดังนั้น บุคลากรจึงประสงค์ย้ายสถานที่ทำงานไปปฏิบัติงานในองค์การอื่นที่ได้รับตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า 2. การจัดสวัสดิการของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร
ด้านการบริหารจัดการ	
1. การบริหารจัดการภายในของส่วนราชการมีความโปร่งใสและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในส่วนราชการ 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีแนวทางการปฏิบัติเป็นมาตรฐาน 3. บุคลากรมีการประสานงานและมีการบูรณาการภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 4. บุคลากรมีโอกาสในการนำเสนอผลงานต่างๆ ต่อผู้บริหารอย่างใกล้ชิด 5. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์การมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและทำงานที่มีคุณภาพได้ 6. บุคลากรมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์การในระดับมากที่สุด 7. บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทางราชการอย่างเคร่งครัด	1. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ ยังไม่ครอบคลุมทุกสายงาน และบูรณาการกันระหว่างทุกส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีบุคลากรไม่เพียงพอกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องเน้นการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดก่อนการพัฒนาตนเอง หรือการเข้ารับการพัฒนาตามที่กำหนด 3. บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจหลัก ทำให้ปฏิบัติหน้าที่หลักได้ไม่เต็มความสามารถ 4. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ด้านการบริหารจัดการ (ต่อ)	
	1. บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีช่องว่างระหว่างอายุของบุคลากร ส่งผลต่อการจัดการองค์ความรู้ขององค์การ 2. บุคลกรขาดเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัยโดยเฉพาะด้านSoftware และการวิเคราะห์ 3. บุคลากรขาดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การด้วยเป้าหมายเดียวกัน 4. บุคลากรขาดทักษะและศิลปะในการประสานงาน เพื่อขอข้อมูลเชิงลึกของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน

2.1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (HRD External Environment Scanning) ดัง

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)
ด้านการสรรหา	
1. สัดส่วนข้าราชการใหม่ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับ เพื่อทดแทนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ทำให้ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการใหม่ ให้มีสมรรถนะที่เพียงพอในการปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาสั้น	1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของหน่วยงาน ส่งผลให้ความต่อเนื่องของการพิจารณามอบหมายบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจต่างๆ ไม่ได้ผลเต็มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)
ด้านการคัดเลือก	
1. การคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนข้าราชการเกษียณอายุราชการ ทำให้สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการใหม่ ที่มีความรู้ทันสมัย และหลากหลาย	1. บุคลากรของหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากบุคคลากรของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงาน ขอโอนมาอยู่ในกระทรวงแรงงาน โดยมีวุฒิการศึกษาที่สูง ทำให้สามารถขึ้นตำแหน่งสูงก่อนบุคลากรของกระทรวงแรงงาน ทำให้บุคลากรขาดโอกาส
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	
1. ช่องว่างระหว่างวัยของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ทำให้กระทรวงต้องพัฒนาเทคนิค วิธีการพัฒนาบุคลากร ที่ใช้อยู่เดิมให้เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ และทุกระดับ 2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ทำให้องค์การต้องพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการทุกด้าน รวมถึงการมุ่งเน้นการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นโยบาย 8 วาระปฏิรูป ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2557–2561 และแนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะ ของบุคลากรภาครัฐ ทำให้องค์การสามารถนำไปใช้กำหนดยุทธศาสตร์บุคคล	1. การเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร การประชุม สัมมนาต่างๆ ในแต่ละปีงบประมาณ ทำให้การจัดโครงการพัฒนาที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกันเกิดการซ้ำซ้อน และไม่สามารถพัฒนาบุคลากร กลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ 2. ภาวะเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัว ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณของประเทศ และงบประมาณการพัฒนา มีสัดส่วนลดลง เสถียรภาพทางการเมืองไม่มั่นคง ส่งผลต่อนโยบาย และเป้าหมายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่มีความต่อเนื่อง 3. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ทันตามความต้องการ 4. การบูรณาการการทำงานของบุคลากรในสังกัดกระทรวงแรงงานยังไม่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)
ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (ต่อ)	
4. สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มกระทรวงด้านความมั่นคง ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ สมรรถนะเพิ่มขึ้น 5. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้การพัฒนาบุคลากรขององค์การ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชามากขึ้น 6. การเข้าศึกษาต่อ สามารถพัฒนาตนเองได้อีกช่องทางหนึ่ง ทำให้มีบุคลากรที่มีความรู้เพิ่มมากขึ้น	
ด้านการประเมินผล	
1. ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายภารกิจ/งานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน โดยยึดหลักตัวชี้วัดที่ทันสมัยตรงตามนโยบายเร่งด่วนของประเทศ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	1. การประเมินผลของบุคลากรบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานการปฏิบัติราชการไม่สอดคล้องกับการนโยบายเน้นหนักของรัฐบาล
ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	
-	1. รายได้จากการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต่ำกว่าองค์อื่นๆ ทำให้ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ดังนั้น บุคลากรจึงประสงค์ย้ายสถานที่ทำงานไปปฏิบัติงานในองค์การอื่นที่ได้รับตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่า

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)
ด้านการบริหารจัดการ	
1. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลส่งเสริมให้ทุกส่วนราชการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชา เป็นแนวทางปฏิบัติงาน 2. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานภายใต้บริบทประชาคมโลก และอาเซียนให้ได้มาตรฐานในระดับสากล 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้หลายช่องทาง 4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้นทุนของการใช้งานลดลง และสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้นโดยเฉพาะอินเตอร์เน็ต และมือถือ 5. นโยบาย “ประเทศไทย 4.0” หรือแนวคิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (อุตสาหกรรม 4.0) ซึ่งเน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในภาคส่วนต่างๆ ตลอดจนการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ เขตเศรษฐกิจตามแนวชายแดน เป็นต้น ทำให้บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้านแรงงานภายใต้บริบทดังกล่าว	1. การเมืองเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งทำให้ขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบายและส่งผลต่อการดำเนินงานของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 2. หน่วยงานที่บริหารดูแลบุคลากรภาครัฐมีนโนบายหรือมาตรการที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats)
ด้านการบริหารจัดการ (ต่อ)	
6. นโยบายการปรับเปลี่ยนชื่อและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็น กระทรวงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตอันใกล้ส่งผลให้องค์การต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานในภารกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
7. การที่ประเทศเริ่มเข้าสู่ สังคมผู้ สูงอายุและนโยบายการขยายอายุของข้าราชการในการเกษียณอายุราชการเอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสั่งสมองความรู้ในการปฏิบัติงานระหว่างรุ่นต่อรุ่น ได้อย่างดี	

จากตารางที่ 4.1-4.2 ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เมื่อได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค รวมทั้งตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงได้นำมากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน โดยการนำจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) มาวิเคราะห์ โดยกลไก TOWS Matrix ดังภาพที่ 4.3 ซึ่งเป็นการนำ**จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค** ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร (SWOT Analysis) มาจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) และกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอกลยุทธ์

TOWS Matrix	
SO	WO
ST	WT

ภาพที่ 4.3 กลไก TOWS Matrix

2.2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยดำเนินการตามแนวทางบุคลากร Scorecard ซึ่ง ก.พ. กำหนด เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

2.2.1 ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

1) การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) การวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ครอบคลุมทุกสายงาน

3) การสร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ

4) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

2.2.2 ด้านประสิทธิภาพ

1) การปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งโยกย้าย ปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

2) การส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลาย ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ

3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2.3 ด้านประสิทธิผล

การจัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อถอดบทเรียนสู่การปฏิบัติ (Best Practice) และนำองค์ความรู้เผยแพร่บนเว็บการจัดการความรู้

2.2.4 ด้านความพร้อมรับผิด

1) การเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

2) การปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน พิจารณาเนื้อหาวิชา/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตตามนโยบายรัฐบาล และกระทรวงแรงงาน เพิ่มเติมในหลักสูตรเพื่อพัฒนาข้าราชการ คือ

หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับสูง ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการ ระดับชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการต้น เชี่ยวชาญ จากทุกกรมในสังกัด 50 คน เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหัวข้อวิชาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มขึ้น คือ การฟังธรรมและฝึกวิปัสนา

หลักสูตรนักบริหารแรงงานระดับกลาง (นบก.) ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการ ระดับชำนาญการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสำนักงานรัฐมนตรี เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีหัวข้อวิชาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มขึ้น คือ วิชาการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในภาครัฐ และการสร้างวินัยและการป้องกันการทำผิดวินัย)

หลักสูตรข้าราชการใหม่ของกระทรวงแรงงาน มีกลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการบรรจุใหม่ของกระทรวงแรงงาน โดยมีหัวข้อวิชาส่งเสริมคุณธรรมเพิ่มขึ้น คือ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาข้าราชการ หลักสูตรธรรมะสำหรับข้าราชการที่ดี การเสริมสร้างวินัยเพื่อการเป็นข้าราชการที่ดี

3) การกำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดและดำเนินการต่อต้านการทุจริต

2.2.5 ด้านคุณภาพชีวิต

1) การจัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

2) การจัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

3) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ในแต่ละมิติได้กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) ไว้เพื่อเป็นแนวทางหลักปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเหล่านี้ ประกอบด้วยตัวชี้วัด (KPIs) และหน่วยงานที่รับผิดชอบไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.3 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards – PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุม โดยองค์การที่จะประสบความสำเร็จก้าวสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ในด้านบุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การสานพลังระหว่างภาครัฐ และภาคอื่นๆ ในสังคม การสร้างนวัตกรรม และการปรับตัวเข้าสู่ความเป็นดิจิตอล โดยองค์การจะต้องมีการปรับความคิดจากการให้ความร่วมมือไปสู่การทำงานร่วมกัน องค์การจะระดมความคิดและนำทรัพยากรทุกชนิดมาแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกันมีความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้นโดยการคิดค้นวิธีการรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานให้มีบริการประชาชน ได้นำเสนอนโยบายสาธารณะที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีคุณภาพและนำองค์การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างประสิทธิภาพและการแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศเริ่มตั้งแต่การรวบรวมการจัดเก็บการประมวลผล การเข้าถึงการบริการการสื่อสารและการลดต้นทุนโดยการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เพื่อมุ่งเน้นให้องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ก้าวสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ในด้านบุคลากร คือ

2.3.1 ระบบการจัดการบุคลากร ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีการวางแผนกำลังคนกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานราชการ ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้าสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์ มีนโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง

1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ“กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” วางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้ครอบคลุมทุกสายงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูงจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด สร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ (Succession Plan)

4) ส่วนราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

5) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

6) ส่วนราชการและจังหวัดมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

7) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลิตภาพของบุคลากรมีความคุ้มค่า

8) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

2.3.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีสภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน จัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ โดยประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ

2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

4) การมีระบบการบริหารผลงาน ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่

2.3.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม มีการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ

1) เสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

2) ปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

3) กำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดและต่อต้านการทุจริต

4) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงาน และบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน

5) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

6) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และให้กำลังคนมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

2.3.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ในการทำงานและด้านดิจิทัล เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญในสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการพัฒนาผู้นำให้มีวามรอบรู้ สามารถตัดสินใจได้พร้อมกับปัญหาที่ซับซ้อน

1) ปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งโยกย้ายที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

2) ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ

3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4) จัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

5) จัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

6) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

7) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

8) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards – PMQA) ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

3.1 ปัญหาในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการวิเคราะห์ขีดความสามารถของข้าราชการเมื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควบคู่กับบริบทของประเทศไทย กำหนดคุณสมบัติหรือขีดความสามารถของข้าราชการ โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามกลุ่มงานในภาคราชการซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับแนวโน้มของโลก กระทรวงแรงงานยังขาดการกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการในด้านเทคโนโลยี หรือแนวโน้มด้าน Digital Work life ในการขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ที่จะเป็นรูปธรรมและสามารถดำเนินการได้ในเวลาอันใกล้ การพัฒนาบุคลากรในระบบราชการ การผลักดันนโยบายของรัฐบาล ต้องใช้บุคลากรและกลไกของระบบราชการทั้งระบบเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว โดยข้าราชการสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะดำเนินการได้ไม่ง่ายนัก เนื่องจากบุคคลากรของภาครัฐถูกผูกติดกับระเบียบและแบบแผนซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ด้วยกลไกของรัฐเองจะทำให้ข้าราชการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้การทำให้ข้าราชการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น โดยการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รู้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูน ความรู้อย่างต่อเนื่อง การบ่มเพาะให้ข้าราชการมีธรรมาภิบาล กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม การปรับปรุงกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามกฎเกณฑ์ เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ แทนความครบถ้วนของกระบวนงานและจำนวนผลผลิต

3.2 ข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.2.1 การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับฝ่ายบุคลากรหลายอย่าง ซึ่งนั่นนำมาซึ่งการปรับตัวให้เข้าสู่ยุค บุคลากร 4.0 และการบริหารบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนตามยุคเป็นอันดับแรกๆ คือการสรรหาทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคลากรในยุคบุคลากร 4.0 สร้างการรับรู้ของบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยตนเอง หลายองค์การใหญ่ๆ ทั่วโลก นิยมสร้างการรับรู้ของตนเอง ในด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา การจัดการทรัพยากรบุคคล สวัสดิการไปจนถึงเรื่องกลยุทธ์ของฝ่ายบุคลากร เป็นต้น การมีการรับรู้ที่แข็งแกร่งเป็นของ ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง

ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและจัดเป็นองค์การแถวหน้า โดยข้อเสนอในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน คือ

ด้านการสรรหา

1) การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการ “ระบบการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์การ เป็นหัวใจสำคัญในการสรรหาคัดเลือกบุคลากร ให้มีจำนวนที่เหมาะสมและให้มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต”

(1) การวิเคราะห์สภาพกำลังคนภาครัฐในปัจจุบัน กระบวนการวางแผนกำลังคน เริ่มต้นด้วยการการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ จากการสำรวจ การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกที่อาจส่งผล กระทบต่อปัจจัยภายในของหน่วยงานภาครัฐ

(2) การกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ภาครัฐต้องการในอนาคต การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

(3) การกำหนดแนวทางการจัดการและการนำไปปฏิบัติที่สร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงานของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์การการใช้ประโยชน์ จากความสามารถของทุนมนุษย์

2) นโยบายการจัดการบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานที่ไหนก็ได้เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานใช้เวลาในการเดินทางน้อยลงและใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวมากขึ้น สร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการรวมไปถึงสมาชิกครอบครัวของบุคลากรของหน่วยงานให้ดีขึ้น เช่น การสั่งการหรือมอบนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติได้โดยตรงผ่านการจัดประชุมทางไกลออนไลน์รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรผ่านระบบออนไลน์ทำให้ไม่ต้องเสียค่าเดินทาง

3) การสรรหาบุคลากรผ่านระบบเทคโนโลยี Social Media Recruiting การสรรหาบุคลากรในยุคบุคลากร 4.0 ต้องมีการปรับตัวจากเดิมพอสมควร โดยเฉพาะช่องทางในการสรรหาที่ยุคปัจจุบัน Social Media เข้ามามีบทบาทมากขึ้น องค์การใหญ่ๆ ระดับโลกหันมาให้ความสำคัญกับสื่อหลายชนิด องค์การต่างๆ ประการรับสมัครงานผ่านระบบเทคโนโลยี เช่น Facebook LinkedIn เพื่อการประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถกระจายได้ไม่มีขีดจำกัด ซึ่งถือว่าเป็นการสรรหาทรัพยากรบุคคลระดับคุณภาพที่เชื่อมต่อเครือข่ายทั่วโลก และคนที่เข้ามาใช้ส่วนใหญ่ล้วนเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ

4) การตลาดเพื่อการสรรหาบุคลากร (Recruitment Marketing) การสรรหาบุคลากรในยุคบุคลากร 4.0 องค์การที่ให้ความสำคัญกับการสรรหา ตลอดจนอยากได้คนที่มีศักยภาพมาร่วมงานด้วยมักให้ความสำคัญกับการตลาดเพื่อการสรรหาบุคลากร ซึ่งเริ่มตั้งแต่กลยุทธ์ในการสรรหาที่จะสื่อสารอย่างไร ใช้สื่ออะไรหรือคิดสร้างสรรค์กระบวนการสรรหาแปลกใหม่ที่จูงใจให้

