

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์ที่จะทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยในอนาคต โดยทำการศึกษาปัจจัยที่ประกอบกันเป็นคุณลักษณะอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ค่านิยม ทัศนคติ สมรรถนะ และบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ เพื่อนำมาสรุปภาพคุณลักษณะของข้าราชการในอนาคตที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้า

การศึกษานี้ใช้แนวทางการวิจัยอนาคตแนว Ethnography (Ethnographic Futures Research : EFR) โดยแบ่งภาพอนาคต (Scenario) ออกเป็น 3 ภาพ ได้แก่ ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ภาพอนาคตด้านบวก และ ภาพอนาคตด้านลบ การศึกษาใช้หลายวิธีการ ได้แก่ วิธีการประชุมระดมสมองกลุ่ม และสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขา การระดมสมองกลุ่มข้าราชการที่มีศักยภาพสูงหรือผู้มีผลงานดีเด่น การประชุมระดมสมองกลุ่มนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในมหาวิทยาลัยชั้นนำ การสำรวจความคิดเห็นโดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในข้าราชการกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ข้าราชการคลื่นลูกใหม่ (New Wave) นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และกลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาลทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งสิ้นจำนวน 700 คน

จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า ควรประกอบด้วย 3 คุณลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism)
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ (Public ethos)
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม (Ethics)

โดยคุณลักษณะหลักสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าว มีทั้ง “คุณลักษณะที่ข้าราชการจำเป็นต้องมี” ไม่ว่าจะอยู่ในภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด หรือ ภาพอนาคตด้านบวก หรือ ภาพอนาคตด้านลบ และ “คุณลักษณะย่อยซึ่งมีความแตกต่างกันไป เฉพาะภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด หรือ ภาพอนาคตทางบวก หรือ ภาพอนาคตทางลบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) คุณลักษณะที่ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมี สำหรับทั้งภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ภาพอนาคตด้านบวก และ ภาพอนาคตด้านลบ ได้แก่
  - คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมี เช่น ความสามารถแบบมืออาชีพ ความรู้ด้านการบริหารคน ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงาน/องค์กร ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ความรู้ภาษาต่างประเทศ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ฯลฯ
  - คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีค่านิยมและพฤติกรรมในการรักษามลประโยชน์ของแผ่นดิน (รักษาและปกป้องทรัพย์สินสมบัติและผลประโยชน์ของชาติ) เป็นผู้ทุ่มเทอุทิศตนต่อสาธารณชน ฯลฯ
  - คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีจริยธรรม คุณธรรม (ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม ไม่ใช้อำนาจและไม่แสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ) มีความโปร่งใส (มีการ

ปฏิบัติหน้าที่ที่เปิดเผย สามารถติดตามตรวจสอบได้) มี Integrity (การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม) ฯลฯ

2) คุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ตามภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด ได้แก่

- คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความพร้อมกับการทำงานภายใต้ภัยวิกฤตฉุกเฉิน มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานสูง มีความรู้ทั่วไปดี และพร้อมที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดเวลา เน้นผลสัมฤทธิ์ในงานและสามารถส่งมอบผลงานได้ มีความมั่นคงในข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีความรู้ความเข้าใจใน “กระบวนการทางกฎหมาย” มีความคล่องตัว ฉับไวในการทำงาน ฯลฯ
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีจิตบริการ เน้นการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญแก่ผู้เสียเปรียบ ผู้ด้อยโอกาสในสังคม พร้อมต่อการถูกตรวจสอบจากทุกฝ่าย รักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทย ฯลฯ
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีความเคารพในความแตกต่างหลากหลาย ความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา มั่นในสุจริต (Integrity) ใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรมและมีมาตรฐานเดียวกัน เป็นแบบอย่างของความดีงามในสังคม และดูแลป้องกันสิ่งแปลกปลอมปนเปื้อนที่ไม่ดีที่มาจากเทคโนโลยีและความทันสมัยภายนอก (Cultural surveillance)

3) คุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ตามภาพอนาคตด้านบวก ได้แก่

- คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมเชิงนโยบาย เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นข้าราชการที่มี “ความชำนาญการเฉพาะด้าน” (Specialist) สูง สามารถทำงานแบบ “เฉพาะกิจ” (Ad hoc) มีค่านิยมเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวสูง (Mobile ability) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการ ยึดถือ/ยึดตรงต่อหลักการและหลักวิชาการ มีทักษะการประสานงาน ประสานความร่วมมือ สร้างเครือข่ายการทำงาน ฯลฯ
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีจิตบริการ (Service mind) สามารถทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ มีทักษะแบบ Facilitator
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นผู้กำหนด ควบคุม กำกับดูแลกติกา (Regulator) ที่ดี ความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

4) คุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ตามภาพอนาคตด้านลบ ได้แก่

- คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีความสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน (สามารถให้ความรู้แก่ฝ่ายการเมืองไปตัดสินใจได้ถูกต้อง) รู้จักการบริหารความเสี่ยง เรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีทักษะการบริหารเวลา
- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ ข้าราชการไทยจำเป็นต้องมีหน้าที่ส่งเสริมช่วยเหลือให้การทำงานของราษฎรได้รับความสะดวกมากขึ้น มีจิตใ้บริการมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการมากกว่าที่จะเป็นคนที่ควบคุม มี “จิตวิญญาณ” ของความเป็นข้าราชการ

- คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม ข้าราชการไทยจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างของคุณธรรม จริยธรรมของสังคม ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกลางตามหลักการ ไม่โอนเอน อ่อนไหว หรือหวั่นเกรงอำนาจฝ่ายการเมือง รักษาความถูกต้อง ยึดหลักการ

เพื่อให้ข้าราชการไทยในทศวรรษหน้ามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ศึกษา จึงมีข้อเสนอแนะให้มีการออกแบบ ระบบต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแบบใหม่ เช่น ระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาข้าราชการให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

