

ภาคผนวก ก



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาและการจัดประชุมสนทนากลุ่ม  
เพื่อศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ และภาพอนาคตของระบบราชการไทย**

การสัมมนา

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. ดร.ชิต เหล่าวัฒนา         | ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการหุ่นยนต์ภาคสนาม (FIBO) |
| 2. นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา | ผู้อำนวยการโรงเรียนครูณสิกขาลัย                 |
| 3. รศ.ดร.วราภรณ์ สามโกเศศ    | นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์                       |
| 4. รศ.ดร.สมชาย ภคภาสวณิช     | นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์                       |
| 5. ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา  | ผู้อำนวยการโรงเรียนสัตยาไส                      |

การจัดประชุมสนทนากลุ่ม

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. นายเกียรติชัย พงษ์พาณิชย์       | ที่ปรึกษาบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)   |
| 2. ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ | ที่ปรึกษาสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD)  |
| 3. นายชัยวัฒน์ ธีระพันธ์           | ผู้อำนวยการมูลนิธิการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม   |
| 4. นายชาญวิทย์ อมตะมาตุชาติ        | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ<br>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ |
| 5. คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์        | อดีตรัฐมนตรี ก.พ. (พ.ศ. 2540 - 2545)  |
| 6. รศ.ดร. นครินทร์ เมฆไตรรัตน์     | คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์   |
| 7. นายนที จิตสง่า                  | อธิบดีกรมราชทัณฑ์   |
| 8. รศ.ดร.นิสสารก์ เวชยานนท์        | ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  |
| 9. ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์           | อดีตรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช   |
| 10. นายภัทรพงษ์ พรหมศิริ           | ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการกลาง<br>บริษัท ทูวิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)                                    |
| 11. ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน           | อดีตรัฐมนตรี ก.พ. (พ.ศ. 2534 - 2535)  |
| 12. รศ.วิทยากร เขียวกุล            | คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต   |
| 13. รศ.ดร.ศักรินทร์ ภูมิรัตน       | ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)   |
| 14. ศ.ดร.สมบัติ ธำรงธัญวงศ์        | อธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  |
| 15. นายไผ่ภณ สุภาพงษ์              | อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย  |
| 16. ดร.อมรศักดิ์ ปิณฑานนท์         | นักวิชาการ สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD)  |



ภาคผนวก ข



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์  
และผลจากการศึกษาในขั้นตอนการใช้เทคนิควิจัยอนาคต**

**ก. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม**

การสัมภาษณ์

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. นางกอบกาญจน์ วัฒนวรางกูร     | ประธานกรรมการ บริษัท โตชิบา ประเทศไทย จำกัด   |
| 2. ดร.จรรยาพร ธรณินทร์          | อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (เก็บข้อมูลในขณะดำรงตำแหน่ง)  |
| 3. นายจตุรนต์ วัชรศักดิ์        | ผู้จัดการทั่วไป สำนักบุคคล กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและจัดจำหน่าย<br>บริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) |
| 4. รศ.ดร.จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ | อาจารย์ประจำ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์   |
| 5. ดร.ชัชวาลิต สรวารี           | กรรมการและผู้อำนวยการ<br>บริษัท เฮย์ แมเนจเม้นท์ คอนซัลแตนท์ (ประเทศไทย) จำกัด                            |
| 6. นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์          | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  |
| 7. นายจิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์  | ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล<br>บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด                         |
| 8. คุณหญิงทิพาดี เมฆสุวรรณ      | อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน   |
| 9. พร.นพ.นทกร กาญจนะจิตรา       | รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน  |
| 10. นายนิธิ จิตสว่าง            | อธิบดีกรมราชทัณฑ์   |
| 11. ดร.นิธินาถ สันธุเดชะ        | ผู้จัดการอาวุโส บริษัท เอกเซนเซอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด   |
| 12. ศ.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา      | รองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล   |
| 13. ศ.นพ.ภิรมย์ กมลรัตนกุล      | อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 14. นายมนูญ สรรคณากร            | ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง<br>บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)                                     |
| 15. นายมีชัย ฤชุพันธุ์          | นักวิชาการด้านกฎหมาย  |
| 16. ศ.ดร.วิชณุ เครืองาม         | อดีตรองนายกรัฐมนตรี   |
| 17. รศ.ดร.ไว จามรمان            | ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  |
| 18. นายสมคิด จันทมฤก            | หัวหน้ากลุ่มวางแผนอัตราค่าจ้างและพัฒนาระบบงาน<br>กองการเจ้าหน้าที่ กระทรวงมหาดไทย                         |
| 19. ดร.สมชาย ชุณหะวัณ           | กรรมการผู้จัดการใหญ่ สาขาธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค<br>กลุ่มบริษัท พรีเมียร์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด              |
| 20. นายอดุล จันทศักดิ์          | ตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองกลาง  |
| 21. นายอาวุธ วรรณวงศ์           | รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ  |
| 22. ดร.อุทัย สอนกุล             | รองผู้อำนวยการสายงานทรัพยากรมนุษย์<br>บริษัท ทูคอปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน)                                 |

