

บทที่ 5 / ผลการศึกษา

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้เทคนิควิจัยอนาคต

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDR ในการศึกษารั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามรวม 3 ครั้ง รอบแรกเป็นการสัมภาษณ์โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิคาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มใน 3 ประเด็นหลัก คือ (1) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า (2) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า และ (3) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 10 ปีข้างหน้า ในรอบแรกมีผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 39 ท่าน ในรอบที่สองซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามซึ่งประมวลจากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 191 ข้อ ในแต่ละข้อผู้ทรงคุณวุฒิจะแสดงความคิดเห็นเป็น 2 ส่วน คือ สอบถามความคิดเห็นถึงแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ ในส่วนนี้กำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ อีกส่วนหนึ่งเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่ควรจะเป็นว่าเป็นภาพที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ในรอบที่ 2 นี้มีผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นตอบกลับมาจำนวน 22 ท่าน สำหรับในรอบที่ 3 ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยในแบบสอบถามได้แสดงให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบถึงคำตอบเดิมที่ท่านเคยให้ไว้ และส่วนที่เป็นภาพรวมของคำตอบที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดให้คำตอบไว้ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอีกครั้งจากข้อมูลทั้งหมด ในรอบนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 22 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยให้คำตอบไว้ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามรอบที่ 1) ซึ่งรายละเอียดจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลทั้งหมด (แสดงในภาคผนวก) ในส่วนนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้เทคนิค EDR โดยจะนำเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า

ตอนที่ 2 บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า

ตอนที่ 3 บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 10 ปีข้างหน้า

การตีความค่าสถิติต่าง ๆ มีดังนี้

พิสัยควอไทล์ ≤ 2 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน

มัธยฐาน 1 – 3.4 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้น้อย

มัธยฐาน 3.5 – 5.4	หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง
มัธยฐาน 5.5 – 7	หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก

ร้อยละของภาพที่พึงประสงค์ในขนาดของแต่ละข้อคำถาม

< 60 %	หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อย หรือไม่พึงประสงค์
60% – 79%	หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามเป็นภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
≥ 80 %	หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อคำถามเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก

ตอนที่ 1 แนวโน้มบทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 5.1 แนวโน้มบทบาทหลักของ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัธยฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	1	7	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	4	6	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
3	2	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	5	6	มาก	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
5	3	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	ปานกลาง
6	6	5.5	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
7	9	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
8	7	5	ปานกลาง	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
9	8	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.1 พบว่า แนวโน้มบทบาทหลักของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก มีจำนวน 5 ข้อ โดยมี 4 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิพึงประสงค์มาก และ 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิพึงประสงค์ปานกลาง อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 2 ข้อ และพึงประสงค์ปานกลางจำนวน 2 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาทหลักของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 1 บทบาท ที่ปรึกษา

ข้อ 4 บทบาท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 2 บทบาท ผู้กำหนดนโยบาย

ข้อ 5 บทบาท ผู้ออกแบบกลยุทธ์

แนวโน้มบทบาทหลักของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง คือ

ข้อ 3 บทบาท ผู้จัดระเบียบ

แนวโน้มบทบาทหลักของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 6 บทบาท ผู้เอื้ออำนวย

ข้อ 7 บทบาท ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน

ข้อ 8 บทบาท ผู้พิทักษ์คุณธรรม

ข้อ 9 บทบาท ผู้สร้างเครือข่าย

ตารางที่ 5.2 บทบาท ก.พ. ในการเป็นที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	11	7	มาก	6.75	7	0.25	สอดคล้อง	มาก
2	10	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
3	13	5	ปานกลาง	4	6.25	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	15	5	ปานกลาง	3.75	6.25	2.5	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
5	12	5	ปานกลาง	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	14	3.50	ปานกลาง	2	5	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.2 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการเป็นที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคล ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อคำถาม 5 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากจำนวน 1 ข้อ และปานกลางจำนวน 4 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 3 ข้อ ปานกลางจำนวน 1 ข้อ และน้อยจำนวน 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการเป็นที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคล ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 11 เป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการเป็นที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคล ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ การเป็นที่ปรึกษา

ข้อ 10 ให้กับคณะรัฐมนตรี

ข้อ 12 ให้กับส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น

ข้อ 13 ให้กับ ก. อื่นๆ เช่น ก.ค.ศ. ก.ตร. ก.ก.

ข้อ 14 ให้กับองค์กรอื่นๆ ภายนอกกระบวนการ เช่น องค์กรเอกชน

ข้อ 15 ร่วมกับส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่นๆ หรือองค์กรภายนอกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ

ตารางที่ 5.3 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้กำหนดนโยบาย

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	16	6	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	19	6.5	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
3	17	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	18	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
5	21	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	20	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.3 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้กำหนดนโยบาย ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 4 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยทั้งหมดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิพึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้กำหนดนโยบาย ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ

ข้อ 16 นโยบายเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างความร่วมมือกันป้องกันหรือจัดการทุจริต และการประพฤติมิชอบในวงราชการ

ข้อ 19 มาตรฐานกลางการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

ข้อ 17 นโยบายกำกับ ตรวจสอบความถูกต้อง และความชอบด้วยกฎหมาย กฎ ระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ทุกหน่วยงาน

ข้อ 18 นโยบายหลักด้านงานทรัพยากรบุคคลและให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้กำหนดนโยบาย ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ

ข้อ 20 เจ้าภาพหลักในการดูแลนโยบายแต่ละเรื่องและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนให้กับส่วนราชการ

ข้อ 21 ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

ตารางที่ 5.4 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้จัดระเบียบ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	22	6	มาก	4	6	2	สอดคล้อง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.4 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้จัดระเบียบ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง คือ

ข้อ 22 เป็นผู้จัดระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการทั้งหมดให้มีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวให้กับวิชาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

ตารางที่ 5.5 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	24	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	23	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.5 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามอีก 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 24 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น การเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์ วางนโยบายต่างๆ การจัดระบบสารบรรณเอกสาร เพื่อให้แนวคิดลดเอกสารกระดาษ (Paper less) ในระบบราชการมีผลเป็นรูปธรรม และการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกกระบวนการราชการ

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 23 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุกให้กับส่วนราชการ และ ก. อื่นๆ

ตารางที่ 5.6 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ออกแบบกลยุทธ์

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
2	26	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
1	25	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.6 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ออกแบบกลยุทธ์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อ 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ออกแบบกลยุทธ์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 26 ออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เข้ากับลักษณะและความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ไม่ใช่มีเพียงมาตรฐานเดียวอีกต่อไป

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้นำออกแบบกลยุทธ์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 25 วางแผนกลยุทธ์ที่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี

ตารางที่ 5.7 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้เอื้ออำนวย

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	27	7	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
2	28	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.7 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้เอื้ออำนวย ทั้ง 2 ข้อ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 27 ปรับบทบาทของตนให้เป็นเพียงผู้เอื้ออำนวยให้แก่ข้าราชการและส่วนราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก.จ. อ.ก.พ. กรม/กอง อธิบดี ปลัดฯ รองปลัดฯ สามารถคิดสร้างสรรค์และพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของตนเองได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนราชการประสบผลสำเร็จ

ข้อ 28 ส่งเสริมให้ส่วนราชการสามารถเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ ได้

ตารางที่ 5.8 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	29	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	33	5.5	มาก	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
3	31	5.5	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย
4	30	5	ปานกลาง	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
5	32	4.5	ปานกลาง	3	7	4	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.8 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ตรวจสอบและผู้ประเมินที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 2 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์ปานกลางจำนวน 2 ข้อ และน้อยจำนวน 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 29 เป็นผู้ตรวจสอบภาพรวมในเชิงนโยบายการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันในภาพรวมทั้งหมดของระบบราชการ

ข้อ 33 เข้าไปประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในฐานะองค์กรกลาง หลังจากเป็นส่วนราชการได้ทำการประเมินตนเองก่อนแล้ว

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 30 เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินการทำงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ นโยบาย และกฎระเบียบที่ถูกต้อง

ข้อ 31 เป็นเพียงผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษแต่อย่างใด

ข้อ 32 เป็นผู้สร้างกลไกการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) ระหว่างส่วนราชการกับการเมือง และส่วนราชการกับองค์กรเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.9 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	35	5	ปานกลาง	2.5	4.5	2	สอดคล้อง	น้อย
2	37	5.5	มาก	4	6.5	2.5	ไม่สอดคล้อง	มาก
3	41	6	มาก	3.5	6.5	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	39	5.5	มาก	3	7	4	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	40	6	มาก	3	7	4	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	34	5	ปานกลาง	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
7	38	5	ปานกลาง	3.5	6	2.5	ไม่สอดคล้อง	น้อย
8	36	5	ปานกลาง	3.5	6.5	3	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
9	42	4.5	ปานกลาง	3.25	7	3.75	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.9 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรมที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อย (ไม่พึงประสงค์) จำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นไปได้ปานกลาง แต่เป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยหรือไม่พึงประสงค์ คือ

ข้อ 35 ไม่มีบทบาทการเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม เนื่องจากจะมืองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit Protection Agency) เกิดขึ้นมากมาย เช่น ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ ป.ป.ช. ก.พ.ค. เป็นต้น

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรมที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 34 สร้างความศรัทธาแก่ข้าราชการ ในฐานะผู้ปกป้องและดูแลข้าราชการให้ได้รับความเป็นธรรม

ข้อ 36 เป็นผู้พิทักษ์ความเป็นธรรมเชิงรุก กล่าวคือดูแลและให้ความเป็นธรรมในกรณีพฤติกรรมอันมิชอบในที่ทำงาน เช่น การล่วงละเมิดทางเพศ ซึ่งเป็นกรณีที่ศาลปกครองไม่รับฟ้อง หรือไม่อาจร้องเรียนต่อส่วนราชการได้เนื่องจากเกรงจะไม่ได้รับความไม่เป็นธรรม

ข้อ 37 ติดตามและทำหน้าที่สนับสนุนให้กระบวนการยุติธรรมดำเนินการอย่างรวดเร็ว เพื่อคืนความเป็นธรรมให้กับทุกฝ่ายให้เร็วที่สุด

ข้อ 38 ผลักดันให้มีการลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยไม่ต้องร้องเรียนผ่านส่วนราชการ หรือ ก.พ.ค. ก็ได้ แต่ร้องเรียนมาที่ศาลปกครองได้ทันที

ข้อ 39 เป็นอิสระจากการเมืองเพื่อให้บทบาทผู้พิทักษ์คุณธรรมเกิดประสิทธิภาพ

ข้อ 40 ผลักดันให้ ก.พ.ค. เป็นอิสระจากการเมือง ก.พ. และส่วนราชการ

ข้อ 41 ใช้กลไกของ ก.พ.ค. ในการสร้างความเป็นธรรมภายในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 42 สนับสนุนให้ ก.พ.ค. มีการจ้างงานแบบเอกชน มีค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดการตัดสินใจ
ว่าจ้าง

ตารางที่ 5.10 บทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้สร้างเครือข่าย

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์
		มัธยม	ความเป็น ไปได้	ควอไทล์ ที่ 1	ควอไทล์ ที่ 3	พิสัย ควอไทล์	ความ สอดคล้อง	
1	43	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	44	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
3	45	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	46	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.10 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้สร้างเครือข่ายที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก ทั้งหมดมีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้สร้างเครือข่าย ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 43 เป็นผู้สร้างเครือข่ายให้กับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ ให้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างมาตรฐานเดียวกัน

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านการเป็นผู้สร้างเครือข่าย ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 44 ส่วนราชการที่เป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การทำงานซึ่งกันและกัน

ข้อ 45 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับภาคเอกชน

ข้อ 46 ทำงานร่วมกับ ก.พ.ร. มีหน้าที่ชัดเจน โดย ก.พ.ร. จะทำงานด้านการพัฒนาระบบ และพัฒนาองค์กร ในขณะที่ ก.พ.ทำงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่ทั้งสององค์กรจะกำหนดเป้าหมายให้เชื่อมโยงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5.11 บทบาท ก.พ. ในการทำงานด้านต่างๆ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	52	6	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	50	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	47	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	48	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
5	49	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
6	51	6.5	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
7	53	6.5	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
8	54	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
9	56	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
10	55	5.5	มาก	3.75	7	3.25	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.11 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการทำงานด้านต่างๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 8 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและปานกลาง อย่างละ 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการทำงานด้านต่างๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 52 การรักษาวินัยข้าราชการพลเรือน

ข้อ 50 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ข้อ 47 การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนสวัสดิการและการจูงใจในการทำงาน

ข้อ 48 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ 49 การดำเนินการด้านกำลังคน

ข้อ 51 การสรรหาและการสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ

ข้อ 53 การให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ

ข้อ 54 การรักษาความเป็นธรรมในระบบข้าราชการพลเรือน

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการทำงานด้านต่างๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 55 การกำหนดตำแหน่ง

ข้อ 56 การออกกฎระเบียบต่างๆ

ตารางที่ 5.12 บทบาท ก.พ. ในการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และการจูงใจในการทำงาน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	58	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	57	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	59	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	60	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.12 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการปรับปรุงระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และการจูงใจในการทำงาน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก ทั้ง 4 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 57 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้สูงขึ้นและเป็นธรรม เพื่อการจูงใจให้คนเก่งและคนดีเข้ามาทำงานในระบบราชการ และเป็นขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ข้อ 58 พัฒนาวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน/ค่างาน เพื่อสร้างความเป็นธรรมกับผู้ปฏิบัติงาน และสร้างความสมดุลกับภาวะค่าครองชีพ

ข้อ 59 ผลักดันให้องค์กรกลางด้านค่าตอบแทน เช่น กงช. เป็นองค์กรอิสระที่ปราศจากการแทรกแซงใดๆ อย่างแท้จริง

ข้อ 60 สร้างกลไกการจูงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลหรือส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promote) คนที่ตั้งใจทำงานทั้งในและนอกหน้าที่ของตนเอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.13 บทบาท ก.พ. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	62	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	61	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.13 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 1 ข้อ และมีข้อคำถามจำนวน 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 62 พัฒนาระบบการประเมินผลปฏิบัติงานให้เป็นระบบเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายต้องการ
แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 61 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เที่ยงตรง เชื่อถือได้ เพื่อให้ผลการประเมินนำไปใช้
ในการปรับเปลี่ยนเงินเดือนหรือเงินเพิ่มอื่นๆ ได้อย่างเที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.14 บทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็น ไปได้	ควอไทล์ ที่ 1	ควอไทล์ ที่ 3	พิสัย ควอไทล์	ความ สอดคล้อง	
1	63	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	ปานกลาง
2	65	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	ปานกลาง
3	64	5.5	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	66	5	ปานกลาง	3.75	6.25	2.5	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.14 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคนที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น
สอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากและปานกลาง อย่างละ 1 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์
ปานกลางทั้งหมด อย่างไรก็ตามข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็น
ภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์
ปานกลาง คือ

ข้อ 63 มอบอำนาจให้ส่วนราชการจัดการ โดย ก.พ. ทำหน้าที่ควบคุมค่าใช้จ่ายในการจัดการ
(Personnel Cost)

ข้อ 65 กำหนดให้ส่วนราชการปรับโครงสร้างกำลังคน โดยไม่เพิ่มอัตรากำลังคน

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็นภาพที่พึง
ประสงค์มาก คือ

ข้อ 64 สร้างกลยุทธ์ในการปรับกำลังคนในส่วนราชการ ด้วยการสำรวจและวิเคราะห์อัตรากำลังคนใน
แต่ละสายงาน ว่ามีตำแหน่งงานใดที่มีจำนวนบุคลากรมากเกินความต้องการ ตำแหน่งงานใด
ขาดแคลนบุคลากร แล้วโยกย้ายคนให้เกิดความสมดุลกับการะงาน

ข้อ 66 สนับสนุนให้มีการโยกย้ายเปลี่ยนถ่ายงาน (Rotation) ในส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้
บุคลากรมีความสามารถหลากหลายและเข้าใจระบบงานในภาพรวม สามารถทำงานทดแทน
กันได้ เพื่อลดความต้องการเพิ่มอัตรากำลังคน

ตารางที่ 5.15 บทบาท ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	69	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	68	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
3	67	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.15 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มากด้วย รายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 69 พัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็นข้าราชการมืออาชีพและมีจิตวิญญาณที่ดีของการเป็นข้าราชการได้ตามความคาดหวังของสังคม

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 68 ร่วมกับส่วนราชการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการจากการพัฒนาคน แล้วให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของตนเอง

ข้อ 67 สนับสนุนและสร้างกลไกให้ส่วนราชการสนใจเรื่องการสร้างและพัฒนาคนด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอนโยบายจาก ก.พ.

