

การศึกษานวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อการ
แข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา ประเทศสิงคโปร์
Innovation and Human Resource Management in the Public
Sector for Improved Competition in AEC: A Case Study of
Singapore

รวิภา ธรรมโชติ (Ravipa Thummachote)

รศ.ดร. ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Assoc.Prof.Dr., Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University

E-mail: ravipa_t123@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัย เรื่อง การศึกษานวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อการ
แข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา ประเทศสิงคโปร์ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ 1) เพื่อ
ศึกษาลักษณะของนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขัน กรณีศึกษา
ประเทศสิงคโปร์ 2) เพื่อศึกษาบริบทและเงื่อนไขของประเทศสิงคโปร์ต่อการเกิดนวัตกรรมกับการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขัน 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบนวัตกรรมกับการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขันให้กับประเทศต่างๆในกลุ่มประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นการ
เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาทิ เอกสารงานวิจัยของหน่วยงาน และ
ข้อมูลจากเว็บไซต์ ของหน่วยงาน และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างของ หน่วยงาน
ภาครัฐ ได้แก่ ตัวแทนเจ้าหน้าที่จากวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC)
และ The Public Service Division (PSD) โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการตรวจสอบ
ข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะของนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบ
ไปด้วย การวางแผนทางการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรม 2) บริบทและเงื่อนไขสำคัญของ
ประเทศสิงคโปร์ที่มีต่อการเกิดนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ประกอบไปด้วย 3
องค์ประกอบหลักด้วยกันกล่าวคือ นโยบายของภาครัฐ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอก
องค์กร และ 3) ตัวแบบนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการแข่งขันในประชาคม

รวิภา ธรรมโชติ

อาเซียน “HIPPS” ซึ่งประกอบด้วย การสะสมทุนมนุษย์ การบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน นโยบายของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมการบริการสาธารณะพัฒนาให้เกิดองค์กรชุมชนวิชาชีพ และการวางแผนองค์กรชุมชนวิชาชีพเชิงกลยุทธ์

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, นวัตกรรม การสะสมทุนมนุษย์, การบูรณาการความร่วมมือ, การบริการสาธารณะ, องค์กรชุมชนวิชาชีพ, ชุมชนวิชาชีพเชิงกลยุทธ์

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the characteristics of innovation and human resource management in Singapore’s public sector to improve its competitive ability in the ASEAN Economic Community, 2) to study the conditions and the context of Singapore with regard to innovations and human resources management in the public sector, and 3) to develop a model for innovative human resource management in the public sector to enable Singapore to compete with other countries in the ASEAN Community. The qualitative research approach is employed, based on documents and related research, which includes in depth interviews with a sample of government agencies, including the Civil Service College and the Public Service Division.

The results are summarized as follows: 1) the characteristics and means of promoting innovation and human resource management consist of development planning, education and training, 2) the context and crucial conditions of Singapore towards human resource management innovation creation involve three key factors: the policy of the government, internal organization factors, and external factors, and 3) the innovation and human resource management model for competition in the ASEAN Community, which is known as “HIPPS” consists of the accumulation of human capital, integrating cooperation of all sectors, the government’s policy to promote public service, developing a community-based organization, corporate planning, and having a strategic professional community.

Keywords : Human resource management, human capital Innovation, integrating cooperation of all sectors, the government's policy to promote public service, a community-based organization, a strategic professional community