## การสนทนากลุ่ม

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. ดร.เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค | กรรมการผู้จัดการ บริษัท โกลบอล คอนเซิร์น จำกัด   |
| 2. นายชยาวุธ จันทร             | ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ   |
| 5. นายธีระ วีระธรรมสวัสดิ์     | กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอพีเอ็ม คอนซัลติ้ง จำกัด  |
| 3. ผศ.ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา    | อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 4. ดร.ปิยะวัฒน์ ศิวรักษ์       | ผู้อำนวยการศูนย์นักบริหารระดับสูง<br>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน                               |
| 6. ดร.เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร      | อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  |
| 7. คุณวรพงษ์ วัชรรัฐ           | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ สายงานทรัพยากรมนุษย์ บริษัท โอเอสเอส จำกัด<br>ที่ปรึกษาสภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ |
| 8. นางสาวศิริลักษณ์ เมฆสังข์   | อุปนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย   |
| 9. นายสาธิต ยินดีพิธ           | ผู้จัดการพัฒนาและส่งเสริมงานบุคคล บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)                                       |
| 10. คุณสุรพงศ์ แสงอรุณ         | ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท สตาร์ ปิโตรเลียม รีไฟน์นิ่ง จำกัด  |
| 11. นางสาวอุทัยวรรณ ยุทธโกวิท  | ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข  |

## **ข. โครงสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์**

### **ด้านโครงสร้างข้าราชการ**

1. คำถามสรุป ในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) โครงสร้างของข้าราชการควรจะเป็นอย่างไร

#### คำถามต่อยอด

แนวโน้มของปริมาณข้าราชการเป็นอย่างไร และข้าราชการที่มีบทบาทสูงคือข้าราชการกลุ่มใด

### **ด้านระบบการทำงาน**

2. คำถามสรุป ในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) ระบบการทำงานของข้าราชการควรจะเป็นอย่างไร

#### คำถามต่อยอด

- ในปัจจุบันรูปแบบการทำงานของราชการเริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นหน่วยงานรูปแบบพิเศษ และมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานมากขึ้น ท่านคิดว่าในอนาคตระบบการทำงานดังกล่าวจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
- ปัจจุบันภาคราชการใช้การควบคุมคุณภาพมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงาน ในทศวรรษหน้าเครื่องมือในการสร้างระบบงานที่เหมาะสมสำหรับภาครัฐคืออะไร

### **ด้านการจำแนกตำแหน่งงาน การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ**

3. คำถามสรุป การจำแนกตำแหน่งงาน การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) ควรจะมีรูปแบบอย่างไร



#### คำถามต่อยอด

- 1) ปัจจุบันมีการนำระบบการแบ่งหน้าที่เป็นหลายประเภทหรือหลายแห่งมาใช้
  - โอกาสความก้าวหน้าในสายงานระบบนี้เป็นอย่างไร (เช่น สร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายงานได้จริงหรือไม่)
  - การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างองค์กรจากแนวดิ่งเป็นแนวนราบมากขึ้นนั้น มีข้อจำกัดในด้านใดบ้าง และจะมีวิธีการใดในการจัดการกับข้อจำกัดเหล่านั้น
- 2) ความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคตของระบบราชการควรจะเป็นอย่างไร
- 3) ในอีก 10 ปีข้างหน้า การให้สิ่งจูงใจเป็นเงินรางวัลประจำปี และระบบค่าตอบแทนตามแนวคิด Broad banding จะเป็นระบบที่สามารถรักษาราชการที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับระบบราชการต่อไปได้หรือไม่
- 4) ระบบ Fast Track มีข้อจำกัดหรือไม่ ถ้ามีจะมีวิธีการใดในการจัดการกับข้อจำกัดเหล่านั้น

#### **ด้านการสรรหา แต่งตั้ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

4. คำถามสรุป ในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในการสรรหา แต่งตั้ง การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรจะมีรูปแบบเป็นอย่างไร

#### คำถามต่อยอด

- แนวโน้มรูปแบบการสรรหาบุคลากรของภาคราชการไทยจะเป็นอย่างไร และจะสามารถใช้รูปแบบการสรรหาแบบเอกชน (เช่น การสรรหาในมหาวิทยาลัย การสรรหาแบบระบบเปิด ที่เปิดกว้างในเรื่องวุฒิการศึกษาสำหรับตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น) ได้หรือไม่
- การแทรกแซงทางการเมืองในมิติด้านการบริหารงานบุคคลจะยังมีหรือไม่ ในอีก 10 ปี ข้างหน้า และควรมีมาตรการในการป้องกันแก้ไขอย่างไร
- ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการยังคงมีความจำเป็นหรือไม่ ระบบอุปถัมภ์จะเป็นอย่างไรในอนาคต และระบบราชการยุคใหม่ในอนาคตที่ไร้ระบบอุปถัมภ์จะส่งผลดีหรือผลเสียอย่างไร
- ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีเครื่องมือทางการบริหารผลการปฏิบัติงานใดบ้างที่โดดเด่น (ระบบ Balance Scorecard ที่ใช้ในปัจจุบันจะเป็นระบบที่เหมาะสมหรือไม่)
- รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระบบราชการยุคใหม่ควรจะเป็นอย่างไร

