บทความเผยแพร่ ด้านการพัฒนาบุคลากร

---

๑. เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนและการเพิ่มขีดความสามารถของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมผู้สูงอายุ

๒. ปี พ.ศ. ที่ดำเนินการ ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๖๙ ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

๓. บทสรุปผู้บริหาร

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างประชากรครั้งสำคัญ อันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับความก้าวหน้าทางการแพทย์และสาธารณสุขที่ส่งผลให้ประชากรมีอายุเฉลี่ยยืนยาวขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง ซึ่งมิได้ส่งผลกระทบเฉพาะต่อระบบเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน ระบบสวัสดิการสังคม และความสามารถในการแข่งขันของประเทศเท่านั้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างกำลังคนและขีดความสามารถในการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยในระยะยาว

ภาคราชการในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การกำกับดูแลกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และการจัดทำบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน จำเป็นต้องเผชิญกับความ ท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในหลายมิติ ทั้งการเกษียณอายุราชการของบุคลากร การลดลงของประชากรวัยแรงงานที่จะเข้าสู่ระบบราชการ การแข่งขันกับภาคเอกชนในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ตลอดจนความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคลากรภาครัฐ

ในขณะเดียวกัน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุยังมีแนวโน้มทำให้ความต้องการบริการสาธารณะของประชาชนเพิ่มสูงขึ้นและมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะบริการด้านสุขภาพ สวัสดิการสังคม การคุ้มครองทางสังคม และการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการของรัฐ ขณะที่ภาครัฐอาจเผชิญกับข้อจำกัดด้านกำลังคนและทรัพยากรทางการคลังเพิ่มขึ้นในอนาคต สถานการณ์ดังกล่าวอาจนำไปสู่ความไม่สมดุลระหว่างความต้องการบริการสาธารณะกับขีดความสามารถของภาครัฐในการตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว หรือที่อาจเรียกว่าช่องว่างขีดความสามารถของภาครัฐ (Public Sector Capability Gap)

ผลงานฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีต่อระบบราชการไทย ประเมินความท้าทายและขีดความสามารถที่จำเป็นของภาครัฐในอนาคต ตลอดจนพัฒนากรอบยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนและการเพิ่มขีดความสามารถของระบบราชการ โดย ประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือด้านการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกรอบ STEEP-M การวิเคราะห์องค์ประกอบภายในองค์กรด้วย McKinsey ๗S Framework การประยุกต์ใช้ DIME Framework เพื่อพิจารณาเครื่องมือและขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐ และการสังเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้วย SWOT Analysis ก่อนนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ตามกรอบ Ends–Ways–Means ควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์เชิงแนวคิดเบื้องต้น สามารถจำแนกประเด็นความท้าทายที่สำคัญของระบบราชการไทยได้ ๗ ประการ ได้แก่ (๑) ความยั่งยืนของกำลังคนภาครัฐ (๒) ความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้และทุนทางปัญญาของภาครัฐ (๓) ความไม่สอดคล้องระหว่างสมรรถนะของบุคลากรกับภารกิจในอนาคต (๔) ข้อจำกัดด้านผลิตภาพและรูปแบบการปฏิบัติราชการ (๕) ข้อจำกัดด้านการบูรณาการข้อมูลและเทคโนโลยี (๖) ข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และความยืดหยุ่นในการบริหารราชการ และ (๗) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและความยั่งยืนทางการคลัง

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การเตรียมความพร้อมของระบบราชการเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการวางแผนทดแทนอัตรากำลัง การขยายอายุเกษียณราชการ หรือการสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม แต่จำเป็นต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารราชการในลักษณะองค์รวม โดยมุ่งเปลี่ยนจากการบริหารที่ให้ความสำคัญกับจำนวนอัตรากำลัง (Headcount-based Administration) ไปสู่การบริหารที่ให้ความสำคัญกับขีดความสามารถและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Capability and Outcome-based Administration)

จากกรอบการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้จัดทำได้พัฒนากรอบยุทธศาสตร์ที่มุ่งรักษาผลประโยชน์พื้นฐานของภาครัฐ ๕ ประการ ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดิน ประสิทธิภาพและคุณภาพของการให้บริการสาธารณะ การรักษาองค์ความรู้และทุนทางปัญญาของภาครัฐ การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรภาครัฐ และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