ตารางที่ 5.16 บทบาท ก.พ. ในการสรรหาและการสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	75	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
2	73	4.5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	ปานกลาง
3	78	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	77	6	มาก	4	6.25	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	74	5	ปานกลาง	4	6.25	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	70	5	ปานกลาง	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย
7	71	5	ปานกลาง	3.5	6.5	3	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
8	76	4	ปานกลาง	2.75	6	3.25	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
9	72	6	มาก	3	7	4	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.16 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการสรรหาและการสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง จำนวน 2 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและปานกลาง อย่างละ 1 ข้อ อย่างไรก็ตามก็มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีความเป็นไปได้มากจำนวน 3 ข้อ ปานกลางจำนวน 4 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 4 ข้อ ปานกลางจำนวน 2 ข้อ และน้อยจำนวน 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและปานกลาง คือ

ข้อ 75 เปิดโอกาสให้มีการสรรหาคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกระบบราชการได้

ข้อ 73 มอบอำนาจในการกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้ส่วนราชการที่มีความพร้อมทำเองทั้งหมด

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 70 ยังคงเปิดสอบคัดเลือกเองเสียส่วนใหญ่

ข้อ 71 กำหนดการสอบคัดเลือกเองในตำแหน่งบริหาร ส่วนตำแหน่งเฉพาะด้านและตำแหน่งทั่วไปก็ให้ส่วนราชการเป็นผู้เปิดสอบเองได้

ข้อ 72 เป็นผู้กำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ แล้วกระจายอำนาจให้ส่วนราชการและส่วนภูมิภาคที่มีความพร้อมเปิดสอบคัดเลือกในตำแหน่งต่างๆ เอง ด้วยวิธีการใดก็ได้

ข้อ 74 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เช่น สถาบันหรือองค์กรเอกชนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เข้ามาดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ ตามคุณสมบัติที่ ก.พ. กำหนดไว้

ข้อ 76 ทำการเปิดสอบคัดเลือกให้กับข้าราชการประเภทอื่นๆ ด้วย นอกจากข้าราชการพลเรือน

ข้อ 77 เปิดให้มีการสอบวัดคุณสมบัติของผู้สมัครในหลายด้านมากขึ้น เช่น การวัดทัศนคติ การวัดคุณธรรม การวัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การวัดความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น

ข้อ 78 สร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการสรรหาคัดเลือก ที่โปร่งใส เป็นธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน

ตารางที่ 5.17 บทบาท ก.พ. ในการให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ
การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัธยมศึกษา	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	79	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	80	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	81	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	82	4	ปานกลาง	3.75	6	2.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย
5	83	5.5	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.17 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 2 ข้อ อย่างไรก็ตามจำนวน 3 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 2 ข้อ และน้อย จำนวน 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 79 เพิ่มจำนวนทุนในสาขาขาดแคลนและเป็นที่ต้องการทั้งในและนอกระบบราชการ

ข้อ 80 ส่งเสริมรูปแบบให้ทุนเพื่อการทำวิจัยหรือการศึกษาบนพื้นฐานของการทำโครงการ (Project based learning) ในทุกๆ สาขาวิชา

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 81 ใช้นุคลากรในพื้นที่ (Local Staff) เช่น สถานทูต กระทรวงการต่างประเทศ ดูแลนักเรียนทุนแทนการตั้งสำนักงานในต่างประเทศเอง ในบางประเทศ

ข้อ 82 ออกระเบียบการให้ทุนแก่นุคลากรในทุกหน่วยงาน รวมถึงบุคลากรในองค์กรเอกชนด้วย โดยไม่จำเป็นต้องกลับมาทำงานรับราชการเท่านั้น

ข้อ 83 สร้างระบบการรับรองความสามารถ มากกว่าการรับรองคุณวุฒิด้วยใบปริญญาและประกาศนียบัตร

ตารางที่ 5.18 บทบาท ก.พ. ในการรักษาความเป็นธรรมในระบบข้าราชการพลเรือน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	84	7	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.18 พบว่า แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในการรักษาความเป็นธรรมในระบบข้าราชการพลเรือน กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มากด้วย คือ

ข้อ 84 สร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพในการสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความสามารถและมีคุณธรรม (เก่งและดี) ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน

ตารางที่ 5.19 บทบาท และการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	85	5	ปานกลาง	4	5	1	สอดคล้อง	น้อย
2	92	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
3	94	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	ปานกลาง
4	86	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	90	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	91	4	ปานกลาง	3	5.25	2.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย
7	87	3	น้อย	1	4	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย
8	89	5	ปานกลาง	2.75	6	3.25	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
9	88	5	ปานกลาง	2	6.25	4.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
10	93	5	ปานกลาง	1	7	6	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.19 พบว่า แนวโน้มบทบาทและการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง มีจำนวน 3 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก ปานกลาง และน้อย อย่างละ 1 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท และการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยหรือไม่พึงประสงค์ คือ

ข้อ 85 ทำงานในเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงอย่างเดียว

แนวโน้มบทบาท และการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและปานกลาง คือ

ข้อ 92 ยุบรวมกับ ก.พ.ร. เพื่อให้การทำงานพัฒนาระบบข้าราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทิศทางเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ข้อ 94 ภาระการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่างๆ ของ ก.พ.จะลดลงอย่างมาก เมื่อองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเพื่อดูแลข้าราชการแต่ละส่วนราชการเกิดขึ้นมากมาย และส่วนราชการก็จะทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยงานเอง

แนวโน้มบทบาท และการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 86 ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Re - image) ของระบบข้าราชการพลเรือนให้เป็นนายจ้างที่เป็นทางเลือก (Employer of Choice) ของคนเก่งและคนดี และประชาชนทั่วไปยอมรับภาพลักษณ์อันทันสมัยของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand)

ข้อ 87 ผูกติดกับการเมืองและการเมืองจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของ ก.พ.

ข้อ 88 ไม่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง

ข้อ 89 กลายเป็นองค์กรอิสระ ทำงานเพื่อสนองตอบต่อส่วนราชการและประชาชน

ข้อ 90 เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลที่มีความเข้มแข็ง มีความเป็นมืออาชีพ

ข้อ 91 ปฏิบัติงานเป็นคู่สัญญาจ้างในฐานะตัวแทนภาครัฐกับข้าราชการ

ข้อ 93 ยุบรวมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ แล้วจัดตั้งเป็นคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ช.)
เพียงองค์กรเดียว เพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่มีความเลื่อมล้ำกัน

ตารางที่ 5.20 รูปแบบการทำงานของ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็น ไปได้	ควอไทล์ ที่ 1	ควอไทล์ ที่ 3	พิสัย ควอไทล์	ความ สอดคล้อง	
1	98	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
2	97	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	ปานกลาง
3	95	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	น้อย
4	96	3	น้อย	2.5	5	2.5	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.20 พบว่า แนวโน้มรูปแบบการทำงานของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง มีจำนวน 3 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก ปานกลาง และน้อย อย่างละ 1 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีความเป็นไปได้น้อย และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อย มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มรูปแบบการทำงานของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 98 จะเปลี่ยนไปเป็นคณะบุคคล ก.พ. ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเสนานิการด้านกำลังคนภาครัฐ โดยทำงานร่วมกับคณะบุคคลจากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ หรือองค์กรบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ช.) และมีสำนักงาน ก.ช. สนับสนุนการทำงานของคณะบุคคลเหล่านี้

ข้อ 97 ก.พ. จะมอบหมายให้ อ.ก.พ. ในแต่ละคณะสามารถตัดสินใจในการออกนโยบายหรือมาตรการต่างๆ ที่ อ.ก.พ. คณะนั้นเกี่ยวข้องได้โดยอิสระ

ข้อ 95 ยังคงแบบเดิมคือมีคณะกรรมการโดยตำแหน่งและผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. สนับสนุนการทำงานของ ก.พ.

แนวโน้มรูปแบบการทำงานของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยหรือไม่พึงประสงค์ คือ

ข้อ 96 จะไม่มี ก.พ. และ อ.ก.พ. มีแต่สำนักงาน ก.พ. ที่ทำงานดูแลเรื่องกฎระเบียบ วินัยข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายเท่านั้น

ตารางที่ 5.21 คุณสมบัตินี้ของประธาน ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	99	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	102	4	ปานกลาง	2.75	4.25	1.5	สอดคล้อง	น้อย
3	104	5	ปานกลาง	3.75	6	2.25	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
4	103	6	มาก	3.75	7	3.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	101	5	ปานกลาง	2.75	6	3.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย
6	100	6	มาก	2.75	7	4.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.21 พบว่า คุณสมบัตินี้ของประธาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากและปานกลาง โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและน้อย อย่างละ 1 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 1 ข้อ ปานกลาง จำนวน 1 ข้อ และน้อย จำนวน 2 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มคุณสมบัตินี้ของประธาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 99 คนที่มีความรู้ความสามารถ ประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงได้ มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและการเมือง รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบราชการไทยเป็นอย่างดี

แนวโน้มคุณสมบัตินี้ของประธาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยหรือไม่พึงประสงค์ คือ

ข้อ 99 ผู้ที่มาจากภาคธุรกิจเอกชน

แนวโน้มคุณสมบัตินี้ของประธาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 100 นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี

ข้อ 101 นักวิชาการที่มีชื่อเสียง

ข้อ 103 ผู้ที่มีความเป็นกลางและเป็นอิสระจากการเมือง

ข้อ 104 มาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการ

ตารางที่ 5.22 คุณสมบัติของ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	106	7	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	109	6	มาก	4.75	6	1.25	สอดคล้อง	มาก
3	110	6	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
4	105	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
5	111	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
6	113	4	ปานกลาง	3	4.5	1.5	สอดคล้อง	น้อย
7	108	4	ปานกลาง	2	5	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย
8	112	4	ปานกลาง	3	6	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย
9	107	4	ปานกลาง	1.75	5	3.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.22 พบว่า แนวโน้มคุณสมบัติของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 6 ข้อ มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากจำนวน 4 ข้อ ปานกลางจำนวน 2 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 5 ข้อ และน้อย จำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตาม ข้อใดก็ตาม จำนวน 3 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มแนวโน้มคุณสมบัติของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 106 ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และหลักการบริหารราชการแผ่นดิน

ข้อ 109 ผู้ที่มีความเป็นกลาง มีความเป็นอิสระ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าหาญและยืนหยัดต่อการแทรกแซงและอิทธิพลทางการเมือง

ข้อ 110 ผู้ที่มีการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง

ข้อ 105 ผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสบการณ์มีความเชี่ยวชาญ รอบรู้งานทุกด้านอย่างกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับในทั้งในและนอกวงการราชการ

ข้อ 111 คนรุ่นใหม่ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ

แนวโน้มแนวโน้มคุณสมบัติของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อย คือ

ข้อ 113 ผู้ที่ได้รับคัดเลือกมาจากคณะกรรมการชุดเก่า

แนวโน้มแนวโน้มคุณสมบัติของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 107 นักการเมืองที่มีประสบการณ์บริหารงานในระบบราชการ หรือข้าราชการเมืองฝ่ายบริหาร

ข้อ 108 ตัวแทนที่มาจากภาคประชาชน ประชาสังคม

ข้อ 112 คนที่มาจากการเลือกตั้งโดยข้าราชการทั่วประเทศทั้งที่เกษียณแล้วและเป็นข้าราชการปัจจุบัน (อาจจะเป็นในระดับ 8 ขึ้นไป)

ตารางที่ 5.23 การปฏิบัติงานของ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	117	4.5	ปานกลาง	3.75	6.25	2.5	ไม่สอดคล้อง	มาก
2	114	5	ปานกลาง	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย
3	115	4	ปานกลาง	2.75	5	2.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย
4	116	4	ปานกลาง	2.75	5.5	2.75	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.23 พบว่า แนวโน้มการปฏิบัติงานของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง มีจำนวน 4 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 1 ข้อ และน้อยจำนวน 3 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 117 กรรมการ ก.พ. จะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ กรรมการประจำ (Fixed member) ทำงานประจำเต็มเวลา และกรรมการจรจะประชุมเป็นครั้งคราวตามความจำเป็นและลักษณะของงาน

ข้อ 114 ทั้งคณะจะประชุมเป็นครั้งคราวเหมือนเดิม

ข้อ 115 ทั้งคณะจะทำงานเต็มเวลา

ข้อ 116 ประธาน ก.พ. จะทำงานเต็มเวลา

ตารางที่ 5.24 การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	120	6	มาก	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
2	119	5.5	มาก	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
3	121	4	ปานกลาง	3	5	2	สอดคล้อง	น้อย
4	118	6	มาก	3.5	6.5	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	122	4	ปานกลาง	1.75	6.25	4.5	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.24 พบว่า แนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 3 ข้อ มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากและปานกลาง โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 2 ข้อ

และน้อยจำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อคำถาม 2 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากจำนวน 1 ข้อ และน้อย จำนวน 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 120 จ่ายเป็นเบี้ยประชุมให้กับกรรมการโดยตำแหน่ง

ข้อ 119 จ่ายเป็นเงินเดือนหรือจ่ายเต็มเวลาให้กับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเต็มเวลา

แนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อย คือ

ข้อ 121 จ่ายค่าตอบแทนให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสูงกว่ากรรมการโดยตำแหน่ง

แนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 118 จ่ายเป็นเบี้ยประชุมทั้งคณะ

ข้อ 122 จ่ายค่าตอบแทนให้แตกต่างกันตามระดับความเชี่ยวชาญของกรรมการ

ตารางที่ 5.25 วาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	128	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	125	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
3	126	4	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	น้อย
4	123	2	น้อย	1	2.5	1.5	สอดคล้อง	น้อย
5	127	5	ปานกลาง	4	6.5	2.5	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
6	124	4	ปานกลาง	2	5	3	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.25 พบว่า แนวโน้มวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีจำนวน 4 ข้อ และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากจำนวน 1 ข้อ ปานกลางจำนวน 2 ข้อ และน้อยจำนวน 1 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและน้อยอย่างละ 2 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์ปานกลางทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 128 ดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ

ข้อ 125 มีวาระ 4 ปี

แนวโน้มวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยหรือไม่พึงประสงค์ คือ

ข้อ 126 เห็นสมควรพร้อมกันทั้งหมด

ข้อ 123 ไม่มีการกำหนดวาระ

แนวโน้มวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ

ข้อ 124 มีวาระไม่เกิน 3 ปี

ข้อ 127 เห็นสมควรเลื่อนกัน เพื่อกรรมการชุดเก่าได้มีเวลาสานงานต่อและส่งมอบให้กับชุดใหม่

ตารางที่ 5.26 การจัดรูปแบบของ ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็น ไปได้	ควอไทล์ ที่ 1	ควอไทล์ ที่ 3	พิสัย ควอไทล์	ความ สอดคล้อง	
ยังคงรูปแบบเดิม								
1	132	5	ปานกลาง	4	6	2	สอดคล้อง	มาก
2	133	4	ปานกลาง	3	5	2	สอดคล้อง	น้อย
3	131	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	130	5	ปานกลาง	3.75	6.25	2.5	ไม่สอดคล้อง	ปานกลาง
5	129	5	ปานกลาง	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	น้อย
จะเปลี่ยนไป								
1	134	4	ปานกลาง	2.75	5	2.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย

จากตารางที่ 5.26 พบว่า แนวโน้มการจัดรูปแบบของ ก.พ. ซึ่งยังคงในรูปแบบเดิมที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ปานกลาง มีจำนวน 2 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากและน้อย อย่างละ 1 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิยังมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันต่อแนวโน้มการจัดรูปแบบของ ก.พ. ที่จะเปลี่ยนไปมีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มการจัดรูปแบบของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มากคือ รูปแบบของ ก.พ. จะยังคงรูปแบบเดิม

ข้อ 132 แต่จะเพิ่ม อ.ก.พ. วิสามัญทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนราชการและดำเนินการตามกลุ่มภารกิจ