ค. ผลจากการศึกษาในขั้นตอนการใช้เทคนิควิจัยอนาคต

สรุปผลการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

โครงสร้างคำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่
1. ในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) โครงสร้างของข้าราชการควรจะเป็นอย่างไร	1.1 มีการนำแนวคิดการจัดโครงสร้างแบบธุรกิจมาปรับประยุกต์ใช้ โดยโครงสร้างองค์กรจะเป็นองค์กรแนวราบ (Flat Organization) มากขึ้น และจะมีลักษณะของสายอาชีพที่ชัดเจนขึ้น	7
	1.2 ในอนาคตควรมีการทบทวนโครงสร้างหน่วยงานโดยการรวมหน่วยงานที่มีภารกิจตอบสนองกันไว้ด้วยกัน และแยกบางกระทรวงออกเป็นหน่วยงานอิสระ หรือแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยแต่ละกระทรวงจะมีการทบทวนปรับโครงสร้างให้ลดลงหรือแยกกัน เช่น กระทรวงเทคโนโลยีและสารสนเทศ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อาจแยกออกจากกัน และไปอยู่ในกระทรวงอื่น หรือแปรสภาพเป็นหน่วยงานอิสระ หรือ SDU	5
	1.3 ขนาดของโครงสร้างจะเล็กลง การทำงานคล่องตัวมากขึ้น อันเป็นผลจากการปรับลดขนาดในปัจจุบัน และการเกิดองค์กรอิสระใหม่ๆ หลากรูปแบบ รวมทั้งการกระจายงานไปยังส่วนงานระดับท้องถิ่นและภูมิภาคมากขึ้น	7
	1.4 ข้าราชการจะมีจำนวนน้อยลง เนื่องจากมีการผลัดภาระงานบางประเภทไปให้องค์กรเอกชนทำ และมีการแปรรูปหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานรูปแบบแบบอื่นๆ โดยรัฐจะมีบทบาทเป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) ผู้ประเมิน (Auditor) ผู้ควบคุมและดูแล (Regulator)	7
	1.5 มีการยกเลิกงานที่ไม่มีความสำคัญ งานที่ภาครัฐทำไม่ได้ และงานที่ไม่สำคัญแต่ภาครัฐทำได้ดี รวมถึงมีการผลักดันที่สำคัญแต่รัฐทำไม่ได้ดี ให้กับองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญทำโดยให้ภาครัฐเป็นคู่สัญญา	7

โครงสร้างคำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่
2. ในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) ระบบการทำงานของข้าราชการควรจะเป็นอย่างไร	2.1 โครงสร้างองค์การของภาครัฐในอนาคตจะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) มากขึ้น และมีรูปแบบองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงการรวมเข้าไว้ด้วยกันแบบ (Matrix Organization) ซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ให้สำเร็จภายในเวลาและค่าใช้จ่าย (Budget) ที่กำหนด ทำให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	7
	2.2 เกิดหน่วยงานพิเศษที่มีชื่อที่หลากหลายมากขึ้น เช่น ประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐอาจมีรูปแบบของพนักงานราชการที่มีความเป็นข้าราชการคงอยู่ เช่นเดียวกับกลุ่มข้าราชการตุลาการ ครู ฆาตไทย	1
	2.3 มีการเจรจาแบบข้อมูลย้อนกลับ (Reverse Engineering) ในการจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดคนลงตำแหน่งงาน	1
	2.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคต ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารคนเก่ง (Talent Management)</li> <li>- ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Fast Track)</li> <li>- การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</li> <li>- ระบบการประกันคุณภาพ</li> </ul>	5
	2.5 การเกษียณอายุอาจกำหนดอายุแตกต่างกันตามภารกิจขององค์กร	1
	2.6 ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องได้รับความสำคัญและเป็นที่รวมศูนย์ข้อมูลบุคลากรภาครัฐที่มีรายละเอียดครบถ้วน เชื่อถือได้	1
	2.7 กฎระเบียบข้อบังคับจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร	1
	2.8 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน	1
	2.9 มีการสร้างระบบธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง มีระบบงานที่สามารถตรวจสอบได้ง่าย และพัฒนาจิตสำนึกการทำงานเพื่อส่วนรวม (Public Mind) และจิตสำนึกรับผิดชอบ (Accountability)	1