คนอยากเข้ามาร่วมสมัครงาน มีหลากหลายขั้นตอนที่ต้องวางแผนด้านงบประมาณชัดเจน การตลาดเพื่อการสรรหาบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพมีส่วนทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง

5) การสรรหาบุคลากรโดยมีจุดเด่นของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้น การหาดาวเด่นร่วมงานกับองค์การ เพื่อให้ได้บุคลากรคุณภาพเหล่านั้นมาร่วมงานกับองค์การ รวมถึงช่วยพัฒนาองค์การให้สู่ยุคดิจิตอลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากรให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์การใดสามารถคัดเลือกทรัพยากรบุคลากรที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพในการทำงานองค์การนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือและทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับแก่องค์การต่างๆ โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรและการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร

1) นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ โดยการกำหนดจากผู้บริหารระดับสูง เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิด สร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ และสุขภาพ

2) ประสบการณ์พิเศษเฉพาะด้าน/ประสบการณ์เฉพาะกิจ สำหรับในยุคบุคลากร 4.0 ฝ่ายจัดสรรบุคลากร จะเริ่มมองที่ประสบการณ์เฉพาะด้านหรือประสบการณ์เฉพาะกิจที่มีประโยชน์สำหรับการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องดูประสบการณ์การทำงานในองค์รวม เพราะปัจจุบันประสบการณ์การทำงานของคนยุคใหม่นี้มีความซับซ้อนขึ้น มีการทำงานหลากหลายรูปแบบในเวลาเดียวกัน หรือสรรหาประสบการณ์พิเศษนอกเหนือจากระบบงานปกติ ซึ่งบางครั้งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าประสบการณ์พื้นฐาน โดยเฉพาะประสบการณ์ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีต่างๆ หรือการเข้าร่วมอบรมสมนาเฉพาะกิจที่มีประโยชน์

ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญในสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการพัฒนาผู้นำให้มีวามรอบรู้ สามารถตัดสินใจได้พร้อมกับปัญหาที่ซับซ้อน ช่วยให้คนในสังคม มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

1) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(1) พัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีให้พร้อมเข้าสู่ AEC และเวทีโลก

(2) พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤติ

(3) พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ตระหนักถึงการบริหารและปฏิบัติสายงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง

(4) ปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ

2) การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อให้เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง

(1) ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์ และวิธีสรรหา พัฒนา รักษา และจูงใจกำลังคนคุณภาพภาครัฐ

(2) บูรณาการวิธีการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ (HiPPs, นักเรียนทุนรัฐบาล, นปร. ฯลฯ)

(3) พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพภายในภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่นๆ

3) การพัฒนาทางก้าวหน้าสายอาชีพ

(1) ส่งเสริมการจัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐ

(2) ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความจำเป็น เน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม

(3) วางระบบติดตามและประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

4) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล

(1) พัฒนาความก้าวหน้าให้กับบุคลากรภาครัฐ

(2) เร่งรัดการจัดทำมาตรฐานวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

5) การพัฒนาและฝึกอบรม ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ควรติดตามข้อมูลข่าวสารในด้านนี้ตลอดเวลา หาข้อมูลน่าสนใจมาพัฒนาบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาฝ่ายบุคลากร ทำให้องค์การขับเคลื่อนได้เร็วขึ้น

6) การพัฒนาและฝึกอบรม โดยการศึกษาข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอ ข้อมูลทางด้านทรัพยากรบุคคลตลอดจนการบริหารทรัพยากรบุคคลไปจนถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในด้านนี้ และมีข้อมูลใหม่ๆ ตลอดเวลา ติดตามข่าวสาร ทั้งในและต่างประเทศ และรู้จักนำมาปรับใช้กับองค์การให้เป็นประโยชน์ หรือพัฒนาองค์ความรู้ในฝ่ายของตนเองให้ก้าวหน้า

7) การพัฒนาและฝึกอบรม การเรียนรู้เทคโนโลยีรอบด้านฝ่ายบุคลากร ซึ่งจำเป็นจะต้องเรียนรู้เทคโนโลยีเป็นอย่างมาก เพราะปัจจุบันมีเทคโนโลยีตลอดจนนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อสนับสนุน การทำงานของฝ่ายบุคลากร ตั้งแต่ Application ที่เป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบุคลากร ไปจนถึง Program ที่ช่วยให้การทำงานของฝ่ายบุคลากร มีประสิทธิภาพขึ้น

8) การพัฒนาและฝึกอบรม ชีวิตการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Work Life) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะเข้ามาปฏิรูปสังคม 30 ปีต่อไป ยุคของชนชั้นกลางที่ดำรงชีวิตด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างสะดวกสบายมีโอกาสการทำงานที่เปิดกว้างและหลากหลาย แต่เป็นสังคมที่หุ่นยนต์ หรือเครื่องจักรสามารถทำงานทดแทนอาชีพที่มีกระบวนการชัดเจน เป็นมาตรฐานไม่ซับซ้อนส่วนมนุษย์จะมุ่งพัฒนาความสามารถในสายงานที่เน้นการวิเคราะห์การมีปฏิสัมพันธ์ในสังคม และการทำงานรูปแบบทีมสหวิชาชีพเกิดขึ้นจากการมีระบบการเชื่อมต่อที่รวดเร็วขึ้น และใช้ระบบการทำงานแบบเสมือนจริงในการทำงานของภาครัฐ และการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ ในอนาคตมีแนวโน้มที่องค์การจะนำหุ่นยนต์ เครื่องจักรมาเข้ามาทดแทนทำให้มนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานบางอย่างที่เครื่องจักรไม่สามารถทำได้ เช่น การทำงานที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์และการปฏิสัมพันธ์ การคิดค้นนวัตกรรม การเป็นผู้นำการขาย และการเรียนรู้ เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ระบบอัตโนมัติแทนการใช้กำลังคน คือ

(1) ปัจจัยด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ ทางเทคนิคสำหรับการนำระบบอัตโนมัติไปใช้

(2) ปัจจัยด้านต้นทุนในการพัฒนาและปรับใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของระบบอัตโนมัติ

(3) ปัจจัยด้านต้นทุนแรงงานและการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์และอุปทานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรณีที่การใช้แรงงานปริมาณมากและมีต้นทุนสูงกว่าการใช้ระบบอัตโนมัติ

(4) ปัจจัยด้านประโยชน์ที่นอกเหนือจากการทดแทนแรงงาน เช่น การที่ผลผลิตมีคุณภาพดีขึ้นและมีข้อผิดพลาดน้อยลง

(5) ปัจจัยด้านปัญหาการควบคุมและการยอมรับทางสังคม เช่น การใช้หุ่นยนต์ทำหน้าที่แทนพยาบาล หรือหมอ เป็นต้น

ด้านการประเมินผล

การประเมินผลการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา การจัดการทรัพยากรบุคคล สวัสดิการ ไปจนถึงเรื่องกลยุทธ์ของฝ่ายบุคลากร โดยมีระบบพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้บุคลากรเข้าไปกรอกผลปฏิบัติงานแต่ละรอบการประเมินผลให้สอดคล้องกับความจำเป็น เน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม

ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

1) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ให้ทันกับยุคทันสมัย หลายองค์การให้ความสำคัญกับแรงงานสัมพันธ์ของหน่วยงาน มีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ทันสมัยให้ทันสมัย เป็นฝ่ายรุกในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ปรับเปลี่ยนวิธีสร้างแรงงานสัมพันธ์ใหม่ๆ เพราะการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม มีการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร

2) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ความผูกพันของบุคลากร พฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การมีความตั้งใจทุ่มเทและละเอียดรอบคอบในการทำงานซึ่งจะส่งผลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจเพื่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ เช่น เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น ให้สิทธิในการใช้สื่อออนไลน์ แจ้งข่าวสารความคืบหน้าต่างๆ ให้โบนัสเป็นวันลา การกล่าวขอบคุณบุคลากร การขยายเวลาพักกลางวัน การให้ใส่ชุดลำลองในเวลางาน มอบหมายพี่เลี้ยงดูแลบุคลากรมีสวัสดิการที่จอดรถ

3) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกเชิงบวกที่เกี่ยวกับงานของบุคคล หรือจากการประเมินลักษณะงานโดยจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึก การรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้รับจากผลงานของตนเองโดยจะมีตัวชี้วัด ได้อิสระในการใช้เวลาว่าง อิสระในการทำงานด้วยตนเอง งานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสในการแสดงออกเงินเดือน โอกาสการพัฒนาในสายอาชีพและสภาพการทำงานที่สนับสนุน

4) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ เพราะการลงทุนของบุคลากร คือผลงานขององค์การ ทำให้บุคลากรรักษาความสัมพันธ์กับองค์การไว้ และความผูกพันต่อองค์การเชิงบรรทัดฐาน เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคม

5) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สวัสดิการในรูปแบบใหม่ๆ (New Value Benefit) กลยุทธ์ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลในยุคบุคลากร 4.0 องค์การใหญ่ๆ หลายองค์การใช้เป็นจุดแข็งขององค์การจนประสบความสำเร็จเป็นเสมือนผู้นำและบุกเบิกในการสร้างสวัสดิการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ใช้จูงใจคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ เช่น โซนพักผ่อนแบบหลากหลายรูปแบบ บริการอาหารกลางวันฟรี นวดผ่อนคลาย ห้องนอนพักระหว่างวัน เป็นต้น หรือสวัสดิการที่กำลัง ในยุคนี้ก็คือระบบ Work from home ที่ใน 1 อาทิตย์ องค์การมักมี 1 วัน ให้บุคลากรสามารถไปนั่งทำงานที่ไหนก็ได้ที่ไม่จำเป็นต้องเข้าสำนักงาน ให้อิสระได้เต็มที่เสมือนมีวันหยุดเพิ่มอีก 1 วัน

<u>ด้านการบริหารจัดการ</u>

1) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ ฝ่ายบุคลากรใช้ภาพลักษณ์เป็นกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร ตลอดจนสร้างความจงรักภักดีให้กับองค์การ ภาพลักษณ์เริ่มตั้งแต่ศิลปกรรมในการทำประกาศหางานต่างๆ การเผยแพร่ข้อมูลตลอดจนองค์ความรู้ของฝ่ายบุคลากรไปสู่สาธารณะ การจัดการเรื่องสวัสดิการ ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การที่ดีทำให้บุคคลอยากร่วมงานด้วย

2) การสร้างแบรนด์ลักษณะที่เด่นชัดขององค์การให้บุคลากรจดจำ (Employer Branding) เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญ เน้นการสร้างแบรนด์ที่สื่อสารเกี่ยวกับการจ้างงาน การคัดสรร การให้ความสำคัญกับบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ไปจนถึงสวัสดิการต่างๆ หลายองค์การหันมาใส่ใจในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในลักษณะการจ้างงานมากขึ้นผ่านสื่อต่างๆ หรือโครงการต่างๆ เพื่อทำให้แรงงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การ อยากร่วมงานกับองค์การ มีภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะยาว

3) การบริหารจัดการทางทรัพยากร เป็นแรงกดดันจากการเพิ่มขึ้นของประชากร การเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ การจัดการกับทรัพยากรให้เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้ต้องดำเนินการจัดการในหลากหลายมิติ คือการวางยุทธศาสตร์โดยการเข้าสู่ สังคมสูงวัย ผู้หญิงจะเข้ามามีอิทธิพลในองค์การธุรกิจและภาครัฐ ผู้สูงอายุเพศหญิงจะอยู่ในตำแหน่ง ผู้บริหารขององค์การ อัตราของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลกระทบอย่างมากต่อโครงสร้างประชากร ขนาดของกำลังแรงงานของแต่ละประเทศลดลง

(1) ปี 2020 ผู้หญิงจะเข้ามามีอิทธิพลในองค์การธุรกิจและภาครัฐซึ่งกว่าร้อยละ 30 ของผู้สูงอายุ เพศหญิงจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารขององค์การ รัฐบาลจำเป็นจะต้องนำข้อมูลทั้งหมดนี้มากำหนดแนวนโยบายและโครงการที่สอดคล้องกับทักษะแรงงานอันเป็นที่ต้องการในตลาด พัฒนาแผนระยะยาว

(2) ภายใน ปี 2050 ประชากร 2 ใน 3 ของโลกจะเคลื่อนย้ายมาอาศัยในเมือง พัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน

(3) ปี 2060 อัตราของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลกระทบอย่างมากต่อโครงสร้างประชากร ขนาดของกำลังแรงงานของ แต่ละประเทศลดลง ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติเพิ่มสูงขึ้น และวัยแรงงานมักจะให้ความสำคัญกับการจัดการสมดุลชีวิต การเพิ่มการพัฒนาทักษะความสามารถให้สูงขึ้น

4) การบริหารจัดการ ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีสภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงานมีการทำงานเป็นทีมมีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

(1) การจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว

(2) ลดระยะเวลา ลดความซับซ้อนในการใช้งาน บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบการทำงานได้ทุกที่

(3) การร่วมมือกันในทุกภาคส่วนของประเทศเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ สร้างสังคมแรงงานสู่สังคมสุขภาวะ สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายที่เข้มแข็ง เกิดนวัตกรรมภายในหน่วยงานและนวัตกรรมใหม่ด้านแรงงานในประเทศอย่างยั่งยืน

5) การบริหารจัดการ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน คือ สิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ อุปกรณ์และสถานที่ในการทำงาน สถานที่จัดกิจกรรม สถานที่ให้บุคลากรได้พบปะกัน ความสวยงามด้านอาคารสถานที่ การจัดระบบระบายอากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบในการทำงาน คือ ระบบความปลอดภัย ชั่วโมงการทำงานการสอนงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารจัดการ การออกแบบระบบงาน

6) การบริหารจัดการ ความตึงเครียดทางการเมือง ภาครัฐทั่วโลกอยู่ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวเผชิญกับปัญหาการจัดหารายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย และพบกับความไม่แน่นอนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในเชิง แข่งขันของประเทศ การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน และการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ หนี้สาธารณะเป็นอุปสรรคในการออกแบบนโยบายการเงินในอนาคต ส่งผลต่อการตอบสนองความท้าทายในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม และงบประมาณถูกจำกัดมากขึ้น

7) การบริหารจัดการ เศรษฐกิจ ส่งผลให้ลดจำนวนคนยากจนได้เป็นจำนวนมาก เกิดระบบเศรษฐกิจเกิดใหม่ สถาบันระดับนานาชาติและรัฐบาลของประเทศต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของภาคพลเมือง บุคลากรภาครัฐต้องมีทักษะเพิ่มมากขึ้น ทักษะในการจัดการความเสี่ยง การแก้ไขสถานการณ์ที่ซับซ้อน การประสานความร่วมมือกับพันธมิตรจากทุกภาคส่วนด้วยการจัดการกับเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ

8) การบริหารจัดการ การบริหารจัดการฟรีแลนซ์ประจำ/สัญญาจ้างชั่วคราว เพื่อลดภาระในส่วนนี้ โดยเปลี่ยนจากสัญญาจ้างประจำมาเป็นสัญญาจ้างฟรีแลนซ์ประจำแทน ข้อดีขององค์การ คือ ได้งานเท่ากับการจ้างประจำ แต่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านภาระอื่นๆ

9) การบริหารจัดการ การจ้างงานร่วม การจ้างงานร่วมนี้มีลักษณะคล้ายกับการจ้างงานระหว่างองค์การกับองค์การ องค์การใหญ่จ้างองค์การเล็กที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าที่จะเสียเวลาและเสียงบประมาณมาจ้างบุคลากรของตน เป็นการลดงบประมาณขององค์การ การจ้าง outsource ร่วมกับองค์การขนาดเล็กแต่มีคุณภาพในการรับผิดชอบงานด้านนี้แทนทำกันในรูปแบบดูแลงานเป็นระบบ ไม่ใช่การจ้างแบบงานต่องานในส่วนงานเฉพาะด้านองค์การจะมีงานด้าน Technology ต่างๆ โดยเฉพาะด้าน Programing ที่องค์การจะจ้างบริษัทเล็กๆ ที่เชี่ยวชาญเพื่อดูแลแทนกระบวนการทำงาน ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและรวดเร็ว