แนวโน้มการจัดรูปแบบของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อยหรือไม่พึงประสงค์ คือ รูปแบบของ ก.พ. จะยังคงรูปแบบเดิม

ข้อ 133 แต่จะลด อ.ก.พ. วิสามัญคณะต่างๆ น้อยลง โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรงกับภาระหน้าที่ของคณะนั้นๆ และเป็นบุคคลที่สามารถตัดสินใจ ออกนโยบาย หรือมาตรวจการต่างๆ ในเรื่องที่ตนเกี่ยวข้องได้

แนวโน้มการจัดรูปแบบของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ รูปแบบของ ก.พ. จะยังคงรูปแบบเดิม

ข้อ 129 คือมี ก.พ. อ.ก.พ. วิสามัญคณะต่างๆ จำนวนเท่าเดิม โดยมีสำนักงาน ก.พ.เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการ

ข้อ 130 แต่เพิ่มกรรมการโดยตำแหน่งจากส่วนราชการอื่นๆ เพื่อเพิ่มมิติการทำงานให้มีหลากหลายด้านมากยิ่งขึ้น

ข้อ 131 แต่จะมี อ.ก.พ. วิสามัญคณะต่างๆ หลากหลายมากขึ้นครอบคลุมบทบาทหน้าที่ (Function) งานทรัพยากรมนุษย์ในทุกด้าน

แนวโน้มการจัดรูปแบบของ ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ รูปแบบของ ก.พ. จะเปลี่ยนไป

ข้อ 134 ไม่มี อ.ก.พ.วิสามัญ ก.พ.เป็นผู้ดำเนินการเองหรือมอบอำนาจให้สำนักงาน ก.พ.ดำเนินการได้เลย

ตารางที่ 5.27 ประเด็นเพิ่มเติมในอีก 10 ปีข้างหน้า

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	135	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.27 พบว่า แนวโน้มที่เป็นประเด็นเพิ่มเติมนั้น กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 135 ระบบราชการจะมีการปฏิรูปองค์กรกลางบริหารงานบุคคลขึ้นใหม่

ตารางที่ 5.28 กระบวนการปฏิรูปองค์กรกลางบริหารงานบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	138	4	ปานกลาง	3	5.25	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
2	136	6	มาก	3.75	6	2.25	ไม่สอดคล้อง	น้อย
3	137	6	มาก	3	5.5	2.5	ไม่สอดคล้อง	น้อย

ตารางที่ 5.28 พบว่า แนวโน้มกระบวนการปฏิรูปองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีจำนวน 3 ข้อ และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก 2 ข้อ และปานกลาง 1 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์น้อย 2 ข้อ และมาก 1 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 138 ผู้บริหารประเทศ ผู้บริหารส่วนราชการ องค์กรอิสระ องค์กรเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน ทุกภาคส่วนของประเทศจะมาร่วมกันสร้างองค์กรกลางบริหารงานบุคคลใหม่

ข้อ 136 จะปฏิรูปแบบค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป

ข้อ 137 จะปฏิรูปแบบรีบสร้าง

ตารางที่ 5.29 ลักษณะองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	146	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	140	6.5	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก
3	141	7	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	142	7	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	143	7	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	144	7	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
7	145	6.5	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
8	147	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
9	139	5	ปานกลาง	3.75	7	3.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.29 พบว่า แนวโน้มลักษณะองค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 1 ข้อ อย่างไรก็ตามมีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 146 มีความสัมพันธ์แนบมากกว่าแนวดิ่ง

แนวโน้มบทบาท ก.พ. ในด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 139 เป็นอิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง

ข้อ 140 มีการแสวงหาความรู้และสร้างวัฒนธรรมทางปัญญา

ข้อ 141 มุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปพร้อมกับการมอบอำนาจและความเชื่อใจ

ข้อ 142 มีเอกภาพในการทำงาน

ข้อ 143 มีธรรมาภิบาลสูง

ข้อ 144 มุ่งเน้นการสร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ

ข้อ 145 ทำงานเพื่อตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก

ข้อ 147 มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหลายภาคส่วนในสังคม

ตารางที่ 5.30 คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	152	7	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
2	153	6.5	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
3	148	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
4	149	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
5	150	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
6	151	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.30 พบว่า แนวโน้มคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 6 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 148 มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น

ข้อ 149 กล้าทำและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

ข้อ 150 มีคุณธรรมสูง

ข้อ 151 ไม่ต้องการพึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง

ข้อ 152 สามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีของข้าราชการได้

ข้อ 153 พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง

ตอนที่ 2 บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 5.31 การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	155	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	156	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	157	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	154	6.5	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.31 พบว่า แนวโน้มการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคลที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 4 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 154 มีศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ

ข้อ 155 เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูล (Departmental Information System) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญและทันสมัยมาเป็นข้อมูลกลางของงานด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ

ข้อ 156 ส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงาน

ข้อ 157 สร้างเครือข่ายคณะที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงานของ ก. อื่นๆ เพื่อให้การประสานร่วมมือกันเป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ตารางที่ 5.32 การดำเนินการสรรหาและการสอบคัดเลือก

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	คอไวท์ที่ 1	คอไวท์ที่ 3	พิสัยคอไวท์	สอดคล้อง	
1	160	6.5	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	158	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	161	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	159	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.32 พบว่า แนวโน้มการดำเนินการสรรหาและการสอบคัดเลือกที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 3 ข้อ อย่างไรก็ตามข้อ 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มการดำเนินการสรรหาและการสอบคัดเลือก ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 158 ร่วมกับองค์กรเอกชน หรือองค์กรกลางที่น่าเชื่อถือสร้างฐานข้อมูลบุคลากรทั้งที่เคยเข้ามาสอบคัดเลือกและกำลังปฏิบัติราชการอยู่ เพื่อให้ส่วนราชการที่ต้องการบุคลากร เข้ามาค้นหาข้อมูลและคัดเลือกผ่านทางฐานข้อมูลได้

ข้อ 160 ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตออนไลน์เข้ามาช่วยในการกระจายข่าวสารการรับสมัคร ให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

ข้อ 161 ดำเนินการสอบ การวัดความสามารถ และการประเมินผลผู้สมัครโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตออนไลน์แบบแสดงผลทันที (Real time) เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว

แนวโน้มการดำเนินการสรรหาและการสอบคัดเลือก ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 159 มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกจากข้าราชการพลเรือนสามัญด้วย

ตารางที่ 5.33 การศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	162	6	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	163	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	164	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	165	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.33 พบว่า แนวโน้มการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 4 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 162 ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) ทำวิจัยในหัวข้อที่ ก.พ. ต้องการและกำหนดวิธีการไว้เบื้องต้นแล้ว โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าของโครงการวิจัยเอง

ข้อ 163 ดำเนินการศึกษาวิจัยเองในบางหัวข้อเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

ข้อ 164 ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยนำผลการวิจัยที่มีการศึกษาไว้แล้วมาต่อยอดเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และสร้างเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อ 165 เน้นการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.34 การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	171	6.5	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
2	170	6	มาก	5.75	7	1.25	สอดคล้อง	มาก
3	166	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	167	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
5	168	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
6	169	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.34 พบว่า แนวโน้มการพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 6 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

- ข้อ 166 จัดหลักสูตรกลางบางหลักสูตรที่ทุกหน่วยงานสามารถคัดเลือกคนมาร่วมหลักสูตรได้ตามโควตาและคุณสมบัติที่ ก.พ.กำหนด
- ข้อ 167 จัดทำมาตรฐานหลักสูตรแล้วให้ส่วนราชการ เป็นผู้จัดหลักสูตรนั้นๆ เอง โดยมี ก.พ. เป็นผู้ประเมินและรับรองมาตรฐานหลักสูตร
- ข้อ 168 พิจารณาหลักสูตรที่สามารถนำมาเทียบเคียงกับหลักสูตรกลางของ ก.พ. ได้ ให้มีจำนวนมากขึ้น
- ข้อ 169 ดำเนินการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถาบัน การศึกษา หรือองค์กรเอกชนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดได้เป็นจำนวนมาก
- ข้อ 170 จัดหลักสูตรเฉพาะเรื่องทั่วไปพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) ส่วนหลักสูตรเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านให้แต่ละส่วนราชการดำเนินการเอง
- ข้อ 171 พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้นเช่น การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการทำโครงการ การฝึกงานในภาคเอกชน เป็นต้น

ตารางที่ 5.35 การปรับปรุงค่าตอบแทนและการจูงใจ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัธยมศึกษา	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	172	7	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.35 พบว่า แนวโน้มการปรับปรุงค่าตอบแทนและการจูงใจที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

- ข้อ 172 ปรับปรุงค่าตอบแทนและระบบการให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ตารางที่ 5.36 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัธยมศึกษา	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	173	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.36 พบว่า แนวโน้มการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 173 ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในภาพกว้างๆ แล้วให้ผลย้อนกลับ (Feedback) ในฐานะมุมมองจากหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 5.37 การบริหารด้านกำลังคน

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัยฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	174	6	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.37 พบว่า แนวโน้มการบริหารด้านกำลังคน ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 174 ร่วมกับส่วนราชการกำหนดกรอบอัตรากำลัง แล้วให้ส่วนราชการเป็นผู้พิจารณาเรื่องตำแหน่งเอง หลังจากนั้นก็เพียงแค่วางงานให้ ก.พ. ทราบ

ตารางที่ 5.38 การพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัยฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	175	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	176	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	177	7	มาก	4.75	7	2.25	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.38 พบว่า แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีจำนวน 2 ข้อ อย่างไรก็ตาม 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 175 พัฒนาบุคลากรของสำนักงานทุกคนให้มีจิตวิญญาณของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional)

ข้อ 176 พัฒนาบุคลากรของสำนักงานทุกคนให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม และดำรงชีพอยู่ด้วยความพอเพียง

แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกันแต่เป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 177 เป็นต้นแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการใช้วิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาแบบใหม่ๆ

ตารางที่ 5.39 การให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัธยมศึกษา	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	179	6.5	มาก	6	7	1	สอดคล้อง	มาก
2	178	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
3	180	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.39 พบว่า แนวโน้มการให้ทุน การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 3 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 179 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อการดูแล ติดตามผลการเรียนและพฤติกรรมนักเรียนทุนในต่างประเทศ

ข้อ 178 ปฏิบัติงานเชิงรุกมากขึ้น โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับสาขาวิชาในสถาบันต่างๆ มาวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางการศึกษา เพื่อให้คำแนะนำที่ทันสมัยเกี่ยวกับการเรียนในสาขาวิชาต่างๆ

ข้อ 180 ทำหน้าที่สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งให้กับนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ

ตอนที่ 3 บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน 10 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 5.40 แนวโน้มบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มัธยมศึกษา	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	181	6	มาก	6	7	1	สอดคล้อง	มาก
2	185	6	มาก	5	6.25	1.25	สอดคล้อง	มาก
3	183	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	184	6	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
5	182	5.5	มาก	4	6	2	สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.40 พบว่า แนวโน้มบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 5 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 181 ยังรับเอานโยบายจากส่วนกลางที่เป็นมาตรฐานแล้วไปปฏิบัติงานต่อ

ข้อ 185 สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. หรือส่วนราชการอื่นๆ เกี่ยวกับระบบงานทรัพยากรบุคคลในด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญได้

ข้อ 183 พัฒนาตนเองให้ทำงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น

ข้อ 184 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับเปลี่ยนระบบบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด

ข้อ 182 ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาดำเนินการเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น

ตารางที่ 5.41 แนวโน้มบทบาทของผู้บริหารส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	186	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก
2	187	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.41 พบว่า แนวโน้มบทบาทของผู้บริหารส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก จำนวน 2 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ข้อ 186 ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์มาเป็นอันดับต้นๆ

ข้อ 187 มีศักยภาพในการบริหารบุคลากรภายในหน่วยงานของตนเองได้

ตารางที่ 5.42 แนวโน้มบทบาทของกองการเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	ข้อที่	แนวโน้มที่จะเป็นไปได้						ภาพอนาคตที่พึงประสงค์
		มาตรฐาน	ความเป็นไปได้	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยควอไทล์	ความสอดคล้อง	
1	191	7	มาก	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
2	190	5	ปานกลาง	4.75	6.25	1.5	สอดคล้อง	มาก
3	189	5	ปานกลาง	5	7	2	สอดคล้อง	มาก
4	188	6	มาก	4	7	3	ไม่สอดคล้อง	มาก

จากตารางที่ 5.42 พบว่า แนวโน้มบทบาทของกองการเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันจำนวน 3 ข้อ และมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มาก 1 ข้อ และปานกลาง 2 ข้อ โดยเป็นภาพที่พึงประสงค์มากทั้งหมด อย่างไรก็ตามก็มีข้อคำถามจำนวน 1 ข้อ ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่เป็นภาพที่พึงประสงค์มาก มีรายละเอียดดังนี้

แนวโน้มบทบาทของกองการเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 191 พัฒนาศักยภาพของตนเองให้กลายเป็นนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

ข้อ 190 เป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ

ข้อ 189 เป็นผู้ดูแลเรื่อง เงิน คน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบในส่วนราชการของตนเอง

แนวโน้มบทบาทของกองการเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นไม่สอดคล้องกัน และเป็นภาพที่พึงประสงค์มาก คือ

ข้อ 188 เปลี่ยนชื่อเป็นกองงานทรัพยากรมนุษย์หรือ ก.พ.น้อย มีกลุ่มงานแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกลับมีจำนวน 614 คน จำแนกเป็นกลุ่มข้าราชการ ร้อยละ 84.0 อีก ร้อยละ 16.0 เป็นนักวิชาการ (7.5%) นักเรียนทุนภายใต้การดูแลของสำนักงาน ก.พ. ในอดีตและปัจจุบัน (4.4%) องค์กรภาคเอกชน (2.7%) องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 (1.1%) และองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) (0.3%) เป็นเพศหญิงร้อยละ 61.9 และชายร้อยละ 38.1 มีอายุระหว่าง 19 - 60 ปี โดยเฉลี่ย 47.2 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.1

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามกลุ่มต่างๆ พบว่า

1) ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มข้าราชการมีจำนวน 516 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (61.8%) มีอายุระหว่าง 25 - 60 ปี มีอายุเฉลี่ย 48.4 ปี มีอายุราชการระหว่าง 1 - 38 ปี อายุราชการเฉลี่ย 23.2 ปี ส่วนมากเป็นข้าราชการระดับ 7 (48.0%) รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 8 (33.0%) ระดับ 9 (15.8%) และระดับ 10 (3.2%) ตามลำดับ

2) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มนักวิชาการมีจำนวน 46 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (63.0%) มีอายุระหว่าง 27 - 59 ปี อายุเฉลี่ย 39.6 ปี โดยร้อยละ 91.3 เป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาในภาครัฐ และร้อยละ 8.7 มาจากสถาบันการศึกษาในภาคเอกชน

3) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มนักเรียนทุนภายใต้การดูแลของสำนักงาน ก.พ. ในอดีตและปัจจุบันจำนวน 27 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (66.7%) มีอายุระหว่าง 19 - 59 ปี อายุเฉลี่ย 37.7 ปี มีอายุราชการระหว่าง 2 - 33 ปี และอายุราชการเฉลี่ย 12.6 ปี

4) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารในองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) มีจำนวน 2 คน เป็นเพศหญิง และมีอายุเฉลี่ย 35.0 ปี

5) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 มีจำนวน 7 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (71.4%) มีอายุระหว่าง 29 – 60 ปี และมีอายุเฉลี่ย 51.7 ปี

6) ผู้ที่ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บริหารจากภาคเอกชน มีจำนวน 16 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (60.0%) มีอายุระหว่าง 31 – 57 ปี และมีอายุเฉลี่ย 42.7 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลภายใต้ภาพอนาคตเชิงลบ มีจำนวน 192 คน เป็นกลุ่มข้าราชการร้อยละ 95.8 และกลุ่มอื่นๆ ร้อยละ 4.2 เป็นเพศหญิงร้อยละ 69.0 และเพศชายร้อยละ 31.0 มีอายุระหว่าง 19 – 60 ปี และมีอายุเฉลี่ย 47.7 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลภายใต้ภาพอนาคตเชิงบวก มีจำนวน 206 คน จำแนกเป็นกลุ่มข้าราชการร้อยละ 76.7 และกลุ่มอื่นๆ ร้อยละ 23.3 เป็นเพศหญิงร้อยละ 61.0 และเพศชายร้อยละ 39.0 มีอายุระหว่าง 27 – 60 ปี และมีอายุเฉลี่ย 46.9 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลภายใต้ภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด มีจำนวน 216 คน จำแนกเป็นกลุ่มข้าราชการร้อยละ 80.6 และกลุ่มอื่นๆ ร้อยละ 19.4 เป็นเพศหญิงร้อยละ 56.5 และเพศชายร้อยละ 43.5 มีอายุอยู่ระหว่าง 27 – 60 ปี และมีอายุเฉลี่ย 47.2 ปี

5.2.2 หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนในปี พ.ศ. 2561

ตารางที่ 5.43 ลำดับที่ของหน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในราชการพลเรือนในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ลำดับ ที่	ภาพอนาคต		
		ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. การปรับปรุงระบบเงินเดือนและ ค่าตอบแทนข้าราชการ	1	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
2. การปรับปรุงระบบสวัสดิการ ข้าราชการ	1	ก.พ.	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	ส่วนราชการ	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	สำนักงาน ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
3. การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	1	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	สำนักงาน ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.