โครงสร้างคำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่
	3.1 ใช้รูปแบบการจ้างเหมา เป็นลูกจ้างหรือพนักงานราชการ สัดส่วนของข้าราชการจะลดน้อยลง ไม่มีการจ้างงานทดแทนในอัตราที่ว่างลง	1
	3.2 ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน	1
	3.3 จะมีการจ้างแบบ (Outsourcing) โดยให้บริษัทหรือองค์กรอื่นจากภายนอกที่ถูกว่าจ้างให้มาดำเนินการในหลายภารกิจงาน (นอกจากงานพิมพ์ดีด ในปัจจุบัน) ในระดับปฏิบัติการ	1
	3.4 การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือสายความก้าวหน้า(Career Development) มีความสำคัญมากขึ้น	
	3.4.2 จะมีลักษณะของสายอาชีพที่ชัดเจนขึ้นมากกว่านี้	3
	3.4.3 ควรมีการสื่อสารให้บุคลากรเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อลดความกดดัน หรือความไม่พึงพอใจต่อระบบความก้าวหน้าในอาชีพแบบใหม่ที่ปรับเป็นแท่งหรือกระบอก (Boardbranding)	
3. การจำแนกตำแหน่งงาน การบริหารค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในสายอาชีพในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) ควรจะมีรูปแบบอย่างไร	3.5. การบริหารผลตอบแทน 3.5.1 เครื่องมือการบริหารจะมีเพิ่มมากขึ้น เช่น จาก การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ) ที่ใช้ปัจจุบัน อาจปรับเปลี่ยนเป็นระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป เครื่องมือวัดและประเมินผลงานจะมีความหลากหลายรูปแบบวิธีการ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานแต่ละกระทรวง กรม กอง อาจจะมีตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน โดย ก.พ. ควรมีหน้าที่สร้างเครื่องมือวัด ประเมินผลงานให้หน่วยงานต่างๆ นำไปใช้ โดยให้สามารถประเมินได้ทั้งชี้วัดความสามารถและผลงานที่ชัดเจนโดยการใช้อย่างชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator) ที่เหมาะสม 3.5.2 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานควรมีการสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบได้เป็นรูปธรรม โดยไม่ใช้ดุลพินิจเข้ามาเกี่ยวข้องหรือใช้ให้น้อยที่สุด	5

โครงสร้างคำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่
3. การจำแนกตำแหน่งงาน การบริหาร ค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในอนาคต (10 ปีข้างหน้า) ควรจะมีรูปแบบ อย่างไร (ต่อ)	3.5.3 การบริหารค่าตอบแทนด้วยแนวคิด Boardbranding หรือระบบแห่งจะได้รับการยอมรับมากขึ้น เมื่อมีการสร้างกฎเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน ตรวจสอบได้	
	3.5.4 การบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการแบ่งส่วนราชการเป็นส่วนๆ (Segment) ตามวิชาชีพ/ลักษณะ งาน และมีการบริหารงานบนความแตกต่าง รวมถึงการให้ค่าตอบแทนที่แตกต่างกันบนหลักการ ความยากหรือคุณค่าของงานที่มีต่อองค์กร	
	3.6 การจัดค่าตอบแทนแบบแห่งจะเป็นระบบที่เหมาะสมในอนาคต หากมีการกำหนดหลักเกณฑ์การย้าย ข้ามกลุ่มที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนหลักการความเป็นธรรม และมีเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน	2
	3.7 การบริหารบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (Performance based Management) เป็นระบบที่ เหมาะสมในอนาคต เมื่อมีการพิจารณาให้ควมดีความชอบโดยรูปแบบคณะกรรมการ	5
4. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้าน การสรรหา แต่งตั้ง การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีรูปแบบเป็นอย่างไร	4.1 งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของทุกกระทรวงจะถูกยกระดับความสำคัญมาเป็นระดับการทำหน้าที่ หุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอจะรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะข้าราชการที่จะทำหน้าที่ผู้บริหาร โดยจะต้องมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เข้มข้น โดยการจัด ฝึกอบรมเอง หรือการจ้างองค์กรภายนอกเข้ามาดำเนินการ	1
	4.2 การสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร	
	4.2.1 ระบบการสรรหาแบบเปิดเป็นระบบการสรรหาที่เหมาะสมและจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการ กำจัดอุปสรรคด้านการแทรกแซงทางการเมืองออกไป	3
	4.2.2 การสรรหาคัดเลือกเชิงรุกหลายรูปแบบจะเกิดได้ในอนาคต เนื่องจากได้มีการกระจายอำนาจการสรร หาคัดเลือกไปให้แต่ละกระทรวงรับผิดชอบเอง	
	4.2.3 มีการสรรหาคัดเลือกตามขีดความสามารถที่กำหนด ด้วยวิธีการสรรหาที่หลากหลาย	