บทนำ

ปัจจุบันประเทศต่างๆในกลุ่มประชาคมอาเซียนให้ความสำคัญกับการแข่งขันและสนับสนุนให้มีการส่งเสริมและการบริหารการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเล็งเห็นแล้วว่าการส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศดังตัวอย่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสิงคโปร์ จากคำกล่าวของ ISREAL BERMAN (2008) ที่สะท้อนให้เห็นว่า ประเทศสิงคโปร์เป็น 1 ในตัวอย่างที่ดีที่สุดที่รัฐบาลมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ (talent) นอกจากนี้ประเทศสิงคโปร์ ยังให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว แม้ว่าจะเป็นประเทศที่มีข้อจำกัดในด้านภูมิประเทศ เพราะเป็นเกาะเล็กๆ ที่มีทรัพยากรไม่มาก จำนวนประชากรน้อย เป็นตลาดการค้าขนาดเล็กมาก (Division, Ministry of Manpower of Singapore, 2010) แต่เป็นที่ปรากฏชัดว่าประเทศสิงคโปร์กลับมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงทั้งในระดับโลกและในระดับเอเชีย เนื่องจากสัดส่วนประชากรที่เป็น ทุมนมนุษย์ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสร้างผลผลิตสูง มากกว่าร้อยละ 50 เปอร์เซนต์ ทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามประเทศสิงคโปร์ยังถือว่าเป็นประเทศแรกในเอเชียที่มีความพร้อมในเชิงรุกในการริเริ่ม นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างหลากหลาย อาทิ เช่น การสร้าง Talent Hub หรือ ศูนย์กลางคนเก่ง ดังคำกล่าวที่ว่า สิงคโปร์เป็นประเทศนักล่าคนเก่งจากทั่วโลก “global headquarters” (อ้างใน สุदारัตน์ โยธาบริบาล , มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 31 2 พ.ศ. – ส.ศ. 57) เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการพลวัตของการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม จึงมีนโยบายและโครงการ ต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงนวัตกรรมในการบริหารและการ พัฒนาศักยภาพมนุษย์ อาทิเช่น โครงการ Continuing Education and Training (CET) Masterplan ซึ่งดำเนินการโดย Singapore Workforce Development Agency (WDA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมกำลังคนสำหรับอนาคต ตามข้อเสนอของลูกจ้าง นายจ้าง และสหภาพ ในรูปแบบ CTE 2020 (2563) เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่มีผลกระทบมาจากนวัตกรรมและผลิตภาพการผลิตโดยเน้นความร่วมมือกันระหว่างนายจ้าง สมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ สหภาพ และ ศูนย์ฝึกอบรม ทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน โดยลักษณะของ

โครงการ Continuing Education and Training (CET) จะมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสูง การฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรม ต่างๆ และการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดย CET2020 (2563) มีจุดประสงค์ 3 ประการ

1. การสร้างความเชี่ยวชาญในเชิงลึกให้กับกำลังแรงงานสิงคโปร์โดยให้นายจ้างมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรและการเห็นคุณค่าของลูกจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์การจัดการบริหารกำลังพลแต่ละภาคธุรกิจ - โครงสร้างการสร้างสมรรถนะแต่ละภาคธุรกิจ - One-stop การฝึกอบรมให้คำแนะนำและสนับสนุนด้านกำลังแรงงาน
2. ให้ทุกคนสามารถรับทราบข้อมูลการศึกษาและอาชีพผ่านระบบการศึกษา การฝึกอบรมและแนะแนวอาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> - ให้การศึกษา อบรม แนะนำสายอาชีพผ่านระบบ Online - ศูนย์วิจัย Lifelong Learning - เพิ่มความเป็นมืออาชีพของผู้สอนในด้านการให้การศึกษา การฝึกอบรมและแนะแนวอาชีพ
3. การพัฒนาระบบ CET ในการสร้างโอกาสการเรียนรู้หลากหลายอย่างมีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี - INLab สำหรับการสร้างงานนวัตกรรมใน CET - เพิ่มโครงสร้างการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

แหล่งข้อมูล : เว็บไซต์ สำนักงานแรงงานประเทศสิงคโปร์, 2558

โดยบทความนี้จะได้ศึกษาถึงลักษณะของนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ และบริบทและเงื่อนไขของประเทศสิงคโปร์ต่อการเกิดนวัตกรรมและในช่วงท้ายของบทความจะได้นำเสนอถึงตัวแบบนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขันซึ่งจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงลักษณะของนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียนของประเทศสิงคโปร์
2. เพื่อศึกษาบริบทและเงื่อนไขของประเทศสิงคโปร์ต่อการเกิดนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาครัฐ เพื่อการแข่งขัน ของประเทศสิงคโปร์
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขันให้กับประเทศต่างๆ ในกลุ่มประชาคมอาเซียน ซึ่งจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงานราชการวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC) และมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ และนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน และ หน่วยงาน The Public Service Division (PSD) จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) นอกจากนี้ ยังเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยความร่วมมือของหน่วยงานในประเทศสิงคโปร์ในการสำรวจเอกสารและงานวิจัยของหน่วยงานราชการของประเทศสิงคโปร์ รวมทั้งเว็บไซต์ของหน่วยงาน (Documentary Research) และมีการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธี “Triangulation analysis” และดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Contents analysis)