เพื่อรักษาผลประโยชน์ดังกล่าว จึงเสนอจุดมุ่งหมายและแนวทางขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านแผนงานหลัก ๕ ด้าน ได้แก่

(๑) การสร้างความยั่งยืนของกำลังคนภาครัฐ

(๒) การรักษาและถ่ายทอดองค์ความรู้ภาครัฐ

(๓) การพัฒนาทักษะแห่งอนาคตของบุคลากรภาครัฐ

(๔) การเพิ่มผลิตภาพภาครัฐ

(๕) การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการอัจฉริยะ

ทั้งนี้ เสนอให้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยอาศัยทรัพยากรและกลไกสนับสนุนตามกรอบ ๔M ได้แก่ บุคลากรและเครือข่ายความร่วมมือ (Men) งบประมาณและทรัพยากรทางการเงิน (Money) เครื่องมือและเทคโนโลยี (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) ควบคู่กับการศึกษาและพัฒนากฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากโครงสร้างและกลไกการบริหารราชการที่มีอยู่ การกำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการบูรณาการทรัพยากรระหว่างหน่วยงาน มากกว่าการเพิ่มโครงสร้างหรืออัตรากำลังของภาครัฐโดยไม่จำเป็น

นอกจากนี้ ได้เสนอกรอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็น ๓ ระยะ ภายในกรอบระยะเวลา ๑๐ ปี เริ่มจากการศึกษาและประเมินสถานภาพกำลังคนและขีดความสามารถของภาครัฐ การพัฒนาและทดลองดำเนินงานในหน่วยงานนำร่อง และการขยายผลไปสู่หน่วยงานภาครัฐในวงกว้าง พร้อมทั้งกำหนดกรอบตัวชี้วัดและแนวทางบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอจากผลงานฉบับนี้สะท้อนให้เห็นว่า การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมิใช่เพียงความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่เป็นความท้าทายต่อขีดความสามารถของรัฐ (State Capability) ในการบริหารราชการแผ่นดินและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในระยะยาว ภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า โดยเชื่อมโยงการบริหารกำลังคน การรักษาองค์ความรู้ การพัฒนาเทคโนโลยี การเพิ่มผลิตภาพ และการพัฒนากฎหมายและกฎระเบียบเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบราชการไทยสามารถรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินภารกิจ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และรักษาขีดความสามารถในการบริหารราชการแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและข้อจำกัดด้านทรัพยากรของประเทศในอนาคต

๔. เหตุผล ความจำเป็น หรือที่มาของการปฏิบัติงาน

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวที่ส่งผลต่อทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะการลดลงของประชากรวัยแรงงานและการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุ ซึ่งมีผลต่อทั้งความสามารถในการผลิตของระบบเศรษฐกิจ ฐานรายได้ของภาครัฐ ภาระค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ และความต้องการบริการสาธารณะของประชาชน

ที่ผ่านมา การพิจารณาผลกระทบจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่วนใหญ่มุ่งให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมด้านสุขภาพ สวัสดิการสังคม การสร้างหลักประกันรายได้ การส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ และการรักษาความยั่งยืนทางการคลัง อย่างไรก็ตาม อีกประเด็นหนึ่งที่ควรได้รับความสำคัญคือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีต่อระบบราชการในฐานะองค์กรและกลไกหลักในการบริหารจัดการประเทศ

ระบบราชการอาจต้องเผชิญกับความท้าทายในลักษณะสองด้านพร้อมกัน (Dual Challenges) กล่าวคือ ด้านหนึ่ง ภาครัฐจำเป็นต้องรักษาขีดความสามารถในการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ภายใต้บริบทที่ประชากรวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง ขณะที่อีกด้านหนึ่ง ภาครัฐต้องรองรับความต้องการบริการสาธารณะที่เพิ่มขึ้นและมีความหลากหลายมากขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร

นอกจากนี้ การเกษียณอายุราชการของบุคลากรยังอาจนำไปสู่การสูญเสียองค์ความรู้เชิงประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมและไม่สามารถทดแทนได้ด้วยการสรรหาบุคลากรใหม่เพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ และระบบอัตโนมัติ ได้เปิดโอกาสให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินภารกิจ เพิ่มผลิตภาพ ลดภาระงานประจำ และสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการพัฒนาบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบข้อมูล และกลไกการกำกับดูแลที่เหมาะสม

