



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

หลักนิติธรรมกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐวิไลใหม่

จัดทำโดย นางชุตินา หาญเผชิญ
รหัส ๖๕๑๐๑๐

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตรนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๑๐
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

หลักนิติธรรมกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐวิถีนใหม่

นางชุตินา หาญเผชิญ

บทนำ

ในปัจจุบันโลกการทำงานมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด ทำให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน และรูปแบบการใช้ชีวิตที่ไม่เหมือนเดิม ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมคนทำงานที่ผสมผสานคนจากหลายเจนเนอเรชันมากขึ้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบผลึกโณม ไม่เพียงแต่ผู้นำที่จะต้องปรับทิศทางธุรกิจองค์กรได้อย่างเหมาะสมแล้ว หน่วยงานทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ซึ่งรับผิดชอบ "การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์" ขององค์กรต่าง ๆ ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างแนวทางการตอบสนองต่อบริบทการทำงานวิถีใหม่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน พนักงาน และองค์กรสามารถทำงานได้อย่างปกติ และเดินไปข้างหน้าได้อย่างราบรื่นไม่มีการสะดุดหรือเกิดผลกระทบทางลบ และส่งผลดีในระยะยาว เช่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบทำงานของพนักงานใหม่ที่ยืดหยุ่น การปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล การทำงานจากที่บ้าน หรือนอกสถานที่ทำงานที่ใดก็ได้ ปรับวัน – เวลาเข้าออกงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดความหลากหลายในการทำงานภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น การให้คุณค่ากับผลงาน และสวัสดิการที่หลากหลายให้เลือกได้ ที่อาจนำมาซึ่งผลลัพธ์การทำงานที่ดีกว่าเดิม ตลอดจนการทบทวนกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยภายใต้หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีผู้รู้และนักวิชาการสรุปหลักการและความหมาย “หลักนิติธรรม” ไว้มากมาย ประกอบด้วยหลักการ ๗ ประการ กล่าวคือ (๑) การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ (๒) การแบ่งแยกอำนาจ (๓) ความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง (๔) ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา (๕) ความเป็นอิสระของผู้พิพากษา (๖) ไม่มีความผิด ไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย และ (๗) ความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ นอกจากนี้ หลักนิติธรรมยังเป็นหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของหลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม การดำเนินภารกิจของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาชน และทุกภาคส่วนของสังคม ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความยุติธรรม และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยหลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๖ ประการดังนี้

๑. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำตามอำเภอใจหรืออำนาจบุคคล

๒. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงาม ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

๓. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจน มีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริต คอร์รัปชัน

๔. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และขจัดกีดกันทุกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคี และความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

๕. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

๖. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยรวม

อย่างไรก็ดีผู้เขียนเห็นว่า ในการสร้างสังคมสงบสุข มีความยุติธรรม และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยังควรที่จะพิจารณาหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ๑๐ หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติ อีกด้วย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

หลักนิติธรรม ปราบกฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๓ ระบุว่า “อำนาจอธิปไตย เป็นของปวงชนชาวไทย พระมหากษัตริย์ผู้ทรงเป็นประมุขทรงใช้อำนาจนั้นทางรัฐสภา คณะรัฐมนตรีและศาล ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ รัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาล องค์การอิสระ และหน่วยงานของรัฐต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และหลักนิติธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติและความผาสุกของประชาชนโดยรวม” ประกอบกับมาตรา ๒๖ ระบุว่า “การตรากฎหมายที่มีผลเป็นการจำกัดสิทธิหรือเสรีภาพของบุคคลต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ในกรณีที่รัฐธรรมนูญมิได้บัญญัติเงื่อนไขไว้ กฎหมายดังกล่าวต้องไม่ขัดต่อหลักนิติธรรม ไม่เพิ่มภาระหรือจำกัดสิทธิหรือเสรีภาพของบุคคลเกินสมควรแก่เหตุ และจะกระทบต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคลมิได้ รวมทั้งต้องระบุเหตุผลความจำเป็นในการจำกัดสิทธิและเสรีภาพไว้ด้วย กฎหมายตามวรรคหนึ่ง ต้องมีผลใช้บังคับเป็นการทั่วไป ไม่มุ่งหมายให้ใช้บังคับแก่กรณีหนึ่งหรือแก่บุคคลใด บุคคลหนึ่งเป็นการเจาะจง”