ทบทวนวรรณกรรม

ความหมายของนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2547) ได้กล่าวใน “นวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น การออกแบบพัฒนาจะต้องมีการคิดและลงมือปฏิบัติอย่างมีนวัตกรรม ซึ่งการที่จะมีนวัตกรรมได้นั้น จะต้องรู้จักมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องมีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นอยู่ หรือความพึงพอใจ ความสุขสบายของตน ต้องพัฒนาให้สามารถแก้ปัญหาด้วยความคิดที่ลื่นไหลอย่างเป็นระบบ โดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการพัฒนาคนขององค์การ ดังนั้นในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาถึงหลักการด้านนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างชัดเจน เพราะนวัตกรรมจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่คาดหวังไว้ เกิดพลังในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ พร้อมทั้งจะเดินก้าวไปอย่างรวดเร็ว แต่มั่นคง

ดังนั้น แนวทางหรือกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาวัตกรรม จึงต้องมีวิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับความเป็นนวัตกรรม โดยกิจกรรมในการพัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากรขององค์การตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถจำแนกกิจกรรมในการพัฒนาได้ 3 รูปแบบ ดังนี้ (Nadler, 1980, p. 22)

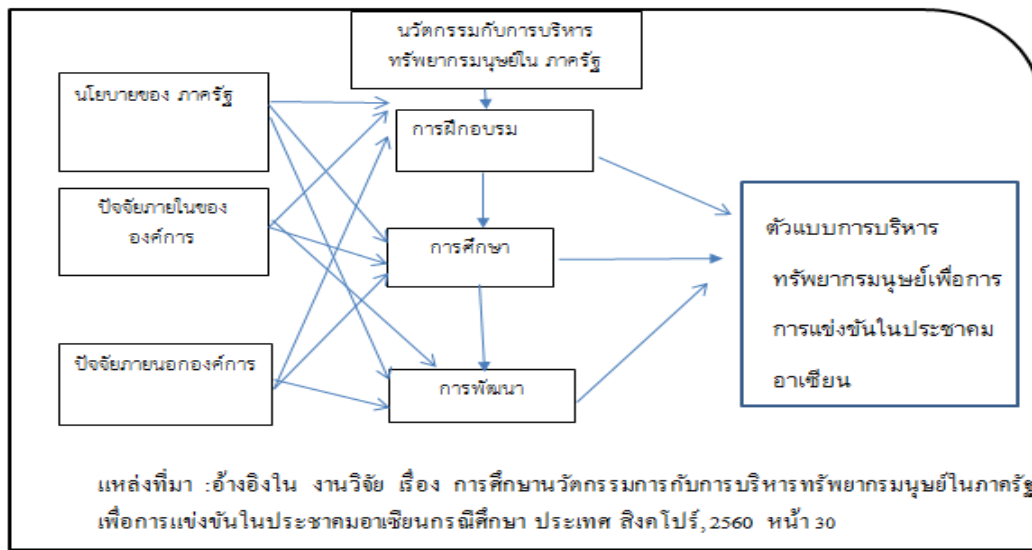
1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมเป็นการคาดหวังว่า ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนไปตามความต้องการขององค์กร รวมถึงกิจกรรมที่ให้บุคคลมีโอกาที่จะได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงกว่าในสายงานเดียวกันขององค์กร

2. การศึกษา (Education) หรือการศึกษาต่อเนื่อง หรือการศึกษาต่อหลังจากที่บุคคลได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว มีจุดเน้นที่บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ก็เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเฉพาะกิจ หรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การให้การศึกษาจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำหน้าที่ในสิ่งแวดล้อมใหม่ได้

3. การพัฒนา (Development) เป็นการเตรียมบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลง หรือการเติบโตขึ้น องค์กรจะมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนในการจัดหาโครงการหรือก่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ ทั้งนี้ตัวบุคคลควรจะเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ การพัฒนาจึงจะเป็นการบูรณาการความต้องการของบุคคลเข้ากับความต้องการขององค์กร