10) การบริหารจัดการ การสร้างนวัตกรรม คิดค้นวิธีการ รูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน นำเสนอนโยบายสาธารณะที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การโดยใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ การใช้ประโยชน์จากสื่อสังคม การใช้การประชุมทางวีดิทัศน์หรือการประชุมทางไกล สถานที่ทำงานแบบดิจิทัล เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันระหว่างโลกการทำงานกับโลกส่วนตัว สังคมของการมีส่วนร่วม

สรุป การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับฝ่ายบุคลากร การบริหารบุคลากรยุค 4.0 ถือเป็นเรื่องที่สำคัญในสังคมปัจจุบัน เป็นเรื่องที่องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์การใดปรับตัวได้เร็วกว่าสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน การนำความสามารถของเทคโนโลยี มาสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การโดยใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ การใช้ประโยชน์จากสื่อสังคม การใช้การประชุมทางวีดิทัศน์หรือการประชุมทางไกล สถานที่ทำงานแบบดิจิทัล เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันระหว่างโลกการทำงานกับโลกส่วนตัว สังคมของการมีส่วนร่วม รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 มีประเด็นที่จะต้อง

ดำเนินการตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนกลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากร ฝ่ายบุคลากร จะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากเทคโนโลยีในการพัฒนาประสบการณ์ของบุคลากร เสริมสร้างพลังให้แก่บุคลากร ด้วยการปฏิบัติงานที่อยู่บนความรวดเร็ว ทำให้บุคลากรปรับตัวได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางขององค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีอย่างเร่งด่วน โดยมีการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุ เป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 แนวทางในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.3.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล มีความสำคัญในแง่ของการช่วยให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ในการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล เป็นรูปแบบที่มีส่วนช่วยให้ฝ่ายบุคลากรขององค์การสามารถให้บริการ ให้ความสะดวกทั้งฝ่ายงานอื่นๆ และผู้ที่มาสมัครงาน ในเวลาเดียวกันได้ ช่วยให้การดำเนินการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยปกติแล้วกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คนมักเริ่มต้นด้วยฝ่ายงานที่ต้องการสรรหาบุคลากรใหม่แจ้งความจำนงต้องการบุคลากร ฝ่ายบริหารบุคคลที่จะดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มี คุณภาพที่ดีที่สุดให้กับตัวองค์การได้ค่อนข้างยาก อาจจะทำให้งานสะดุดเพราะไม่สามารถหาบุคลากรเข้ามาที่ปฏิบัติได้ทันเวลา

1) การสรรหาคัดเลือกบุคลากรในรูรูปแบบดิจิทัล จะเริ่มต้นด้วยการใช้ระบบการวางแผนบุคลากรแบบดิจิทัล เข้ามาช่วยในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรใหม่ขององค์การได้อย่างทันท่วงที โดยการวิเคราะห์และพยากรณ์อัตราการลาออกของบุคลากรในองค์การรวมถึงวิเคราะห์ได้ว่าหากองค์การขยายตัวจำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนเพิ่มขึ้นเท่าใด นอกจากนี้ระบบการวางแผนบุคลากรแบบดิจิทัล ยังช่วยให้องค์การวางแผนจำนวนบุคลากรใหม่ที่องค์การต้องการเพื่อ

(1) รองรับการเกษียณอายุราชการของบุคคลที่มีอยู่

(2) องค์การวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น

(3) ช่วยให้องค์การได้กลุ่มบุคลากรแบบดาวเด่นเข้ามาร่วมงานกับองค์การ

(4) การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์การมักถูกมองข้ามความสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าองค์ ทั้งที่หน้าที่งานในการการวางแผนทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปรับวิธีการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลจากวิธีการแบบตั้งรับให้เป็นวิธีการเชิงรุกซึ่งจะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยังยืนและทำให้ธุรกิจขององค์การดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่สะดุด

(5) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบที่ตั้งรับคือเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสื่อสารความสำคัญของเบน ทั้งภายในและภายนอกองค์การอันจะช่วยให้ความต้องการของบุคลากรองค์การนั้นแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการสื่อสารให้เป็นไปในทางเดียวกันทั้งในแง่ของภาพลักษณ์องค์การ ข้อความ และการส่งผ่านความรู้สึกต่างๆ ที่ส่งผ่านไปยังผู้อ่านในทุกๆ ช่องทาง การสื่อสารแบบดิจิทัลทั้งผ่านเว็บไซต์ Facebook video YouTube twitter linking ขององค์การที่จะเรียกไปสมัครงาน เพราะการส่งข้อความที่แสดงออกถึงความมั่นใจในจ้างงานเพราะข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันจะส่งผลถึงความน่าเชื่อถือและเกิดผลเสียต่อองค์การมากกว่าจะทำให้ผู้อ่านหรือผู้ฟังข้อความกับความสับสนมากยิ่งขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล

(1) Facebook การประกาศสรรหาบุคลากร ใน Facebook แสดงให้ผู้อ่านเห็นว่าองค์การมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างไร มีตำแหน่งอะไรว่างในแต่ละช่วงเวลาตำแหน่งงานที่ว่างนั้นต้องการบุคลากรมีความรู้ทักษะและประสบการณ์อย่างไร และแต่ละตำแหน่งงานที่ว่างมีเงินเดือนเริ่มต้นและสวัสดิการในรูปแบบใด รวมถึงอาจมีข้อความหรือคลิปวิดีโอแสดงให้เห็นว่าสภาพการทำงานจริงในองค์การเป็นอย่างไร เครื่องมือ Facebook จะมีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างกลุ่มของผู้อ่านหรือผู้ใช้บริการ Facebook ที่มีความสนใจในตัวองค์การโดยวัดจากจำนวนคนที่เข้ามากดไลท์หน้า Facebook ขององค์การ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการที่จะเป็นตัวแทนในการกระจายการข่าวการรับสมัครงาน และจะเป็นประโยชน์อย่างมากผู้ที่กำลังจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย

(2) Twitter มีความสำคัญในฐานะของเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล ช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของผู้ที่ประสงค์จะสมัครงานใหม่มากยิ่งขึ้นและยังเป็นการทำให้ชื่อขององค์การหาได้ง่ายขึ้นจาก Google

(3) YouTube ถือเป็นเครื่องมือในการสรรหาให้กับตัวองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การบันทึกข้อมูลหรือตัวเองลง YouTube วิดีโอในแง่ของประวัติความเป็นมานโยบายและสภาพการทำงานจริงขององค์การ ช่วยองค์การเป็นที่รู้จักของผู้ใช้บริการทั้ง Facebook และ YouTube เป็นสื่อสังคมจะช่วยถ่ายทอดข้อมูลของการแบบปากต่อปากเกี่ยวกับสภาพการ

ทำงานจริงของตัวองค์การและตำแหน่งงานที่ว่างหรือตำแหน่งงานที่กำลังรับสมัครงานอยู่ โดยข้อความที่ตั้งใจเผยแพร่ต้องสั้นกะทัดรัดตรงประเด็นและเป็นข้อมูลที่จะทำให้ผู้รับสารเข้าถึงสภาพความเป็นเข้าถึงสภาพความ เป็นจริงในการทำงานในองค์การได้ทันที ทั้งนี้วิดีโอที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงในเพียง 10 วินาที มีแนวโน้มผู้ชมมากกว่าวิดีโอที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์การในเวลา 10 นาที

(4) linking เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การที่ต้องการรับสมัครงานสามารถค้นหาข้อมูลของผู้สมัครงานได้โดยได้ง่าย รวบรวมประวัติผู้สนใจจะสมัครงานเอาไว้จำนวนมาก ทำให้องค์การสามารถที่จะรวบรวมประวัติย่อและข้อมูลการติดต่อของผู้สมัครรายต่างๆ ได้โดยง่ายไม่ว่าผู้สมัครรายนั้นจะอยู่หน้าที่ใดไม่ว่าจะอยู่ในประเทศไทยหรือประเทศต่างๆทั่วโลก

(5) เว็บไซต์ขององค์การ เว็บไซต์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์การได้ง่ายขึ้นเพราะเว็บไซต์ของตัวองค์การ คือการหน้าที่ที่จะช่วยให้ผู้สมัครงานหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์การนั้นได้ว่ามีตำแหน่งงานว่าง ยังเป็นจุดที่จะทำให้ผู้สมัครสนใจสมัครงานยื่นใบสมัครและประวัติย่อของตนเองเข้ามาในองค์การเพื่อพิจารณา การออกแบบตัวเว็บไซต์ขององค์การจำเป็นต้องพิจารณาหามาตรฐานจำนวนผู้เข้ามาอ่านในเว็บไซต์ขององค์การเพื่อที่องค์การจะได้ทราบว่าเว็บไซต์ของการมีผู้เข้ามาอ่านด้วยมากน้อย ถ้าไม่มีผู้อ่านจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตัวเว็บไซต์ต่อไป

3) การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานออนไลน์ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปดิจิทัล โดยจะเน้นไปที่การประเมินทักษะและสมรรถนะของผู้สมัครงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีความเหมาะสม คือ การประเมินบุคลิกภาพของผู้สมัครงาน การประเมินทัศนคติของผู้สมัครงาน การประเมินความรู้และความสามารถของผู้สมัครงาน การประเมินความรู้ในตัวผู้สมัครงาน การสร้างฐานะการจำลองในงานเพื่อพิจารณาบุคลิกพฤติกรรมของผู้สมัคร การประเมินทักษะในการใช้ภาษาของผู้สมัครงาน และการประเมินสติปัญญาของผู้สมัครงาน โดยการประเมินทักษะและสมรรถนะของผู้สมัครงานด้วยการใช้แบบทดสอบจำนวนมากหลายประเภทเกินไปอาจจะไม่เหมาะสมเพราะต้องใช้เวลานานและอาจทำให้ผู้สมัครงานกับความรู้สึกเบื่อหน่ายเข้าใจและไปสมัครงานกับองค์กรอื่นแทนอันอาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียผู้สมัครงานที่มีศักยภาพไปในที่สุด

3.3.2 การสรรหาบุคลากร โดยคัดเลือกบุคลากรเบื้องต้นแบบดิจิทัล ก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อประหยัดเวลาขอผู้สัมภาษณ์ มักดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบุคคลสัมภาษณ์ผู้สมัครก่อนทางระบบการสื่อสารทางไกล โดยผู้สมัครงานมาสัมภาษณ์เบื้องต้นพร้อมที่จะเข้าไปสัมภาษณ์กับผู้บริหารในกระบวนการต่อไป

3.3.3 การคัดเลือกบุคลากรดำเนินการผ่าน ออนไลน์ สำหรับในยุคการบริหารบุคคล 4.0 และให้ไปผู้สมัครงานสามารถเลือกวันและเวลาที่เหมาะสมกับตนเองไปรับการสัมภาษณ์ ซึ่ง วิธีนี้มีการบันทึกเสียงและวิดีโอไว้เพื่อใช้ต่อไป ทั้งนี้ในการคัดเลือกบุคลากรออนไลน์นั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครในเบื้องต้นผ่านอุปกรณ์สื่อสารทางไกล คอมพิวเตอร์ โน๊ตบุ๊ค โทรศัพท์มือถือ โดยไม่ต้องเผชิญผู้สมัครงานเข้ามาที่สำนักงานของตัวเองเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรทั้ง 2 ฝ่าย เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้นแล้ว สามารถเข้ามาทบทวนวิดีโอที่บันทึกการสัมภาษณ์ไว้ได้ ก่อนจะสัมภาษณ์ในขั้นตอนสุดท้ายกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การต่อไป

3.4 การจัดทำแผนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.1.1 วิสัยทัศน์ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน “บุคลากรกระทรวงแรงงาน เป็นมืออาชีพและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านแรงงาน บนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงาน ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

3.1.2 พันธกิจ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน

1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจพัฒนาบุคลากร ทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล

2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

4) ระบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

3.4.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน

1) ยุทธศาสตร์ ที่ 1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล

2) ยุทธศาสตร์ ที่ 2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ยุทธศาสตร์ ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริต

4) ยุทธศาสตร์ ที่ 4 ระบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

3.4.4 กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน

เพื่อให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานสามารถนำยุทธศาสตร์ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้กำหนดแผนงานรองรับ กลยุทธ์การจัดการลงทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 แผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน

แผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน	
กลยุทธ์	แผนงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล	
กลยุทธ์ที่ 1.1 จัดกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการบริการสาธารณะที่สำคัญ และขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขัน	1. วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทของภาครัฐ ทิศทางการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ 2. บูรณาการข้อมูลกำลังคนภาครัฐทุกประเภทที่ใช้งบประมาณแผ่นดินให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน สำหรับการกำหนดนโยบายกำลังคนภาครัฐ
กลยุทธ์ที่ 1.2 ลดขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐที่มีผูกพันภาระงบประมาณในระยะยาว	1. การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการบริการประชาชน 2. การลดอัตรากำลังและควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลภาครัฐให้ครอบคลุมข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภทที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน 3. จ้างงานรูปแบบอื่นซึ่งไม่มีภาระผูกพันด้านงบประมาณในระยะยาว หรือการจ้างเหมาบริการแทนการบรรจุข้าราชการ 4. พัฒนากลไกและจัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยกำลังคนและค่าตอบแทนภาครัฐ 5. เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังและการกำหนดค่าตอบแทนเป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับความจำเป็นในแต่ละวิชาชีพ และเทียบเคียงได้ในตลาดแรงงาน

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน	
กลยุทธ์	แผนงาน
กลยุทธ์ที่ 1.3 ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสาธารณะเข้ามาทำงานในหน่วยงานภาครัฐ	1. การเพิ่มช่องทางและรูปแบบ การจ้างงานเพื่อดึงดูดและจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐ 2. สร้างแรงดึงดูดผู้สมัครงานโดยการพัฒนาจุดเด่นของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) 3. เพิ่มประสิทธิภาพและคล่องตัวในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ 4. พัฒนาระบบการสอบความรู้ความสามารถทั่วไปให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ให้กับกำลังคนภาครัฐ	1. พัฒนาขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนรัฐบาล และประเทศไทย 4.0 2. พัฒนาปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะกำลังคน เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการจัดการภาครัฐ 3. เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 4. สร้างนวัตกรรม ค่านิยม และอุดมการณ์สำหรับการเป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน	
กลยุทธ์	แผนงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ	
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1. ผลักดันให้มีการตั้งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมแห่งชาติ เพื่อให้ครอบคลุมบุคลากรภาครัฐ 2. จัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 3. ส่งเสริมการใช้พฤติกรรมคุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคคล
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ระบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร	
กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาผู้นำที่เป็นตัวอย่าง	1. พัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่าง 2. พัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมภาครัฐ
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง	1. พัฒนากำลังคนคุณภาพ เพื่อให้เป็นผู้นำขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ 2. พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง 3. ส่งเสริมการหมุนวียนบุคลากรในแต่ละสายอาชีพข้ามหน่วยงานในภาครัฐ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน	
กลยุทธ์	แผนงาน
กลยุทธ์ที่ 4.3 ส่งเสริม จูงใจ และรักษาผู้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสาธารณะไว้ในภาครัฐ	1. พัฒนาและสร้างความเข็มแข็งให้กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2. พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการภาครัฐ 3. พัฒนาบุคลากรทุกระดับและสายอาชีพเพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน 4. พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่ 5. ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 6. พัฒนาและสร้างความเข็มแข็งให้กับผลการปฏิบัติงาน 7. พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการภาครัฐโดยรวมให้ใกล้เคียงอัตราตลาดและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของจ้าหน้าที่รัฐกลุ่มต่างๆ 8. พัฒนาบุคลากรทุกระดับและสายอาชีพเพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน 9. พัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่ 10. ปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
กลยุทธ์ที่ 4.4 ติดตาม ตรวจสอบละประเมินผลการใช้กำลังคนในส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ	1. พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคนในส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ 2. ทบทวนการจัดอัตรากำลัง (จำนวน สายงาน ตำแหน่งระดับ) ให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจ อาทิ การทบทวนสัดส่วนของจำนวนตำแหน่งระดับสูง และตำแหน่งปฏิบัติการให้สอดคล้องกับความจำเป็น