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ยังให้ความสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินที่ต้องตอบสนองต่อบริบทสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และโดยเหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ตามหลักการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ตามนัยมาตรา ๒๕๘ ข. (๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

โดยที่ สำนักงาน ก.พ. เห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการและกฎระเบียบในการบริหารราชการและองค์กร ที่ใช้กับทุกหน่วยงานยังมีความเป็นกฎ ระเบียบกลาง ที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงนำไปสู่การพิจารณาเรื่องการผ่อนคลายกฎ ระเบียบ เพื่อการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Regulatory Sandbox) เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

บริบทการทำงานวิถีใหม่

นอกจากความเปลี่ยนแปลงในมิติเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมแล้ว ในช่วง ๒ - ๓ ปีที่ผ่านมา เรายังเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - 19) ซึ่งมีผลกระทบกับการดำรงชีวิตของเราในมิติต่าง ๆ ทางด้านสุขภาพ ความเป็นอยู่ และการทำงาน องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในหลาย ๆ เรื่อง ดังนี้

๑. การทำงานที่ยืดหยุ่น แนวโน้มการทำงานยุคใหม่จะมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การปฏิบัติงานที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่เป็นการปรับรูปแบบและแนวทางการทำงานเพื่อให้หน่วยงานปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างคล่องตัวและทันการณ์ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงานภาครัฐ ตลอดจนประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากการรับบริการเป็นสำคัญ เช่น การเลือกทำงานในหรือนอกที่ตั้ง การทำงานแบบเหลื่อมเวลา และการทำงานแบบนับชั่วโมงการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) เลือกทำงานในเวลาที่มีความยืดหยุ่นแตกต่างกันได้ หรือการจัดให้มีสถานที่ทำงานร่วมกันในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง (Co-working space) ในองค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีออฟฟิศเลย หรือที่เรียกว่า “non-office worker” บางองค์กรอาจให้สิทธิพนักงานในการ Work from Home ได้ตามที่ตกลงกัน เพราะเทคโนโลยีช่วยให้การติดต่อง่ายขึ้น พนักงานสามารถทำงานได้อย่างไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ ซึ่งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกฎเกณฑ์เดิม ๆ แบบนี้ กลายเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกตำแหน่งงานหรือเปลี่ยนงาน โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ต้องการอิสระ และยังคงดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงให้มีเวลาทุ่มเทกับการทำงานได้มากขึ้นอีกด้วย

๒. ปรับองค์กรสู่ยุคดิจิทัล จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่กล่าวมานี้ ทำให้ภาครัฐเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งรวมทั้งการให้บริการและกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อรองรับกับพฤติกรรมและสถานการณ์ความต้องการรับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ของประชาชน และภาคธุรกิจมากยิ่งขึ้น เพื่อบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน มีกรอบการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการที่ชัดเจนมุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน องค์กรต้องปรับตัวไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัลด้วยการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากเสียเวลา ลดปริมาณงานเอกสารที่ไม่จำเป็น แล้วเลือกใช้แอปพลิเคชันหรือซอฟต์แวร์อย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ว่าจะพนักงานจะอยู่ที่ไหนก็สามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว เช่น การบริการในช่องทางออนไลน์ มีแอปพลิเคชันสนับสนุนการให้และรับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา การนัดประชุมออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การสัมภาษณ์งานออนไลน์ เป็นต้น