นอกจากนี้ การเลือกกิจกรรมจะต้องทำความเข้าใจกับลักษณะขององค์กร รวมทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ที่ได้รับการพัฒนาด้วย คือ องค์กรที่มีการแข่งขันสูง การสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรแข่งขันกันออกแบบคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น การแข่งขันชิงรางวัลสินค้านวัตกรรมยอดเยี่ยมแห่งปี เป็นต้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับกิจกรรมด้านการศึกษาหรือการฝึกอบรมในห้องเรียน นอกจากนี้หากบุคลากรมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน การเลือกและการสร้างกิจกรรม การพัฒนานวัตกรรมจะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาด้วย จึงจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมของบุคลากรสัมฤทธิ์ผล เช่น กลุ่มบุคลากรด้านวิศวกรรม ควรให้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติมากกว่าการฝึกอบรมจากการบรรยาย เป็นต้น

กรอบแนวความคิด



แหล่งที่มา : อ่างอิงใน รวิภา ธรรมโชติ, การศึกษานวัตกรรมการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ภาครัฐ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียนกรณีศึกษา ประเทศ สิงคโปร์, 2560 หน้า 30

ผลการวิจัย และการอภิปรายผล

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานราชการวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC) และ หน่วยงาน The Public Service Division (PSD) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผน กล ยุทธ์ และนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะและแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ของประเทศสิงคโปร์ อยู่ภายใต้สมมุติฐาน 8 ประการกล่าวคือ

1.1 ค่านิยมขององค์กรภาครัฐมีความเชื่อว่า บุคลากรภาครัฐ คือ ผู้ที่มี สมรรถนะและสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ดี หรือ ที่นิยมเรียกว่า Talent และ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นจะต้องพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

1.2 การฝึกอบรม จัดว่าเป็นเครื่องมือ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้เกิดการ เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต ดังนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องเรียนรู้และเข้าใจในวัฒนธรรม และตระหนัก ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.3 การฝึกอบรมช่วยสร้างความสามารถ จัดเป็นนวัตกรรม และสร้าง ความก้าวหน้าให้กับภารกิจการบริหารงานภาครัฐ

1.4 ความมุ่งมั่นในการฝึกอบรม สร้างความท้าทายให้กับการทำงาน ในหน่วยงานของภาครัฐ

ดังจะเห็นได้จากการที่บุคลากรในภาครัฐภายหลัง จากกาการฝึกอบรมจะต้องกลับมา นำเสนอ และสร้างสรรค์ผลงานให้กับ หน่วยงานเป็นที่ประจักษ์ โดยสามารถนำวิทยาการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม จากลักษณะและปรัชญา นวัตกรรมการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ของประเทศสิงคโปร์ ส่งผลให้เกิด แนวทางในการส่งเสริม ด้านการฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐ

1.5 ข้าราชการทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการฝึกอบรมหลักการนี้ได้กลายเป็น นโยบายที่รัฐบาลสิงคโปร์ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ข้าราชการในหน่วยงานได้มีโอกาสเข้ารับการ ฝึกอบรมอย่างเท่าเทียมกัน และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ โดยถือเป็นภารกิจที่สำคัญที่ หน่วยงานรัฐพึงปฏิบัติ เนื่องจากจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของระบบราชการ เอง

1.6 การฝึกอบรมคือความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรภาครัฐ และ ผู้บริหารของหน่วยงาน โดยบุคลากรของภาครัฐ จะพยายามที่จะหาโอกาสในการเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตัวผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ในการ ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน และช่วยให้เกิดการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร

1.7 การฝึกอบรมต้องเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรซึ่งมีความเชื่อมโยง กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐจะมีการ กำหนด รูปแบบเฉพาะบุคคล โดยรูปแบบการฝึกอบรมจะมีหลายรูปแบบ ไม่จำเป็นต้อง เป็นการอบรมในห้อง แต่อาจมาจากการฝึกอบรม ในรูปแบบอื่นๆ อาทิ on the job training