แม้ว่าประเทศไทยจะมีกรอบยุทธศาสตร์และนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนภาครัฐ การพัฒนาระบบราชการ และการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลอยู่แล้ว แต่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาแนวทางเชื่อมโยงการดำเนินงานดังกล่าวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในลักษณะยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาขีดความสามารถของระบบราชการสามารถดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้จัดทำจึงได้พัฒนากรอบการศึกษาและวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการบริการสาธารณะ ขีดความสามารถของภาครัฐ และโอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนและการเพิ่มขีดความสามารถของระบบราชการไทยอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้ภาครัฐสามารถเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ล่วงหน้า แทนการดำเนินมาตรการเพื่อแก้ไขปัญหาภายหลังจากที่ข้อจำกัดด้านกำลังคนและขีดความสามารถของระบบราชการได้เกิดขึ้นแล้ว

๕. ความรู้ ความชำนาญงาน หรือความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

การจัดทำผลงานดังกล่าวอาศัยความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๕.๑ ความรู้ด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้กรอบ Ends-Ways-Means ในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมาย แนวทางดำเนินการ และทรัพยากรทางยุทธศาสตร์

๕.๒ ความรู้ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ STEEP-M Analysis, McKinsey ๗S Framework และ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและศักยภาพภายในของระบบราชการไทย

๕.๓ ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ การพัฒนาระบบราชการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กร

๕.๔ ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรและการบริหารความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับข้อจำกัดและบริบทของภาครัฐไทย

๖. รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ และเป้าหมายของงาน

๖.๑ รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ

การจัดทำผลงานเป็นการศึกษาและวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ โดยประยุกต์ใช้กรอบ Ends-Ways-Means เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐของประเทศไทยให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(๑) การศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

ศึกษาสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศไทย โดยเฉพาะแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุและการลดลงของประชากรวัยแรงงาน ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการบริหารกำลังคนภาครัฐ ความต่อเนื่องขององค์ความรู้ภายในองค์กร ภาระงบประมาณ และขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะ เพื่อทำความเข้าใจสภาพปัญหาและความท้าทายที่ภาครัฐไทยจะต้องเผชิญในอนาคต

(๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้กรอบ STEEP-M Analysis ซึ่งครอบคลุมมิติด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และความมั่นคง ควบคู่กับการวิเคราะห์ศักยภาพภายในองค์กรภาครัฐโดยใช้ McKinsey ๗S Framework เพื่อประเมินความพร้อมและข้อจำกัดของระบบราชการไทย ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหาร และค่านิยมร่วมขององค์กร

จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ผ่าน SWOT Analysis เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อันเป็นพื้นฐานในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่ภาครัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

(๓) การกำหนดผลประโยชน์และจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Ends)

นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเด็นยุทธศาสตร์มากำหนดผลประโยชน์และความต้องการของภาครัฐไทยที่จำเป็นต้องรักษาไว้ภายใต้บริบทของสังคมผู้สูงอายุ ได้แก่ ความต่อเนื่องในการบริหารราชการแผ่นดิน ประสิทธิภาพและคุณภาพของการให้บริการสาธารณะ การรักษาองค์ความรู้และทุนทางปัญญา การเพิ่มผลิตภาพ และขีดความสามารถในการปรับตัวของภาครัฐ

จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) เพื่อแสดงทิศทางและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทยในอนาคต และใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางปฏิบัติทางยุทธศาสตร์

(๔) การกำหนดแนวทางปฏิบัติทางยุทธศาสตร์ (Strategic Ways)

กำหนดแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับผลประโยชน์และจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานใน ๕ ด้าน ได้แก่

- การสร้างความยั่งยืนของกำลังคนภาครัฐ
- การรักษาองค์ความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรภาครัฐ

- การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต
- การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรภาครัฐ
- การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการอัจฉริยะ

ทั้งนี้ เพื่อให้ภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากระบบที่พึ่งพาปริมาณกำลังคนไปสู่ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะ องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

(๕) การกำหนดทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ (Strategic Means)

พิจารณาทรัพยากรและกลไกที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนแนวทางปฏิบัติทางยุทธศาสตร์ โดยประยุกต์ใช้หลักการ ๔M ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Men) งบประมาณ (Money) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Materials) และการบริหารจัดการ (Management)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้มุ่งให้เกิดความสอดคล้องระหว่างแนวทางปฏิบัติกับทรัพยากรที่จำเป็น รวมถึงการกำหนดบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