บทที่ 5
สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. เพื่อวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

วิธีสำหรับการดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ คือ การเก็บข้อมูลจากข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษากระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน คือ ข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เลือกแบบวิธีเจาะจง จำนวน 20 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอโดยวิธีพรรณนา ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวม ลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามที่ได้มารวบรวมตรวจสอบข้อมูล โดยตรวจสอบดูความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับเอกสารทางวิชาการ คู่มือปฏิบัติงานของสำนกงานปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อสรุปผลการศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตลอดถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยใช้การนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนา สามารถสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 สรุปผลกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เลือกแบบวิธีเจาะจง โดยมีระดับตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกลุ่มงานภายในสำนักต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จำนวน 20 คน แบ่งเป็นเพศชาย ร้อยละ 65 และเพศหญิงร้อยละ 35 และมีอายุระหว่าง 40-50 ปี ร้อยละ 55 อายุระหว่าง 50-60 ปี ร้อยละ 45

1.1.1 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1) การสรรหา ดำเนินการสรรหาตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การสอบแข่งขัน คัดเลือก หรืออาจคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ประกาศรับบุคคลและพิจารณาผู้สอบคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อน ลาออก บรรจุกลับเข้ารับราชการ การยืมตัวการรักษาราชการแทนการรักษาการในตำแหน่งของข้าราชการ มีการสรรหาบุคลากรแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน

2) การคัดเลือก ดำเนินการรับสมัครบุคลากร การแจกใบสมัคร และรายละเอียดที่เกี่ยวกับการสมัครและการคัดเลือก การสัมภาษณ์ขั้นต้น เพื่อกลั่นกรองผู้สมัครในขั้นต้น การกรอกใบสมัคร ข้อมูลทั่วไป ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความสามารถพิเศษ ฯลฯ การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรองเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร การตรวจสุขภาพร่างกาย เพื่อคัดบุคคลที่สุขภาพไม่เหมาะสมออกจากการคัดเลือก ลดภาระค่าใช้จ่ายที่จะตามมาภายหลัง การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้ตัดสินใจว่าจะรับเข้าร่วมทำงานหรือไม่โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้ในขั้นต่างๆ และการรับเข้าทำงาน พร้อมทั้งการทดลองงาน

3) การฝึกอบรมและการพัฒนา ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการเพื่อจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและโครงการต่างๆ ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลาย เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ พัฒนาระบบการสอนงานภายในองค์กรให้มีความยั่งยืน

4) การประเมินผล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ปีละ 2 ครั้ง จัดทำรายงานการดำเนินงานทุก 6 เดือน เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการฯ ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินร่วมกันกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร การประเมินผลงาน วัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ผู้บังคับบัญชามีการมอบหมายภารกิจ/งานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของหน่วยงาน โดยยึดหลักตัวชี้วัดที่ทันสมัยตรงตามนโยบายเร่งด่วนของประเทศ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

5) ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ พัฒนา และจัดสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อส่งเสริม คุณภาพชีวิตของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานสามารถเบิกค่าล่วงเวลาได้เมื่อมีภารกิจเร่งด่วนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส ฯลฯ

6) การบริหารจัดการ การวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย มีความโปร่งใสและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในส่วนราชการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน บุคลากรมีการประสานงานและมีการบูรณาการภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน บุคลากรมีความภาคภูมิใจในองค์การมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและทำงานที่มีคุณภาพได้ บุคลากรมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์การในระดับมากที่สุด บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทางราชการอย่างเคร่งครัด

1.1.2 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคล โดยดำเนินการตามแนวทาง HR Scorecard ซึ่ง ก.พ. กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ

1) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล วางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้ครอบคลุมทุกสายงาน สร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

2) ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายที่ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลายนอกเหนือจาก การฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การจัดทำคู่มือ การหมุนเวียนงาน ฯลฯ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย มีจำนวน 3 องค์ความรู้ตามแผน ได้แก่ การกำหนดอัตราค่าจ้างตามมาตรฐานฝีมือการวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ และการคุ้มครองและติดตามสิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศ

4) ด้านความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย ปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดและดำเนินการต่อต้านการทุจริต

5) ด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานจัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ จัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2 สรุปผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.2.1 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และด้านการบริหารจัดการ

วิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้โดยใช้เครื่องมือ SWOT วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เมื่อได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรืออุปสรรค จึงได้นำมากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน มาวิเคราะห์ โดยกลไก TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร มาจับคู่เข้าด้วยกัน โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็นกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ และกลยุทธ์เชิงป้องกัน การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอกลยุทธ์

1.2.2 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยดำเนินการตามแนวทางบุคลากร Scorecard ซึ่ง ก.พ. กำหนด เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะกำลังคนขององค์กรให้มีความเข้มแข็งและสอดรับกับภารกิจขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1) ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ครอบคลุมทุกสายงาน

2) ด้านประสิทธิภาพ การปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุแต่งตั้งโยกย้าย ปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลาย ส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรม และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) ด้านประสิทธิผล การจัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

4) ด้านความพร้อมรับผิด การเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย การปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน พิจารณาเนื้อหาวิชา/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเป้าหมายมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตตามนโยบายรัฐบาล และกระทรวงแรงงาน

5) ด้านคุณภาพชีวิต การจัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้ การจัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2.3 ผลการวิเคราะห์การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Awards – PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง ครอบคลุม โดยองค์การที่จะประสบความสำเร็จก้าวสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ในด้านบุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ

1) ระบบการจัดการบุคลากร ตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ มีการวางแผนกำลังคนกับความต้องการและเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานราชการ ระบบการประเมินผลงานและความก้าวหน้าสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร และบรรลุยุทธศาสตร์ มีนโยบายการจัดการบุคลากรสนับสนุนการทำงานให้มีคล่องตัว รองรับการเปลี่ยนแปลง

2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีสภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน จัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนและจัดทำแผนงานและงบประมาณ โดยประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม

4) ระบบการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ในการทำงานและด้านดิจิทัล เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญในสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการพัฒนาผู้นำให้มีวามรอบรู้ สามารถตัดสินใจได้พร้อมกับปัญหาที่ซับซ้อน

1.3 สรุปผลการศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.3.1 ปัญหาในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการวิเคราะห์ขีดความสามารถของข้าราชการ เมื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรภาครัฐเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ควบคู่กับบริบทของประเทศไทย กำหนดคุณสมบัติหรือขีดความสามารถของข้าราชการ โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามกลุ่มงานในภาคราชการซึ่งสามารถเปรียบเทียบกับแนวโน้มของโลก กระทรวงแรงงานยังขาดการกำหนดขีดความสามารถของข้าราชการในด้านเทคโนโลยี หรือแนวโน้มด้าน Digital Work life ในการขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0” ที่จะเป็นรูปธรรมและสามารถดำเนินการได้ในเวลาอันใกล้ การพัฒนาบุคลากรในระบบราชการ การผลักดันนโยบายของรัฐบาล ต้องใช้บุคลากรและกลไกของระบบราชการทั้งระบบเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว โดยข้าราชการสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะดำเนินการได้ไม่ง่ายนัก เนื่องจากบุคคลากรของภาครัฐถูกผูกติดกับระเบียบและแบบแผนซึ่งยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ด้วยกลไกของรัฐเองจะทำให้ข้าราชการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้การทำให้ข้าราชการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นโดยการพัฒนาองค์ความรู้ของข้าราชการให้รู้รอบและรู้ลึก และมีการเพิ่มพูน ความรู้อย่างต่อเนื่อง

การบ่มเพาะให้ข้าราชการมีธรรมมาภิบาล กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม การปรับปรุงกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการจากการทำงานตามกฎเกณฑ์ เป็นการสร้างนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ แทนความครบถ้วนของกระบวนงานและจำนวนผลผลิต

1.3.2 ข้อเสนอในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับฝ่ายบุคลากรหลายอย่าง ซึ่งนั่นนำมาซึ่งการปรับตัวให้เข้าสู่ยุค บุคลากร 4.0 และการบริหารบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนตามยุคเป็นอันดับแรกๆ คือการสรรหาทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคลากรในยุคบุคลากร 4.0 สร้างการรับรู้ของบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยตนเอง ถือเป็นเรื่องที่สำคัญในสังคมปัจจุบัน เป็นเรื่องที่องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์การใดปรับตัว ได้เร็วกว่าสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน การนำความสามารถของเทคโนโลยี มาสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ด้วยการปฏิบัติงานที่อยู่บนความรวดเร็ว ทำให้บุคลากรปรับตัวได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางขององค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีอย่างเร่งด่วน โดยมีการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.3 แนวทางในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล มีความสำคัญในแง่ของการช่วยให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ในการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล เป็นรูปแบบที่มีส่วนช่วยให้ฝ่ายบุคลากรขององค์การสามารถให้บริการ ให้ความสะดวกทั้งฝ่ายงานอื่นๆ และผู้ที่มาสมัครงาน ในเวลาเดียวกันได้ ช่วยให้การดำเนินการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยปกติแล้วกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คนมักเริ่มต้นด้วยฝ่ายงานที่ต้องการสรรหาบุคลากรใหม่แจ้งความจำนงต้องการบุคลากร ฝ่ายบริหารบุคคลที่จะดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มี คุณภาพที่ดีที่สุดให้กับตัวองค์การได้ค่อนข้างยาก อาจจะทำให้งานสะดุดเพราะไม่สามารถหาบุคลากรเข้ามาที่ปฏิบัติได้ทันเวลา

2) การจัดทำแผนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ พัฒนาบุคลากร ทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ ระบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

2. อภิปรายผล

การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ภายใต้บริบทประเทศไทย 4.0 “ไทยแลนด์ 4.0” ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสำหรับฝ่ายบุคลากร ซึ่งเรื่องนี้ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับสังคมในปัจจุบัน แต่ก็เป็นเรื่องที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจนตั้งรับไม่ทัน ถ้าองค์กรใดปรับตัวได้เร็วกว่ามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน ก็มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่าเช่นกัน โดยนำความสามารถของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานของคนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การใช้เทคโนโลยี ไม่ใช่ทุกคนที่จะนำมาช่วยงานได้ในทันที ยังมีขั้นตอนอีกมากที่จะต้องดำเนินการ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีให้ได้อย่างเร่งด่วน ซึ่งนั่นนำมาซึ่งการปรับตัวให้เข้าสู่ยุคบุคลากร 4.0 และการบริหารบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนตามยุคเป็นอันดับแรกๆ คือการสรรหาทรัพยากรบุคคล โดยกระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การสรรหาบุคลากรในยุคบุคลากร 4.0 สร้างการรับรู้ของบุคลากรรุ่นใหม่ด้วยตนเอง หลายองค์การใหญ่ๆ ทั่วโลก นิยมสร้างการรับรู้ของตนเอง ในด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคคลากร สวัสดิการ ไปจนถึงเรื่องกลยุทธ์ของฝ่ายบุคลากร เป็นต้น การที่บุคลากรมีการรับรู้ที่แข็งแกร่งเป็นของตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและจัดเป็นองค์การแถวหน้า โดยการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในยุค “ไทยแลนด์ 4.0” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำหรับฝ่ายบุคลากร ในแต่ละด้าน คือ

2.1 การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในยุค “ไทยแลนด์ 4.0”

2.1.1 ด้านการสรรหา

การสรรหาบุคลากร เริ่มจากการวางแผนกำลังคน วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงาน ให้มีความเหมาะสมและให้มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์สภาพกำลังคนภาครัฐในปัจจุบัน การกำหนดทิศทางกลยุทธ์จากการสำรวจ การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในของหน่วยงานภาครัฐ การกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ภาครัฐต้องการในอนาคต การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ด้านการสรรหาบุคลากร พบว่า

1) การสรรหาบุคลากรโดยการบูรณาการการทำงาน ปรับความคิดจากการให้ความร่วมมือของบุคลากร ไปสู่การบูรณาการการทำงานร่วมกัน ระดมความคิดและนำทรัพยากรมาแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน การใช้ข้อมูลร่วมกันภายในหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงาน

2) การสรรหาบุคลากรโดยมีนโยบายการจัดการบุคลากรสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการ โดยมีเป้าหมายการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ เช่น การสั่งการหรือมอบนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติได้โดยตรงผ่านการจัดประชุมทางไกลออนไลน์รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรผ่านระบบออนไลน์

3) การสรรหาบุคลากรผ่านระบบเทคโนโลยี ในยุคบุคลากร 4.0 องค์การต่างๆ ประการรับสมัครงานผ่านระบบเทคโนโลยี เช่น Facebook เพื่อการประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถกระจายได้ไม่มีขีดจำกัด ซึ่งถือว่าเป็นการสรรหาทรัพยากรบุคคลระดับคุณภาพที่เชื่อมต่อเครือข่าย ทั่วโลก และคนที่เข้ามาใช้ส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ

4) การสรรหาบุคลากรแบบการตลาด วางแผนด้านงบประมาณชัดเจน มีกลยุทธ์ในการสรรหา คิดสร้างสรรค์กระบวนการสรรหาแปลกใหม่ที่จูงใจให้คนอยากเข้ามาร่วมสมัครงานการตลาดเพื่อการสรรหาบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพมีส่วนทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูง

5) การสรรหาบุคลากรโดยมีจุดเด่นของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้ได้บุคลากรคุณภาพเหล่านั้นมาร่วมงาน รวมถึงช่วยพัฒนาองค์การให้สู่ยุคดิจิตอลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ด้านการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากรให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายมีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือและทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับแก่องค์การต่างๆ โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการคัดเลือก

บุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การคัดเลือกบุคลากร พบว่า

1) นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูง เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิด สร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ และสุขภาพ

2) ประสบการณ์พิเศษเฉพาะด้าน/ประสบการณ์เฉพาะกิจ สำหรับในยุคบุคลากร 4.0 ฝ่ายจัดสรรบุคลากร จะเริ่มมองที่ประสบการณ์เฉพาะด้านหรือประสบการณ์เฉพาะกิจที่มีประโยชน์สำหรับการทำงาน โดยไม่จำเป็นต้องดูประสบการณ์การทำงานในองค์รวม เพราะปัจจุบันประสบการณ์การทำงานของคนยุคใหม่นี้มีความซับซ้อนขึ้น มีการทำงานหลากหลายรูปแบบในเวลาเดียวกัน หรือสรรหาประสบการณ์พิเศษนอกเหนือจากระบบงานปกติ ซึ่งบางครั้งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าประสบการณ์พื้นฐาน โดยเฉพาะประสบการณ์ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีต่างๆ หรือการเข้าร่วมอบรมสมนาเฉพาะกิจที่มีประโยชน์

2.1.3 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม

การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทักษะ ความรู้ ในการทำงานและด้านดิจิทัล เพิ่มพูน สั่งสมทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญในสมรรถนะหลักขององค์การ โดยมีการพัฒนาผู้นำให้มีวามรอบรู้ สามารถตัดสินใจได้พร้อมกับปัญหาที่ซับซ้อน ช่วยให้คนในสังคม มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การพัฒนาและฝึกอบรม พบว่า

1) การพัฒนาและฝึกอบรม พัฒนาทักษะและขีดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน และเทคโนโลยีให้พร้อมเข้าสู่ AEC และเวทีโลก

2) การพัฒนาและฝึกอบรม พัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤติ

3) การพัฒนาและฝึกอบรม พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ตระหนักถึงการบริหารและปฏิบัติสายงาน ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง พัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพภายในภาครัฐและระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่นๆ ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์ และวิธีสรรหา พัฒนา รักษา และจูงใจกำลังคนคุณภาพภาครัฐ

4) การพัฒนาและฝึกอบรม ปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะให้เหมาะสมกับภารกิจนโยบาย และทิศทางการพัฒนาประเทศ ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับความจำเป็น เน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพและคุณธรรมจริยธรรม

5) การพัฒนาและฝึกอบรม ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ศึกษาข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ อยู่สม่ำเสมอ ข้อมูลทางด้านทรัพยากรบุคคลตลอด การบริหารทรัพยากรบุคคลไปจนถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในด้านนี้ และมีข้อมูลใหม่ๆ ตลอดเวลา ฝ่ายบุคลากรที่ดีควรติดตามข่าวสาร ทั้งในและต่างประเทศ และรู้จักนำมาปรับใช้กับองค์การให้เป็นประโยชน์ หรือพัฒนาองค์ความรู้ในฝ่ายของตนเองให้ก้าวหน้า

6) การพัฒนาและฝึกอบรม โดยการเรียนรู้เทคโนโลยีรอบด้านฝ่ายบุคลากร เพราะปัจจุบันมีเทคโนโลยีตลอดจนนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อสนับสนุนการทำงานของฝ่ายบุคลากร ตั้งแต่ Application ที่เป็นประโยชน์สำหรับฝ่ายบุคลากร ไปจนถึง Program ที่ช่วยให้การทำงานของฝ่ายบุคลากร มีประสิทธิภาพขึ้น

7) การพัฒนาและฝึกอบรม การนำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ในอนาคตมีแนวโน้มที่องค์การจะนำหุ่นยนต์เข้ามาทำงานแทนมนุษย์ การนำเครื่องจักรมาเข้ามาทดแทนทำให้มนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานบางอย่างที่เครื่องจักรไม่สามารถทำได้ เช่น การทำงานที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์และการปฏิสัมพันธ์ การคิดค้นนวัตกรรม การเป็นผู้นำการขายและการเรียนรู้ เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ระบบอัตโนมัติแทนการใช้กำลังคน ปัจจัยด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ ทางเทคนิคสำหรับการนำระบบอัตโนมัติไปใช้ ปัจจัยด้านต้นทุนในการพัฒนาและปรับใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของระบบอัตโนมัติ ปัจจัยด้านต้นทุนแรงงานและการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์และอุปทานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยด้านประโยชน์ที่นอกเหนือจากการทดแทนแรงงาน เช่น การที่ผลผลิตมีคุณภาพดีขึ้นและมีข้อผิดพลาดน้อยลง และปัจจัยด้านปัญหาการควบคุมและการยอมรับทางสังคม เช่น การใช้หุ่นยนต์ทำหน้าที่แทนพยาบาล หรือหมอ เป็นต้น

2.1.4 ด้านการประเมินผล

การประเมินผลการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ด้านทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา การจัดการทรัพยากรบุคคล สวัสดิการ ไปจนถึงเรื่องกลยุทธ์ของฝ่ายบุคลากร มีการนำระบบ IDP ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2.1.5 ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ มีการพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ให้ทันยุคทันสมัย หลายองค์การให้ความสำคัญกับแรงงานสัมพันธ์ของหน่วยงาน มีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ทันสมัยให้ทันสมัย เป็นฝ่ายรุกในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ปรับเปลี่ยนวิธีสร้างแรงงานสัมพันธ์ใหม่ๆ เพราะการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม มีการค้นหาปัจจัยที่สร้างความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พบว่า

1) ความผูกพันของบุคลากร พฤติกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การบุคคล มีความตั้งใจทุ่มเทและละเอียดรอบคอบในการทำงานซึ่งจะส่งผลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจเพื่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ เช่น เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น ให้สิทธิในการใช้สื่อออนไลน์ แจ้งข่าวสารความคืบหน้าต่างๆ ให้โบนัสเป็นวันลา การให้ใส่ชุดลำลองในเวลางาน มอบหมายพี่เลี้ยงดูแลบุคลากร

2) ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกเชิงบวก เกี่ยวข้องกับความรู้สึก การรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้รับจากผลงานของตนเองโดยจะมีตัวชี้วัด

3) ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ด้านความรู้สึกขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ เพราะการลงทุนของบุคลากร คือ ผลงานขององค์การ ทำให้บุคลากรรักษาความสัมพันธ์กับองค์การไว้ ความผูกพันต่อองค์การเชิงบรรทัดฐาน เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคม

4) คุณค่าสวัสดิการในรูปแบบใหม่ๆ กลยุทธ์ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลในยุคบุคลากร 4.0 คือการสร้างคุณค่า ด้านสวัสดิการในรูปแบบใหม่ๆ องค์การใหญ่ๆ หลายองค์การ ใช้เป็นจุดแข็งขององค์การจนประสบความสำเร็จ ที่เป็นเสมือนผู้นำและบุกเบิกในการสร้างสวัสดิการในรูปแบบใหม่ๆ ที่ใช้จูงใจคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ

2.1.6 ด้านการบริหารจัดการ

การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงแรงงาน การบริหารจัดการ พบว่า

1) การบริหารจัดการการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ ฝ่ายบุคลากรใช้ภาพลักษณ์เป็นกลยุทธ์ ในการสรรหาบุคลากร ตลอดจนสร้างความจงรักภักดีให้กับองค์การ การประกาศหางานต่างๆ การเผยแพร่ข้อมูลตลอดจนองค์ความรู้ของฝ่ายบุคลากร ไปสู่สาธารณะ การจัดการเรื่องสวัสดิการ ให้เป็นองค์การที่ดีที่บุคคลอยากร่วมงานมากที่สุด

2) การบริหารจัดการการสร้างแบรนด์ลักษณะที่เด่นชัดขององค์การให้บุคลากรจดจำ เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญ ผ่านสื่อต่างๆ หรือโครงการต่างๆ เพื่อทำให้ แรงงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การ อยากร่วมงานกับองค์การ มีภาพลักษณ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การในระยะยาว มีประโยชน์ในระยะยาวอย่างยิ่ง

3) การบริหารจัดการทางทรัพยากร เป็นแรงกดดันจากการเพิ่มขึ้นของประชากร การเติบโตทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ การจัดการกับทรัพยากรให้เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้ต้องดำเนินการจัดการในหลากหลายมิติ คือ การวางยุทธศาสตร์โดยการเข้าสู่สังคมสูงวัย ผู้หญิงจะเข้ามามีอิทธิพลในองค์การธุรกิจและภาครัฐ ผู้สูงอายุเพศหญิงจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารขององค์การ อัตราของผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลกระทบอย่างมากต่อโครงสร้างประชากร ขนาดของกำลังแรงงานของแต่ละประเทศลดลง

4) การบริหารจัดการระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีสภาพแวดล้อมการทำงานปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน สร้างความร่วมมือ สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจเข้าถึงข้อมูลเพื่อใช้ทำงาน มีการทำงานเป็นทีมมีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก มีการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

5) การบริหารจัดการด้านสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความสุขในการทำงาน สิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ อุปกรณ์และสถานที่ในการทำงาน สถานที่จัดกิจกรรม สถานที่ให้บุคลากรได้พบปะกัน ความสวยงามด้านอาคารสถานที่ การจัดระบบระบายอากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบในการทำงาน คือ ระบบความปลอดภัย ชั่วโมงการทำงานการสอนงาน การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารจัดการ การออกแบบระบบงาน

6) การบริหารจัดการฟรีแลนซ์ประจำ/สัญญาจ้างชั่วคราว ข้อดีขององค์การคือได้งานเท่ากับการจ้างประจำ แต่ไม่จำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านภาระอื่นๆ มีข้อดีที่มีอิสระ ทั้งเรื่องสถานที่การทำงาน และเวลาในการทำงาน รวมถึงสามารถรับงานอื่นๆ ได้ด้วยหากไม่กระทบงานหลัก และองค์การใหญ่ๆ มีการบริหารจัดการรูปแบบนี้ การจ้างงานในระบบนี้มักไม่มีประกาศชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาชัดเจน

7) การบริหารจัดการการจ้างงานร่วม ปัจจุบันองค์การใหญ่จ้างองค์การเล็กที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าที่จะเสียเวลาและเสียงบประมาณมาจ้างบุคลากรของตน เป็นการลดงบประมาณขององค์การ การจ้าง outsource ร่วมกับองค์การขนาดเล็กแต่มีคุณภาพในการรับผิดชอบงานในรูปแบบดูแลงานเป็นระบบ องค์การจะมีงานด้าน Technology ต่างๆ โดยเฉพาะด้าน Programing ที่องค์การจะจ้างบริษัทเล็กๆ ที่เชี่ยวชาญเพื่อดูแลแทนกระบวนการทำงาน ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด รวดเร็ว

8) การบริหารจัดการการสร้างนวัตกรรม คิดค้นวิธีการ รูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน นำเสนอนโยบายสาธารณะที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน

9) การบริหารจัดการเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานการบริหารบุคลากรที่เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์การโดยใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูลแบบคลาวด์ การใช้ประโยชน์จากสื่อสังคม การใช้การประชุมทางวีดิทัศน์หรือการประชุมทางไกล สถานที่ทำงานแบบดิจิทัล เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันระหว่างโลกการทำงานกับโลกส่วนตัว สังคมของการมีส่วนร่วม

2.2 แนวทางในการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.2.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล มีความสำคัญในแง่ของการช่วยให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ในการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล เป็นรูปแบบที่มีส่วนช่วยให้ฝ่ายบุคลากรขององค์การสามารถให้บริการ ให้ความสะดวกทั้งฝ่ายงานอื่นๆ และผู้ที่มาสมัครงาน ในเวลาเดียวกันได้ ช่วยให้การดำเนินการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยปกติแล้วกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คนมักเริ่มต้นด้วยฝ่ายงานที่ต้องการสรรหาบุคลากรใหม่แจ้งความจำนงต้องการบุคลากร ฝ่ายบริหารบุคคลที่จะดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดให้กับตัวองค์การได้ค่อนข้างยาก อาจจะทำให้งานสะดุดเพราะไม่สามารถหาบุคลากรเข้ามาที่ปฏิบัติได้ทันเวลา

1) การสรรหาคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล จะเริ่มต้นด้วยการใช้ระบบการวางแผนบุคลากรแบบดิจิทัล เข้ามาช่วยในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรใหม่ขององค์การได้อย่างทันท่วงที โดยการวิเคราะห์และพยากรณ์อัตราการลาออกของบุคลากรในองค์การรวมถึงวิเคราะห์ได้ว่าหากองค์การขยายตัวจำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนเพิ่มขึ้นเท่าใด นอกจากนี้ระบบการวางแผนบุคลากรแบบดิจิทัล ยังช่วยให้องค์การวางแผนจำนวนบุคลากรใหม่ที่องค์การต้องการเพื่อ

(1) รองรับการเกษียณอายุราชการของบุคคลที่มีอยู่

(2) องค์การวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น

(3) ช่วยให้องค์การได้กลุ่มบุคลากรแบบดาวเด่นเข้ามาร่วมงานกับองค์การ

(4) การวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์การมักถูกมองข้ามความสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าองค์ ทั้งที่หน้าที่งานในการการวางแผนทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการปรับวิธีการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคลจากวิธีการแบบตั้งรับให้เป็นวิธีการเชิงรุกซึ่งจะช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยังยืนและทำให้ธุรกิจขององค์การดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่สะดุด

(5) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบที่ตั้งรับคือเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสื่อสารความสำคัญของเบน ทั้งภายในและภายนอกองค์การอันจะช่วยให้ความต้องการของบุคลากรองค์การนั้นแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการสื่อสารให้เป็นไปในทางเดียวกันทั้งในแง่ของภาพลักษณ์องค์การ ข้อความ และการส่งผ่านความรู้สึกต่างๆ ที่ส่งผ่านไปยังผู้อ่านในทุกๆ ช่องทาง การสื่อสารแบบดิจิทัลทั้งผ่านเว็บไซต์ Facebook video YouTube twitter linking ขององค์การที่จะเรียกไปสมัครงาน เพราะการส่งข้อความที่แสดงออกถึงความมั่นใจในจ้างงานเพราะข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันจะส่งผลถึงความน่าเชื่อถือและเกิดผลเสียต่อองค์การมากกว่าจะทำให้ผู้อ่านหรือผู้ฟังข้อความกับความสับสนมากยิ่งขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล

(1) Facebook การประกาศสรรหาบุคลากรใน Facebook แสดงให้ผู้อ่านเห็นว่าองค์การมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรอย่างไร มีตำแหน่งอะไรว่างในแต่ละช่วงเวลาตำแหน่งงานที่ว่างนั้นต้องการบุคลากรมีความรู้ทักษะและประสบการณ์อย่างไร และแต่ละตำแหน่งงานที่ว่างมีเงินเดือนเริ่มต้นและสวัสดิการในรูปแบบใด รวมถึงอาจมีข้อความหรือคลิปวิดีโอแสดงให้เห็นว่าสภาพการทำงานจริงในองค์การเป็นอย่างไร เครื่องมือ Facebook จะมีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างกลุ่มของผู้อ่านหรือผู้ใช้บริการ Facebook ที่มีความสนใจในตัวองค์การโดยวัดจากจำนวนคนที่เข้ามากดไลท์หน้า Facebook ขององค์การ ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการที่จะเป็นตัวแทนในการกระจายการข่าวการรับสมัครงาน และจะเป็นประโยชน์อย่างมากผู้ที่กำลังจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัย

(2) Twitter มีความสำคัญในฐานะของเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปแบบดิจิทัล ช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของผู้ที่ประสงค์จะสมัครงานใหม่มากยิ่งขึ้นและยังเป็นการทำให้ชื่อขององค์การหาได้ง่ายขึ้นจาก Google

(3) YouTube ถือเป็นเครื่องมือในการสรรหาให้กับตัวองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การบันทึกข้อมูลหรือตัวเองลง YouTube วิดีโอในแง่ของประวัติความเป็นมานโยบายและสภาพการทำงานจริงขององค์การ ช่วยองค์การเป็นที่รู้จักของผู้ใช้บริการทั้ง Facebook และ YouTube เป็นสื่อสังคมจะช่วยถ่ายทอดข้อมูลของการแบบปากต่อปากเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงของตัวองค์การและตำแหน่งงานที่ว่างหรือตำแหน่งงานที่กำลังรับสมัครงานอยู่ โดยข้อความที่ตั้งใจเผยแพร่ต้องสั้นกะทัดรัดตรงประเด็นและเป็นข้อมูลที่จะทำให้ผู้รับสารเข้าถึงสภาพความเป็นเข้าถึงสภาพความเป็นจริงในการทำงานในองค์การได้ทันที ทั้งนี้วิดีโอที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานจริงในเพียง 10 วินาที มีแนวโน้มผู้ชมมากกว่าวิดีโอที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์การในเวลา 10 นาที

(4) linking เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การที่ต้องการรับสมัครงานสามารถค้นหาข้อมูลของผู้สมัครงานได้โดยได้ง่าย รวบรวมประวัติผู้สนใจจะสมัครงานเอาไว้จำนวนมาก ทำให้องค์การสามารถที่จะรวบรวมประวัติย่อและข้อมูลการติดต่อของผู้สมัครรายต่างๆ ได้โดยง่ายไม่ว่าผู้สมัครรายนั้นจะอยู่หน้าที่ใดไม่ว่าจะอยู่ในประเทศไทยหรือประเทศต่างๆทั่วโลก

(5) เว็บไซต์ขององค์การ เว็บไซต์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์การได้ง่ายขึ้นเพราะเว็บไซต์ของตัวองค์การ คือการหน้าที่ที่จะช่วยให้ผู้สมัครงานหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับองค์การนั้นได้ว่ามีตำแหน่งงานว่าง ยังเป็นจุดที่จะทำให้ผู้สมัครสนใจสมัครงานยื่นใบสมัครและประวัติย่อของตนเองเข้ามาในองค์การเพื่อพิจารณา การออกแบบตัวเว็บไซต์ขององค์การจำเป็นต้องพิจารณาหามาตรฐานจำนวนผู้เข้ามาอ่านในเว็บไซต์ขององค์การเพื่อที่องค์การจะได้ทราบว่าเว็บไซต์ของการมีผู้เข้ามาอ่านด้วยมากน้อย ถ้าไม่มีผู้อ่านจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตัวเว็บไซต์ต่อไป