1.8 ผู้นำประเทศและหน่วยงานควรมีบทบาท ในการตัดสินใจฝึกอบรม และ พัฒนาตามความต้องการของพนักงาน โดยจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและ จัดสรรงบประมาณกระจาย ให้กับแต่ละหน่วยงานของภาครัฐ โดยที่หน่วยงานต่างๆ ล้วนมีอิสระในการวางแผน ในการพัฒนา และจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ โดยนโยบายการ ฝึกอบรมของหน่วยงานราชการในประเทศ สิงคโปร์ จะกำหนดให้มีการฝึกอบรมอย่างน้อย 100 ชั่วโมงต่อปี มีการฝึกอบรม 8 ชั่วโมงต่อการ ฝึกอบรมต่อวัน

2. ลักษณะปรัชญาและแนวทางการพัฒนานวัตกรรมกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อ การแข่งขันในประชาคมอาเซียนของประเทศสิงคโปร์

2.1 ลักษณะและปรัชญาในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการแข่งขัน ในประชาคมอาเซียน ของประเทศสิงคโปร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

CHAPTER 18

ประเทศสิงคโปร์ถูกขับเคลื่อนโดย หน่วยงานชื่อว่า วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC) ประเทศสิงคโปร์ คือ สถาบันการเรียนรู้ส่วนกลางสำหรับหน่วยงาน บริการภาครัฐ ประเทศสิงคโปร์ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นหน่วยงาน ให้บริการสาธารณะของภาครัฐ



อย่างไรก็ตามพันธกิจของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน วิสัยทัศน์ของวิทยาลัย ข้าราชการพลเรือน คือ หัวใจของการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศของการพัฒนาหน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐในประเทศสิงคโปร์ ดังข้อความที่ปรากฏในแผ่นป้ายแสดงถึง ปรัชญา และพันธกิจ ของหน่วยงาน CSC



จากพันธกิจที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการยกระดับการ ให้บริการชั้นเลิศ แล้ว ในส่วนของวิสัยทัศน์การพัฒนาของ CSC จะมุ่งเน้นให้เกิดการ เรียนรู้เพื่อพัฒนาและส่งเสริม ความเป็นเลิศในการบริการสาธารณะของประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้หับค่านิยมหลักของหน่วยงาน CSC คือ การส่งเสริมคุณค่าของคนการสร้างจิตอาสา สำนึกในความซื่อสัตย์ และส่งเสริมให้เกิด ความเป็นเลิศในบุคลากรแต่ละคน โดยได้มีการผลักดันกลยุทธ์ ได้แก่

ศูนย์กลางความรู้ การประมวล การสร้างสรรค์ และการถ่ายทอดความรู้ภายในธุรกิจ ภาครัฐการตีความร่วมกันในด้านลักษณะพฤติกรรมและค่านิยม สร้างซอฟต์แวร์สำหรับเครือข่าย ภาครัฐ สร้างความสามารถหลักในธุรกิจภาครัฐ เชื่อมต่อไปยังทั่วโลก ศูนย์กลางความเป็นเลิศด้าน การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ให้บริการสาธารณะของภาครัฐ สร้าง ความสามารถทางยุทธศาสตร์ด้านกำลังการผลิตและภาวะความเป็นผู้ ให้แก่หน่วยงานให้บริการ สาธารณะของภาครัฐ วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (CSC) มีโปรแกรมที่ครอบคลุม เหมาะสม เพื่อ สร้างยุทธศาสตร์ด้านกำลังการผลิตใน หน่วยงานให้บริการสาธารณะของภาครัฐ มุ่งเน้นในด้านการ พัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นอกจากนี้ การบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ โดย CSC ดำเนินงานอย่าง ใกล้ชิดกับรัฐบาลและ