ตารางที่ 5.43 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ลำดับที่	ภาพอนาคต		
		ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
4. การดำเนินการด้านกำลังคน	1	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
5. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	1	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
6. การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ	1	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
7. การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ	1	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
8. การจัดสรรทุนการศึกษา	1	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	2	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	3	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
9. การดูแลนักเรียนทุน	1	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	2	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
10. การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ	1	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	ก.พ.
	2	สำนักงาน ก.พ.	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
11. การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ	1	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	2	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
12. การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies)	1	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	2	ก.พ.	ก.พ.	ส่วนราชการ
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ก.พ.

ตารางที่ 5.43 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	ลำดับ ที่	ภาพอนาคต		
		ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
13. การดำเนินการทางวินัย ข้าราชการพลเรือน	1	สำนักงาน ก.พ.	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ก.พ.	ก.พ.
14. การพิจารณากรอบอัตรากำลัง ของส่วนราชการ	1	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
15. การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคล	1	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	ก.พ.
	2	สำนักงาน ก.พ.	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
16. การจัดทำมาตรฐานกำหนด ตำแหน่ง	1	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	2	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ
17. การติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลการบริหารทรัพยากร บุคคลของส่วนราชการ	1	ก.พ.	ก.พ.	ก.พ.
	2	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
	3	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ	ส่วนราชการ

ตารางที่ 5.44 ลำดับที่ของทิศทางการระบบการทำงานต่างๆ ที่ควรปฏิบัติในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

ทิศทางการระบบการทำงานในปี พ.ศ. 2561	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. ระบบค่าตอบแทนข้าราชการ ควรจะ			
- จ่ายเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน	1	1	1
- ปรับปรุงเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้สูงขึ้น และแตกต่างกันตามประเภทตำแหน่งและลักษณะงาน	2	2	2
- องค์กรกลางด้านค่าตอบแทน (กงช.) ควรเป็นองค์กรอิสระ ปราศจากการแทรกแซงจากภายในและนอกระบบราชการ	3	3	4
- ปรับปรุงเงินตอบแทนให้แตกต่างกันตามค่าครองชีพของแต่ละท้องถิ่นที่ปฏิบัติงาน	4	4	3

ตารางที่ 5.44 (ต่อ)

ทิศทางการระบบการทำงานในปี พ.ศ. 2561	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะ			
- ระบบการประเมินผลต้องโปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ	1	1	1
- ระบบการประเมินผลต้องประเมินได้ตรงตามผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการพิจารณาปรับเปลี่ยนเงินเดือน	2	2	2
- ควรพัฒนาให้เป็นระบบเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายของส่วนราชการ	3	3	3
3. การดำเนินการด้านกำลังคน ควรจะ			
- สร้างกลยุทธ์ในการปรับกำลังคนในส่วนราชการให้เหมาะสมกับภาระงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน	1	1	2
- มีเครื่องมือสำรวจ วิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของส่วนราชการ	2	2	1
- สร้างความสมดุลระหว่างจำนวนข้าราชการกับภาระงานอยู่เสมอ	3	3	3
- ส่งเสริมระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) เพื่อให้ข้าราชการทำงานทดแทนกัน	4	4	4
- ควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคล (Personnel Cost)	5	5	5
4. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ควรจะ			
- สร้างข้าราชการให้มีคุณธรรมและจริยธรรม	1	1	1
- สร้างมาตรฐานความเป็นมืออาชีพให้กับข้าราชการ	2	2	2
- กำหนดผลลัพธ์ของการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการอย่างชัดเจน	3	3	3
5. การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ควรจะ			
- สร้างกลไกการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้านแก่ทุกคน	1	1	1
- กำหนดคุณสมบัติและตามตำแหน่งที่ต้องการ แล้วว่าจ้างหน่วยงานอื่นทำการสรรหา	2	2	2
- ให้มีการสรรหาผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกระบบราชการ	3	3	3

ตารางที่ 5.44 (ต่อ)

ทิศทางระบบการทำงานในปี พ.ศ. 2561	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
6. การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ควรจะ			
- สร้างกลไกการคัดเลือก ที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้านแก่ทุกคน	1	1	1
- ใช้การสอบวัดคุณสมบัติในหลายด้าน เช่น ทักษะ ทักษะ EQ เป็นต้น	2	2	2
- ส่วนราชการจัดสอบคัดเลือกเองเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด	3	3	3
- เปิดให้มีคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงจากภายนอกระบบราชการ	4	4	4
7. การให้ทุนการศึกษา ควรจะ			
- ออกระเบียบการให้ทุนแก่นักเรียนทั้งในภาครัฐ/เอกชน/บุคคลทั่วไป	1	1	1
- เน้นให้ทุนเพื่อการวิจัยบนพื้นฐานของการทำโครงการ (Project based learning)	2	2	2
- นักเรียนทุนทุกประเภท ไม่ต้องมีภาระผูกมัดในการเข้ารับราชการ	3	3	3
8. การดูแลนักเรียนทุนในต่างประเทศ ควรจะ			
- สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนในเชิงรุก มุ่งการป้องกันปัญหา มากกว่าแก้ไขปัญหา	1	1	1
- ดูแลนักเรียนทุน โดยใช้บุคลากรในพื้นที่ (Local Staff) เช่น สถานทูต แทนการตั้งสำนักงานฯ	2	2	2
- สร้างเครือข่ายให้กับนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ	3	3	3

5.2.3 บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561

ตารางที่ 5.45 ร้อยละที่เห็นด้วยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ร้อยละที่เห็นด้วย ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. ที่ปรึกษา – Consultant ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานต่างๆ	88.5	87.9	87.5
2. ผู้กำหนดนโยบาย – Policy Maker	87.5	84.5	85.2
3. ผู้จัดระเบียบ – Regulator การบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการให้มีมาตรฐานเดียวกัน	80.2	73.3	78.7
4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง – Change Agent	84.9	83.5	82.4
5. ผู้ออกแบบกลยุทธ์ – Strategy Architect	78.1	80.1	76.9
6. ผู้เอื้ออำนวย – Facilitator	89.6	82.0	83.3
7. ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน – Monitor & Auditor	78.6	73.8	76.9
8. ผู้พิทักษ์คุณธรรม – Merit keeper	85.4	86.4	84.7
9. ผู้สร้างเครือข่าย – Networker	84.4	81.6	85.2

ตารางที่ 5.46 ลำดับที่ของบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. ที่ปรึกษา – Consultant ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้กับ			
- ส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่	1	1	1
- คณะรัฐมนตรี	2	3	2
- ส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น	3	2	3
- องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.พ.อ. ก.อ.	4	4	4
2. ผู้กำหนดนโยบาย – Policy Maker			
- กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ	1	1	2
- คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ	2	2	1
- มาตรฐานการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ	3	3	3

ตารางที่ 5.46 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
- ผลลัพธ์ที่ต้องการ แล้วให้ส่วนราชการกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม	4	4	5
- วินัยข้าราชการ	5	5	4
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง – Change Agent			
- บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุก	1	1	1
- ส่งเสริมส่วนราชการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มรูปแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2	2	2
4. ผู้ออกแบบกลยุทธ์ – Strategy Architect			
- ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	2	2	1
- หลากหลาย – เข้ากับความต้องการของส่วนราชการ (ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียว)	1	1	2
5. ผู้เอื้ออำนวย – Facilitator			
5.1 ก.พ. ควรเป็นผู้เอื้ออำนวยให้กับ...			
- งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.)	1	1	1
- คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.)	2	2	2
- อธิบดี	3	3	3
- ปลัดกระทรวง / รองปลัดกระทรวง	4	4	4
5.2 ก.พ. ควรเอื้ออำนวยให้กับคณะ / ส่วนราชการด้าน...			
- ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	1	1	1
- ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ	2	2	3
- ระบบการบริหาร เน้นการกระจายอำนาจ	3	3	2
6. ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน – Monitor & Auditor			
- เชิงนโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในภาพรวมทั้งระบบราชการ	1	1	1
- การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์นโยบาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง	2	2	2
- ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในฐานองค์การกลาง	3	3	3

ตารางที่ 5.46 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
- เป็นผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษ	4	4	4
7. ผู้พิทักษ์คุณธรรม – Merit keeper			
7.1 ก.พ. พิทักษ์คุณธรรมด้วยการ...			
- สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิทักษ์ความเป็นธรรมเชิงรุก	1	1	1
- ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว	2	2	2
- ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง	3	3	3
7.2 คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะ...			
- เป็นอิสระจากการเมือง	1	1	1
- มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ.	2	2	2
- มีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้าง	3	3	3
8. ผู้สร้างเครือข่าย – Networker			
- องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ	2	1	1
- กระทรวง กรมต่างๆ	1	2	2
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	3	3	3
- ภาคเอกชน	4	4	4
9. บทบาทการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ: ก.พ.ควรจะ...			
- (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4	1	1
- เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง	2	2	3
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand)	3	4	2
- กระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง	1	3	4
- ทำงานเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว	5	6	5
- สร้างระบบข้าราชการ เพื่อเป็นนายจ้างที่ดีและเป็นทางเลือก (Employer of Choice) ของคนเก่ง (Talent)	6	5	6
- เป็นองค์กรอิสระ	7	7	7

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
10. คุณสมบัติ “ประธาน ก.พ.” ควรจะ...			
- มีความเป็นกลาง เป็นอิสระจากการเมือง	1	1	1
- รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล	2	2	2
- รอบรู้ในระบบราชการไทย	3	3	3
- มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและการเมือง	4	4	4
- ประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้	5	5	5
11. “ประธาน ก.พ.” ควรเป็น...			
- นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง	1	1	1
- นักวิชาการที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ	3	2	2
- ผู้ใดก็ได้ที่มาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการ ก.พ.	2	3	3
- นายกรัฐมนตรี / ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี	4	4	4
12. คุณสมบัติของ “ก.พ.” ควรจะ...			
- มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง	1	1	1
- เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล	3	2	2
- มีความเป็นกลาง มีความเป็นอิสระ	2	3	3
- มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ รอบรู้ด้านทุกด้านอย่างกว้างขวาง	4	4	4
- กล้ายืนหยัดต่อการแทรกแซงทางการเมือง	5	5	5
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ	6	6	8
- เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกวงการราชการ	8	7	7
- เชี่ยวชาญหลักการบริหารราชการแผ่นดิน	7	8	6
13. ในอีก 10 ปีข้างหน้า องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ควรจะ...			
- มีธรรมาภิบาลสูง	1	1	1
- อิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง	2	2	2
- สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ	3	3	3
- มีเอกภาพในการทำงาน	4	4	4
- มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจ และความเชื่อใจ	5	5	5

ตารางที่ 5.46 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
- มุ่งทำงานตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก	6	6	6
- แสวงหาความรู้และสร้างวัฒนธรรมทางปัญญา	7	7	7
- มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหลายภาคส่วนในสังคม	8	8	8
14. องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ คณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากรควรจะ...			
- เป็นผู้มีความรู้สูง	1	1	1
- มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	2	2	2
- สามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีของข้าราชการได้	3	3	3
- ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง	4	4	4
- พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง	5	5	5
- มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น	6	6	6

ตารางที่ 5.47 ร้อยละที่เห็นด้วยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ร้อยละที่เห็นด้วยตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. รูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. ควร...			
(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)			
- เป็นแบบเดิม นายกรัฐมนตรี/ผู้แทนเป็นประธาน ก.พ. มีคณะกรรมการโดยตำแหน่งและผู้ทรงคุณวุฒิ มี อ.ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการของ ก.พ.	22.4	23.8	24.1
- เปลี่ยนไป โดยให้ อ.ก.พ. แต่ละคณะตัดสินใจ / ออกนโยบาย / มาตรการได้โดยอิสระ	32.3	27.2	37.0
- เป็นคณะบุคคล ที่ทำงานร่วมกับ ก. อื่นๆ และส่วนราชการ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ช.) และมีสำนักงาน ก.ช. สนับสนุนการทำงานของคณะบุคคลเหล่านั้น	47.4	44.2	47.7

ตารางที่ 5.47 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ร้อยละที่เห็นด้วย ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
2. การจัดรูปแบบองค์กรของ ก.พ. ควรเป็นแบบเดิม โดย...			
(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)			
- มี ก.พ. อ.ก.พ.วิสามัญคณะต่างๆ จำนวนเท่าเดิม (ปัจจุบันมี อ.ก.พ. จำนวน 14 คณะ รายละเอียดแต่ละคณะดูในส่วน อธิบายคำย่อ) โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการ	37.2	38.8	23.1
- เพิ่มกรรมการโดยตำแหน่งจากส่วนราชการอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในการ ดูแลของ ก.พ.เพื่อเพิ่มมิติการทำงานหลากหลายด้านมากขึ้น	37.2	30.6	36.5
- เพิ่ม อ.ก.พ. วิสามัญคณะต่างๆ ให้มากขึ้น ให้ครอบคลุมงาน ทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน	37.2	36.7	21.2
- เพิ่ม อ.ก.พ. วิสามัญ ทำหน้าที่ประสานกับส่วนราชการ และ ดำเนินการตามกลุ่มภารกิจ	23.3	28.6	21.2
- ลดจำนวน อ.ก.พ. วิสามัญคณะต่างๆ ลง	14.0	8.2	28.8
3. การปฏิบัติงานของ ก.พ. ควรจะ... (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)			
- ทั้งคณะประชุมเป็นครั้งคราว (เหมือนเดิม)	17.7	16.5	18.1
- ทั้งคณะควรจะทำงานเต็มเวลา	25.5	27.7	22.7
- ประธาน ก.พ. ควรจะทำงานเต็มเวลา	18.8	21.4	25.5
- มี 2 ประเภท คือ กรรมการประจำ (Fixed member) ทำงาน ประจำเต็มเวลา และ กรรมการจร ประชุมเป็นครั้งคราว ตาม ความจำเป็นและลักษณะงาน	65.6	65.5	68.5
4. การจ่ายค่าตอบแทน ก.พ. ควรจะเป็น...(เลือกเพียง 1 ข้อ)			
- เบี้ยประชุม ทั้งคณะฯ	28.9	33.9	28.8
- เงินเดือน ทั้งคณะฯ	15.0	18.5	17.8
- มีทั้งแบบเงินเดือนและเบี้ยประชุม	56.1	47.6	52.9
5. เห็นด้วยว่าควรมีทั้งแบบเงินเดือนและเบี้ยประชุม ควรเป็น			
5.1 เงินเดือน (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)			
- สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเต็มเวลา	84.2	94.9	90.1
- สำหรับประธาน	43.6	39.2	47.5
- สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง	24.8	20.3	22.8