3) การตรวจสอบและประเมินผู้สมัครงานออนไลน์ถือเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในรูปดิจิทัล โดยจะเน้นไปที่การประเมินทักษะและสมรรถนะของผู้สมัครงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีความเหมาะสม คือ การประเมินบุคลิกภาพของผู้สมัครงาน การประเมินทัศนคติของผู้สมัครงาน การประเมินความรู้และความสามารถของผู้สมัครงาน การประเมินความรู้ในตัวผู้สมัครงาน การสร้างฐานะการจำลองในงานเพื่อพิจารณาบุคลิกพฤติกรรมของผู้สมัคร การประเมินทักษะในการใช้ภาษาของผู้สมัครงาน และการประเมินสติปัญญาของผู้สมัครงาน โดยการประเมินทักษะและสมรรถนะของผู้สมัครงานด้วยการใช้แบบทดสอบจำนวนมาก

หลายประเภทเกินไปอาจจะไม่เหมาะสมเพราะต้องใช้เวลานานและอาจทำให้ผู้สมัครงานกับความรู้สึกเบื่อหน่ายเข้าใจและไปสมัครงานกับองค์กรอื่นแทนอันอาจทำให้องค์กรต้องสูญเสียผู้สมัครงานที่มีศักยภาพไปในที่สุด

2.2.2 การสรรหาบุคลากร โดยคัดเลือกบุคลากรเบื้องต้นแบบดิจิทัล ก่อนเข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อประหยัดเวลาขอผู้สัมภาษณ์ มักดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบุคคลสัมภาษณ์ผู้สมัครก่อนทางระบบการสื่อสารทางไกล โดยผู้สมัครงานมาสัมภาษณ์เบื้องต้นพร้อมที่จะเข้าไปสัมภาษณ์กับผู้บริหารในกระบวนการต่อไป

2.2.3 การคัดเลือกบุคลากรดำเนินการผ่าน ออนไลน์ สำหรับในยุคการบริหารบุคคล 4.0 และให้ไปผู้สมัครงานสามารถเลือกวันและเวลาที่เหมาะสมกับตนเองไปรับการสัมภาษณ์ ซึ่ง วิธีนี้มีการบันทึกเสียงและวิดีโอไว้เพื่อใช้ต่อไป ทั้งนี้ในการคัดเลือกบุคลากรออนไลน์นั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครในเบื้องต้นผ่านอุปกรณ์สื่อสารทางไกล คอมพิวเตอร์ โน๊ตบุ๊ค โทรศัพท์มือถือ โดยไม่ต้องเผชิญผู้สมัครงานเข้ามาที่สำนักงานของตัวเองเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรทั้ง 2 ฝ่าย เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้นแล้ว สามารถเข้ามาทบทวนวิดีโอที่บันทึกการสัมภาษณ์ไว้ได้ ก่อนจะสัมภาษณ์ในขั้นตอนสุดท้ายกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การต่อไป

2.3 การจัดทำแผนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.3.1 วิสัยทัศน์ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน “บุคลากรกระทรวงแรงงาน เป็นมืออาชีพและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านแรงงาน บนพื้นฐานจริยธรรมอันดีงาม เพื่อบริหารจัดการแรงงาน ก้าวเข้าสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

2.3.2 พันธกิจ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน

1) ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจพัฒนาบุคลากร ทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล

2) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาล และป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ

4) ระบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

2.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน

1) ยุทธศาสตร์ ที่ 1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ ทักษะที่หลากหลายในการบริหารจัดการแรงงาน ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้ทันกับยุคดิจิทัล

2) ยุทธศาสตร์ ที่ 2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ นวัตกรรม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ยุทธศาสตร์ ที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริต

4) ยุทธศาสตร์ ที่ 4 ระบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน และมีความสุข พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในองค์กร

2.3.4 กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกรทรวงแรงงาน เพื่อให้ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงานสามารถนำยุทธศาสตร์ การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงได้กำหนดแผนงานรองรับ กลยุทธ์การจัดการลงทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การบริหารบุคลากรยุค 4.0 ถือเป็นเรื่องที่สำคัญในสังคมปัจจุบัน เป็นเรื่องที่องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว องค์การใดปรับตัวได้เร็วกว่าสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ก่อน มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและไปได้เร็วกว่า เป็นการนำความสามารถของเทคโนโลยี มาสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้ได้ผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0 มีประเด็นที่จะต้องดำเนินการตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนกลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากร ฝ่ายบุคลากรจะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากเทคโนโลยีในการพัฒนาประสบการณ์ของบุคลากร เสริมสร้างพลังให้แก่บุคลากร ด้วยการปฏิบัติงานที่อยู่บนความรวดเร็ว ทำให้บุคลากรปรับตัวได้

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องวางแผน กำหนดทิศทางขององค์การเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยเทคโนโลยีอย่างเร่งด่วน โดยมีการบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุ เป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบประเด็นน่าสนใจที่จะให้ข้อเสนอแนะสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้นำข้อมูลไปใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ ดังนี้

3.1.1 ในกระบวนการการจัดการทุนมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นในด้านสรรหา ด้านการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การบริหารจัดการการศึกษาต่อองค์การควรให้ความสำคัญและมีความพร้อมด้านบุคลากรด้านต่างๆ ในการจัดการทุนมนุษย์อย่างพอเพียงและเหมาะสม ชี้ให้เห็นและจูงใจถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสูง และความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป อีกทั้งองค์การยังจะสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้

3.1.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินการการจัดการทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.1.3 องค์การควรมีการประเมินการปฏิบัติงานหลังจากได้มีการจัดการทุนมนุษย์บุคลากรในด้านต่างๆ ว่าสามารถนำความรู้ ทักษะ ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเสริมแรงสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ โดยการให้รางวัล คำชมเชย หรือจะเป็นในรูปของค่าตอบแทนที่มากขึ้น

3.1.4 องค์การอาจกำหนดนโยบายให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน ในหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงาน หรือทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย อีกทั้งยังจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสามัคคีในขณะปฏิบัติงานร่วมกัน

3.1.5 การพัฒนา Application รองรับระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน ซึ่งปัจจุบันทุกส่วนราชการจะมีระบบปฏิบัติงานใช้ภายในส่วนราชการ บางส่วนราชการอาจจะใช้บนระบบ อินทราเน็ต บางส่วนราชการใช้บนระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบการปฏิบัติงาน ดังกล่าวได้ทุกที่ เพิ่มประสิทธิภาพงานด้านบุคลากร เช่น การลา การขอหนังสือรับรองเงินเดือน การขอรับการช่วยเหลือสวัสดิการต่างๆ การขอใช้รถยนต์ส่วนกลาง การขอใช้ห้องประชุม เป็นต้น

3.1.6 การสร้างความผาสุก และความผูกพันของบุคลการ ให้เป็น “องค์การแห่งความสุข” เรื่องการกำหนดเวลายืดหยุ่นการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้านได้ โดยส่วนราชการสนับสนุน พัฒนาระบบการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ ได้จากภายนอกโดย การเชื่อมโยง หรือกรณีส่วนราชการมีข้อจำกัด หรือเพื่อความปลอดภัย อาจมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบ อินทราเน็ตกับส่วนราชการในพื้นที่ตามความเหมาะสม กำหนดให้ส่วนราชการนั้นเป็น Hubs มีการจัดสรร พื้นที่ให้เป็นที่ทำงานให้กับบุคลากรต่างหน่วยงานเข้าใช้งานระบบ

3.1.7 ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด บุคลากร ๔.๐ จะมีการคิดวิเคราะห์มีความรู้วิชาการ มีจิตใจ ค่านิยม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีสุขภาพอนามัยดี มีความสุข และมีทักษะการทำงาน (Hands) และจะนำไปขับเคลื่อนปัจจัยหรือตัวเร่งที่สำคัญ คือ การสานพลังทุกภาคส่วน การสร้างนวัตกรรม และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล ทำให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย และนำไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ระบบราชการสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน นำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาความคิดเห็นเฉพาะส่วนของข้าราชการพลเรือนของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และมีบทบาทเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ตามทัศนะของฝ่ายทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรงแรงงานใน ระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อเปรียบเทียบและประยุกต์ใช้กับผลการศึกษาในครั้งนี้

3.2.2 ควรศึกษาความต้องการการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 บุคลากรฝ่ายสนับสนุนบุคลากรหน่วยงานหลัก ซึ่งจะต้องดำเนินงานควบคู่กันไป เพื่อจะได้ข้อมูลมาดำเนินการจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

3.2.3 ควรได้มีการศึกษากับหน่วยงานในกระทรวงอื่นๆ เปรียบเทียบให้เห็นข้อเหมือนและความแตกต่าง จึงจะนำไปสู่ความเข้าใจและเป็นประโยชน์ในการศึกษาเรื่องการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การมากยิ่งขึ้น

3.2.4 ควรศึกษานวัตกรรมสำหรับการจัดการทุนมนุษย์ของกระทรวงแรงงาน อย่างจริงจังในทุกมิติของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ตั้งแต่ด้านการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และการบริหารจัดการ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน, สำนักงาน. (2560). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ.2560-2564)*. กองยุทธศาสตร์และแผนงาน

การวางแผนกำลังคน. สืบค้นเมื่อ 19 กันยายน 2563 จาก https://th.jobsdb.com/th-th/.

การวางแผนกำลังคน. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2563 จาก https://www.slideshare.net/jirasub/manpower-planning-27399445.

การสรรหาและการคัดเลือก. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2563 จาก https://hcm-jinjer.com/thai-media/recruit/190313 -recruitment/.

การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2563 จาก https://www.ftpi.or.th/services/consult/.

การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การ. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2563 จาก https://sites.google.com/site/hlakkarcadkar32001003./

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2550). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2550*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอน มีเดีย.

_____. (2551). *หลักการและเหตุผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2552*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอน มีเดีย.

_____. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอน มีเดีย.

_____. (2553). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พริ้นท์ แอน มีเดีย.

พิทยา บวรวัฒนา. (2560). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์ *ใน ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 2, น. 59) (พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่. *วารสารมนุษศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 8(1), 48-67.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์, สำนักงาน. (2557). *แผนกลยุทธ์สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (พ.ศ.2558-2560).* สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2559). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 11, น. 95). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

_____. (2560). แนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ในการให้บริการสาธารณะ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 5, น. 165) (พิมพ์ครั้งที่14). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management - HCM). (2551). สืบค้นเมื่อ 27 กันยายน 2563 จาก https://www.gotoknow.org/posts/227350.

6 วิธีแสดงออกถึงความใส่ใจต่อพนักงาน. (2560). สืบค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2563 จาก https://blog.jobthai.com.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ประวัติกระทรวงแรงงาน

ประวัติกระทรวงแรงงาน

การจัดตั้งองค์กรหลัง พ.ศ. 2475

หลังเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 รัฐบาลสมัยนั้น ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในอนาคต ที่เกิดขึ้นในอนาคตจึงได้ดำเนินนโยบายของชาติไว้อย่างแน่ชัด ประกอบกับในระยะนั้นเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก และประเทศไทย ได้รับผลกระทบกระเทือนด้วย ประชาชนจึงว่างงานกันมาก หน่วยงานของรัฐบาล ที่ปฏิบัติงานบริหารแรงงาน ได้รับการจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นกิจลักษณะเป็นครั้งแรก คณะผู้ก่อการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ได้กำหนดนโยบายหลัก 6 ประการ ประการหนึ่งระบุว่า "จะต้องบำรุงความสุขของราษฎรในทางเศรษฐกิจและหางานให้ราษฎรทุกคนทำ" เพื่อให้บรรลุนโยบายตามที่ระบุไว้นี้ รัฐบาลจึงได้ตราพระราชบัญญัติว่าด้วยสำนักจัดหางาน พ.ศ. 2475 ขึ้นบังคับใช้เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2475พระราชบัญญัติฉบับนี้ให้สิทธิแก่เอกชนที่จะประกอบอาชีพในทางจัดตั้งสำนักงานรับจัดหางานให้แก่ประชาชนได้ โดยดำเนินงานและบริการเรียกค่าบริการจากประชาชน ผู้มาใช้บริการภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด และในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2475 รัฐบาลก็ได้ตรา พระราชบัญญัติสำนักงานจัดหางานประจำท้องถิ่น พ.ศ. 2475 ขึ้นบังคับใช้ พระราชบัญญัติ ฉบับนี้กำหนดให้จัดตั้งสำนักงานกลางจัดหางาน ขึ้นในจังหวัดพระนคร และธนบุรี ทำหน้าที่จัดหางานให้แก่ประชาชนโดยไม่คิด

แผนกจัดหางาน พ.ศ. 2476

เพื่อให้มีการควบคุมการดำเนินงานจัดหางานของเอกชน และให้การดำเนินงานจัดหางานของสำนักงานกลางจัดหางานเป็นไปโดยเรียบร้อย และไม่เกิดความเสียหายแก่ประชาชนขึ้น รัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2476 ขึ้นบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 23 พฤษภาคม 2476 พระราชกฤษฎีกา ฉบับนี้ ได้จัดตั้งแผนกจัดหางานขึ้นในกองทะเบียนกรมปลัดในปีเดียวกันนี้ รัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่างานจัดหางาน เป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับกิจการด้านเศรษฐกิจ มากกว่างานกิจการทะเบียน จึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาโอนแผนกจัดหางานในกระทรวงมหาดไทย มาขึ้นกระทรวงเศรษฐการ พ.ศ. 2476 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2476 และตั้งแต่วันนั้นเป็นต้นมา แผนกจัดหางานก็ขึ้นอยู่กับกองสถิติพยากรณ์ กรมพาณิชย์ กระทรวงเศรษฐการ

กองกรรมกร พ.ศ. 2478

แผนกจัดหางานได้ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติว่าด้วยสำนักจัดหางาน พ.ศ. 2475 และพระราชบัญญัติสำนักงานจัดหางาน ประจำท้องถิ่น พ.ศ. 2475 อย่างได้ผล ทำให้มีสำนักงานจัดหางานตั้งขึ้นในหลายๆ อำเภอเกือบทั่วราชอาณาจักร และสามารถหางานให้คนว่างงานทำได้เป็นจำนวนไม่น้อย ในปี พ.ศ. 2478 รัฐบาลจึงเห็นความสำคัญของงานด้านนี้มากขึ้นจึงได้พิจารณาปรับปรุงงาน ของแผนจัดหางาน และยกฐานะเป็นกองมีชื่อใหม่ว่ากองกรรมกร สังกัดกรมพาณิชย์ กระทรวงเศรษฐการ มี ร.ท.ณ เณร ตาละลักษณ์ หัวหน้าแผนกจัดหางานเดิมเป็น หัวหน้ากองกรรมกรคนแรก และได้แบ่งงานในกองกรรมกออกเป็น 3 แผนกคือแผนกทะเบียนแผนก หางาน และแผนกบรรเทาทุกข์

ในปี พ.ศ. 2479 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสอบสวนภาวะกรรมกร พ.ศ. 2479 หลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติกอง กรรมกร ก็มีงานเพิ่มขึ้นจากเดิมอีก คือ การศึกษาตรวจตราดูแลสภาพการทำงานของกรรมกรอาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดแรกการ กำเนิดงาน "สวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน"ก็ว่าได้นอกจากนั้นการช่วยเหลือผู้ใช้ไร้แรงงาน ให้มีที่ทำกินเป็นของตนเอง โดยเอกเทศ โดยวิธีการจัดให้เข้าไปอยู่ในนิคมกสิกรบ่อแก้ว อำเภอพยุหคีรี จังหวัดนครสวรรค์