๓. รูปแบบการจ้างงาน วิถีที่ผ่านมามีทำให้ภาคธุรกิจต้องปรับตัว ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ ซึ่งอาจกระทบกับพนักงาน ทำให้บางตำแหน่งงานอาจหายไป แต่การจ้างงานในระยะสั้นจะได้รับความนิยมมากขึ้น ซึ่งรวมถึงมาตรการของภาครัฐซึ่งออกมาเพื่อบรรเทาการว่างงานของนักศึกษาจบใหม่ เช่น พนักงานสัญญาจ้าง ฟรีแลนซ์ และงานพาร์ทไทม์ เพราะเป็นรูปแบบการจ้างงานที่ประหยัดกว่า องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้เอง หากลูกจ้างหรือนายจ้างไม่യാกร่วมงานกันต่อก็สามารถสิ้นสุดสัญญาจ้างได้ตามกำหนด ข้อดีของการจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็คือเหมาะสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ไม่อยากทำงานในตำแหน่งเดิมในระยะยาว อย่างไรก็ตามการจ้างงานแบบสัญญาจ้างก็อาจจะไม่ใช่ตัวเลือกที่ประหยัดรายจ่ายเสมอไป ขึ้นอยู่กับค่าจ้างต่อชั่วโมง ระยะเวลาที่จ้างงาน และตำแหน่งงาน ถ้าเป็นงานที่เฉพาะทางมาก ๆ อย่างไอที หรือนักวิจัย ก็มีแนวโน้มได้รับค่าตอบแทนสูง และเพื่อให้

ตอบสนองความต้องการนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบการจ้างงานระยะสั้น ด้วยกรอบอัตรากำลังและกลไกการบริหารจัดการพนักงานราชการเฉพาะกิจ เพื่อช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - 19) จำนวน ๑๐,๐๐๐ อัตรา

๔. สวัสดิการที่เลือกได้ วิธีการทำงานในยุคใหม่ นอกจากเงินเดือนจะสำคัญแล้ว สวัสดิการก็เป็นปัจจัยที่สามารถซื้อใจพนักงานได้ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่ชอบการทำงานแบบมีอิสระ ต้องการความสมดุลในการทำงานและการใช้ชีวิต หากองค์กรไหนมีรูปแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่น ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม จะช่วยดึงดูดให้พนักงานเก่ง ๆ ร่วมงานกับองค์กรได้นาน เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การมีโอกาสนำมาพัฒนาตามความต้องการของบุคคล การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน หลักสูตรเรียนภาษา นอกจากนี้จากผลสำรวจ Laws of Attraction ของ jobsDB ยังพบว่า สวัสดิการด้านสุขภาพเป็นสิ่งที่พนักงานทุกช่วงวัยต้องการ องค์กรอาจมีแพ็คเกจฟิตเนส นวดคอบ่าไหล่บรรเทาอาการออฟฟิศซินโดรม และประกันสุขภาพให้กับพนักงาน รวมถึงการจัดกิจกรรม Outing จัดทริปท่องเที่ยว สวัสดิการเหล่านี้จะช่วยสร้างความสมดุลในการทำงาน เมื่อสุขภาพจิตดี ประสิทธิภาพในการทำงานก็ดีขึ้นไปด้วย

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่ารูปแบบและวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อรองรับการทำงานในวิถีใหม่ ซึ่งเป็นประเด็นว่าในฐานะหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีแนวทางวางกฎระเบียบใหม่เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนี้ภายใต้หลักนิติธรรมได้อย่างไร กล่าวคือจะปรับเปลี่ยนกฎระเบียบกลาง อย่างไรก็ดี เมื่อองค์กรมีความแตกต่างโดยต้องการเงื่อนไขในการแก้ปัญหาที่ต่างกัน และมีความยืดหยุ่นในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคล จะทำอย่างไร

หลักนิติธรรมกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงและความยืดหยุ่น

เมื่อโลกปัจจุบันมีความผันผวนมากมายที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และกฎหมายที่ถูกตราขึ้นจากประสบการณ์ในอดีต ประกอบกับการปรับตัวของกฎหมายที่เป็นไปอย่างเชิงรุกและเต็มไปด้วยข้อจำกัด เราจึงพบปัญหาว่ากฎหมายหรือกฎระเบียบจำนวนมาก ล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในช่วงของการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ ทำให้เราได้เห็นถึงความไม่ยืดหยุ่นของกลไกด้านกฎหมาย ในหลาย ๆ เรื่อง รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการขององค์กร เช่น มาตรการเดินทางและกักตัวของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เดินทางผ่านประเทศที่มีความเสี่ยง การทำงานที่บ้าน (Work from Home) ที่ยังไม่มีการระเบียบรองรับอย่างชัดเจน การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ยังไม่สามารถดำเนินการได้ภายใต้กฎระเบียบที่มีอยู่ เป็นเหตุให้ต้องเลื่อนประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นออกไปโดยไม่มีกำหนด หรือแนวทางในการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งได้มีการเร่งออกแนวปฏิบัติต่อมาภายหลัง เป็นต้น ตัวอย่าง

กฎระเบียบรองรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุควิถีใหม่ (New Normal) ภายใต้หลักนิติธรรม ปรากฏในเอกสารแนบ ๑

อย่างไรก็ดี เมื่อบริบทสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การมีกฎระเบียบกลางอาจจะไม่ตอบโจทย์ เนื่องจากปัญหาขององค์กรแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกัน การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบเพื่อใช้ในทันทีจึงไม่อาจทำได้เพราะต้องใช้เวลา และจะไม่แก้ปัญหที่ต่างกันได้ จึงมีแนวคิดในการสร้างพื้นที่ทดสอบนวัตกรรม (Regulatory Sandbox) การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ออกกฎระเบียบและนวัตกรรม และอาจรวมไปถึงการสร้าง ความร่วมมือเชิงรุกร่วมกับภาคประชาชนด้วย Regulatory Sandboxes มุ่งเป้าไปที่การแก้ไขข้อบกพร่อง การละเมิด หรือการใช้กฎหมายที่มีอยู่ในทางที่ผิด โดยไม่เป็นอุปสรรคหรือภาระที่มากเกินไปในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

รายงานเรื่อง Global Experiences from Regulatory Sandboxes ของ World Bank (๒๐๒๐) ได้กล่าวถึงเครื่องมือและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกฎหมายไว้ ๔ รูปแบบ ดังนี้

วิธีที่ ๑ ตั้งรับ (Wait and See) ผู้ควบคุมกฎระเบียบมีบทบาทในการสังเกต และตรวจสอบแนวโน้มและทิศทาง กระแสต่าง ๆ และเข้าไปมีส่วนร่วมเมื่อจำเป็น

วิธีที่ ๒ ทดสอบและเรียนรู้ (Test and Learn) ผู้คุมกฎระเบียบมีบทบาทในการเป็นผู้ออกแบบกรอบแนวทางขึ้นมาสำหรับแต่ละกรณีเป็นการเฉพาะ

วิธีที่ ๓ สนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Facilitator) ผู้คุมกฎระเบียบมีบทบาทในการกำหนดแนวทางหรือกลไกในการส่งเสริมการทดลองและนวัตกรรม ซึ่งมีเครื่องมือเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมอย่างหลากหลาย เช่น

- o Innovation Hub โดยมีการตั้ง Central Hub ขึ้นมาเพื่อดำเนินการคำขอต่าง ๆ ให้การสนับสนุนด้านคำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ

- o Regulatory Accelerators เน้นไปที่การสร้าง partnership ระหว่าง ภาครัฐและบริษัท เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ร่วมกัน

- o Regulatory Sandbox เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมเสมือนจริง เพื่อให้สามารถทดสอบผลิตภัณฑ์หรือบริการภายใต้การควบคุมและระยะเวลาที่กำหนด การทดสอบที่มีการควบคุมดูแลในสภาพแวดล้อมเสมือนจริง ช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนานวัตกรรมของตนเองได้ ในขณะที่ภาครัฐจะสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นหลักฐาน เชิงประจักษ์ในการปรับหรือพัฒนากฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

วิธีที่ ๔ Regulatory Laws and Reform เป็นวิธีการออกกฎหมายใหม่ หรือพัฒนา ปรับปรุงกฎหมายที่มีอยู่เดิม

แม้ว่า Regulatory Sandbox จะยังคงเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย และยังคงมีข้อถกเถียงบางอย่างในเชิงหลักการของกฎหมายอยู่ แต่อย่างน้อยโมเดลทางกฎหมายชนิดนี้ก็เป็นเครื่องยืนยันให้เราเห็นได้ว่า ในขณะที่รัฐมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานของนวัตกรรม ดังนั้นรัฐเองก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างนวัตกรรมในการควบคุมกำกับดูแลหรือนวัตกรรมในทางกฎหมายเช่นกัน

ตัวอย่างประเด็นท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจนำไปสู่การพิจารณาจัดทำ HR Regulatory Sandbox ในประเทศไทยปรากฏในเอกสารแนบ ๒

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐวิสาหกิจ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่ถูกตราขึ้น โดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม หลักความรู้ความสามารถ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ปรัชญาการเป็นข้าราชการที่ดี และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงานของข้าราชการเป็นสำคัญ