โครงสร้างคำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่
4. รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้าน การสรรหา แต่งตั้ง การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีรูปแบบเป็นอย่างไร (ต่อ)	4.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4.3.1 การวัดและประเมินผลควรมีการนำเครื่องมือหลายตัวมาใช้ โดยพิจารณาตามลักษณะงาน 4.3.2 ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานควรมีการสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบได้จริง โดยไม่ต้องลုပ်ินิจเข้า มาเกี่ยวข้องหรือใช้ให้น้อยที่สุด 4.3.3 การบริหารผลงานจะการยัดสมรรถนะเป็นฐาน (Competency Base) เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่ เป็นมีความสามารถโดดเด่น (High Performer) ให้อยู่กับองค์กร	3

ภาคผนวก ค





## แบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น

### ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของ ข้าราชการในทศวรรษหน้า

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเชิงวิชาการภายใต้ความร่วมมือระหว่าง **สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)** และ **สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)**

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่สอง ข้อความที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานของสถานการณ์ปัจจุบันและภาพสถานการณ์ในอนาคต (Scenario) ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ในอีก 10 ปีข้างหน้า
- ส่วนที่สาม ความคิดเห็นเพิ่มเติม

#### คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

- > กรุณาศึกษาทำความเข้าใจบทสรุปของภาพสถานการณ์ในอนาคต (Scenario) ที่ได้แนบมาพร้อมกับแบบสอบถามฉบับนี้
- > โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและทุกส่วน (ทั้งภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและภาพสถานการณ์ในอนาคต) ตามระดับความคิดเห็นของท่านจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด
- > แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยอันเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการเท่านั้น ทางผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ครั้งนี้เป็นอย่างสูง



### ภาพอนาคตของโลกและประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561

ทางคณะวิจัยได้จัดทำสถานการณ์ ภาพอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบราชการไทยจำนวนทั้งสิ้น 3 ภาพ ได้แก่ ภาพที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด ภาพบวก และภาพลบ ซึ่งคณะวิจัยได้แบ่งกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่มตามภาพข้างต้น โดยครั้งนี้ท่านได้รับเลือกให้อยู่ในสถานการณ์ที่**น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด**ในอีก 10 ปีข้างหน้า ดังต่อไปนี้

เราจะขอพาท่านไปสู่โลกอนาคตในปี พ.ศ. 2561 ที่โลกมีการพัฒนาด้านต่างๆ ก้าวหน้าไปมาก โดยขอให้ท่านจินตนาการว่า **ท่านกำลังใช้ชีวิตและทำงานเป็นข้าราชการอยู่ในช่วงเวลาดังกล่าว...**

**ในปี พ.ศ. 2561** ด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าทำให้ท่านทำงานที่บ้านได้อย่างสบาย สามารถประชุมผ่านทางออนไลน์ ส่งงานทางอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว บางเวลาที่ท่านต้องเข้ามาทำงานที่หน่วยงานหรือสำนักงาน ท่านจะได้พบกับรูปแบบสถานที่ทำงานราชการที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาระบบราชการมากมาย และมองไปทางไหนก็จะเจอกับข้าราชการที่มีอายุมากแต่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก

อย่างไรก็ตามโลกในปี พ.ศ. 2561 จะต้องเผชิญกับความเสี่ยง ทั้งที่เป็นภัยธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว อุทกภัย วาตภัย ฯลฯ อีกนับครั้งไม่ถ้วน เกิดโรคแปลกๆ ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย รวมทั้งภัยจากมนุษย์ด้วยกัน เช่น การก่อการร้ายที่ใช้อาวุธชีวภาพหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยโจมตีเป้าหมายต่างๆ ในส่วนของสังคมไทยนอกจากต้องเจอกับเหตุการณ์ข้างต้นแล้ว ยังต้องพบกับปัญหาสิ่งแวดล้อมและปัญหาสังคมเรื้อรัง อีกทั้ง**สภาพเศรษฐกิจโลกก็ผันผวน**ยากต่อการคาดเดา สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ระบบราชการไทยต้องทำงานอย่างรวดเร็ว จับไวทันต่อเหตุการณ์ และข้าราชการเองต้องพร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

ทางด้านการเมืองพบว่า **เกิดความขัดแย้งทางการเมืองขึ้นทั่วโลก** ในส่วนของประเทศไทยจะเกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายทางการเมือง ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันของนักการเมืองและข้าราชการยังคงปรากฏเป็นข่าวอยู่อย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันการเมืองภาคประชาชน เช่น องค์กรอิสระ NGO กลุ่มประชาสังคมต่างแสดงบทบาทเข้ามา**ตรวจสอบการทำงานของข้าราชการอย่างเข้มข้น** ซึ่งในแต่วันท่านจะได้รับเรื่องร้องเรียนและฟ้องร้องเกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการมากมาย หรือในบางวันก็จะมีประชาชนรวมตัวกันประท้วงต่อต้านนโยบายหรือการทำงานที่ไม่โปร่งใสของภาครัฐเป็นระยะๆ

จากเหตุการณ์ในปี พ.ศ. 2561 ข้างต้นนี้ ท่านคิดว่า **ข้าราชการไทย / ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล / หน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคราชการไทย** ควรมีลักษณะอย่างไรที่จะสามารถสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการในอีก 10 ปีข้างหน้าได้...



### ภาพอนาคตของโลกและประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561

ทางคณะวิจัยได้จัดทำสถานการณ์ ภาพอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบราชการไทยจำนวนทั้งสิ้น 3 ภาพ ได้แก่ ภาพที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด ภาพบวก และภาพลบ ซึ่งคณะวิจัยได้แบ่งกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่มตามภาพข้างต้น โดยครั้งนี้ท่านได้รับเลือกให้อยู่ในสถานการณ์ด้านลบในอีก 10 ปีข้างหน้า ดังต่อไปนี้

เราจะขอพาท่านไปสู่โลกอนาคตในปี พ.ศ. 2561 ที่โลกมีการพัฒนาด้านต่างๆ ก้าวหน้าไปมาก โดยขอให้ท่านจินตนาการว่า ท่านกำลังใช้ชีวิตและทำงานเป็นข้าราชการอยู่ในช่วงเวลาดังกล่าว...

ในปี พ.ศ. 2561 ด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าทำให้ท่านทำงานที่บ้านได้อย่างสบาย สามารถประชุมผ่านทางออนไลน์ ส่งงานทางอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว ที่หน่วยงานหรือสำนักงานของท่านจะมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในระบบราชการอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งช่วยลดงานทางด้านเอกสารและขั้นตอนการทำงานที่เยิ่นเย้อ แต่ในอีกด้านหนึ่งก็ทำให้ท่านทำงานหนักมากขึ้นเพราะงานต่างๆ จะถูกส่งมอบให้กับท่านได้อย่างง่ายดายซึ่งบางครั้งท่านอาจต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง

นับแต่ไปโลก ในปี พ.ศ. 2561 จะมีแต่ภัยพิบัติในหลายพื้นที่ทั่วโลก ผู้คนล้มตาย อดอยากเป็นจำนวนมาก เกิดการก่อการร้ายด้วยอาวุธชีวภาพและอาวุธที่มีเทคโนโลยีสูงในทุกทวีป ส่งผลให้เศรษฐกิจทรุดตัวอย่างต่อเนื่องยาวนาน ทำให้ภาครัฐไทยเก็บภาษีได้น้อยจนต้องลดอัตราค่าจ้างคนทุกภาคส่วนเป็นจำนวนมากและตัดสวัสดิการบางอย่างของข้าราชการเพื่อลดค่าใช้จ่ายบางส่วน

ส่วนสังคมไทยก็จะอ่อนแอ มีจำนวนคนสูงอายุเพิ่มมากขึ้น วัยรุ่นและคนวัยทำงานที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพลดจำนวนลง ปัญหาสิ่งแวดล้อมและปัญหาอาชญากรรมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ทางด้านการเมืองพบว่า การเมืองทั่วโลกรวมถึงในประเทศไทยเกิดการแบ่งขั้วอำนาจอย่างรุนแรง มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายชัดเจน เกิดปัญหาการโกงกินคอร์รัปชันอย่างกว้างขวาง การเมืองภาคประชาชนอ่อนแอจนไม่สามารถเข้าไปตรวจสอบได้ จนกระทั่งสำนักข่าวจากต่างประเทศได้จัดลำดับว่า ระบบราชการไทยติดอันดับ 1 ใน 10 ของการคอร์รัปชันในแวดวงราชการ ระบบราชการถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองจนข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐต่างเอื้อประโยชน์ให้แก่การเมือง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและอุดมการณ์ ระบบราชการไทยขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และในที่สุดอาชีพข้าราชการไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม

จากเหตุการณ์ในปี พ.ศ. 2561 ข้างต้นนี้ ท่านคิดว่า ข้าราชการไทย / ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล / หน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคราชการไทย ควรจะมีลักษณะอย่างไรที่จะสามารถสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการในอีก 10 ปีข้างหน้าได้...



### ภาพอนาคตของโลกและประเทศไทยในปี พ.ศ. 2561

ทางคณะวิจัยได้จัดทำสถานการณ์ ภาพอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อระบบราชการไทยจำนวนทั้งสิ้น 3 ภาพ ได้แก่ ภาพที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด ภาพบวก และภาพลบ ซึ่งคณะวิจัยได้แบ่งกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่มตามภาพข้างต้น โดยครั้งนี้ท่านได้รับเลือกให้อยู่ในสถานการณ์ด้านบวกในอีก 10 ปีข้างหน้า ดังต่อไปนี้

เราจะขอพาท่านไปสู่โลกอนาคตในปี พ.ศ. 2561 ที่โลกมีการพัฒนาด้านต่างๆ ก้าวหน้าไปมาก โดยขอให้ท่านจินตนาการว่า ท่านกำลังใช้ชีวิตและทำงานเป็นข้าราชการอยู่ในช่วงเวลาดังกล่าว...