แผนกกรรมกร พ.ศ. 2481

ใน ปี พ.ศ. 2481 ปัญหาการว่างงานลดน้อยลง ประชาชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น งานของกองกรรมกรลดน้อยลง รัฐบาลจึงได้พิจารณายุบกองกรรมกรลง เป็นแผนกกรรมกร สังกัดกองสถิติพยากรณ์ กรมพาณิชย์ กระทรวงเศรษฐการ มีหลวงถนัดพจนามาตย์เป็น หัวหน้าแผนกจนถึงปี 2483 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชสำนักงาน และกรมในสำนักนายกรัฐมนตรี (ฉบับที่10) พ.ศ. 2483 ตั้งกองอาชีพสงเคราะห์ ขึ้น ในกรมประชาสงเคราะห์ สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี แบ่งงานเป็น 3 แผนก คือ แผนกกลาง แผนกส่งเสริมอาชีพ และแผนกอนาถาสงเคราะห์ ในปี 2484 รัฐบาลได้ออก พระราชบัญญัติโอนอำนาจ และหน้าที่เกี่ยวกับกรรมกร พ.ศ. 2484 มาบังคับใช้ โดยโอนอำนาจหน้าที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกรรมกรทั้งหมด ไปเป็นของอธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย ดังนั้นนับตั้งแต่ปี 2484 เป็นต้น แผนกกรรมกร กองสถิติพยากรณ์ กรมพาณิชย์ กระทรวงเศรษฐการ ก็โอนไปสังกัดอยู่ในกองอาชีพสงเคราะห์ กรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย มีนายสุขุม มกราภิรมย์เป็นหัวหน้ากอง และหลวงถนัดพจนามาตย์ เป็นหัวหน้าแผนกกรรมกร โดยปฏิบัติงานเหมือนเดิม ในปี พ.ศ. 2485 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรประชาสงเคราะห์ในกระทรวงสาธารณสุข ขึ้น 2 ฉบับ ฉบับแรก ประกาศใช้เมื่อวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2485 โอนกรมประชาสงเคราะห์ จากสังกัดกระทรวงมหาดไทย ไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และจัดแบ่งส่วนราชการในกรมประชาสงเคราะห์ใหม่ มีการตั้งกองอนาถา

สงเคราะห์ ขึ้นแทนกองอาชีพสงเคราะห์ โดยแบ่งงานในกองอนาถาสงเคราะห์ ออกเป็น 5 แผนก ได้แก่ แผนกสงเคราะห์อาชีพ แผนกสงเคราะห์คนทุพพลภาพ แผนกคนชราและบุตร แผนกสงเคราะห์ผู้ไร้อาชีพ และแผนกนิคมสร้างตนเอง

ฉบับที่ 2 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2485 ฉบับนี้ได้ตั้งกองอาชีพสงเคราะห์ขึ้นมาใหม่และแบ่งงานในกองอาชีพสงเคราะห์ เป็น 4 แผนกคือ แผนกสงเคราะห์อาชีพ แผนกสงเคราะห์ผู้ไร้อาชีพ แผนกกรรมกร และแผนกนิคมสร้างตนเองต่อมาในปี พ.ศ. 2486 ได้ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการจัดหางาน โดยรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติว่าด้วยสำนักงานจัดหางาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2486 กำหนดให้สำนักงานจัดหางานเอกชนเรียกเก็บค่าบริการไม่เกินอัตราที่กำหนดในกฎ กระทรวงคือ ไม่เกินร้อยละ 25 ของค่าจ้างที่ได้รับในเดือนแรก และเรียกเก็บได้เมื่อลูกจ้างได้รับค่าจ้างแล้ว นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้ผู้รับอนุญาตประกอบกิจการในการจัดหางานติดป้ายชื่อสำนักงานไว้ที่หน้าสำนักงานโดยเปิดเผย และให้ส่งรายงานประจำเดือนภายในวันที่ 10 ของทุกเดือน นับว่าเป็นการปรับปรุงกฎหมายครั้งแรกเกี่ยวกับการจัดหางานนับตั้งแต่มีกฎหมายฉบับแรกบังคับใช้ ต่อมาในปี 2487 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกา โอนกรมประชา สงเคราะห์ออกจากกระทรวงสาธารณสุข สังกัดกระทรวง

กองกรรมกร พ.ศ 2492

ในปี พ.ศ. 2490 รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของงานด้านกรรมกรขึ้นอีกครั้งหนึ่ง อีกทั้งประเทศไทยภายหลังการสิ้นสุดของ สงครามโลกครั้งที่สองต้องติดต่อสัมพันธ์กับองค์การกรรมกรระหว่างประเทศ เนื่องจากประเทศไทยเป็นสมาชิกมาแต่แรก จึงสมควร ให้มีหน่วยงานอิสระ มีฐานะเทียบเท่ากองขึ้นมาปฏิบัติหน้าที่นี้ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ.2490 ให้ตั้งองค์การกรรมกรขึ้น โดยให้ใช้เจ้าหน้าที่ในแผนกกรรมกรเดิมเป็นผู้ปฏิบัติงาน งานในหน้าที่ขององค์การนี้ คือ การติดต่อกับองค์ การกรรมกรระหว่างประเทศ การสอบสวนภาวะกรรมกร และการจัดหางาน องค์การนี้ปฏิบัติงานได้ไม่ถึงสองปีรัฐบาลก็มีมติยุบเลิก และออกพระราชกฤษฎีกา จัดวางระเบียบกรมประชาสงเคราะห์ในกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2492 มาใช้แทน พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ได้จัดตั้งกองกรรมกรขึ้นในกรมประชาสงเคราะห์ โดยให้โอนงานขององค์การกรรมกรทั้งหมด มาเป็นของกองกรรมกร และโอนงาน ที่เกี่ยวข้องกับกรรมกรของกองอาชีพสงเคราะห์ มาเป็นของกองกรรมกรนี้ด้วย โดยได้แบ่งงานออกเป็น 3 แผนกคือ

1. แผนกคุ้มครองกรรมกร
2. แผนกสำรวจภาวะ
3. แผนกต่างประเทศ

ในช่วงระยะเวลานี้ หัวหน้ากรรมกร คือ นายเกษม สุขุม ได้ศึกษา และเสนอความเห็นให้รัฐบาลให้สัตยาบัน และข้อแนะหลายฉบับ ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน และร่างพระราชบัญญัติสหภาพแรงงานให้รัฐบาลพิจารณาหลายครั้ง แต่ไม่อาจออกมาเป็นกฎหมายใช้บังคับ เพราะมีปัญหาและอุปสรรคขัดข้องหลายประการ ใน พ.ศ. 2495 รัฐบาลในสมัย จอมพล ป.พิบูลสงคราม มีนโยบายที่จะอพยพคนยากจน ซึ่งอาศัยอยู่แถวบริเวณคลองหัวลำโพง และหน้าวัดมหาพฤฒาราม กรุงเทพมหานคร ออกไปอยู่บริเวณถนนดินแดง ห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร เพื่อปรับปรุงบ้านเมืองให้ สะอาดเรียบร้อยและมีโครงการที่จะสร้างอาคารสงเคราะห์สำหรับคนยากจนในบริเวณดังกล่าวด้วย แต่เนื่องจากในท้องที่ดังกล่าวนี้เดิมไม่มีโรงเรียนอยู่เลย ยิ่งเมื่ออพยพครอบครัวไปอาศัยอยู่มากขึ้น ความจำเป็นในอันที่จะต้องมีโรงเรียนสำหรับเด็กก็ตามมา รัฐบาลจึงได้มอบหมายให้กรมประชาสงเคราะห์ และสหพันธ์หญิงร่วมกันดำเนินการก่อสร้างโรงเรียนขึ้น คือ โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ ต่อมาในปี 2496

กองกรรมกร พ.ศ 2495-2498

ในปี พ.ศ. 2495 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมประชาสงเคราะห์ในกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2495 มาใช้ เป็นผลให้กองกรรมกรเปลี่ยนชื่อเป็นกองจัดสรรสัมมาอาชีว -สงเคราะห์ และแบ่งงานออกเป็น 5 แผนก คือ

1. แผนกคุ้มครองแรงงานและอุตสาหกรรม
2. แผนกสำรวจและค้นคว้าภาวะแรงงาน
3. แผนกต่างประเทศ
4. แผนกสงเคราะห์การอาชีพ
5. แผนกจัดหางาน

ในปี พ.ศ. 2496 ได้มีพระราชบัญญัติจัดวางระเบียบราชการกรมประชาสงเคราะห์ในกระทรวงมหาดไทยพ.ศ.2496 ออกมาแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจากฉบับเดิม ซึ่งมีผลทำให้กองจัดสรรสัมมาอาชีวสงเคราะห์ ได้รับการเปลี่ยนชื่อใหม่ เป็นกองจัดสรร และส่งเสริมสัมมนาอาชีวสงเคราะห์ และได้มีการยุบแผนกสงเคราะห์การอาชีพด้วยในปีนี้

ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2497 กองจัดสรร และส่งเสริมสัมมาอาชีวสงเคราะห์ ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมให้รัฐบาลพิจารณา และรัฐบาลได้นำเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎร และสภาผู้แทนราษฎร ได้มีมติให้ประกาศใช้เป็นกฎหมายได้ จึงมีการออกพระราชกฤษฎีกาจัดแบ่งส่วนราชการออกมาใหม่ เพื่อตั้งกรมประกันสังคมขึ้นปฏิบัติงาน ตามพระราชบัญญัติประกันสังคมนี้ กรมประกันสังคมที่ตั้งขึ้นนี้ สังกัดอยู่กับกระทรวงการคลัง แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีปัญหา และอุปสรรคหลายประการ พระราชบัญญัติประกันสังคมนี้ จึงมิได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง อย่างไรก็

ตามจะได้กล่าวถึงวิวัฒนาการ ของงาประกันสังคมในรายละเอียดต่อไปในตอนที่เกี่ยวกับการสถาปนาสำนักงานประกันสังคมรัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่า การศึกษาของเยาวชนในถิ่นนั้น ควรจะขยายไปถึงอาชีวศึกษา และควรเปิดสอนวิชาชีพ ประเภท

กองแรงงาน พ.ศ 2498

ในปี พ.ศ. 2498 การติดต่อกับองค์การกรรมกรระหว่างประเทศได้มีมากขึ้น การช่วยเหลือทางวิชาการ ที่ประเทศไทยได้รับจากองค์การ กรรมกรระหว่างประเทศก็เพิ่มขึ้น มีชาวต่างประเทศเข้ามาศึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะกรรมกรในประเทศไทยบ่อยครั้งขึ้น ทัศนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของกรรมกร เป็นไปในลักษณะดีขึ้น งานด้านแรงงานจึงได้รับความสนใจจากรัฐบาล กองจัดสรร และส่งเสริมสัมมาอาชีวสงเคราะห์ จึงได้รับการเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นกอแรงงาน โดยพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการ กรมประชาสงเคราะห์ในกระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2498 และได้แบ่งงานออกเป็น 4 แผนกคือ

1. แผนกคุ้มครองแรงงานและอุตสาหกรรมสัมพันธ์
2. แผนกสำรวจและค้นคว้าแรงงาน
3. แผนกการต่างประเทศ
4. แผนกจัดหางาน

กองแรงงาน พ.ศ. 2498-2505

กองแรงงานก็ได้เริ่มปฏิบัติงาน ด้านแรงงานอย่างเข้มแข็จริงจัง มีการศึกษาค้นคว้า และเสนอแนะรัฐบาล เพื่อปรับปรุงกิจการต่างๆรวมทั้งเสนอร่างกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานหลายฉบับที่สำคัญ และมีผลบังคับใช้ได้แก่พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 เพื่อเป็นการช่วยเหลือคนไทย ให้มีงานอาชีพเป็นหลักฐานเพิ่มขึ้น โดยให้บรรดาบริษัทห้างหุ้นส่วน หรือเอกชนรับคนงานที่มีสัญชาติไทยเข้าทำงาน อย่างน้อยเป็นจำนวนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ในปี พ.ศ. 2499 มีการประกาศใช้ พ.ร.บ. แรงงานฉบับแรกคุ้มครองผู้ใช้แรงงาน ว่าด้วยว่าจ้างสภาพการทำงาน และผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งได้ให้สิทธิแก่ผู้ใช้แรงงาน ในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน และสิทธิในการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง ในการนี้ได้มีการปรับปรุงส่วนราชการของกองแรงงาน โดยมีนายเทียน อัชกุล เป็นหัวหน้ากองการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 มีผลให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นมากถึง 200 แห่ง และสภาแรงงาน 2 สภา ภายในปีเดียวกันมีการนัดหยุดงานเกิดขึ้น 21 ครั้ง และมีการเคลื่อนไหวของผู้ใช้แรงงานในลักษณะอื่นๆเกิดขึ้น ทำให้รัฐบาลเกิดความไม่แน่ใจ และไว้วางใจในสถานการณ์ที่เป็นอยู่จึงได้ออกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 19 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2501 และยกเลิกพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. 2499 แต่เพื่อป้องกันมิให้เกิดความกระทบกระเทือนทั้งฝ่ายนายจ้าง และลูกจ้าง รัฐบาล

ได้มอบอำนาจให้ กระทรวงมหาดไทย พิจารณากำหนดเวลาทำงาน วันหยุดงาน ของลูกจ้าง การใช้แรงงานหญิง และเด็ก การจ่ายค่าจ้าง การจ่ายเงินทดแทน และการจัดให้มีสวัสดิการเพื่อสุขภาพอนามัยของลูกจ้างตามสมควร และเมื่อมีข้อพิพาทแรงงานเกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างก็มอบอำนาจให้กระทรวงมหาดไทยแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ เข้าไปดำเนินการพิจารณา วินิจฉัยข้อพิพาทแรงงานนั้นให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว จากอำนาจหน้าที่ที่รัฐบาลมอบให้นี้ กระทรวงมหาดไทย ก็ได้ออกประกาศกระทรวงมหาดไทยมาบังคับใช้ ในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานในช่วง ปี 2501- 2505

ปี พ.ศ. 2500 ออกเผยแพร่ในช่วงปี 2501ด้วย นับเป็นหนังสือเกี่ยวกับสถิติกรรมกรเล่มแรกในประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2503 กองแรงงาน ได้เสนอให้กำหนดจุดมุ่งหมาย ในการสร้างงาน การทำงาน การแนะแนวอาชีพ และการฝึกอาชีพไว้ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509)

ในปี พ.ศ. 2504 ได้มีพระราชกฤษฎีกามอบอำนาจของรัฐมนตรีตามมาตรา 5, 12 และ 13 แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยสำนักงานจัดหางาน พ.ศ. 2475 ให้อธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ และผู้ว่าราชการจังหวัด ทำการแทน และในวันที่ 20 มิถุนายน 2504 คณะรัฐมนตรีมีมติแต่งตั้งคณะกรรมการแรงงานแห่งชาติขึ้น ตามข้อเสนอของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

ในขณะนั้นการฝึกอาชีพในหน่วยงานสังกัดกระทรวงมหาดไทย 2 หน่วยงาน ได้แก่ เทศบาลกรุงเทพ และกรมประชาสงเคราะห์ จำแนกได้ 4 ระดับ คือ

1. การฝึกอาชีพแก่เยาวชน อายุต่ำกว่า 20 ปี
2. การฝึกอาชีพแก่ผู้ใหญ่อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป
3. การฝึกอาชีพแก่คนพิการ และทุพพลภาพ
4. การฝึกอาชีพแก่คนชรา ชายอายุตั้งแต่ 65 ปีขึ้นไปหญิงอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป

เพื่อให้เกิดความเพลิดเพลิน และเป็นงานอดิเรกในยามว่าง

ส่วนแรงงาน พ.ศ. 2505

ในปี พ.ศ. 2505 กองแรงงาน ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นส่วนแรงงาน เพื่อให้รับกับปริมาณงานแรงงาน และงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านของงานจัดหางาน งานวิชาการงานสำรวจและจัดทำสถิติแรงงาน เพื่อสนองตอบการพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509)ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2505 ส่วนแรงงานแบ่งออกเป็น 3 กอง คือ กองการจัดหางาน มี 5 แผนก คือ แผนกจัดหางาน แผนกแนะแนวอาชีพ แผนกฝึกอาชีพ แผนกสวัสดิการคนงาน และแผนกส่งเสริมอาชีพ กองบริหารแรงงาน มี 5 แผนก คือ แผนกข้อพิพาทแรงงาน แผนกตรวจแรงงาน แผนกแรงงาน

หญิง และเด็ก แผนกค่าทดแทน และแผนกการบริหารแรงงานกองวิทยาการและสถิติแรงงาน มี 4 แผนก คือ แผนกวิจัย แผนกสำรวจแรงงาน แผนกประมวลสถิติแรงงาน และแผนกการต่างประเทศ