รูปแบบการใช้ชีวิตที่ไม่เหมือนเดิมในยุคหลังโควิด-19 ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงไปของพฤติกรรมคนทำงานที่ผสมผสานหลายเจนเนอเรชันมากขึ้น ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน นอกจากโมเดลธุรกิจที่ช่วยให้สามารถปรับตัวเพื่อหาโอกาสในวิกฤติ ณ เวลานี้ "การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์" ยังต้องปรับเปลี่ยน และพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน พร้อมรับมือในอนาคต HR จึงเรียกได้ว่าเป็นคนสำคัญ ที่จะช่วยผลักดันพนักงานและองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างปกติและเดินไปข้างหน้าได้อย่างไม่มีผลกระทบ และส่งผลดีในระยะยาว การหาโมเดลใหม่ๆ เพื่อสร้างเส้นทางในการบริหารจัดการการทำงานของพนักงานแบบใหม่ เพิ่มความคล่องตัว ยืดหยุ่นทางธุรกิจ องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างเหมาะสม โดยองค์กรมีแนวทางดำเนินการบนหลักการดังนี้:

๑. ความคล่องตัวและยืดหยุ่น คือความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบขององค์กร ไม่ว่าจะผ่านการออกแบบโครงสร้างองค์กร หรือการจัดลำดับชั้นงานที่เสริมสร้างความคล่องตัว มีการปล่อยถ่ายกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม รวมไปถึงเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

๒. การบริหารอัตรากำลังรูปแบบใหม่ โดยสามารถดำเนินการได้ผ่านแนวคิด 4Bs ดังนี้

- **Buy:** การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพใหม่ๆ เข้ามาขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ
- **Build:** การพัฒนาความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์แนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป
- **Borrow:** การจ้างพนักงานชั่วคราว การจัดจ้างพนักงาน/หน่วยงานภายนอก เพื่อช่วยดำเนินงานในส่วนที่เหมาะสม
- **Bot:** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร และการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๓. การยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร สิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารบุคลากร ให้ประสบความสำเร็จ คือการเร่งเพิ่ม/ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อสนับสนุนต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไป โดยมีมิติที่หลากหลายการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลายด้านที่องค์กรต้องคำนึงถึง เช่น ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) การมุ่งลูกค้า เป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการดำเนินธุรกิจ ที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Good Governance)

๔. การรักษานักงานให้ดำรงอยู่กับองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีการสรรหานักงานที่มีศักยภาพสูง เข้ามาในองค์กร หรือการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี แต่หากองค์กรไม่สามารถรักษานักงานเหล่านี้ไว้ได้ นั่นก็เท่ากับว่าความพยายามที่ทำมาก็เปล่าประโยชน์ ดังนั้น การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและกำหนดกลยุทธ์/แนวทางที่สามารถสร้างให้พนักงานมีผล การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศควบคู่กับการมีความสุขในการทำงาน หลังจากที้องค์กรได้พิจารณาออกแบบ การบริหารบุคลากรเพื่อตอบโจทย์การบริหารงานยุคใหม่แล้ว จำเป็นต้องมีการสร้างแผนงานเพื่อนำสู่ การปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยแผนงานต้องครอบคลุมกิจกรรมขับเคลื่อนที่สำคัญ เช่น ทรัพยากรที่ใช้ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน โดยทั้งหมดนี้ต้องอยู่ในพื้นฐานของความสอดคล้องและ เหมาะสมกับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร เพื่อสร้างให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ประเด็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจนำมาพิจารณาจัดทำ HR Regulatory Sandbox พิจารณาจากสภาพปัญหา ความท้าทาย ตลอดจนแนวคิดใหม่ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการ อภิปรายในการประชุม อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลระบบเปิด ประกอบกับการ สัมภาษณ์ รับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน ราชการต่าง ๆ ในเบื้องต้นพบว่า ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือการสร้างแนวทางบริหารทรัพยากร บุคคลรูปแบบใหม่นั้น ในหลายกรณียังขาดระบบ กลไก ตลอดจนข้อกำหนดเพื่อรองรับการดำเนินการ และบางกรณีปรากฏว่ากฎหมายที่มีอยู่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยเหตุนี้ จึงอาจจำเป็นต้องสร้างพื้นที่ในการทดสอบสมมติฐานการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการจัดทำ HR Regulatory Sandbox เพื่อประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นก่อนนำไปสู่การพัฒ นานวัตกรรมหรือการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น แนวทางการปฏิบัติราชการที่ไม่จำกัดด้วยพื้นที่หรือเวลาตามชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) การบริหาร อัตรากำลังคนของงบประมาณ การจ้างงานรูปแบบใหม่ การปฏิรูประบบพนักงานราชการ การ ปรับปรุงระบบสมรรถนะกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๑. แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