หน่วยงานสื่อสารภาครัฐที่ปลูกฝังค่านิยม ตลอดจนสถาบัน วิชาการและองค์การการเมืองระหว่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จและมีประสพการณ์ด้านความเป็นผู้นำการพัฒนา นโยบาย การบริหารรัฐกิจ และการปฏิรูปภาครัฐ ประเทศสิงคโปร์เน้นการสร้างให้ เกิดสภาพแวดล้อมในการฝึกอบรม ภายในหน่วยงานบริการสาธารณะของภาครัฐ ประเทศสิงคโปร์อย่างเป็นระบบ (Training Environment in the Singapore Public Service: SPS) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ เพื่อให้ได้มุมมองที่ละเอียดเกี่ยวกับระบบนี้จะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกันทั้งสิ้น 9 ประการ ได้แก่ บริบท หลักการและแนวทาง การให้ความสำคัญ และการกำหนดทิศทาง กรอบแนวคิด ผู้มีบทบาทสำคัญระเบียบวิธีการ ประเภทของโครงการ การเลือกโครงการ และการวิเคราะห์ที่นำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม คือ การประเมินความคุ้มค่า (VFM)

2.2 แนวทางการพัฒนานวัตกรรมกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียนของประเทศสิงคโปร์ ดังนี้

2.2.1 การฝึกอบรม (Training)

จากการสัมภาษณ์ ตัวแทนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน CSC ซึ่งได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปอย่างมาก ส่งผลให้บุคลากรของภาครัฐกำลังเผชิญกับปัญหา ความท้าทายด้วยความต้องการในการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผลให้ทุกหน่วยงานภาครัฐต้องจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดริเริ่มสอดคล้องกับผลงานของ Jia Yi Tan (2015) ซึ่งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในสายการศึกษา นอกจากนี้จากผลงานการวิจัยของ CAMFEBA พบว่า ปัจจุบัน รัฐบาลหลายประเทศในกลุ่มอาเซียนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนา อาทิเช่น ประเทศกัมพูชา โดยทักษะที่นิยมฝึกอบรม ได้แก่ ภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์

2.2.2 การพัฒนา (Development)

จากมุมมองของตัวแทนของหน่วยงาน PSD พบว่า ปัจจุบันรัฐบาลสิงคโปร์มีปรัชญาและกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากภาครัฐในอดีตไม่พยายามที่จะมีการเปลี่ยนแปลง หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนของสวัสดิการผลประโยชน์ จึงไม่สามารถจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐจึงมีปรับเปลี่ยน ให้มีความเท่าเทียม กับภาคเอกชน ทั้งในส่วนของสวัสดิการการพัฒนาและ ในเรื่องของสิทธิประโยชน์ อย่างไรก็ตามแนวคิดที่ยังคง อยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือความ

เป็นธรรม ความซื่อสัตย์และและความยุติธรรม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า บริบทและเงื่อนไขสำคัญของประเทศสิงคโปร์ที่มีต่อการเกิดนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อการแข่งขัน ดังเช่นผลงานวิจัยของหน่วยงาน CSC เรื่อง The Philosophy and Strategic Directions for Human Resource Management in the Civil Service (Yee Ping Yi, Ethos – Issue 2, 2002)

2.2.3 การศึกษา (Education)

จากข้อมูลการสัมภาษณ์ ตัวแทนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน CSC และ PSD พบว่า วัตถุประสงค์ของการนโยบายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (CET) เพื่อเป็นช่องทางสำหรับการยกระดับทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นโอกาสในการได้รับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาให้กับบุคลากรทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน เมื่อไรก็ตามที่บุคลากรได้รับประกาศนียบัตร หรือ A - Level จะได้รับการพิจารณาความก้าวหน้าทันที (อ้างอิงข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานข้าราชการของหน่วยงาน PSD) ในขณะที่โปรแกรม CET ได้ถูกกำหนดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ในประเทศสิงคโปร์รวมทั้งมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (NUS) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยาง (NTU) Singapore Management (SMU) สถาบันการจัดการแห่งสิงคโปร์ (SIM), Singapore Polytechnic (SP) อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program) กล่าวถึงความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาให้สูงขึ้น อ้างใน รัตติกาล มาเรือนกุล, 2558) ที่ได้นำเสนอถึงนวัตกรรมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. บริบทและเงื่อนไขสำคัญของประเทศสิงคโปร์ที่มีต่อการเกิดนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขัน ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลักด้วยกันกล่าวคือ

องค์ประกอบที่ 1 นโยบายของภาครัฐโดยผู้นำประเทศถือว่ามีความบทบาทในการตัดสินใจฝึกอบบรมและจัดสรรงบประมาณกระจายให้กับแต่ละหน่วยงานของภาครัฐ