ตารางที่ 5.47 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.	ร้อยละที่เห็นด้วย ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
5.2 เบี้ยประชุม (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)			
- สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง	76.2	82.3	80.2
- สำหรับประธาน	55.4	63.3	58.4
- สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเต็มเวลา	41.6	50.6	44.6
6. การสิ้นสุดวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ: ควรจะ... (เลือกเพียง 1 ข้อ)			
- ทั้งคณะ สิ้นสุดวาระพร้อมกันทั้งหมด	38.1	34.7	36.8
- สิ้นสุดวาระเหลื่อมกัน ให้มีการสานงานต่อกัน	61.9	65.3	63.2
7. องค์การกลางบริหารงานบุคคล (อาจจะเป็น ก.พ. หรือ ไม่ใช่ ก.พ.) ในอีก 10 ปีข้างหน้า.... (เลือกเพียง 1 ข้อ)			
- ควรจะยังคงต้องมีอยู่ แต่ต้องมีการปฏิรูปองค์กรใหม่	86.7	83.2	90.0
- ไม่จำเป็นต้องมีอีกต่อไป	13.3	16.8	10.0
8. การปฏิรูปกระบวนการปฏิรูปองค์กรกลางบริหารงานบุคคลควรจะ... (เลือกเพียง 1 ข้อ)			
- ปฏิรูปแบบค่อยๆ เป็น ค่อยๆ ไป	73.7	63.2	68.7
- ปฏิรูปแบบรื้อสร้างใหม่ทั้งหมด	26.3	36.8	31.3

ตารางที่ 5.48 จำนวนของวาระและการดำรงตำแหน่งของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
ในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

วาระและการดำรงตำแหน่งของ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวนวาระและ การดำรงตำแหน่ง		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ: ควรจะมีวาระไม่เกิน..... ปี			
ค่าต่ำสุด – สูงสุด	1 – 7	1 – 7	2 – 6
ค่าเฉลี่ย	3.0	3.1	2.9
มัธยฐาน	3.0	3.0	2.0
ฐานนิยม	2.0	2.0	2.0

ตารางที่ 5.48 (ต่อ)

วาระและการดำรงตำแหน่งของ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวนวาระและ การดำรงตำแหน่ง		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่ เป็นไปได้
2. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ: ดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่เกิน.....วาระ			
ค่าต่ำสุด – สูงสุด	1 – 6	1 – 5	1 – 6
ค่าเฉลี่ย	2.1	2.1	2.1
มัธยฐาน	2.0	2.0	2.0
ฐานนิยม	2.0	2.0	2.0

5.2.4 บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561

ตารางที่ 5.49 ลำดับที่ของบทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่ เป็นไปได้
1. การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคลในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ควรจะ...			
- พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ	2	1	1
- เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	1	2	2
- ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ เรื่องการจัดสวัสดิการและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี	3	3	3
- เป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ	4	4	4
2. การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือกในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ควรจะ...			
- มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ	1	1	2

ตารางที่ 5.49 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
- ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหา หรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก	2	2	1
- ใช้ระบบออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์ และรับสมัครการสอบคัดเลือก	3	3	3
- ใช้ระบบออนไลน์ ดำเนินการสอบ ประมวลผล โดยแสดงผลทันที (Real time)	4	4	4
3. การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ควรจะ...			
- ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอดสร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	2	1	1
- มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ	1	2	2
- ดำเนินการศึกษาวิจัยเองในบางหัวข้อ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย	3	3	3
4. การพัฒนาข้าราชการพลเรือนในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ควรจะ...			
- จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร	1	1	2
- จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง	2	2	1
- จัดหลักสูตรกลางบางหลักสูตรที่ทุกหน่วยงานสามารถคัดเลือกคนมาร่วมหลักสูตรได้ตามโควตาและคุณสมบัติที่ ก.พ.กำหนด	3	4	3
- ดำเนินการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือองค์กรเอกชนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดได้เป็นจำนวนมาก	5	3	4
- พิจารณารับรองหลักสูตรอื่นๆ ที่สามารถนำมาเทียบเคียงได้กับหลักสูตรกลางของ ก.พ. ให้มีจำนวนมากขึ้น	4	5	5

ตารางที่ 5.49 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
- พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการทำโครงการการทำงานในภาคเอกชน เป็นต้น	6	6	6
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ. ควรจะ...			
- มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ	1	1	1
- ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback)	2	2	2
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในภาพกว้าง	3	3	3
6. การบริหารด้านกำลังคนในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ. ควรจะ			
- ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง	2	1	1
- กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ	1	2	2
- ดูกรอบอัตรากำลังในภาพรวมเป็นรายกระทรวง	3	3	3
7. การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ. ในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ควรจะมี...			
- สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	1	1	1
- พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบศีลธรรมและจริยธรรม	2	2	2
- บุคลากรของสำนักงาน ก.พ. สามารถเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการที่ดีได้	3	3	3
- สร้างต้นแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ	4	4	4
- พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้ดำรงชีพอยู่ด้วยความพอเพียง	5	5	5
8. การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ ในปี พ.ศ. 2561 สำนักงาน ก.พ.ควรจะมี...			
- ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ	1	1	1
- ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ	2	2	2
- สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ	3	3	3
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการดูแล ติดตามนักเรียนทุนในต่างประเทศ	4	4	4
- สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ	5	5	5

5.2.5 บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2561

ตารางที่ 5.50 ลำดับที่ของบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
ในปี พ.ศ. 2561 จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ	ลำดับที่ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
1. ในปี พ.ศ. 2561 ส่วนราชการควรจะ...			
- กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง	1	1	1
- รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น	2	2	2
- นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ	3	3	3
- ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น	4	4	4
- เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้	5	5	5
2. ในปี พ.ศ. 2561 ผู้บริหารส่วนราชการควรจะ...			
- ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ	1	1	1
- มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานได้	2	2	2
3. ในปี พ.ศ. 2561 งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ควรจะ...			
- ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะ หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ	1	1	1
- รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเอง ในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ	2	2	2
- เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ	3	3	3
- เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4	4	4

5.2.6 สรุปบทบาท ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคตเชิงลบ

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามภายใต้สถานการณ์ตามภาพอนาคตเชิงลบ มีจำนวน 192 คน เป็นกลุ่มข้าราชการร้อยละ 95.8 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (69.0%) มีอายุเฉลี่ย 47.7 ปี จากการรวบรวมประเด็นที่คาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มใน 10 ปีข้างหน้า 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

- (1) หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
- (2) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ.
- (3) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และ
- (4) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

แต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

ประเด็นแรก หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ในอีก 10 ปีข้างหน้า ตามภาพอนาคตเชิงลบ

ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การปรับปรุงระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนข้าราชการ
- การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ
- การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ
- การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การจัดสรรทุนการศึกษา
- การดูแลนักเรียนทุน
- การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ
- การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies)
- การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน
- การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

หน่วยงานส่วนราชการควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการด้านกำลังคน
- การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
- การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ
- การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ

สำหรับทิศทางของระบบการปฏิบัติงานในอีก 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) ระบบค่าตอบแทนข้าราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) การจ่ายเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน
 - (2) ปรับปรุงเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้สูงขึ้นและแตกต่างกันตามประเภทตำแหน่งและลักษณะงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2 อันดับแรก)
 - (1) ต้องโปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ
 - (2) ต้องประเมินได้ตรงตามผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการปรับเพิ่มเงินเดือน
- 3) การดำเนินการด้านกำลังคน (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลยุทธ์ในการปรับกำลังคนในส่วนราชการให้เหมาะสมกับภาระงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน
 - (2) มีเครื่องมือสำรวจ วิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของส่วนราชการ
- 4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างข้าราชการให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
 - (2) สร้างมาตรฐานความเป็นมืออาชีพให้กับข้าราชการ
- 5) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลไกการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้าน แก่ทุกคน
 - (2) กำหนดคุณลักษณะตามตำแหน่งที่ต้องการ แล้วว่าจ้างหน่วยงานอื่นทำการสรรหา
- 6) การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลไกการคัดเลือก ที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้านแก่ทุกคน
 - (2) ใช้การสอบวัดคุณสมบัติในหลายด้าน เช่น ทักษะ ทักษะ EQ เป็นต้น
- 7) การให้ทุนการศึกษา (2 อันดับแรก)
 - (1) ออกระเบียบการให้ทุนแก่บุคลากรทั้งในภาครัฐ/เอกชน/บุคคลทั่วไป
 - (2) เน้นให้ทุนเพื่อการวิจัยบนพื้นฐานของการทำโครงการ (Project based learning)
- 8) การดูแลนักเรียนทุนในต่างประเทศ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนในเชิงรุก มุ่งการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ไขปัญหา
 - (2) ดูแลนักเรียนทุน โดยใช้บุคลากรในพื้นที่ (Local Staff) เช่น สถานทูต แทนการตั้งสำนักงานฯ

ประเด็นที่สอง บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า ตามภาพอนาคตเชิงลบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 75.0 เห็นว่า ก.พ. ควรทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยสูงสุด (89.6%) รองลงมาได้แก่ ที่ปรึกษา (88.5%) ผู้กำหนดนโยบาย (87.5%) ผู้พิทักษ์คุณธรรม (85.4%) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (84.9%) ผู้สร้างเครือข่าย (84.4%) ผู้จัดระเบียบ (80.2%) ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน (78.6%) และผู้ออกแบบกลยุทธ์ (78.1%) ตามลำดับ โดยแต่ละบทบาทหน้าที่ควรเป็นดังนี้

- 1) **ผู้เฝ้าอำนาจ**
 - (1) ก.พ. ควรเป็นผู้เฝ้าอำนาจให้กับ งานการเจ้าหน้าที่ คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน อธิบดี และปลัดกระทรวง/รองปลัดกระทรวง ตามลำดับ
 - (2) ก.พ. ควรเฝ้าอำนาจให้กับ คณะ/ส่วนราชการด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ และระบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ ตามลำดับ
- 2) **ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ให้กับ (1) ส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ (2) คณะรัฐมนตรี (3) ส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น และ (4) องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ เช่น ก.ค.ศ. ก.ตร. ก.ก. ตามลำดับ
- 3) **ผู้กำหนดนโยบาย** ในเรื่อง (1) กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ (2) คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ (3) มาตรฐานการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ (4) ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม และ (5) วินัยข้าราชการ ตามลำดับ
- 4) **ผู้พิทักษ์คุณธรรม**
 - (1) ก.พ. พิชัยคุณธรรมโดย สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิชัยความเป็นธรรมเชิงรุก ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และ ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง ตามลำดับ
 - (2) คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะ เป็นอิสระจากการเมือง มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. และมีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้าง ตามลำดับ
- 5) **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** โดย (1) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุก และ(2) ส่งเสริมส่วนราชการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มรูปแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ
- 6) **ผู้สร้างเครือข่าย** โดยสร้างเครือข่ายกับ (1) กระทรวง กรมต่างๆ (2) องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ (3) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และ (4) ภาคเอกชน ตามลำดับ
- 7) **ผู้จัดระเบียบ** ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการให้มีมาตรฐานเดียวกัน
- 8) **ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน** ในเรื่อง (1) นโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในภาพรวมทั้งระบบราชการ (2) การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์นโยบาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง (3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในฐานะองค์การกลาง และ (4) เป็นผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษ ตามลำดับ

- 9) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ ควรออกแบบกลยุทธ์ที่ (1) มีความหลากหลายเข้ากับความต้องการของส่วนราชการ (ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียว) และ (2) ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกตามลำดับ

นอกจากนี้ ก.พ. ยังควรต้องทำงานโดยมุ่งเน้นให้ (1) มีการกระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง (2) เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง และ (3) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand) ตามลำดับ

รูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 77.6 ไม่เห็นด้วยกับการมีรูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. แบบเดิม และกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 47.4% เห็นว่ารูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. ควรมีลักษณะเป็นคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกับ ก.อื่นๆ และส่วนราชการ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ข.) และมีสำนักงาน ก.ข. สนับสนุนการทำงานของคณะบุคคลเหล่านั้น

คุณสมบัติของประธาน ก.พ. ควร (1) เป็นกลางและเป็นอิสระจากการเมือง (2) รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (3) รอบรู้ในระบบราชการไทย (4) มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและทางการเมือง และ (5) สามารถประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้ ตามลำดับ โดยประธาน ก.พ. ควรเป็น (1) นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือ (2) บุคคลใดก็ได้ที่มาจาก การเลือกตั้งของคณะกรรมการ ก.พ.

คุณสมบัติของ ก.พ. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างใน 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง (2) มีความเป็นกลาง และ (3) มีความเชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติงานของ ก.พ. นั้นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 65.6 เห็นว่า ก.พ. ควรมี 2 ประเภท คือ กรรมการประจำ (Fixed member) ทำงานแบบเต็มเวลา และกรรมการจร ประชุมเป็นครั้งคราว ตามความจำเป็นและลักษณะงาน โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรมีวาระไม่เกิน 3 ปี และดำรงติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ การสิ้นสุดวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรให้สิ้นสุดวาระเหลื่อมกัน เพื่อให้มีการประสานงานต่อกัน (61.9%)

การจ่ายค่าตอบแทน ก.พ. ควรเป็นแบบเงินเดือนและเบี้ยประชุม (56.1%) โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเต็มเวลาควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน (84.2%) และ ก.พ. ที่มาจากกรรมการโดยตำแหน่ง ควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุม (76.2%)

สำหรับในปี พ.ศ. 2561 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 86.7 เห็นว่าองค์กรกลางบริหารงานบุคคลควรยังต้องมีอยู่ แต่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปองค์กรใหม่ และกระบวนการปฏิรูปควรเป็นลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป (73.7%) โดยลักษณะขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะดังนี้ (1) มีธรรมาภิบาลสูง (2) มีอิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง (3) สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ (4) มีเอกภาพในการทำงาน และ (5) มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจ และความเชื่อใจ ตามลำดับ และลักษณะของคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากร ควรจะ (1) เป็นผู้มีความรู้สูง (2) มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (3) สามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีของข้าราชการได้ (4) ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง และ (5) พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง ตามลำดับ

ประเด็นที่สาม บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ
 - (2) พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ
- 2) การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ
 - (2) ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหา หรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก
- 3) การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
 - (2) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร
 - (2) จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ
 - (2) ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback)
- 6) การบริหารด้านกำลังคน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ
 - (2) ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง
- 7) การพัฒนาบุคลากรภายใน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.
 - (2) พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม
- 8) การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)

- (1) ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ
- (2) ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ

ประเด็นที่สี่ บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) ส่วนราชการ ควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง
 - (2) รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น
 - (3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ
 - (4) ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
 - (5) เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
- 2) ผู้บริหารส่วนราชการควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ
 - (2) มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้
- 3) งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะ *หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)* ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ
 - (2) รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเองในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ
 - (3) เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
 - (4) เปลี่ยนชื่อเป็นงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.2.7 สรุปบทบาท ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคตเชิงบวก

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามภายใต้สถานการณ์ตามภาพอนาคตเชิงบวกมีจำนวน 206 คน เป็นกลุ่มข้าราชการร้อยละ 76.7 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (61.0%) มีอายุเฉลี่ย 46.9 ปี จากการรวบรวมประเด็นที่คาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มใน 10 ปีข้างหน้า 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

- (1) หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
- (2) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ.
- (3) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และ
- (4) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยแต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

ประเด็นแรก หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ในอีก 10 ปี ข้างหน้า ตามภาพอนาคตเชิงบวก

ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การปรับปรุงระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนข้าราชการ
- การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การจัดสรรทุนการศึกษา
- การดูแลนักเรียนทุน
- การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ
- การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ
- การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies)
- การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

หน่วยงานส่วนราชการควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ
- การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการด้านกำลังคน
- การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
- การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ
- การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน
- การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ

สำหรับทิศทางการระบบการปฏิบัติงานในอีก 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) ระบบค่าตอบแทนข้าราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) การจ่ายเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน
 - (2) ปรับปรุงเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้สูงขึ้นและแตกต่างกันตามประเภทตำแหน่งและลักษณะงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2 อันดับแรก)
 - (1) ต้องโปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ
 - (2) ต้องประเมินได้ตรงตามผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการปรับเปลี่ยนเงินเดือน
- 3) การดำเนินการด้านกำลังคน (2 อันดับแรก)