ในปี พ.ศ. 2561 ด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าทำให้ท่านทำงานที่บ้านได้อย่างสบาย สามารถประชุมผ่านทางออนไลน์ ส่งงานทางอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว ในบางเวลาที่ท่านต้องเข้ามาทำงานที่หน่วยงานหรือสำนักงาน ท่านจะได้พบกับรูปแบบลักษณะสถานที่ทำงานราชการที่ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาระบบราชการมากมาย ทำให้งานเอกสารลดจำนวนลง จึงส่งผลให้ท่านมีเวลาสร้างสรรค์งานพัฒนาเชิงกลยุทธ์มากขึ้น มองไปทางใดก็พบกับข้าราชการที่มีอายุมากแต่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก

โลกในปี พ.ศ. 2561 มีแต่ความสงบสุขเนื่องจากมนุษย์สามารถบูรณาการความรู้และเทคโนโลยีในการป้องกันและแก้ไขภัยธรรมชาติ โรคภัย การก่อการร้ายและสิ่งแวดล้อม ผู้คนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ภาวะเศรษฐกิจโลกก็สดใส เศรษฐกิจไทยแข็งแกร่ง ภาครัฐไทยสามารถจัดเก็บภาษีเพื่อมาพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้เป็นจำนวนมาก และทำให้ภารกิจของภาคราชการขยายตัวออกไป

ทางด้านการเมืองพบว่า การเมืองทั่วโลกและประเทศไทยมีเสถียรภาพ การเมืองภาคประชาชนและท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง ระบบราชการและข้าราชการไทยมีความเข้มแข็ง มีความเป็นกลาง ยึดมั่นอุดมการณ์พร้อมทั้งเป็นผู้พิทักษ์ศักดิ์ศรีภาคการเมืองที่จะเข้ามาแสวงหาประโยชน์ในด้านต่างๆ ด้วยเหตุนี้อาชีพข้าราชการจึงได้รับการยอมรับและยกย่องจากประชาชนว่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และกลายเป็นทางเลือกลำดับต้นๆ ในการประกอบอาชีพของคนรุ่นใหม่และคนที่มีศักยภาพสูง

จากเหตุการณ์ในปี พ.ศ. 2561 ข้างต้นนี้ ท่านคิดว่า ข้าราชการไทย / ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล / หน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคราชการไทย ควรมีลักษณะอย่างไรที่จะสามารถสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการในอีก 10 ปีข้างหน้าได้...

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และเติมข้อความในช่องว่าง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง.....

3. ระดับ..... ☐ บก. ☐ บส. ☐ ชช.

\*\*\* โปรดระบุ ในกรณีที่ท่านดำรงตำแหน่งหัวหน้างานระดับ 8 ขึ้นไป ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง

☐ ผู้อำนวยการ / หัวหน้ากลุ่มงานต่างๆในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

☐ ผู้อำนวยการสำนัก / ผู้อำนวยการกองในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

4. อายุ.....ปี ( เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี )

5. อายุราชการ.....ปี ( เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี )

6. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

7. หน่วยงานที่สังกัด

☐ สำนักนายกรัฐมนตรี

☐ กระทรวงการคลัง

☐ กระทรวงการต่างประเทศ

☐ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

☐ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

☐ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

☐ กระทรวงคมนาคม

☐ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

☐ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

☐ กระทรวงพลังงาน

☐ กระทรวงพาณิชย์

☐ กระทรวงมหาดไทย

☐ กระทรวงยุติธรรม

☐ กระทรวงแรงงาน

☐ กระทรวงวัฒนธรรม

☐ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

☐ กระทรวงศึกษาธิการ

☐ กระทรวงสาธารณสุข

☐ กระทรวงอุตสาหกรรม

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## ภาพอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด

### ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับการรับรู้ ประสบการณ์ หรือความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการบริหารราชการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า บนพื้นฐานของ “ภาพระบบราชการในอนาคต” ซึ่งมีคุณลักษณะโดยสรุปได้ดังนี้

### ภาพระบบราชการในอนาคต ที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด

- > ไม่เป็นอิสระจากการเมือง
- > มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่
- > เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ
- > มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย
- > โครงสร้างระบบราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน
- > ถูกตรวจสอบมากขึ้น
- > ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- > ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ ความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ

ในแต่ละข้อความ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ใน 2 ส่วน คือ ระดับสถานภาพปัจจุบัน และระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า ดังแสดงในตัวอย่างข้างล่างนี้

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ตัวอย่าง</b> ระบบราชการมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น			✓				✓			

## ภาพอนาคตด้านลบ

### ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับการรับรู้ ประสบการณ์ หรือความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการบริหารราชการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า บนพื้นฐานของ “ภาพระบบราชการในอนาคต” ซึ่งมีคุณลักษณะโดยสรุปได้ดังนี้