วางแผนงานให้แก่ส่วนราชการในการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ทั้งในเรื่องความยืดหยุ่นเกี่ยวกับระยะเวลาและสถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน สวัสดิการ รวมทั้ง

ความยืดหยุ่นคล่องตัวของส่วนราชการในการกำหนดรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ อันเป็นการรองรับวิถีใหม่ในการทำงานภาครัฐโดยยังคงมุ่งประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน

๒. กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่ สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (HR Sandbox for Talents : The New Journey)

สร้างคลังกำลังคนคุณภาพรูปแบบใหม่ โดยการกำหนดสายงานใหม่สำหรับกำลังคนกลุ่มนี้ออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นการเฉพาะ และออกแบบ Ecosystem ของระบบราชการให้เป็น sandbox for talents เพื่อให้สามารถจูงใจ และรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้ในระบบราชการ เต็มโตเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ เข้าใจระบบราชการและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายสาธารณะของประเทศได้

๓. แนวทางการบริหารกรอบอัตราข้าราชการตั้งใหม่ (กรอบอัตราหมุนเวียน) ตามแนวทางการรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Retention) สร้าง “คลังกำลังคนคุณภาพ” (Talent Pool) และสร้างกลไกการหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนราชการอย่างเป็นระบบ โดยมีสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็น “ศูนย์กลางการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาคราชการ” สรรหากำลังคนคุณภาพเพื่อมาปฏิบัติงานสนับสนุน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและงานสำคัญของรัฐบาล

๔. กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะสำหรับผู้รับทุนรัฐบาลในสาขาที่ขาดแคลน (HRM of Digital Talents) สร้างเครื่องมือในการดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ และเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

๕. การกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการโดยใช้งบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน (Budget Ceiling) การบริหารกำลังคนโดยให้อิสระกับส่วนราชการในการกำหนดจำนวนตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนภายใต้จำนวนวงเงินงบประมาณที่กำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการ

๖. การปรับปรุงระบบการประเมินสมรรถนะ (competency) โดยแยกออกจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินสมรรถนะสะท้อนความเป็นจริงของตัวบุคคลมากขึ้น และสามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเรื่องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่แค่การประเมินตามแบบพิธี

๗. การปรับปรุงระบบพนักงานราชการ ทบทวนปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของระบบพนักงานราชการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบพนักงานราชการ ให้เหมาะสมกับบริบทของการบริหารกำลังคนภาครัฐปัจจุบันที่อาจต้องสร้างแนวทางการจ้างงานที่หลากหลาย

๘. การพัฒนาข้าราชการใหม่ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละส่วนราชการ พัฒนารูปแบบ Orientation และปรับปรุงเกณฑ์การเรียนรู้ในขั้นตอนการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้เชื่อมโยงกับความรู้อันจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละส่วนราชการ

บทสรุป

กล่าวโดยสรุป ในโลกปัจจุบันที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และเทคโนโลยี กำลังมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ที่ส่งผลต่อบริหารจัดการในทุกระดับองค์กรของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบองค์กร กระบวนการ ตลอดจนการออกกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ในการทำงานจะมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น มีความเฉพาะเจาะจงแตกต่างกันได้ระหว่างองค์กร และสถานการณ์ และเมื่อชีวิตวิถีใหม่ที่มีตัวเร่งจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องตื่นตัวขึ้นมาปรับกระบวนการทศน์และการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ ที่ข้าราชการ เจ้าหน้าที่รัฐมีพฤติกรรม ความเคยชินและการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแล้ว ดังนั้นผู้นำองค์กรในยุคสมัยนี้ จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและผันผวนได้ และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความรอบรู้กล้าตัดสินใจด้วยเหตุผล ในการกำหนดนโยบาย แนวทาง หลักเกณฑ์สอดคล้องกับหลักนิติธรรม มีความโปร่งใส น่าเชื่อถือและรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนับเป็นความท้าทายและเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติและตั้งอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องตามกฎหมายตามหลักนิติธรรม