- (1) สร้างกลยุทธ์ในการปรับกำลังคนในส่วนราชการให้เหมาะสมกับภาระงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน
- (2) มีเครื่องมือสำรวจ วิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของส่วนราชการ
- 4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างข้าราชการให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
 - (2) สร้างมาตรฐานความเป็นมืออาชีพให้กับข้าราชการ
- 5) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลไกการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้าน แก่ทุกคน
 - (2) กำหนดคุณลักษณะตามตำแหน่งที่ต้องการ แล้วว่าจ้างหน่วยงานอื่นทำการสรรหา
- 6) การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลไกการคัดเลือก ที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้านแก่ทุกคน
 - (2) ใช้การสอบวัดคุณสมบัติในหลายด้าน เช่น ทักษะ คติ คุณธรรม EQ เป็นต้น
- 7) การให้ทุนการศึกษา (2 อันดับแรก)
 - (1) ออกระเบียบการให้ทุนแก่บุคลากรทั้งในภาครัฐ/เอกชน/บุคคลทั่วไป
 - (2) เน้นให้ทุนเพื่อการวิจัยบนพื้นฐานของการทำโครงการ (Project based learning)
- 8) การดูแลนักเรียนทุนในต่างประเทศ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนในเชิงรุก มุ่งการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ไขปัญหา
 - (2) ดูแลนักเรียนทุน โดยใช้บุคลากรในพื้นที่ (Local Staff) เช่น สถานทูต แทนการตั้งสำนักงานฯ

ประเด็นที่สอง บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า ตามภาพอนาคตเชิงบวกซึ่งกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 73.0 เห็นว่า ก.พ. ควรต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาสูงสุด (87.9%) รองลงมาได้แก่ ผู้พิทักษ์คุณธรรม (86.4%) ผู้กำหนดนโยบาย (84.5%) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (83.5%) ผู้เอื้ออำนวย (82.0%) ผู้สร้างเครือข่าย (81.6%) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ (80.1%) ผู้ตรวจสอบและประเมิน (73.8%) และผู้จัดระเบียบ (73.3%) ตามลำดับ โดยแต่ละบทบาทหน้าที่ควรเป็นดังนี้

- 1) ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้กับ (1) ส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ (2) ส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น (3) คณะรัฐมนตรี และ (4) องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.พ.อ. ก.อ. ตามลำดับ
- 2) ผู้พิทักษ์คุณธรรม
 - (1) ก.พ. พินิจคุณธรรมโดย สร้างกลไกเชิงป้องกัน พินิจความเป็นธรรมเชิงรุก ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง ตามลำดับ

- (2) คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะเป็นอิสระจากการเมือง มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. และมีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้างตามลำดับ
- 3) **ผู้กำหนดนโยบาย** ในเรื่อง (1) กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ (2) คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ (3) มาตรฐานการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ (4) ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม และ (5) วินัยข้าราชการ ตามลำดับ
- 4) **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** โดย (1) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุก และ (2) ส่งเสริมส่วนราชการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มรูปแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลำดับ
- 5) **ผู้เอื้ออำนวย**
- (1) ก.พ. ควรเป็นผู้เอื้ออำนวยให้กับ งานการเจ้าหน้าที่ คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน อธิบดี และปลัดกระทรวง/รองปลัดกระทรวง ตามลำดับ
- (2) ก.พ. ควรเอื้ออำนวยให้กับ คณะ/ส่วนราชการด้าน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ และ ระบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ ตามลำดับ
- 6) **ผู้สร้างเครือข่าย** โดยสร้างเครือข่ายกับ (1) องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ (2) กระทรวง กรม ต่างๆ (3) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และ (4) ภาคเอกชน ตามลำดับ
- 7) **ผู้ออกแบบกลยุทธ์** ควรออกแบบกลยุทธ์ที่ (1) มีความหลากหลายเข้ากับความต้องการของส่วนราชการ (ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียว) และ (2) ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกตามลำดับ
- 8) **ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน** ในเรื่อง (1) นโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในภาพรวมทั้งระบบราชการ (2) การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์นโยบาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง (3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในฐานะองค์การกลาง และ (4) เป็นผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษตามลำดับ
- 9) **ผู้จัดระเบียบ** ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการให้มีมาตรฐานเดียวกัน

นอกจากนี้ ก.พ. ยังควรต้องทำงานโดยมุ่งเน้นให้ (1) (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (2) เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง และ (3) มีการกระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง ตามลำดับ

รูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 76.2 ไม่เห็นด้วยกับการมีรูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. แบบเดิม และกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 44.2 เห็นว่ารูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. ควรมีลักษณะเป็น

คณะบุคคล ที่ทำงานร่วมกับ ก.อื่นๆ และส่วนราชการ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ข.) และมีสำนักงาน ก.ข. สนับสนุนการทำงานของคณะบุคคลเหล่านั้น

คุณสมบัติของประธาน ก.พ. ควร (1) เป็นกลางและเป็นอิสระจากการเมือง (2) รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (3) รอบรู้ในระบบราชการไทย (4) มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและทางการเมือง และ (5) สามารถประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้ ตามลำดับ โดยประธาน ก.พ. ควรเป็น (1) นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือ (2) นักวิชาการที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ

คุณสมบัติของ ก.พ. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างใน 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง (2) มีความเชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล และ (3) มีความเป็นกลาง ตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติงานของ ก.พ. กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 65.6 เห็นว่า ก.พ. ควรมี 2 ประเภท คือ กรรมการประจำ (Fixed member) ทำงานแบบเต็มเวลา และกรรมการจร ประชุมเป็นครั้งคราว ตามความจำเป็นและลักษณะงาน โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรมีวาระไม่เกิน 3 ปี และดำรงติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ การสิ้นสุดวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรให้สิ้นสุดวาระเหลื่อมกัน เพื่อให้มีการประสานงานต่อกัน (65.3%)

การจ่ายค่าตอบแทน ก.พ. ควรมีทั้งแบบเงินเดือนและเบี้ยประชุม (47.6%) โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำงานเต็มเวลาควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน (94.9%) และ ก.พ. ที่มาจากกรรมการโดยตำแหน่ง ควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุม (82.3%)

สำหรับในปี พ.ศ. 2561 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 83.2 เห็นว่า องค์กรกลางบริหารงานบุคคล ควรยังต้องมีอยู่ แต่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปองค์กรใหม่ และกระบวนการปฏิรูปควรเป็นลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป (63.2%) โดยลักษณะขององค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะดังนี้ (1) มีธรรมาภิบาลสูง (2) มีอิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง (3) สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ (4) มีเอกภาพในการทำงาน และ (5) มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจ และความเชื่อใจ ตามลำดับ และลักษณะของคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากร ควรจะ (1) เป็นผู้มีคุณธรรมสูง (2) มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (3) สามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีของข้าราชการได้ (4) ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง และ (5) พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง ตามลำดับ

ประเด็นที่สาม บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกกระบบราชการ
 - (2) เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ
- 2) การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)

- (1) มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ
 - (2) ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์การกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหา หรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก
- 3) การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
- (1) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - (2) มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
- (1) จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร
 - (2) จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
- (1) มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ
 - (2) ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback)
- 6) การบริหารด้านกำลังคน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
- (1) ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง
 - (2) กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ
- 7) การพัฒนาบุคลากรภายใน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
- (1) สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.
 - (2) พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม
- 8) การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
- (1) ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ
 - (2) ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ

ประเด็นที่สี่ บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) ส่วนราชการ ควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง
 - (2) รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น

- (3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ
 - (4) ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
 - (5) เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
- 2) ผู้บริหารส่วนราชการควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ
 - (2) มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้
 - 3) งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะ *หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)* ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ
 - (2) รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเองในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ
 - (3) เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
 - (4) เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.2.8 สรุปบทบาท ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคตที่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามภายใต้สถานการณ์ตามภาพอนาคตที่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด มีจำนวน 216 คน เป็นกลุ่มข้าราชการร้อยละ 80.6 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (56.5%) มีอายุเฉลี่ย 47.2 ปี จากการรวบรวมประเด็นที่คาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มใน 10 ปีข้างหน้า 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

- (1) หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน
- (2) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ.
- (3) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และ
- (4) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยแต่ละประเด็นสรุปได้ดังนี้

ประเด็นแรก หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ในอีก 10 ปีข้างหน้า ตามภาพอนาคตที่มีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้มากที่สุด

ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การปรับปรุงระบบเงินเดือน และค่าตอบแทนข้าราชการ
- การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ
- การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การจัดสรรทุนการศึกษา
- การดูแลนักเรียนทุน
- การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ
- การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies)
- การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

หน่วยงานส่วนราชการควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ
- การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการด้านกำลังคน
- การพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
- การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ
- การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน
- การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ

สำหรับทิศทางของระบบการปฏิบัติงานในอีก 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) ระบบค่าตอบแทนข้าราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) การจ่ายเงินเดือนที่สัมพันธ์กับผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน
 - (2) ปรับปรุงเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งให้สูงขึ้นและแตกต่างกันตามประเภทตำแหน่งและลักษณะงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2 อันดับแรก)
 - (1) ต้องโปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ
 - (2) ต้องประเมินได้ตรงตามผลงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการปรับเพิ่มเงินเดือน
- 3) การดำเนินการด้านกำลังคน (2 อันดับแรก)
 - (1) มีเครื่องมือสำรวจ วิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของส่วนราชการ
 - (2) สร้างกลยุทธ์ในการปรับกำลังคนในส่วนราชการให้เหมาะสมกับภาระงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน
- 4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างข้าราชการให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
 - (2) สร้างมาตรฐานความเป็นมืออาชีพให้กับข้าราชการ

- 5) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลไกการสรรหาที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้าน แก่ทุกคน
 - (2) กำหนดคุณลักษณะตามตำแหน่งที่ต้องการ แล้วว่าจ้างหน่วยงานอื่นทำการสรรหา
- 6) การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างกลไกการคัดเลือก ที่โปร่งใส เป็นธรรม ให้ความเสมอภาคในทุกๆ ด้านแก่ทุกคน
 - (2) ใช้การสอบวัดคุณสมบัติในหลายด้าน เช่น ทักษะคิด คุณธรรม EQ เป็นต้น
- 7) การให้ทุนการศึกษา (2 อันดับแรก)
 - (1) ออกระเบียบการให้ทุนแก่บุคลากรทั้งในภาครัฐ/เอกชน/บุคคลทั่วไป
 - (2) เน้นให้ทุนเพื่อการวิจัยบนพื้นฐานของการทำโครงการ (Project based learning)
- 8) การดูแลนักเรียนทุนในต่างประเทศ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนในเชิงรุก มุ่งการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ไขปัญหา
 - (2) ดูแลนักเรียนทุน โดยใช้บุคลากรในพื้นที่ (Local Staff) เช่น สถานทูต แทนการตั้งสำนักงานฯ

ประเด็นที่สอง บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า ตามภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 73.0 เห็นว่า ก.พ. ควรต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาสูงสุด (87.5%) รองลงมาได้แก่ ผู้กำหนดนโยบาย (85.2%) ผู้สร้างเครือข่าย (85.2%) ผู้พิทักษ์คุณธรรม (84.7%) ผู้เอื้ออำนวย (83.3%) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (82.4) ผู้จัดระเบียบ (78.7%) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ (76.9%) และผู้ตรวจสอบและประเมิน (76.9%) ตามลำดับ โดยแต่ละบทบาทหน้าที่ควรเป็นดังนี้

- 1) ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้กับ (1) ส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ (2) คณะรัฐมนตรี (3) ส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น และ (4) องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.พ.อ. ก.อ. ตามลำดับ
- 2) ผู้กำหนดนโยบาย ในเรื่อง (1) คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ (2) กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ (3) มาตรฐานการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ (4) วินัยข้าราชการ และ (5) ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการกำหนดวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม ตามลำดับ
- 3) ผู้สร้างเครือข่าย โดยสร้างเครือข่ายกับ (1) องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ (2) กระทรวง กรม ต่างๆ (3) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และ (4) ภาคเอกชน ตามลำดับ
- 4) ผู้พิทักษ์คุณธรรม
 - (1) ก.พ. พิชัยคุณธรรมโดย สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิชัยความเป็นธรรมเชิงรุก ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และ ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง ตามลำดับ

- (2) คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะเป็นอิสระจากการเมือง มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. และมีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้างตามลำดับ
- 5) **ผู้เฝ้าอำนาจ**
- (1) ก.พ. ควรเป็นผู้เฝ้าอำนาจให้กับ งานการเจ้าหน้าที่ คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน อธิบดี และปลัดกระทรวง/รองปลัดกระทรวง ตามลำดับ
- (2) ก.พ. ควรเฝ้าอำนาจให้กับ คณะ/ส่วนราชการด้าน ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการบริหาร เน้นการกระจายอำนาจ และความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ ตามลำดับ
- 6) **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** โดย (1) บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุก และ (2) ส่งเสริมส่วนราชการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มรูปแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลำดับ
- 7) **ผู้จัดระเบียบ** ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการให้มีมาตรฐานเดียวกัน
- 8) **ผู้ออกแบบกลยุทธ์** ควรออกแบบกลยุทธ์ที่ (1) ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และ (2) มีความหลากหลายเข้ากับความต้องการของส่วนราชการ (ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียว) ตามลำดับ
- 9) **ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน** ในเรื่อง (1) นโยบายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลในภาพรวมทั้งระบบราชการ (2) การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์นโยบาย กฎระเบียบที่ถูกต้อง (3) ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในฐานะองค์การกลาง และ (4) เป็นผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษตามลำดับ

นอกจากนี้ ก.พ. ยังควรต้องทำงานโดยมุ่งเน้นให้ (1) (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (2) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand) และ (3) เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง ตามลำดับ

รูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 76.9 ไม่เห็นด้วยกับการมีรูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. แบบเดิม และกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 47.7 เห็นว่ารูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. ควรมีลักษณะเป็น คณะบุคคล ที่ทำงานร่วมกับ ก.อื่นๆ และส่วนราชการ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ข.) และมีสำนักงาน ก.ข. สนับสนุนการทำงานของคณะบุคคลเหล่านั้น

คุณสมบัติของประธาน ก.พ. ควร (1) เป็นกลางและเป็นอิสระจากการเมือง (2) รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (3) รอบรู้ในระบบราชการไทย (4) มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและทางการเมือง และ (5) สามารถประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้ ตามลำดับ โดยประธาน ก.พ. ควรเป็น

(1) นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือ (2) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ

คุณสมบัติของ ก.พ. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างใน 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) เป็นผู้ที่มีความรู้และจริยธรรมสูง (2) มีความเชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล และ (3) มีความเป็นกลาง ตามลำดับ สำหรับการปฏิบัติงานของ ก.พ. กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 68.5 เห็นว่า ก.พ. ควรมี 2 ประเภท คือ กรรมการประจำ (Fixed member) ทำงานแบบเต็มเวลา และกรรมการจร ประชุมเป็นครั้งคราว ตามความจำเป็นและลักษณะงาน โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรมีวาระไม่เกิน 3 ปี และดำรงติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ การสิ้นสุดวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรให้สิ้นสุดวาระเหลื่อมกัน เพื่อให้มีการประสานงานต่อกัน (63.2%)

การจ่ายค่าตอบแทน ก.พ. ควรมีทั้งแบบเงินเดือนและเบี้ยประชุม (52.9%) โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำงานเต็มเวลาควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน (90.1%) และ ก.พ. ที่มาจากการกรรมการโดยตำแหน่ง ควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุม (80.2%)

สำหรับในปี พ.ศ. 2561 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 90.0 เห็นว่า องค์การกลางบริหารงานบุคคล ควรยังต้องมีอยู่ แต่จำเป็นต้องมีการปฏิรูปองค์การใหม่ และกระบวนการปฏิรูปควรเป็นลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป (68.7%) โดยลักษณะขององค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะดังนี้ (1) มีธรรมาภิบาลสูง (2) มีอิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง (3) สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ (4) มีเอกภาพในการทำงาน และ (5) มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจ และความเชื่อใจ ตามลำดับ และลักษณะของคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากร ควรจะ (1) เป็นผู้มีความรู้สูง (2) มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (3) สามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีของข้าราชการได้ (4) ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง และ (5) พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง ตามลำดับ