(๖) การบริหารจัดการความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ (Strategic Risk Management)

ระบุและพิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ ทั้งในด้านการขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยี ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายและการเมือง พร้อมทั้งเสนอแนวทางรองรับความเสี่ยงในแต่ละด้าน เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

๖.๒ เป้าหมายของงาน

(๑) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่มีต่อการบริหารกำลังคนและขีดความสามารถของภาครัฐไทย

(๒) เพื่อระบุประเด็นความท้าทายและความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ภาครัฐจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมรองรับในอนาคต

(๓) เพื่อพัฒนากรอบยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐของประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้กรอบ Ends-Ways-Means ให้มีความเชื่อมโยงระหว่างจุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติ ทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

(๔) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายด้านการบริหารกำลังคนและการพัฒนาระบบราชการไทย ตลอดจนเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงลึกในอนาคต

๗. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ)

๗.๑ ผลสำเร็จเชิงปริมาณ

จัดทำเอกสารวิชาการ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐของประเทศไทยภายใต้สังคมผู้สูงอายุ: การประยุกต์ใช้กรอบ Ends-Ways-Means” จำนวน ๑ ฉบับ

๗.๒ ผลสำเร็จเชิงคุณภาพ

(๑) สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของภาครัฐไทยภายใต้บริบทสังคมผู้สูงอายุ เพื่อนำไปสู่การกำหนดผลประโยชน์และความต้องการของภาครัฐ วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic Ends)

(๒) สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติทางยุทธศาสตร์ (Strategic Ways) ได้ ๕ ประการ ได้แก่ ๑. การสร้างความยั่งยืนของกำลังคนภาครัฐ ๒. การรักษาองค์ความรู้และประสบการณ์ภายในองค์กรภาครัฐ ๓. การยกระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต ๔. การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรภาครัฐ ๕. การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบราชการอัจฉริยะ

(๓) สามารถกำหนดกรอบทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ (Strategic Means) ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยประยุกต์ใช้หลักการ ๔M ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (Men) งบประมาณ (Money) เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน (Materials) และการบริหารจัดการ (Management)

(๔) สามารถระบุความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์และเสนอแนวทางรองรับความเสี่ยงใน ๖ ด้าน ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ข้อจำกัดด้านงบประมาณ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ความล้มเหลวของระบบเทคโนโลยี ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายและการเมือง

๘. การนำไปใช้ประโยชน์/ผลกระทบ

๘.๑ สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดประกอบการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ

๘.๒ สามารถใช้เป็นแนวทางประกอบการพัฒนาบุคลากร การรักษาองค์ความรู้ภายในองค์กร และการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานภาครัฐ

๘.๓ สามารถนำไปต่อยอดในการศึกษาวิจัยด้านการบริหารกำลังคนและการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคต

๙. ความยุ่งยากและซับซ้อนในการดำเนินการ

ความยุ่งยากและซับซ้อนของการจัดทำผลงานอยู่ที่การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การบริหารกำลังคน ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางยุทธศาสตร์หลายรูปแบบให้สามารถนำไปสู่การกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทางดำเนินการ และทรัพยากรทางยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกัน

๑๐. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ

เนื่องจากผลงานเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ในระดับภาพรวมของภาครัฐไทย จึงยังมีข้อจำกัดในด้านรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังคน สมรรถนะบุคลากร และบริบทเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมหากจะนำกรอบยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในระดับปฏิบัติ

๑๑. ข้อเสนอแนะ

๑๑.๑ ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

๑๑.๒ ควรส่งเสริมการรักษาและถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากรภาครัฐก่อนการเกษียณอายุ ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพขององค์กร

๑๑.๓ ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อนำกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทและภารกิจของหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่ง

๑๒. การเผยแพร่ผลงาน

ผลงานการศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนและการเพิ่มขีดความสามารถของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมผู้สูงอายุ” จัดทำขึ้นในรูปแบบรายงานการศึกษา โดยเป็นการศึกษาวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการบริการสาธารณะ ขีดความสามารถของภาครัฐ และโอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนและการเพิ่มขีดความสามารถของระบบราชการไทยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ภาครัฐสามารถเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ โดยได้ตีพิมพ์เผยแพร่ในห้องสมุดของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และนำลงเผยแพร่บนเว็บไซต์สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนาถ กระทรวงพาณิชย์

สิงหาคม ๒๕๖๙