ในด้านจัดหางาน มีหน่วยงานดำเนินงานจัดหางานในส่วนกลาง คือสำนักงานจัดหางานกลางส่วนแรงงาน สำนักงานจัดหางานสถานีรถไฟกรุงเทพฯ และสำนักงานจัดหางานสถานีรถยนต์ขนส่งสายเหนือ ในส่วนภูมิภาคมีสำนักงานจัดหางานจังหวัดศรีสะเกษ สำนักงานจัดหางานจังหวัดขอนแก่น และสำนักงานจัดหางานจังหวัดนครราชสีมา ต่อมาในปี 2506 ได้มีการโอนงานแผนกอาชีวศึกษา โรงเรียนพิบูลประชาสรรค์ กองการสงเคราะห์เด็ก และบุคคลวัยรุ่น มาอยู่ภายใต้การบริหารงาน ของกองแรงงาน และในปีเดียวกัน ได้เริ่มมีการสำรวจการเข้าออกงานของลูกจ้างเป็นครั้งแรก และในปี 2507 มีการสำรวจสภาพการทำเหมืองแร่เป็นครั้งแรกด้วย

ในช่วงปี พ.ศ. 2505 ถึง 2507 ได้มีการประกาศกระทรวงมหาดไทย ในเรื่องการคุ้มครองแรงงาน ออกมาบังคับใช้อีก 5 ฉบับ เป็นการแก้ไขเรื่องเกี่ยวกับวันหยุดงาน เวลาทำงาน การใช้แรงงานหญิง และเด็ก การจ่ายค่าจ้าง การจัดให้มีสวัสดิการเพื่อสุขภาพอนามัยของลูกจ้าง หลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินทดแทน และจำนวนเงินค่าทดแทน คณะกรรมการบริหารสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติได้ พิจารณาเรื่องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ยกระดับความสามารถ และฝีมือของคนงานและเจ้าหน้าที่ ในขบวนการผลิตทางอุตสาหกรรม และได้ขอความช่วยเหลือทางวิชาการ จากองค์การสหประชาชาติใน ปี 2507 ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ ส่งผู้เชี่ยวชาญ จากองค์การแรงงานระหว่างประเทศ มาช่วยปฏิบัติงานด้านนี้ และได้เสนอให้จัดตั้ง สถาบันการฝึกเพื่อปรับปรุงความสามารถทางเทคนิค และฝีมือคนงาน (Institute for Technical Skill Promotion) ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ผู้ประกอบอาชีพอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ ยังมีความสามารถ และฝีมืออยู่ในระดับต่ำ ลูกจ้างคนงานจำต้องหาความรู้ความชำนาญด้วยตนเอง ภาคการศึกษาอาชีวของรัฐยังเน้นภาคทฤษฎีอยู่ถึง 75% ขาดแคลนสถานที่เครื่องมือ และขาดบุคลากรหัวหน้างานที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วที่สามารถฝึกสอนลูกจ้างคนงาน ใหม่ได้ จึงได้เสนอว่า การดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อยกระดับความสามารถ และฝีมือ คนงาน ควรจะจัดตั้งสถาบันเป็นการนำร่องขึ้น ที่ศูนย์ฝึกอบรมอาชีพที่ดินแดง ของกรมแรงงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงเรื่อง การประหยัด เนื่องจากสถานที่นั้นมีอาคาร โรงฝึก และบุคลากรอยู่แล้ว และเมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งแล้วอาจจะมีการจัดตั้งสถาบันฯ ในลักษณะเดียวกันที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ และภาคใต้ก็ได้ โดยในระยะแรก เห็นควรให้ฝึกในสาขาอาชีพช่างวิทยุและวิทยุโทรทัศน์

สถาปนากรมแรงงาน พ.ศ. 2508

ในช่วงปี พ.ศ. 2505-2508 การบริหารงานแรงงาน ของส่วนแรงงาน ได้พัฒนา และขยายขึ้นอย่างมาก ทั้งในด้านงานจัดหางานงาน คุ้มครองแรงงาน และงานสำรวจข้อมูลต่างๆ ตามการเติบโตทางด้านประชากร และเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งในช่วงระยะนี้ มีประชากร ที่มีอายุเข้าสู่วัยทำงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณปีละ 3 แสนคน และเป็นช่วงที่รัฐบาลดำเนินงานตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ให้เจริญก้าวหน้าขึ้นทัดเทียมกับอารยประเทศ ซึ่งได้ผลเกินเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ทำให้อุตสาหกรรมและการจ้างงานขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ในปลายปี พ.ศ. 2508 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม (ฉบับที่3) พ.ศ.2508 ตั้งกรมแรงงานขึ้นในกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2508 และออกพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารของกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย เฉพาะที่เกี่ยวกับราชการ ของส่วนแรงงานไปเป็นของ กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2508 เพื่อโอนอำนาจหน้าที่ กิจการทรัพย์สินข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของส่วนแรงงานทั้งหมดไปเป็นของกรมแรงงาน ตั้งแต่วันที่ 29 ตุลาคม 2508 ด้วยเช่นกัน เมื่อตั้งเป็นกรมแรงงานแล้ว กระทรวงมหาดไทย ได้แต่งตั้งให้ นายเทียน อัชกุล มารักษาราชการ ในตำแหน่งอธิบดีกรมแรงงานไปพลางก่อน เมื่อถึงเดือน เมษายน 2509 สำนักนายกรัฐมนตรี ได้มีประกาศแต่งตั้งให้ นายเทียน อัชกุล เป็นอธิบดีกรมแรงงานคนแรก ในช่วงตั้งกรมแรงงานใหม่นั้น กรมแรงงานยังคงมีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนเดิม คือการให้บริการจัดหางานให้บุคคลที่ต้องการทำงาน และจัดหาคนให้แก่บุคคลที่ต้องการคนทำงาน การให้การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานฝึกอาชีพ และพัฒนากำลังคน การสำรวจ/ศึกษาค้นคว้า และวิจัยปัญหาเกี่ยวกับแรงงาน การคุ้มครองแรงงาน การป้องกัน และระงับข้อพิพาทแรงงาน การเผยแพร่ความรู้ และการให้การศึกษาอบรม แก่นายจ้าง และคนหางาน เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดี ในสถานประกอบการ และการแบ่งหน่วยงาน ก็ยังเป็นไปตามเดิม จนถึงเดือนสิงหาคม 2509 จึงได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2509 ออกมาแบ่งหน่วยงาน ในกรมแรงงานเป็น 5 กอง คือ

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองพัฒนาฝึกอาชีพ
3. กองการจัดหางาน
4. กองคุ้มครองแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์
5. กองวิชาการ และสวัดิการแรงงาน

ในปีเดียวกันนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ ตามความเห็นของคณะกรรมการบริหารสภาพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ซึ่งสนับสนุนการจัดตั้งสถาบันการฝึก เพื่อปรับปรุงความสามารถทางเทคนิคและฝีมือคนงานขึ้นในกรมแรงงาน ในส่วนของการดำเนินงานด้านพัฒนาอาชีพนั้น ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาอาชีพ ขึ้นมาดูแลให้คำแนะนำปรึกษาการดำเนินงานฝึกอาชีพด้วย ซึ่งในระยะเวลาต่อมาคณะกรรมการชุดนี้ ก็ได้รับการเปลี่ยนชื่อ และยกฐานะขึ้นเป็น คณะกรรมการพัฒนาฝีมือแรงงานแห่งชาติ โดยมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2511

วิสัยทัศน์: แรงงานมีศักยภาพสูง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

พันธกิจ:

1. การเพิ่มศักยภาพแรงงาน และผู้ประกอบการ ให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ
2. คุ้มครองและส่งเสริมให้แรงงานมีความมั่นคงในการทำงาน มีหลักประกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี
3. พัฒนากระทรวง ให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาล
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างบูรณาการ เพื่อการบริหารจัดการ และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมความร่วมมือด้านแรงงานระหว่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์:

1. การเพิ่มศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
2. การคุ้มครองและเสริมสร้างความมั่นคง หลักประกันในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดี
3. การบริหารจัดการด้านแรงงานระหว่างประเทศ
4. การพัฒนากลไกในการสร้างความสมดุลของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้ภาคแรงงาน
5. การบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร
6. การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อบูรณาการสารสนเทศที่ทันสมัย มีเสถียรภาพ

นโยบายกระทรวงแรงงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

กระทรวงแรงงานมีภารกิจหน้าที่ในการบริหารจัดการแรงงาน ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาประเทศ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทั้งมิติด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ และสังคมจิตวิทยา ขอให้ทุกท่านได้ตระหนักและมีความภาคภูมิใจในภาระหน้าที่ที่สำคัญนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งห้วงเวลาปัจจุบันเป็นห้วงเวลาแห่งการปฏิรูปประเทศ ทุกฝ่ายต้องละทิ้งความขัดแย้ง การแบ่งพรรค แบ่งพวก แบ่งสี แบ่งฝ่าย แต่ต้องร่วมมือกันทำงาน ต้องทุ่มเท เสียสละ ทำงานแข่งกับเวลาเพื่อวางรากฐานที่มั่นคงในด้านแรงงาน ให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป จึงขอให้ทุกท่านนำนโยบายกระทรวงแรงงาน ไปเป็นกรอบแนวทางในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาแรงงานไทยให้มีความก้าวหน้า มั่นคง และยั่งยืน ดังนี้

1. กรอบนโยบายของประเทศที่สำคัญ

1.1 ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

ยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน มีการทำงานตามหลักการทำงานที่มีคุณค่า เพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ

1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

ภารกิจของกระทรวงแรงงานมีส่วนที่เกี่ยวข้องใน 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และ (3) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.3 นโยบายรัฐบาล

1.3.1 เร่งสร้างโอกาส อาชีพ และการมีรายได้ที่มั่นคงแก่ผู้ที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งสตรี ผู้ด้อยโอกาส และแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมาย

1.3.2 ยกระดับคุณภาพแรงงาน โดยให้แรงงานทั้งระบบมีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้และพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานในทุกระดับอย่างมีมาตรฐาน

1.3.3 เชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินการระหว่างหน่วยงานของรัฐกับเอกชน เพื่อให้ตรงกับความต้องการของพื้นที่และของประเทศโดยรวม

1.3.4 ส่งเสริมให้แรงงานนอกระบบเข้าสู่ระบบที่ถูกกฎหมายมากขึ้น

1.3.5 ป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ รวมถึงปัญหาผู้หลบหนีเข้าเมือง การทารุณกรรมต่อแรงงานต่างด้าว

1.3.6 เตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมที่มีความหลากหลาย เนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยสร้างความเข้มแข็งและความพร้อมแก่แรงงานไทย และร่วมพัฒนาระบบความคุ้มครองทางสังคมของแรงงาน

2. การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 ให้ผู้บริหารทุกหน่วยงานชี้แจงนโยบายและมอบภารกิจที่รับผิดชอบ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกกระทรวง พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดสำคัญรองรับนโยบายและให้สอดคล้องกับงบประมาณของแต่ละหน่วย

2.3 ให้ใช้ศูนย์ปฏิบัติการของหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร ขับเคลื่อน และติดตามประเมินผล

3. การติดตามประเมินผล

3.1 ให้มีการติดตามและประเมินผลจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก โดย

3.1.1 คณะกรรมการติดตามและประเมินผลระดับกระทรวง มีหน้าที่กำกับ ดูแล ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม

3.1.2 ผู้ตรวจราชการกระทรวง มีหน้าที่ตรวจเยี่ยม ติดตาม กำกับดูแล และให้คำแนะนำในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3.1.3 คณะทำงานวิเคราะห์และรายงานสถานการณ์แรงงาน มีหน้าที่ติดตาม รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ รายงาน และจัดทำข้อเสนอสถานการณ์ด้านแรงงาน

3.1.4 จัดให้มีการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกดำเนินการประเมินผลนโยบายของกระทรวง รายไตรมาส พร้อมทั้งรายงานผลต่อผู้บริหาร

3.2 กำหนดกรอบระยะเวลาการประเมินรายไตรมาส และตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

4.1 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

4.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างมืออาชีพ

4.3 ใช้ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน (ศปก.รง.) ศปก. ระดับกรม และระดับพื้นที่ เป็นเครื่องมือในการบริหาร ขับเคลื่อน ติดตามและแก้ไขสถานการณ์

4.4 จัดระบบฐานข้อมูล (Big Data) ที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และสามารถเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

4.5 เน้นการสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา และมีการทำงานเป็นทีม (Team Work)

4.6 แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

4.7 แสวงหาความร่วมมือกับไตรภาคี ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง และบูรณาการการทำงานร่วมกันตามแนวทางประชารัฐ

4.8 บุคลากรทุกคนต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ มีความเชื่อมั่น ศรัทธา และอุทิศตนในการทำงานเพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนในชาติ

4.9 ใช้การประชาสัมพันธ์ และการปฏิบัติการข่าวสาร (Information Operation: IO) ในทุกขั้นตอนเพื่อสร้างการรับรู้ความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรเดียวกัน

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ชุดที่.....

สัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview)

เรื่อง การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

Human Capital Management under the Concept of New Public Management 4.0 of the Office of the Permanent Secretary, the Ministry of Labor

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ หัวข้อเรื่อง **“การจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน”** ของนักศึกษาหลักสูตร บริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านช่วยตอบคำถามตามทัศนคติและประสบการณ์ของท่านมากที่สุด และขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 6 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวการปัญหาของการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรเป็นอย่างไร ในทัศนคติของท่าน

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านทางผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้เป็นอย่างยิ่ง

นางพิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก
นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาชาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

1.1 ชื่อ.....นามสกุล.....

1.2 เพศ ( ) หญิง ( ) ชาย

1.3 อายุ.....ปี

1.4 ตำแหน่ง.....ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง.....

1.5 ที่อยู่.....

1.6 เวลาเริ่มต้นสัมภาษณ์.....วันที่.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของการจัดการทุนมนุษย์ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1 การสรรหา

.....

.....

.....

2.2 การคัดเลือก

.....

.....

.....

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

2.4 การประเมินผล

.....

.....

.....

2.5 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

.....

.....

.....

2.6 การบริหารจัดการ

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

3.1 ด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

3.1.1 การจัดทำและดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....

.....

.....

3.1.2 การวางระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

.....

.....

.....

3.1.3 การสร้างระบบการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารและวิชาการที่สำคัญ

.....

.....

.....

3.1.4 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและผลักดันให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

.....

.....

.....

3.2 ด้านประสิทธิภาพ

3.2.1 การปรับปรุงระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งโยกย้าย

.....

.....

.....

3.2.2 การส่งเสริมและแสวงหาวิธีการพัฒนาบุคลากรบนความหลากหลาย

.....

.....

.....

3.2.3 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

.....

.....

3.3 ด้านประสิทธิผล

3.3.1 การจัดระบบองค์ความรู้ให้สะดวกในการเรียนรู้โดยจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย

.....

.....

.....

3.4 ด้านความพร้อมรับผิด

3.4.1 การเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวินัยและป้องกันไม่ให้กระทำผิดวินัย

.....

.....

.....

3.4.2 การปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน

.....

.....

.....

3.4.3 การกำกับดูแลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างเข้มงวดและดำเนินการต่อต้านการทุจริต

.....

.....

.....

3.5 ด้านคุณภาพชีวิต

3.5.1 การจัดสวัสดิการเพิ่มที่นอกเหนือจากที่ภาครัฐจัดให้

.....

.....

.....

3.5.2 การจัดกิจกรรมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

.....

.....

.....

3.5.3 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

4.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

.....

.....

.....

4.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

4.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

.....

.....

.....

4.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นดังต่อไปนี้

5.1 ระบบการจัดการบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ

.....

.....

.....

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และความร่วมมือ

.....

.....

.....

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากร

.....

.....

.....

ส่วนที่ 6 ท่านคิดว่าแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4.0 ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ควรเป็นอย่างไร ในทัศนคติของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสัมภาษณ์ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ต้องกราบขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ผู้สัมภาษณ์.....

ผู้ศึกษา (นางพิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก รหัสนักศึกษา 2613003553)

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางพิมพ์ชนก ทิพย์มูสิก
วัน เดือน ปีเกิด	21 ตุลาคม 2531
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปีที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2554
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สำนักตรวจและประเมินผล
ตำแหน่ง	นักวิชาการแรงงาน