

บทที่ 3



การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา

จากการดำเนินโครงการนำร่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ 4 แห่ง ทำให้ได้รับบทเรียนเพื่อการพัฒนาในส่วนราชการอื่น ดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ต้องปรับบทบาทจากการดำเนินงานในลักษณะงานประจำตามกระบวนการและขั้นตอนของกฎระเบียบ มาเป็นการทำงานเชิงรุกหรือเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่จึงควรพัฒนาตนเองให้มีความเข้าใจในพันธกิจและเป้าหมายความสำเร็จ ตลอดจนแนวทางการบริหารจัดการของส่วนราชการ และควรพัฒนาให้ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารของส่วนราชการได้อย่างสร้างสรรค์ในการจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลทุ่มเทศักยภาพได้เต็มที่ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย

2. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารหน่วยงานหลัก และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ มีโอกาสประชุมระดมสมองร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศสร้างสรรค์ในการคิดร่วมกันในประเด็นของการบริหารทรัพยากรบุคคล และทำงานร่วมกัน ทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เป้าหมายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แต่เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมด้วยและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ จึงไม่ควรลืมที่จะถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับทราบ

3. ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการนำร่องทั้ง 4 ท่าน ได้แสดงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ตลอดกระบวนการ จึงทำให้แผนกลยุทธ์สำเร็จได้ภายในเงื่อนไขเวลาที่กำหนดและสอดคล้องกับทิศทางความต้องการของส่วนราชการ ดังนั้น ประสพการณ์จากทั้ง 4 แห่ง จึงยืนยันว่าผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ/จังหวัดต้องแสดงความมุ่งมั่นอย่างชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้มากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารของหน่วยงานหลักต้องเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย เพราะความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด จึงต้องมีกลไกให้ผู้บริหารของหน่วยงานหลักเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล การประชุมปรึกษาหารือระหว่างหน่วยงานการเจ้าหน้าที่กับผู้บริหารสายงานหลัก เป็นต้น

4. การบูรณาการแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด จะทำให้มีความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของส่วนราชการ และจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานของส่วนราชการมีความสมดุล และมุ่งเป้าหมายชัดเจนมากขึ้น ส่วนราชการที่มีความพร้อมอาจเริ่มต้นทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปพร้อมกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและจัดสรรทรัพยากรไปพร้อมกันเลย แต่หากยังไม่มีความพร้อมก็สามารถแยกแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลออกมาต่างหากและส่วนราชการต้องสนับสนุนทรัพยากรสำหรับดำเนินงานด้วย สำหรับระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจากประสพการณ์ของส่วนราชการทั้ง 4 แห่ง ใช้เวลาเพียง 3 เดือน จากที่กำหนดไว้ 5 เดือน ระยะเวลาอันนอกเหนือจากนั้นเป็นการทบทวนแผนและการแบ่งปันประสพการณ์ร่วมกันระหว่าง 4 ส่วนราชการ

5. สำนักงาน ก.พ. ต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ส่วนราชการและจังหวัด ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จจะทำให้ส่วนราชการ/จังหวัดพัฒนาได้อย่างสมดุลทุกด้านซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จของส่วนราชการตามคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ต่อความมีคุณภาพชีวิตที่ดีของข้าราชการ ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน และต่อการสร้างความมั่นใจในการดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรม

6. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยมีที่ปรึกษาด้านองค์ความรู้ คู่มือเอกสารประกอบการดำเนินการ การสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างส่วนราชการในระหว่างการจัดทำ จะช่วยสร้างความมั่นใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ อีกทั้งจะช่วยให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอกแต่เพียงฝ่ายเดียวก็อาจทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรดีเท่าที่ควร อีกทั้งอาจทำให้คนในองค์กรไม่เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

7. การจัดระบบการติดตามและประเมินระดับความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ ผู้บริหารสูงสุดจึงต้องติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ควรรับผิดชอบดูแลกลไกการติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ การประยุกต์เทคนิคห้องบริหารผลการปฏิบัติงานแบบ Cockpit มาใช้อาจเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้ง่ายต่อการติดตามประเมินผล

8. การสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับส่วนราชการต่างๆ จะช่วยให้การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลมีมุมมองที่หลากหลาย ช่วยให้ส่วนราชการและจังหวัดพัฒนาและเรียนรู้ในจัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไปด้วยกัน นอกจากนี้ การประสานเครือข่ายกับ CHRO ของส่วนราชการ/จังหวัดก็จะเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้ส่วนราชการเรียนรู้ร่วมกันได้ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการจึงควรพัฒนาเครือข่ายนี้ให้เข้มแข็ง

9. สำนักงาน ก.พ. ต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ โดยการให้คำปรึกษาด้านการปรับปรุงกระบวนการงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดระยะเวลาการปฏิบัติงานประจำมาทำงานในบทบาทหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ และสำนักงาน ก.พ. ต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ให้ด้วย