บรรณานุกรม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

หลักธรรมาภิบาล. สืบค้นจาก https://www.dsd.go.th/Content/upload/Hiligh/487/487_File_Good%20governance_27032558131956_.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๖๕)

ประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์// การบริหารคนยุค New Normal//วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๓// เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-467738> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๖๕)

JOB DB by Seek ออนไลน์ // ๕ กลยุทธ์องค์กรรับ New Normal พนักงาน Gen ไหนก็ปลื้ม!//เข้าถึงได้จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/cms/employer/laws-of-attraction/inspiration/5-strategies-for-new-normal/> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๕)

ฐานเศรษฐกิจ ออนไลน์. สรุปรูปร่าง “พนักงานราชการเฉพาะกิจ” จ้าง ป.ตรีจบใหม่ เงินเดือน 1.8 หมื่น. เข้าถึงได้จาก <https://www.thansettakij.com/general-news/483161> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๕)

Nadia Maccabiani (July, 2020). AN EMPIRICAL APPROACH TO THE RULE OF LAW: THE CASE OF REGULATORY SANDBOXES. เข้าถึงได้จาก https://www.researchgate.net/publication/349564316_AN_EMPIRICAL_APPROACH_TO_THE_RULE_OF_LAW_THE_CASE_OF_REGULATORY_SANDBOXES (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๕)

รายงานเรื่อง Global Experiences from Regulatory Sandboxes ของ World Bank (2020) เข้าถึงได้จาก <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34789> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๕)

กรุงเทพธุรกิจ ออนไลน์ (๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๑). Regulatory Sandbox : เมื่อกฎหมายสร้างกระبحทราย ! เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/120177> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๕)

THAIPUBLICA. หลักนิติธรรมและRegulatory Sandbox กับการพัฒนาเทคโนโลยีก้าวกระโดด ปลอดภัย ชัดแย้ง ธุรกิจ “เดิม” vs “ใหม่” เข้าถึงได้จาก <https://thaipublica.org/2017/08/tij-public-forum3-2> (สืบค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2565)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (๒๕๖๔) เอกสารประกอบการประชุมกรรมการ ก.พ. ครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ วันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๔ เรื่อง การผ่อนคลายนกฎ ระเบียบ เพื่อการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (HR Regulatory Sandbox) เรื่อง ความหมาย ประเภท และลักษณะของพื้นที่ทดสอบนวัตกรรม (Sandbox)

เอกสารแนบ ๑

กฎ ระเบียบรองรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุค New Normal ภายใต้หลักนิติธรรม

รูปแบบการทำงานใหม่	กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
การทำงานที่ยืดหยุ่น	<ul style="list-style-type: none"> - หลักเกณฑ์สำหรับให้ข้าราชการปฏิบัติงานภายในที่พัก ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๗.๔/๓๒๖ ๕ มีนาคม ๒๕๖๓) - หลักเกณฑ์และแนวทางสำหรับให้ข้าราชการพลเรือนสามัญปฏิบัติราชการในช่วงการแพร่ระบาดของ ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) เพิ่มเติม (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๒๒/ว ๖ ลงวันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๖๔) - พระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๓ - กฎ ก.พ. ว่าด้วยการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๕ (นร ๑๐๐๑/ว ๘ ลงวันที่ ๒๑ มีนาคม ๒๕๖๕)
ปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> - พระราชบัญญัติการบริการงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๒ - ข้อเสนอแนะมาตรฐานฯ ว่าด้วย แนวทางการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Signature Guideline) เลขที่ ชมธอ. ๒๓-๒๕๖๓ - พระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ข้อเสนอแนะมาตรฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่จำเป็นต่อธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ว่าด้วยแนวทางการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ - แนวทางการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานของรัฐ - พระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๓
รูปแบบการจ้างงาน	<p>ข้อเสนอแนวทางการจัดสรรกรอบอัตรากำลังและกลไกการบริหารจัดการพนักงานราชการเฉพาะกิจ เพื่อช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID - 19)</p>

