

# การสร้างผู้นำของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ : บทบาทที่สำคัญของนักทรัพยากรบุคคล

ปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
สำนักงาน ก.พ.

สาธารณรัฐไอร์แลนด์เป็นประเทศที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2552 ทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว โดยมีเป้าหมายการปฏิรูประบบราชการ อยู่ภายใต้การ Do More with Less ทั้งในเชิงโครงสร้างองค์กรภาครัฐ และการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐ โดยได้ปรับลดขนาดภาครัฐ และควบรวมนหน่วยงานเข้าด้วยกัน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุนเพื่อลดภาระงานประจำ (Human Resource (HR) Transactional Functions) ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และปรับบทบาทงาน HR ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic & Business Partner) มากยิ่งขึ้น

## บริบทการปฏิรูประบบราชการของสาธารณรัฐไอร์แลนด์

Department of Public Expenditure and Reform (DPER) เป็นหน่วยงานหลักที่จัดตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2554 เพื่อรับผิดชอบการขับเคลื่อนแผนปฏิรูประบบราชการดังกล่าว การสร้างระบบราชการให้มีความเข้มแข็ง มีภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือและการเตรียมบุคลากรภาครัฐ

ให้ขีดสมรรถนะ ทักษะที่ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ผ่านมา ส่งผลให้สาธารณรัฐไอร์แลนด์ฟื้นตัวจากภาวะทางเศรษฐกิจโดยเร็ว เป็นประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงสุดในสหภาพยุโรปในปี พ.ศ. 2558 และกรุงดับลิน เมืองหลวงของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ก็ยังคงเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ของบริษัทเอกชนชั้นนำทางด้านไอทีจากประเทศสหรัฐอเมริกาหลายแห่งมาอย่างยาวนาน อาทิ Facebook, Google และ IBM

ภายใต้การดำเนินงานของ DPER ได้มีการจัดตั้งหน่วยยุทธศาสตร์ด้าน HR (HR Strategy Unit) ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนให้ระบบราชการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic & Business Partner) มากยิ่งขึ้น โดยทำหน้าที่กำหนดทิศทาง และมาตรฐานกลาง เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการเตรียมและพัฒนาข้าราชการในสังกัดของตน และได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ 3 เรื่อง ประกอบด้วย 1) ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Professional HR Function) 2) การสร้างขีดความสามารถและการสร้างผู้นำในระบบราชการ (Build Capacity) และ 3) การแสวงหาเครือข่าย (Partner) เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ นอกจากนี้ ยังได้มีการประกาศใช้แผนปฏิรูประบบข้าราชการของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ (Civil Service Renewal Plan 2557 – 2559) เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 โดยทีมทำงานเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิรูปประกอบด้วยข้าราชการจากส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ชัดเจน และมีหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

### **ประสบการณ์ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ : การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์**

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ คือการสร้างความร่วมมือและความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปดังกล่าวให้เกิดขึ้น โดยมีผู้นำทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นกำลังสำคัญให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ซึ่งคุณเดอรัมอท โคลนส์ ผู้จัดการด้านการพัฒนาองค์กร จาก DPER ได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินการของหน่วยยุทธศาสตร์ด้าน HR (HR Strategy Unit) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยนำ IT มาช่วยเพื่อลดภาระงานประจำ โดยเฉพาะการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ อันจะทำให้ HR สามารถโฟกัสและมุ่งจุดเน้นไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การวางระบบและวางแผนกำลังคนให้มีทักษะและขีดสมรรถนะที่เหมาะสมต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายในยุคแห่งการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น สรุประเด็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใน 2 หัวข้อสำคัญ คือ 1) การเตรียมและพัฒนาผู้นำของระบบราชการไอร์แลนด์ และ 2) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

#### **การเตรียมและพัฒนาผู้นำ**

สิ่งที่ DPER ได้ดำเนินการ ประกอบด้วย กำหนดทักษะที่จำเป็น แสวงหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สร้างขวัญกำลังใจของ

ข้าราชการเพื่อยกระดับผลงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลงาน และ จัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยได้กำหนดกลุ่มทักษะ จำเป็น (Skills Clusters) 5 ด้าน สำหรับข้าราชการไอร์แลนด์ ได้แก่

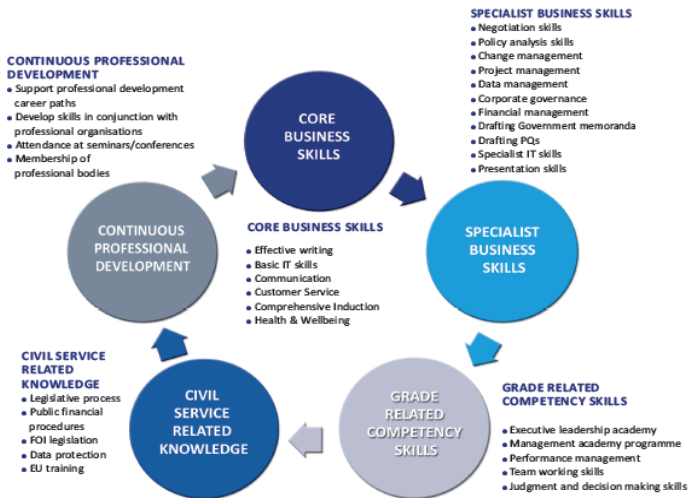
1. ทักษะพื้นฐาน (Core Business Skills) เช่น การเขียน เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การให้บริการ เป็นต้น