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรได้แก่ ความพร้อมของทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ความยืดหยุ่นและผ่อนปรนในโครงสร้างและการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการให้ความสำคัญกับการรักษาและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ (รัตติกาล มาเรือนกุล, 2558)

องค์ประกอบ 3 ปัจจัยภายนอกองค์การจากกระแสแนวคิดอันเป็นผลกระทบ จากการรวมตัวของประชาคมอาเซียน (AEC) ที่มีการเปลี่ยนแปลงความต้องการเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดกลุ่มข้าราชการที่เรียกว่า Hipos ผ่านแนวทางการจัดการที่เรียกว่า “Talent Management” เป็นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่อ้างอิงใน Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998) โดยจากผลงานวิจัยในอดีตสะท้อนให้เห็นว่าใน หน่วยงานภาครัฐใด

ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ส่งผลให้เกิดผลผลิตในการทำงานที่สูงขึ้นด้วย โดยเฉพาะกลุ่ม Hipos ซึ่งมีความคาดหวังในการเพิ่มพูนทักษะเพื่อรองรับการทำงานใหม่ๆ ตลอดเวลา ทำให้หน่วยงานต้องพยายามส่งเสริมทักษะ และ ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยสภาพแวดล้อม ในหน่วยงานควรมีลักษณะของ “ชุมชนมืออาชีพ” ซึ่งจะเป็นบรรยากาศของการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรตื่นตัวที่จะรับความรู้ใหม่ๆ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานเป็นบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย แก่บุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีมืออาชีพทั้งหลายทำให้บุคลากรรู้สึกท้าทาย และภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนมืออาชีพ

4. การพัฒนาตัวแบบนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาตัวแบบนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ได้รับการผลักดันจากทั้งในส่วนของนโยบายของภาครัฐและปัจจัยภายในหน่วยงานของระบบราชการ และปัจจัยภายนอกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิด การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรม การบริหารสาธารณะ ภายใต้การจัดการ “Talent Management” ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

4.1 H (Human Capital Formation)การให้ความสำคัญกับการสะสมทุนมนุษย์สืบเนื่องจากปรัชญาและความเชื่อของรัฐบาลและหน่วยงานราชการของประเทศสิงคโปร์ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริม และสะสมทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยจะเห็นได้จากการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์การภาครัฐที่มีความเชื่อว่าบุคลากรภาครัฐทุกคนคือ ผู้ที่มีสมรรถนะและสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ดี หรือที่นิยมเรียกว่า Talent

4.2 I (Integration of all sector)การบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน การดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริม ใน 3 องค์ประกอบ กล่าวคือ การส่งเสริมด้านการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษานั้นสะท้อนให้เห็นว่าเป็นการดำเนินงานทั้งในรูปแบบแนวดิ่งและแนวราบไปพร้อมๆ กัน

4.3 P (Public Service) นโยบายของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมการบริการสาธารณะ จากข้อสังเกตของนักวิชาการ Soh Ai Ling และ Michelle lee ซึ่งปรากฏในบทความเรื่อง “3 Things to Know About Co-production of Public Services” 1) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนมีความพร้อมต่อการเป็นบุคลากรเสริมของภาครัฐ 2)การเสริมสร้างความร่วมมือที่แท้จริง ระหว่างการบริการสาธารณะกับพลเมือง 3. นโยบายของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมการบริการสาธารณะ (Public Service)

4.4 P (Professional community พัฒนาให้เกิดองค์กรชุมชนวิชาชีพ organization) นโยบายการพัฒนาชุมชนวิชาชีพมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้เกิด กลุ่ม

รวิภา ธรรมโชติ

ข้าราชการที่เป็นมืออาชีพ และมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการให้บริการสาธารณะอย่างแท้จริง ในระบบราชการ นอกจากนี้ยังเป็นพื้นที่ที่จะดึงดูดกลุ่ม Hipos ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐจากข้อเสนอของ Jia Yi Tam นักวิชาการของหน่วยงาน CSC ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาองค์กรชุมชนวิชาชีพ