ประเด็นที่สาม บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ
 - (2) เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ
- 2) การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) มีร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์การกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหา หรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก
 - (2) ศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ
- 3) การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)

- (1) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - (2) มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง
 - (2) จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร
 - 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ
 - (2) ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback)
 - 6) การบริหารด้านกำลังคน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง
 - (2) กำหนดกรอบอัตรากำลังร่วมกับส่วนราชการ
 - 7) การพัฒนาบุคลากรภายใน สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.
 - (2) พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม
 - 8) การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ควรจะ (2 อันดับแรก)
 - (1) ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ
 - (2) ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ

ประเด็นที่สี่ บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 10 ปีข้างหน้า มีดังนี้

- 1) ส่วนราชการ ควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง
 - (2) รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น
 - (3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ
 - (4) ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
 - (5) เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
- 2) ผู้บริหารส่วนราชการควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)

- (1) ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ
- (2) มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้
- 3) งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ควรจะ (เรียงลำดับตามความสำคัญ)
 - (1) ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะ *หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner)* ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ
 - (2) รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเองในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ
 - (3) เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
 - (4) เปลี่ยนชื่อเป็นงานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

5.2.9 สรุปภาพอนาคตในทศวรรษหน้าเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การศึกษาประเด็นที่คาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มใน 10 ปีข้างหน้า ใน 4 ประเด็นหลักได้แก่ (1) หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน (2) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. (3) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. และ (4) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับประเด็นแรก หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนทั้งภาพอนาคตเชิงลบ เชิงบวก และคาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด สรุปได้ดังนี้

ไม่ว่าภาพอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าจะเป็นเช่นใด บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ ควรจะต้องทำหน้าที่ดังนี้

- 1) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการ และ (2) การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ
- 2) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) การจัดสรรทุนการศึกษา (2) การดูแลนักเรียนทุน (3) การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ (4) การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies) และ (5) การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 3) บทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการ ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน (2) การดำเนินการด้านกำลังคน (3) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (4) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ (5) การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ และ (6) การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ

หากใน 10 ปีข้างหน้า ภาพอนาคตเป็นเชิงลบ บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ. ต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้เพิ่มเติม

- 1) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) ปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ (2) การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ และ (3) การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องทำหน้าที่ ดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน

หากใน 10 ปีข้างหน้า ภาพอนาคตเป็นเชิงบวก บทบาทและหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ. และ ส่วนราชการ ต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้เพิ่มเติม

- 1) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ และ (2) การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) บทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการ ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) ปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ (2) ดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน

หากใน 10 ปีข้างหน้า ภาพอนาคตเป็นที่คาดว่าจะเป็นไปได้มาก บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. และ ส่วนราชการ ต้องทำหน้าที่ต่อไปนี้เพิ่มเติม

- 1) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ และ (2) การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) บทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการ ควรจะต้องทำหน้าที่ (1) ปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ (2) ดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน

โดยทิศทางของระบบการปฏิบัติงานใน 10 ปี ข้างหน้า ไม่ว่าภาพอนาคตจะเป็นเช่นใด ระบบการปฏิบัติงานจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ (1) ระบบค่าตอบแทนข้าราชการ (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (4) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ (5) การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ (6) การให้ทุนการศึกษา และ (7) การดูแลนักเรียนทุนในต่างประเทศ สำหรับ ระบบการปฏิบัติงานการดำเนินการด้านกำลังคนจะมีทิศทางที่เปลี่ยนไปตามภาพอนาคต ดังนี้ หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบหรือบวก การดำเนินการด้านกำลังคน ควรมุ่งที่จะสร้างกลยุทธ์ในการปรับกำลังคนในส่วนราชการให้เหมาะสมกับภาระงานและงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านกำลังคน แต่หากเป็นภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด การดำเนินการด้านกำลังคน ควรมุ่งในการสร้างเครื่องมือสำรวจ วิเคราะห์ และกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานของส่วนราชการ

ประเด็นที่สอง บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า ทั้งภาพอนาคตเชิงลบ เชิงบวก และคาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด สรุปได้ว่า

ไม่ว่าภาพอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าจะเป็นเช่นใด บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ควรต้องทำหน้าที่ ทั้ง 9 ประการ ดังนี้

- 1) ที่ปรึกษา – Consultant ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานต่างๆ
- 2) ผู้กำหนดนโยบาย – Policy Maker
- 3) ผู้จัดระเบียบ – Regulator
- 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง – Change Agent
- 5) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ – Strategy Architect
- 6) ผู้เอื้ออำนวย – Facilitator
- 7) ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน – Monitor & Auditor
- 8) ผู้พิทักษ์คุณธรรม – Merit keeper
- 9) ผู้สร้างเครือข่าย – Networker

โดยแต่ละภาพอนาคตมุ่งให้ความสำคัญของแต่ละบทบาท ดังนี้

ภาพอนาคตทางลบ บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ควรเป็น (1) ผู้เอื้ออำนวย (2) ที่ปรึกษา (3) ผู้กำหนดนโยบาย (4) ผู้พิทักษ์คุณธรรม (5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้สร้างเครือข่าย (7) ผู้จัดระเบียบ (8) ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน และ (9) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ ตามลำดับ

ภาพอนาคตทางบวก บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ควรเป็น (1) ที่ปรึกษา (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้กำหนดนโยบาย (4) ผู้พิทักษ์คุณธรรม (5) ผู้เอื้ออำนวย (6) ผู้สร้างเครือข่าย (7) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ (8) ผู้ตรวจสอบและประเมิน และ (9) ผู้จัดระเบียบ ตามลำดับ

ภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ควรเป็น (1) ที่ปรึกษา (2) ผู้กำหนดนโยบาย (3) ผู้สร้างเครือข่าย (4) ผู้พิทักษ์คุณธรรม (5) ผู้เอื้ออำนวย (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้จัดระเบียบ (8) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ และ (9) ผู้ตรวจสอบและประเมิน ตามลำดับ

โดยบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. แต่ละบทบาทจะมีลักษณะเดียวกัน ไม่ว่าภาพอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าจะเป็นเช่นใด ได้แก่ บทบาทหน้าที่ (1) ที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานต่างๆ (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้เอื้ออำนวย (4) ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน และ (5) ผู้พิทักษ์คุณธรรม สำหรับบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ที่มีลักษณะเปลี่ยนไปตามภาพอนาคต ได้แก่ (1) ผู้กำหนดนโยบาย (2) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ และ (3) ผู้สร้างเครือข่าย

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบและบวก ก.พ. ควรเน้นกำหนดนโยบายที่เน้น กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ แต่หากเป็นภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ก.พ. ควรเน้นกำหนดนโยบายที่เน้นคุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการเป็นหลัก

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในฐานะผู้ออกแบบกลยุทธ์ หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบและบวก ก.พ. ควรเน้นกลยุทธ์ที่มีความหลากหลาย เข้าได้กับความต้องการของส่วนราชการ ในขณะที่เป็นภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ก.พ. ควรเน้นกลยุทธ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ในฐานะผู้สร้างเครือข่าย หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบ ก.พ. ควรเน้นการสร้างเครือข่ายกับกระทรวง กรมต่างๆ ในขณะที่เป็นภาพอนาคตเชิงบวกและภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ก.พ. ควรเน้นการสร้างเครือข่ายกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ

นอกจากนี้มีความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันตามภาพอนาคต คือ ในภาพอนาคตเชิงลบ พบว่า ก.พ. ควรต้องทำหน้าที่ในการกระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง ในขณะที่เป็นภาพอนาคตเชิงบวกและที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด พบว่า ก.พ. ควรมีการ (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

มีความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สอดคล้องกันในทุกภาพอนาคต เกี่ยวกับ

- 1) รูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. คือ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าร้อยละ 70 ไม่เห็นด้วยกับรูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. แบบเดิม โดยเห็นว่ารูปแบบการจัดองค์กรของ ก.พ. ควรมีลักษณะเป็นคณะบุคคล ที่ทำงานร่วมกับ ก.อื่นๆ และส่วนราชการ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ช.)¹ และมีสำนักงาน ก.ช. สนับสนุนการทำงานของคณะบุคคลเหล่านั้น
- 2) คุณสมบัติของประธาน ก.พ. ควรมีลักษณะ ดังนี้
 - (1) เป็นกลางและเป็นอิสระจากการเมือง
 - (2) รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล
 - (3) รอบรู้ในระบบราชการไทย
 - (4) มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและทางการเมือง
 - (5) สามารถประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้
- 3) ที่มาของประธาน ก.พ. ประธาน ก.พ. ควรเป็น (1) นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือ (2) นักวิชาการที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับทั้งในและนอกกระบวนการ
- 4) คุณสมบัติของ ก.พ. ใน 3 อันดับแรก ได้แก่
 - (1) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง
 - (2) มีความเชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล
 - (3) มีความเป็นกลาง ตามลำดับ
- 5) การปฏิบัติงานของ ก.พ. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เห็นว่า ก.พ. ควรมี 2 ประเภท คือ กรรมการประจำ (Fixed member) ทำงานแบบเต็มเวลา และกรรมการจร ประชุมเป็นครั้งคราว ตามความจำเป็นและลักษณะงาน
- 6) วาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีวาระไม่เกิน 3 ปี และดำรงติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ การสิ้นสุดวาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ควรให้สิ้นสุดวาระเหลื่อมกันเพื่อให้มีการประสานงานต่อกัน

¹ คณะกรรมการข้าราชการและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการเป็นข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้องการให้มีการรวมองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเข้าด้วยกันเป็นคณะเดียวกันและมีการทำงานร่วมกันในการดูแลข้าราชการทุกประเภท ซึ่งอาจจะมีชื่อเรียกย่อๆ ว่า ก.ช.

- 7) การจ่ายค่าตอบแทน ก.พ. ควรมีทั้งแบบเงินเดือนและเบี้ยประชุม โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเต็มเวลาควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน และ ก.พ. ที่มาจากกรรมการโดยตำแหน่ง ควรได้รับค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุม
- 8) การคงอยู่ขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล ระบบราชการไทยยังคงต้องมียุทธศาสตร์กลางบริหารงานบุคคลอยู่แต่ควรมีการปฏิรูปองค์กรใหม่ โดยมีกระบวนการปฏิรูปในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป
- 9) ลักษณะขององค์กรกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ มีลักษณะดังนี้
 - (1) มีธรรมาภิบาลสูง
 - (2) มีอิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง
 - (3) สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ
 - (4) มีเอกภาพในการทำงาน
 - (5) มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจ และความเชื่อใจ
- 10) ลักษณะของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร ขององค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีลักษณะดังนี้
 - (1) เป็นผู้มีความรู้สูง
 - (2) มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
 - (3) สามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีของข้าราชการได้
 - (4) ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง
 - (5) พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง

ประเด็นที่สาม บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า ทั้งภาพอนาคตเชิงลบ เชิงบวก และคาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด สรุปได้ว่า

ไม่ว่าภาพอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าจะเป็นเช่นใด รูปแบบหรือลักษณะการทำหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ. ในบทบาทต่างๆ มีลักษณะเหมือนกัน ได้แก่ บทบาทหน้าที่ (1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ. และ (3) การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ

สำหรับลักษณะการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในบทบาทต่างๆ ใน 10 ปีข้างหน้า มีความแตกต่างกัน ขึ้นกับภาพอนาคต มีดังนี้ (1) การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล (2) การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก (3) การศึกษาวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน และ (5) การบริหารด้านกำลังคน

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบ สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Department Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ในขณะที่เป็นภาพอนาคตเชิงบวก และที่

คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด สำนักงาน ก.พ. ควรพัฒนาให้เป็นศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบและเชิงบวก สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ ในขณะที่เป็นภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด สำนักงาน ก.พ. ควรร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหา หรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการศึกษาวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบ สำนักงาน ก.พ. ควรเน้นการวิจัยที่พัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่เป็นภาพอนาคตเชิงบวก และที่คาดว่าจะไปได้มากที่สุด สำนักงาน ก.พ. ควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบและเชิงบวก สำนักงาน ก.พ. จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร ในขณะที่เป็นภาพอนาคตที่คาดว่าจะไปได้มากที่สุด สำนักงาน ก.พ. ควรจัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในการบริหารด้านกำลังคน หากเป็นภาพอนาคตเชิงลบ สำนักงาน ก.พ. กำหนดกรอบอัตรากำลังร่วมกับส่วนราชการ ในขณะที่เป็นภาพอนาคตเชิงบวก และที่คาดว่าจะไปได้มากที่สุด สำนักงาน ก.พ. ควรให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง

ประเด็นที่สี่ บทบาทและหน้าที่ของส่วนราชการ ใน 10 ปีข้างหน้า ทั้งภาพอนาคตเชิงลบ เชิงบวก และคาดว่าจะไปได้มากที่สุด สรุปได้ว่า ไม่ว่าภาพอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าจะเป็นเช่นใด รูปแบบหรือลักษณะการทำหน้าที่ของส่วนราชการ จะมีลักษณะเหมือนกัน ทั้งการทำหน้าที่ของส่วนราชการ การทำหน้าที่ของผู้บริหารส่วนราชการ และการทำบทบาทหน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.)

5.2.10 ปัญหาบทบาทของ ก.พ. ในปัจจุบันที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด **ประเด็นปัญหาบทบาทของ ก.พ. ในปัจจุบัน มีดังนี้**

1) ขาดความเป็นมืออาชีพ/ความเชี่ยวชาญ ขาดการตัดสินใจ โดยเฉพาะคณะกรรมการ (77 คน) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ยังขาดวิสัยทัศน์ในการกำหนดอัตรากำลัง ขาดมาตรฐาน และขาดเป้าหมายในการพิจารณากรอบอัตรากำลังและตำแหน่ง ทำให้ส่วนราชการมีอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน จึงไม่มั่นใจในการทำงานในฐานะเป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการทั่วประเทศ

- 2) กฎและระเบียบต่างๆ ที่ ก.พ. กำหนดมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้มี (75 คน)
การเลือกปฏิบัติ ขาดความเป็นกลาง/โปร่งใส และขาดคุณธรรม ในการดำเนินการ ในบางครั้งมีการ
ฟังฟังที่อิงกับอำนาจทางการเมือง ไม่มีมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน
- 3) มีการดำเนินการที่ล่าช้า โดยเฉพาะการพิจารณา เช่น การประเมินเลื่อนระดับ การ (33 คน)
ตรวจสอบ การรับรองผล การพิจารณาดำเนินการด้านวินัย การตอบข้อหารือบางเรื่อง ซึ่งควรมีการ
ปรับปรุงให้ทันสมัยโดยการนำระบบ Online มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน
- 4) ไม่มีความจริงจังและจริงใจ ในการแก้ปัญหาของระบบราชการ ไม่รับฟังปัญหาของส่วน (16 คน)
ราชการ ยึดติดกฎระเบียบ ควรมีการเปิดให้แสดงความคิดเห็นและตอบข้อซักถามต่างๆ เพื่อ
ประโยชน์ของข้าราชการ
- 5) การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจสู่หน่วยงานอื่น ไม่ได้กระทำอย่างแท้จริง (10 คน)
เนื่องจากยังคงสงวนอำนาจบางส่วนไว้ที่ ก.พ.
- 6) ก.พ. มีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ขาดการประชาสัมพันธ์สู่คนภายนอกให้ได้รับรู้บทบาทหน้าที่ (9 คน)
ของ ก.พ. จึงควรประชาสัมพันธ์โดยการแสดงบทบาท และเปิดเผยมากขึ้นเพื่อให้เกิดความโปร่งใส
และเป็นธรรม
- 7) การแจ้งข่าวสารล่าช้า โดยเฉพาะเรื่องการจัดสรรบุคลากรเป็นระบบแบ่งทำให้เกิดความ (8 คน)
เหลื่อมล้ำ
- 8) กฎระเบียบของ ก.พ. ล้าสมัย กฎระเบียบบางส่วนขัดแย้งกับ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการ (7 คน)
พลเรือน ซึ่งไม่มีการปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและไม่สอดคล้องกับความจริง
ของส่วนราชการ โดยเฉพาะการรับบุคลากรเข้าทำงาน จึงเห็นว่าควรมีการประสานงานกับ
มหาวิทยาลัย ที่มีคณะและภาควิชาใหม่ๆ ที่ ก.พ. ไม่รับรอง ซึ่งทำให้บัณฑิตเหล่านี้ ขาดโอกาสที่จะ
สอบเข้าทำงานตามระบบ ก.พ.
- 9) ขาดความเข้าใจในลักษณะงานของแต่ละส่วนราชการ ไม่มีการสำรวจสภาพตามความ (7 คน)
เป็นจริง ของการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในภูมิภาค และขาดการติดตามประเมิน
ปัญหาของกฎ ระเบียบที่ได้กำหนดออกมาอย่างเป็นระบบ
- 10) ก.พ. และ ก.พ.ร. มีกฎระเบียบมากเกินไป เป็นการเพิ่มปัญหาและความยุ่งยากให้ผู้ปฏิบัติ (3 คน)
- 11) ไม่มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบหน่วยงาน ก.พ. และส่วน (2 คน)
ราชการ เพื่อรับทราบปัญหา และปรับปรุงต่อไป
- 12) ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ มีช่องว่างระหว่างวัยในการทำงาน การส่ง (1 คน)
ต่องานไม่มีประสิทธิภาพ จึงควรจัดทำคู่มือเพื่อถ่ายทอดงานสู่คนรุ่นหลัง
- 13) การให้ทุนการศึกษา ส่วนใหญ่จะเน้นทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศและ (1 คน)
วิทยาศาสตร์ ควรมีการเพิ่มการให้ทุนการศึกษาในมิติทางสังคม และการสร้างนวัตกรรมทางสังคม
เพิ่มขึ้น