รูปแบบการทำงานใหม่	กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
สวัสดิการที่เลือกได้	<ul style="list-style-type: none"> - E learning - หลักเกณฑ์สำหรับให้ข้าราชการปฏิบัติงานภายในที่พัก ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๗.๔/๓๒๖ ๕ มีนาคม ๒๕๖๓) - หลักเกณฑ์และแนวทางสำหรับให้ข้าราชการพลเรือนสามัญปฏิบัติราชการในช่วงการแพร่ระบาด ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) เพิ่มเติม (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๒๒/ว ๖ ลงวันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๖๔)

เอกสารแนบ ๒

ตัวอย่างประเด็นท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่อาจนำไปสู่การพิจารณาจัดทำ HR Regulatory Sandbox

ที่	ประเด็นท้าทาย	เป้าหมาย/ความคาดหวัง
๑.	แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่	วางแนวทางให้แก่ส่วนราชการในการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ทั้งในเรื่องความยืดหยุ่นเกี่ยวกับระยะเวลาและสถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะงาน สวัสดิการ รวมทั้งความยืดหยุ่นคล่องตัวของส่วนราชการในการกำหนดรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละส่วนราชการ อันเป็นการรองรับวิถีใหม่ในการทำงานภาครัฐ โดยยังคงมุ่งประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน
๒.	กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (HR Sandbox for Talents : The New Journey)	สร้างคลังกำลังคนคุณภาพรูปแบบใหม่ โดยการกำหนดสายงานใหม่สำหรับกำลังคนกลุ่มนี้ และออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นการเฉพาะ และออกแบบ Ecosystem ของระบบราชการให้เป็น sandbox for talents เพื่อให้สามารถจูงใจและรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้ในระบบราชการเติบโตเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ เข้าใจระบบราชการและสามารถกำหนดทิศทางนโยบายสาธารณะของประเทศได้
๓.	แนวทางการบริหารกรอบอัตราข้าราชการตั้งใหม่ (กรอบอัตราหมุนเวียน) ตามแนวทางการรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Retention)	สร้าง “คลังกำลังคนคุณภาพ” (Talent Pool) และสร้างกลไกการหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนราชการอย่างเป็นระบบ โดยมีสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็น “ศูนย์กลางการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาคราชการ” สรรหากำลังคนคุณภาพเพื่อมาปฏิบัติงานสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และงานสำคัญของรัฐบาล
๔.	กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเฉพาะสำหรับผู้รับทุนรัฐบาลในสาขาที่ขาดแคลน (HRM of Digital Talents)	สร้างเครื่องมือในการดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ และเป็บุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์

ที่	ประเด็นท้าทาย	เป้าหมาย/ความคาดหวัง
๕.	การกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการ โดยใช้งบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน (Budget Ceiling)	การบริหารกำลังคนโดยให้อิสระกับส่วนราชการในการกำหนดจำนวนตำแหน่ง ระดับตำแหน่งการจ่ายค่าตอบแทน ภายใต้จำนวนวงเงินงบประมาณที่กำหนด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการ
๖.	การปรับปรุงเรื่องการประเมินสมรรถนะ (competency) โดยแยกออกจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การแยกการประเมินสมรรถนะออกจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินสมรรถนะสะท้อนความเป็นจริงของตัวบุคคลมากขึ้น และสามารถนำไปต่อยอดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเรื่องอื่น ๆ ได้จริง มิใช่แค่การประเมินตามแบบพิธี
๗.	การปรับปรุงระบบพนักงานราชการ	ทบทวนปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของระบบพนักงานราชการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบพนักงานราชการให้เหมาะสมกับบริบทของการบริหารกำลังคนภาครัฐปัจจุบันที่อาจต้องสร้างแนวทางการจ้างงานที่หลากหลาย
๘.	การพัฒนาข้าราชการใหม่ให้สอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละส่วนราชการ	พัฒนารูปแบบ Orientation และปรับปรุงเกณฑ์การเรียนรู้ในขั้นตอนการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เชื่อมโยงกับความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานจริงซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละส่วนราชการ