4.5 S (Strategic Planning) การวางแผนองค์กรชุมชนวิชาชีพเชิงกลยุทธ์ จากข้อเสนอของ Jane Lee นักวิจัยอาวุโสจากสถาบันการบริหารและจัดการภาครัฐ (IPAM) ได้สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง มุมมองความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่รัฐในยุคใหม่ ที่ไม่เพียงแต่มองในส่วนของการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนและการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงานเท่านั้น แต่กลับให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานที่สามารถสร้างความเป็นมืออาชีพ อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ ได้เสนอแนวทางการพัฒนาตัวแบบนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประการ

ตัวแบบนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน “HIPPS”

- H (Human Capital Formation) การให้ความสำคัญกับการสะสมทุนมนุษย์
- I (Integration of all sector) การบูรณาการความร่วมมือของทุกภาคส่วน
- P (Public Service) นโยบายของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมการบริการสาธารณะ
- P (Professional community organization) พัฒนาให้เกิดองค์กรชุมชนวิชาชีพ
- S (Strategic Planning) การวางแผนองค์กรชุมชนวิชาชีพเชิงกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

หากพิจารณาถึงลักษณะและแนวทางการส่งเสริมนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมเพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ของประเทศสิงคโปร์ หน่วยงานภาครัฐควรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนจะต้องเรียนรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะการฝึกอบรมช่วยสร้างความสามารถ นวัตกรรม และความก้าวหน้า ให้กับภารกิจการบริหารงานภาครัฐ โดยภาครัฐจะคาดหวังให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานให้กับหน่วยงานเป็นที่ประจักษ์ โดยสามารถนำวิทยาการสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรมภายใต้แนวคิด การสะสมทุนมนุษย์

การส่งเสริมให้มีการบูรณาการความร่วมมือของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลควรมีนโยบายส่งเสริมการให้บริการสาธารณะเพื่อผลักดันให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานภาครัฐควรสร้างเครือข่ายองค์ความรู้หรือองค์กรชุมชนวิชาชีพ เพื่อพัฒนาบุคลากรส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรชุมชนวิชาชีพ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาถึงลักษณะและแนวทางการส่งเสริมนวัตกรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมเพื่อการแข่งขันในประเทศ อื่นๆในกลุ่มประชาคมอาเซียน ควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบในการส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศกลุ่มประชาคมอาเซียน

รายการอ้างอิง

- กฤษฎี อุทัยรัตน์. (2547). “นวัตกรรม” การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อวันที่ 16 เมษายน 2557, จาก <http://www.jobroads.net>
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล . (2557) สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ “ศูนย์กลางคนเก่งสิงคโปร์” : บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ในบริบทอาเซียน Singapore and War of Global talent to Talent Hub of Singapore : Lessons and Challenges to guidelines of creating Talent Hub of Thai Public Sector in ASEAN context วารสาร มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 31 (2) พ.ศ. - ส.ศ. 57
- รวิภา ธรรมโชติ (2560) .การศึกษานวัตกรรมการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ เพื่อการแข่งขันในประชาคมอาเซียนกรณีศึกษา ประเทศ สิงคโปร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง หน้า 30
- Becker, Brain E. and Huselid Mark A. (1998). “High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications.” In *Research in personnel and human resources management*, 53-101. Edited by Ferris, Gerald R. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Berman, Isreal. (2008). Talent Management in Asia: Four Perspectives Singapore Human Capital Summit Plenary”. *Ethos* 5 (November).

Busine, Mark. (2011). *Leading Singapore a snapshot of leadership readiness*. United State: Development Dimensions International.

ISREAL BERMAN , Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore , 2008.

Paul E. Peterson , Nobel Prize Winner Elinor Ostrom and her theory of co – production , Education Next , 19 Oct 2009.

Jia Yi Tan IPAM), Civil Service College ,The Philosophy and Strategic Directions for Human in the Civil Service , Ethos – Issue 2, 2015

Nadler, Leonard. (1980). *Corporate human resource development: A management tool*. Madison, Wisconsin: Van Nostrand Reinhold Company.

Soh Ai Ling and Lee, Michelle. (2016). *3 Things to know about co-production of public services*. Singapore: Civil Service College, Singapore.