5.2.11 ปัญหาบทบาทของ สำนักงาน ก.พ. ในปัจจุบันที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด ประเด็นปัญหาบทบาทของ สำนักงาน ก.พ. ในปัจจุบัน มีดังนี้

- 1) การยึดติดกับกฎระเบียบ ไม่มีความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ และมักมีการกำหนดกฎระเบียบแบบอิงกับฝ่ายการเมือง ซึ่งมีใช่เป็นการตีความตามหลักการ ทำให้การทำงานล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (70 คน)
- 2) การประสานงานไม่คล่องตัว เกิดความล่าช้า เนื่องจากเจ้าหน้าที่ ก.พ. ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ไม่มีความยืดหยุ่น ยึดติดกับกฎ ระเบียบ มีการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน และตัดสินใจตามความคิดเห็นตนเองเป็นสำคัญ (45 คน)
- 3) สำนักงาน ก.พ. มีการทำงานล่าช้า ไม่มีจิตบริการ และไม่สามารถให้ความชัดเจน และแน่นอนให้แก่ข้าราชการได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ และวิธีการดำเนินการต่างๆ ขาดความชัดเจน ไม่สามารถให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการได้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ควรตอบปัญหาในประเด็นที่จะเป็นผลประโยชน์ของข้าราชการได้อย่างรวดเร็วและชัดเจนมากกว่านี้ (57 คน)
- 4) กฎระเบียบมีความล้าสมัย ไม่เอื้อต่อการดึงคนเข้ามาทำงานราชการ ขาดวิสัยทัศน์ ระบบไม่สนับสนุนให้สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ รวมถึงสิทธิของข้าราชการถูกลดทอน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในสิทธิต่างๆ ที่ควรได้รับของข้าราชการ (21 คน)
- 5) ขาดมาตรฐานในการดำเนินงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้ดูแลส่วนราชการแต่ละคนจะมีพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน การให้คำปรึกษาจึงไปคนละทิศทาง จึงควรมีการกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ตามภารกิจงานที่ ก.พ. จะต้องดำเนินไว้ให้ชัดเจน (15 คน)
- 6) ขาดภาพลักษณ์ที่ดี เนื่องจากยังมีการทำงานที่ล่าช้า ไม่พัฒนา ขาดความโปร่งใส และการให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญๆ อย่างแท้จริง การดำเนินการทำประชาพิจารณ์เป็นไปตามระเบียบเท่านั้นไม่ได้มีการนำไปปรับปรุงอย่างแท้จริง (10 คน)
- 7) ขาดการประชาสัมพันธ์ในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรม โปร่งใส และส่วนราชการอื่นๆ สามารถรับรู้การดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. (9 คน)
- 8) เจ้าหน้าที่ขาดความจริงใจในการแก้ไขปัญหา เลือกปฏิบัติ ไม่มีความเป็นกลาง และบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. จำนวนมากยังคงยึดติดกับระบบอุปถัมภ์ ไม่มีความเป็นธรรม และความโปร่งใส (7 คน)
- 9) สำนักงาน ก.พ. ขาดความเข้าใจในภารกิจ หน้าที่ของส่วนราชการอย่างแท้จริง (7 คน)
- 10) ก.พ. มักกำหนดนโยบายต่างๆ ให้หน่วยงานอื่นทำ แต่มักละเลยการทำตามระเบียบที่ตนเองตั้งขึ้น รวมถึงผลภาระงานให้กับส่วนราชการ และมีความก้าวหน้ามกกว่าสายงานอื่น (5 คน)
- 11) ส่วนราชการขาดโอกาสในการร่วมกันกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายร่วมกับสำนักงาน ก.พ. จึงควรมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติก่อนการนำ กฎ ระเบียบออกมาปฏิบัติ (5 คน)

- 12) ไม่มีการกำหนดเครื่องมือในการตรวจสอบ ระบบการวัดผลงานของราชการ และการเสริมสร้างการบริหารจัดการบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ซึ่งหลักเกณฑ์ต่างๆ ยังไม่สามารถบังคับใช้ได้เหมือนกันทุกหน่วยงาน และยังมีบางหน่วยงานได้รับการยกเว้นอยู่ (4 คน)
- 13) ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความตั้งใจและความพร้อมในการดำเนินงานเชิงรุก และเชิงกลยุทธ์ (4 คน)
- 14) การวิเคราะห์งานและบุคลากรของแต่ละหน่วยงานมีช่องว่างสูง เนื่องจาก ก.พ. มักใช้มาตรฐานเดียวกันในการวิเคราะห์ และยังไม่มีความชัดเจนในการเปลี่ยนสายงานทำให้หน่วยงานต้องประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร (3 คน)
- 15) เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ โดยเฉพาะกรณีการให้คำปรึกษากับส่วนราชการ และผู้อื่นไม่สามารถให้คำตอบแทนได้จึงเกิดความล่าช้า (2 คน)
- 16) มีการกระจายอำนาจในส่วนราชการล่าช้า ไม่ครอบคลุมและยังยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมๆ (2 คน)
- 17) มีสำนักงานอยู่ที่ส่วนกลาง ทำให้ส่วนภูมิภาคทำงานได้ไม่คล่องตัว (1 คน)
- 18) สำนักงาน ก.พ. ขาดการเตรียมการเพื่อรองรับกฎระเบียบใหม่ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ชัดเจน ในการปฏิบัติของส่วนราชการและข้าราชการโดยรวม (1 คน)
- 19) การนำวิธีการต่างๆ ของต่างประเทศมาปรับใช้ ทำให้ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของไทยในปัจจุบัน จึงเห็นว่าการปรับใช้วิธีการต่างๆ นั้นควรคำนึงถึงหรือปรับใช้ภายใต้บริบทของสังคมไทย (5 คน)
- 20) ขาดฐานข้อมูลในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในภาพรวม (1 คน)
- 21) ควรมีการปรับปรุงระบบรับบุคคลเข้าปฏิบัติราชการ (1 คน)

5.2.12 ปัญหาบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ประเด็นปัญหาบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

- 1) ขาดการดำเนินงานเชิงรุก ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และข้าราชการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลขาดความรู้ และการพัฒนาทักษะที่ทันสมัย เช่น การใช้เครื่องมือใหม่ๆ เพื่อบริหารงานบุคคล ทำให้การทำงานไม่เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงพอ (40 คน)
- 2) ส่วนราชการไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จ ทำให้การทำงานมีความยุ่งยาก และมีหลายขั้นตอน รวมถึงเจ้าหน้าที่ ก.พ. ต้องการข้อมูลชี้แจงซ้ำหลายขั้นตอน และไม่สามารถตัดสินใจได้เองทุกอย่างต้องขึ้นอยู่กับ ก.พ. ซึ่ง ก.พ. ยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ อย่างเพียงพอ และมักจะตัดสินใจแทนส่วนราชการ จึงเกิดปัญหาการปฏิบัติงาน และความล่าช้าของการทำงาน (40 คน)
- 3) มีบทบาทไม่ชัดเจน และมีความสับสนในหน้าที่ของตนเอง ซึ่งการดำเนินการเป็นไปตามคำสั่งอยู่ภายใต้อำนาจทางการเมือง การปฏิบัติงานต่างๆ ทำตามนโยบายเท่านั้น ดังนั้นจึงควรกำหนดโครงสร้างระบบการทำงานที่แน่นอน สร้างความโดดเด่นให้เป็นที่ยอมรับ และมีภาพลักษณ์ที่ดีเสนอต่อประชาชน (32 คน)

- 4) ขาดความเป็นมืออาชีพ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล และขาดบุคลากรที่มีความรู้ (30 คน)
เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมาก การบริหารคนไม่มีความเหมาะสมกับงาน การพัฒนาและการบรรจุแต่งตั้งอยู่ในความดูแลคนละส่วน ทำให้ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังไม่พบบุคคลไปสู่เส้นทางอาชีพที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- 5) ขาดความเป็นกลาง ไม่โปร่งใส และมีการเอื้อผลประโยชน์ให้กับพวกพ้อง การ (29 คน)
ปฏิบัติงาน มักถูกแทรกแซงจากอำนาจทางการเมือง โดยเฉพาะผู้บริหารที่ได้รับอำนาจมาจาก ก.พ. มักมีการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ระบบพวกพ้อง ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ดังนั้นจึงควรมีการมอบหมายอำนาจเป็นแบบเฉพาะเรื่อง
- 6) ได้รับมอบหมายให้ทำงานหลายหน้าที่ แต่มีอัตรากำลังคนที่ไม่เหมาะสม ทำให้ไม่มี (23 คน)
ประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่มีเวลาในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการดำเนินงาน
- 7) ผู้บริหารไม่ใส่ใจในเรื่องการบริหารงานบุคคล และไม่ยึดมั่นในคุณธรรม ขาดการ (18 คน)
เตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่เพื่อรองรับในอนาคต ไม่มีการหมุนเวียนการทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ทำให้ขาดประสบการณ์และความรอบรู้ในหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กร ทำให้ข้าราชการทำงานทดแทนกันไม่ได้
- 8) ขาดการพัฒนาองค์กร และบุคลากร ไม่มีความเป็นเอกภาพ เนื่องจากการปฏิบัติงาน (9 คน)
ต้องคำนึงถึงลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงาน ก.พ.
- 9) การดำเนินงานที่ล่าช้า ต้องผ่านหลายขั้นตอนไม่อำนวยความสะดวกให้ส่วนราชการ (8 คน)
อย่างแท้จริง
- 10) ขาดการให้ข้อมูล ความรู้ด้านกฎระเบียบแก่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง (8 คน)
และยังไม่มีความชัดเจน และเปิดเผยเท่าที่ควร
- 11) การพัฒนาบุคคลยังไม่มีหลักการและทิศทางที่จะใช้ในการพัฒนา บุคลากรไม่มี (7 คน)
ความรู้ความเข้าใจ ในการจัดการบริหารองค์ความรู้จะให้แก่ข้าราชการ รวมถึงไม่สร้างแรงจูงใจในการเข้ามาทำงานในระบบราชการ ควรมีการผลักดันให้บุคลากรมีความสามารถอย่างเด่นชัด
- 12) ขาดการประชาสัมพันธ์บทบาท หน้าที่ รวมถึงความล่าช้าในการประชาสัมพันธ์ (6 คน)
ข่าวสาร เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างตำแหน่งใหม่ จากระบบซีเป็นระบบแท่ง
- 13) เจ้าหน้าที่ขาดเครื่องมือในการช่วยปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศในการบริหารงานด้าน (5 คน)
บุคลากรและการพัฒนาบุคลากร ขาดความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่
- 14) ไม่มีการดูแลข้าราชการในเรื่องสิทธิประโยชน์ต่างๆ ของเจ้าหน้าที่เท่าที่ควร (5 คน)
โดยเฉพาะการพิจารณาผลงานบุคคลที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ
- 15) การส่งมอบอำนาจให้ส่วนราชการดำเนินการไม่มีความชัดเจน มีผลให้หน่วยงาน การ (5 คน)
เจ้าหน้าที่ต้องถูกร้องเรียน และมีพวกพ้องมาทำงานในส่วนราชการมากขึ้น

- 16) ขาดการประเมิน ทำให้การทำงานของทั้งผู้บริหารและบุคลากรเฉื่อยชาและไม่มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ดังนั้นจึงควรมีการประเมินทุกๆ 6 เดือน ถึง 1 ปี โดยให้มององค์กรอิสระมาตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส (4 คน)
- 17) งานเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกรมฯ ควรมีรูปแบบการวัดที่ต่างจาก ก.พ.ร. และควรมีการประสานงานกันระหว่าง ก.พ. และ ก.พ.ร. ก่อนแล้วจึงกำหนดนโยบายให้ส่วนราชการปฏิบัติ (4 คน)
- 18) ขาดการคิดเชิงบวก และความคิดสร้างสรรค์ (4 คน)
- 19) เปลี่ยนนโยบายบ่อยตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งด้านอัตรากำลังและบทบาทหน้าที่ (3 คน)
- 20) ส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี เนื่องจากยังคงมีกระแสข่าวว่ามีการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ ควรมีการประชาสัมพันธ์บทบาทหน้าที่ เพื่อความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ (2 คน)
- 21) กฎระเบียบที่ล้าสมัย และไม่ทันต่อเหตุการณ์และกระแสโลก จึงควรมีการปรับปรุงให้มีการบริหารแบบใหม่ และสร้างกลไกที่เป็นรูปธรรมได้ (2 คน)
- 22) ควรกระจายอำนาจให้ส่วนราชการในการบริหารงานบุคคลโดย ก.พ. เป็นผู้กำหนด ทิศทางและมาตรฐานในบางเรื่อง (1 คน)

5.3 ผลการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และผู้ทรงคุณวุฒิ

เมื่อได้ผลการศึกษาผลการศึกษาตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลงานต่อคณะผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น (รายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก) เพื่อนำผลการสัมมนาที่สำคัญมาประกอบในการสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลต่อไป

ผลจากการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นพบว่าผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ผลการศึกษาวิจัยในแต่ละหัวข้อมีหลายส่วนที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เห็นเป็นภาพอนาคตของระบบราชการและข้าราชการที่ชัดเจนขึ้นได้ หากมีการบูรณาการร่วมกัน ก็จะทำให้ผู้นำไปใช้สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้เด่นชัดยิ่งขึ้น
- 2) ควรมีการระบุแนวทาง (How To) ที่ชัดเจนในการนำไปสู่ภาพอนาคตที่ได้จากผลการศึกษา ซึ่งอาจจะศึกษาในโครงการต่อยอดต่อไปอีกได้
- 3) ควรมีการศึกษาดูงานระบบราชการในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีลักษณะระบบราชการใกล้เคียงกับประเทศไทย เพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้ในระบบราชการไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ผลการศึกษาวิจัยในบางประเด็นนอกจากจะเป็นข้อเสนอในทางวิชาการแล้ว ควรมีการปรับประยุกต์ให้เข้ากับบริบททางการบริหารราชการด้วย

5) ควรมีการศึกษาวิจัยต่อไปในเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมบุคคลในองค์กร และนำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการได้

6) ควรให้ความสำคัญส่วนหนึ่งกับการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกระบวนการด้วย เพื่อให้รับทราบข้อคิดเห็นบางประการที่มาจากภายนอกกระบวนการ

7) บทบาทของ ก.พ. ทำหน้าที่เหมือนกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเอกชนดังนั้นผู้วิจัยควรทำความเข้าใจบทบาทและการทำงานหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเอกชนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเอามาปรับปรุงและพัฒนาบทบาทการทำงานของ ก.พ. ทั้งนี้แล้วการทำงานของส่วนราชการหรือบางกรมที่ยังด้อยประสิทธิภาพนั้น ควรให้ ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้ดี และควรมีการสร้างเครือข่าย (Network) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมในแต่ละส่วนราชการ