2. ทักษะเฉพาะทาง (Specialist Business Skills) เช่น การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์นโยบาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารโครงการ เป็นต้น

3. ทักษะ/สมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Grade related competency Skills) เช่น ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหาร การบริหารผล การปฏิบัติงาน การบริหารทีมงาน เป็นต้น

4. องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Civil Service Related Knowledge) เช่น กฎระเบียบ การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ การคุ้มครองข้อมูล เป็นต้น

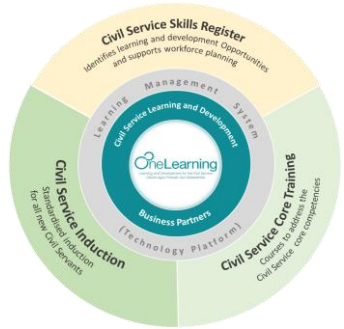
5. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) เช่น การพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ การเป็นสมาชิกเครือข่ายวิชาชีพ การเข้าร่วมสัมมนาเครือข่ายวิชาชีพ เป็นต้น



ภาพแสดงกลุ่มทักษะจำเป็น (Skills Clusters) 5 ด้าน สำหรับข้าราชการไอร์แลนด์  
 การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา  
 อย่างต่อเนื่อง

มีการจัดตั้ง One Learning ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาข้าราชการรูปแบบใหม่ ตลอดจน เพื่อจัดให้มีโครงการการเรียนรู้และพัฒนาภาคบังคับให้แก่ข้าราชการทุกคน เช่น การเรียนรู้และพัฒนาสำหรับข้าราชการใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาให้อยู่บน platform และระบบเดียวกันโดยมีส่วนราชการต่าง ๆ ร่วมเป็นเครือข่ายในการออกแบบ และมีพันธมิตรจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาคเอกชนมาร่วม ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและจัดให้มีกระบวนการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม ซึ่งระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ มีองค์ประกอบการดำเนินการ 3 ส่วน ดังนี้

- 1) การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ 2) การพัฒนาระบบการลงทะเบียน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการเสริมสร้างทักษะที่เหมาะสม และ
- 3) การพัฒนาทักษะพื้นฐานสำหรับข้าราชการ



ภาพแสดงองค์ประกอบ  
ดำเนินการ  
ของ One Learning Centre

### บทสรุปและข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้และการพัฒนางาน

จากการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมผู้มีความรู้และทักษะสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ณ Institute of Public Administration (IPA) ดิฉันมีความสนใจเป็นพิเศษในประสบการณ์ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ด้านการปฏิรูประบบข้าราชการ และการสร้าง Mindsets ในเรื่องการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตลอดหลักสูตรนี้ ทั้งระหว่างการฝึกอบรมในห้องเรียน การศึกษาดูงานหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ทำให้เห็นว่าจุดเน้นของภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการไอร์แลนด์ คือ การสร้างสมดุลระหว่างการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ (Get

the job done) กับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น (Build relationship with people) โดยทักษะและสมรรถนะสำคัญที่สร้างขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐในยุคแห่งการปฏิรูประบบราชการของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

ในการก้าวไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์นั้น นักทรัพยากรบุคคลทุกคนควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ บทบาทภาครัฐในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง update องค์ความรู้ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริบทการทำงานนี้เป็นโจทย์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเตรียมและพัฒนาผู้นำในทุก ๆ ระดับให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง อันจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ นอกจากนี้ นักทรัพยากรบุคคลควรเรียนรู้วิธีการดำเนินการและประสบการณ์จากประเทศที่ประสบความสำเร็จ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมราชการไทย ต่อยอดเพิ่มพูนและฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการดึงศักยภาพของบุคลากรในส่วนราชการมาใช้ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจในยุคปฏิรูปดังเช่นที่สาธารณรัฐไอร์แลนด์ดำเนินการได้

เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานด้าน HR มีทั้งองค์ความรู้ที่จำเป็น (Contents) และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Contexts) มีความเป็นมืออาชีพ มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือ อันจะก้าวไปสู่การเป็น Strategic & Business Partner ของหัวหน้าส่วนราชการสามารถสนับสนุนให้เกิดการสร้างผู้นำที่มีคุณภาพในระบบราชการ

ไทยต่อไปนั้น การนำแนวคิดเรื่อง One Learning ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์มาประยุกต์ใช้ จึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการในระยะต่อไป โดยศึกษาแนวทางการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงานด้าน Learning & Development และการออกแบบ Enterprise Architecture (EA) ด้าน Learning & Development คู่ขนานไปกับการกำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคน และข้าราชการทุกคนสามารถออกแบบวิธีการเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสมได้ โดยมีกรอบมาตรฐานทักษะและสมรรถนะตามที่ข้าราชการในแต่ละระดับในแต่ละวิชาชีพจึงจะมีเป็นแนวทาง