

การบริหารงานบุคคลภาครัฐที่กำลังถูกท้าทายจากการเปลี่ยนแปลง

ภักพวงศ์ ทวีพัฒน์

ผู้ว่าราชการจังหวัดพิษณุโลก

บทนำ

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐ หรือเอกชน คือเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน (Talent) เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยพลังคนในการขับเคลื่อน ทั้งนี้เครื่องมือ หรือแผนงานต่าง ๆ จะไร้ประโยชน์หากบุคลากรผู้ดำเนินการไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ อย่างไรก็ตามด้วยโครงสร้างองค์กรภาครัฐที่มีความซับซ้อน แข็งตัว การตัดสินใจที่ต้องคำนึงถึงผู้ได้รับผลกระทบหลายฝ่าย มีระเบียบข้อกำหนดกฎหมาย การดำเนินงานที่เคร่งครัดมีแบบแผนกฎเกณฑ์ ประกอบกับบุคลากรเดิมส่วนใหญ่ที่เคยชินกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ค่านิยมและคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้องค์กรภาครัฐมีหลากหลายประเด็นที่จะต้องพิจารณา หากต้องการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง

สถานการณ์ปัจจุบัน

จากประสบการณ์ของผู้เขียนซึ่งรับราชการทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาคกว่า 30 ปี มีมุมมองและแนวคิด

ที่สะท้อนปัญหาจากการคาดการณ์กับระบบราชการที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

ความท้าทายที่องค์กรของภาครัฐกำลังเผชิญ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักด้วยกันคือ 1) การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการทำงานให้มาทำงานกับภาครัฐแทนที่จะเป็นองค์กรภาคเอกชน และ 2) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร และทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องความแตกต่างของช่วงอายุวัยทำงานของบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน นอกเหนือไปจากควมมีประสิทธิภาพของระบบและกลไกในการทำงานขององค์กร โดยปัจจัยนี้อาจเป็นจุดพลิกผัน หรือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อหากพวกเขาได้รับความเชื่อถือและการปฏิบัติที่เท่าเทียม หรือลาออกและเปลี่ยนงานไปสู่ภาคเอกชนได้ หากทัศนคติและช่วงอายุของผู้ร่วมงานนั้นมีความแตกต่างเกินไป

สภาพปัญหา

ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลผู้มีศักยภาพสูง โดยปัญหานี้เป็นเรื่องของค่านิยมหรือคุณค่าขององค์กร (Core Values) ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามา หรือกลุ่มตลาดแรงงาน ในประเด็นนี้เป็นเรื่องของ การที่ภาครัฐมีภาพลักษณ์และค่านิยมขององค์กรเฉพาะ เช่น เรื่องของการมีระเบียบที่เคร่งครัด เครื่องมือในการทำงานไม่ทันสมัย ค่าตอบแทนต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชนที่มีการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตามงานของภาครัฐเป็นงานที่มีความสำคัญของประเทศที่ต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการ จึงมีข้อจำกัดและอุปสรรคในการแข่งขันกับภาคเอกชน ทั้งในด้าน

เทคโนโลยี หรือค่าตอบแทน สิ่งที่ได้ก็คือการปรับปรุงค่านิยมและ
ภาพลักษณ์ให้มีความทันสมัยขึ้น กล่าวคือมีระบบการทำงานที่ทันสมัย
สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ๆ มากขึ้น
และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของภาครัฐให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการ
ทำงานให้ดีขึ้นแล้ว จึงจะพอดึงดูดบุคคลผู้มีศักยภาพสูงให้หันมาทำงาน
กับภาครัฐได้

ปัญหาการขาดแคลนกลไกหรือระบบงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
และต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้
บุคลากรที่มีความสามารถอยู่แล้วได้แสดงศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
ซึ่งสาเหตุสำคัญมีส่วนมาจากการที่ภาครัฐทำงานที่ผูกขาด ไม่มีคู่แข่ง
เหมือนเอกชน ทำให้ไม่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาระบบอย่างรวดเร็ว
อย่างไรก็ตามบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอาจมีความต้องการในการพัฒนา
ตนเอง แสวงหาความท้าทายและก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรของภาครัฐ
จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้อย่างทั่วถึง ทำให้คน
กลุ่มนี้เบนความสนใจไปยังภาคเอกชนมากขึ้น หากเรื่องการพัฒนาตัวเอง
เป็นความต้องการและค่านิยมที่พวกเขาให้ความสำคัญ

ในกรณีที่องค์กรมีกลุ่มบุคคลผู้มีศักยภาพสูงแล้ว บางครั้งก็ไม่
สามารถรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ได้ อาจเนื่องมาจากความแตกต่างของ
ช่วงวัยและทัศนคติ ทั้งนี้ หากพิจารณาในแง่ของวัยของบุคลากรที่เป็น
ข้าราชการเดิม จะเห็นได้ว่า คนกลุ่ม Baby Boomer ซึ่งมีลักษณะโดยรวม
คือ ชยันทำงาน มีความอดทนสูง เกรงครัดในกฎระเบียบ ในขณะที่
ข้าราชการรุ่นใหม่จะเป็น Generation X และ Y ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง

ตัวเองสูง กล้าแสดงออก ความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการประสานงานทั่วไป ความขัดแย้งทางความคิดในการทำงานเป็นทีม เช่น หัวหน้างานที่เป็น Baby Boomer จะสั่งงานในลักษณะ จากบนลงล่าง โดยไม่ได้ต้องการความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกัน Generation X และ Y อาจต้องการแสดงความคิดเห็นในการทำงานบ้างแต่ไม่ได้รับโอกาส หากการทำงานเป็นแบบนี้อย่างต่อเนื่อง ชำราชการรุ่นใหม่อาจจะรู้สึกด้อยค่า ไม่ได้รับการยอมรับในการทำงาน และมีแนวโน้มในการพิจารณาโอนย้ายสายงาน หรือ เปลี่ยนงานไปยังภาคเอกชน

ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนวคิดเชิงนโยบายเพื่อให้องค์กรบริหารงานบุคคลภาครัฐได้นำไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

มีระบบการสอนงาน หรือ Coaching/Mentoring ในทุกหน่วยงานภาครัฐ ในส่วนนี้นอกจากจะเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการแบบเป็นทางการแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์กันในแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยของผู้ที่ทำงานร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายได้ปรับความคิด ความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อกัน เข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ แรงจูงใจในการทำงานของอีกฝ่ายได้มากขึ้น ครูผู้สอนงาน (Mentor) สามารถเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนรู้งาน (Mentee) ให้คำปรึกษา และพัฒนาแนวทางการทำงานและตนเอง ในขณะที่ผู้สอนงาน ก็จะได้แนวคิดใหม่ ๆ จากมุมมองที่แตกต่างของคนรุ่นใหม่และสามารถ

นำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ ทั้งนี้ระบบการสอนงาน มีใช้อยู่ในบางหน่วยงานของภาครัฐ เช่น โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะได้รับการฝึกสอนงานจากผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารหน่วยงานราชการในระดับภูมิภาค ผู้บริหารหน่วยงานราชการในส่วนกลาง ผู้บริหารบริษัทเอกชน และเอกอัครราชทูตในต่างประเทศ หากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ สามารถมีระบบการสอนงานดังกล่าวที่เป็นรูปธรรมและจริงจัง ในลักษณะการสอนงานในทุกๆระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับ ต้น กลาง และ สูง ตลอดจนหัวหน้าคณะทำงานย่อย จะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจศักยภาพของตนเอง ผู้ร่วมงาน และทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

เพิ่มโอกาสหรือกลไกในการแสดงประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการระดับปฏิบัติมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในช่องทางที่ไม่เป็นทางการให้กับผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารสามารถนำความคิดที่น่าสนใจและขยายผลได้ทันที ไม่ต้องรอการเสนอเรื่อง ที่มีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อน ตัวอย่าง เมื่อเทียบกับระบบเอกชนพนักงานระดับต้น (Entry Level) สามารถเสนองาน หรือแนวความคิดได้โดยตรง นอกจากนี้การนำระบบ Succession Planning หรือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ อาจเกิดผลดี โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนงานและองค์กรโดยรวม

บุคลากรรุ่นใหม่มีโอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงาน ได้เริ่ม

ทำงาน ตัดสินใจในตำแหน่งงานที่มีภาระความรับผิดชอบที่สูงขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในกรณีนี้จะแตกต่างจากการทำงานรูปแบบเดิม เช่น หากไม่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อบุคลากรในตำแหน่งเดิมลาออก โอนย้าย หรือ เกษียณอายุราชการ บุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาทดแทนอาจไม่มีเวลาศึกษา เรียนรู้งานในตำแหน่งมากเพียงพอ และไม่มีบุคลากรเก่าสอนงาน หรือให้คำแนะนำในการทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ได้รับ เมื่อเจอปัญหา จะต้องแก้ปัญหาหนันั้น ๆ ด้วยตนเอง เพราะไม่มีคนในตำแหน่งเดียวกันคอยสนับสนุน

การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรในทุกระดับ มีการอบรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือปรับปรุงให้เกิดความตระหนักของผู้บุคลากรในทุกระดับให้เห็นคุณค่าของการประเมินศักยภาพทัศนคติ นิสัย และพฤติกรรมในการทำงาน ว่าการทำความเข้าใจในปัจจุบันดังกล่าว จะส่งผลดีต่อองค์กรของภาครัฐ และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีความคล่องตัวมากขึ้นเทียบเท่าเทียบการทำงานของภาคเอกชน

บทสรุป

แนวคิดดังกล่าวนี้หากได้นำไปศึกษาวิเคราะห์อย่างจริงจังและเป็นระบบ จะสามารถพัฒนาเป็นกลไกใหม่ในการทำงานของภาครัฐที่จะเข้ามาเติมเต็มช่องว่างในด้านความพร้อมทางวิชาการจากการสอนงานอย่างเป็นทางการของหัวหน้างานผู้เป็นผู้ฝึกสอนงานให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงานที่กำลังจะก้าวมาเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคต ตลอดจนลดช่องว่างระหว่างวัยและ

กระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งนี้หากนำกลไกดังกล่าวไปทดลองใช้ในหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจนเกิดผลสำเร็จ จะทำให้ระบบราชการยุคใหม่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมทั้งจะเป็นกลไกขับเคลื่อนงานตามนโยบายของรัฐบาลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดยังประโยชน์ให้แก่พี่น้องประชาชนโดยรวม