### ภาพระบบราชการในอนาคต ด้านลบ

- > ไม่เป็นอิสระจากการเมืองอย่างมาก
- > มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่
- > เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ
- > มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย
- > โครงสร้างระบบราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน
- > ถูกตรวจสอบค่อนข้างลำบาก
- > ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- > ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ

ในแต่ละข้อความ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ใน 2 ส่วน คือ ระดับสถานภาพปัจจุบัน และระดับความความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า ดังแสดงในตัวอย่างข้างล่างนี้

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ตัวอย่าง</b> ระบบราชการมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น			✓				✓			

## ภาพอนาคตด้านบวก

### ส่วนที่ 2 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างซึ่งตรงกับการรับรู้ ประสบการณ์ หรือความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับการบริหารราชการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า บนพื้นฐานของ “ภาพระบบราชการในอนาคต” ซึ่งมีคุณลักษณะโดยสรุปได้ดังนี้

### ภาพระบบราชการในอนาคต ด้านบวก

- > เป็นอิสระจากการเมือง
- > มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่
- > เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ
- > มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย
- > โครงสร้างระบบราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน
- > ถูกตรวจสอบมากขึ้น
- > ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- > ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ

ในแต่ละข้อความ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้ใน 2 ส่วน คือ ระดับสถานภาพปัจจุบัน และระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า ดังแสดงในตัวอย่างข้างล่างนี้

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ตัวอย่าง</b> ระบบราชการมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น			✓				✓			



ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารราชการ											
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาดกำลังคน										
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอก										
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ										
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล											
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว										
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม										
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม										
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ										
8.	ระบบราชการ										
	▪ มีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน										
	▪ มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน										
	▪ มีการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
	▪ มีการบริหารจัดการโปร่งใสตรวจสอบได้										
	▪ มีกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ										

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล										
10.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชน สามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการส่งมอบผลผลิตของตนเอง										
11.	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับวิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านอายุ										
12.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลดกำลังคนได้										
<b>การจ้างงาน (Employment)</b>											
13.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามารับราชการ										
14.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง										
15.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการทำงาน										
16.	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่งเป็นหลัก (Position-based) โดยเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ										

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง										
18.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดยพิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง										
19.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส										
20.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออกจากราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)										
21.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์การเกษียณอายุของข้าราชการ ตามพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน										
22.	การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน										
<b>การพัฒนาศักยภาพบุคลากร</b>											
23.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต										
24.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น										
25.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการทำงาน										

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26.	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน										
27.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร										
28.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)										
29.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ										
30.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน										
<b>การบริหารเส้นทางอาชีพ</b>											
31.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน										
32.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)										
33.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน										
34.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession planning) ที่สำคัญทุกตำแหน่ง										

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น										
<b>การพัฒนาองค์กร</b>											
36.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)										
37.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษาความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้										
38.	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อน										
39.	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง										
<b>การบริหารคนเก่ง</b>											
40.	มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่จูงใจให้ “คนเก่ง” (Talent) (บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น) อยู่ในระบบราชการ										
41.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อดึงดูดรับภารกิจในอนาคต										
42.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง										

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการ											
43.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงาน และสมรรถนะ (Competency) ของบุคคล										
44.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับ อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน										
45.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน และภาวะเศรษฐกิจ										
46.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกข้าราชการสามารถทำงานได้ทุก สถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย										
การบริหารผลการปฏิบัติงาน											
47.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ										
48.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน										
49.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจใน บทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผลการ ปฏิบัติงาน (Performance management)										
50.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยงกับ ค่าตอบแทน คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม										

ลำดับที่	ประเด็นและข้อความ	ระดับสถานภาพปัจจุบัน					ระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดใน 10 ปีข้างหน้า				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กาเจ้าหน้าที่สัมพันธ์											
51.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของ ข้าราชการ										
52.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ										
53.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน										
54.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อรับผิดชอบ งานพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของ ข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งาน เจ้าหน้าที่สัมพันธ์										
อื่นๆ											
55.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้มี ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย										
56.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระ ใน ด้านต่างๆ ดังนี้										
	▪ การสรรหาและเลือกสรรข้าราชการ แรกบรรจุ										
	▪ การกำหนดตำแหน่ง										
	▪ การเลื่อนขั้นเงินเดือน										
	▪ การเลื่อน โอน ย้ายข้าราชการ										
	▪ การบริหารผลการปฏิบัติงาน										
	▪ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล										

## This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of numerous horizontal rows, each defined by two parallel dotted lines. The rows are evenly spaced and extend across the entire width of the page, providing a guide for letter height and placement. There is no text or other markings on the page.

W - 32



ภาคผนวก ง



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็น  
วันพฤหัสบดีที่ 12 กุมภาพันธ์ 2552 เวลา 13.00 - 16.30 น.  
ณ ห้องดวงกมล ชั้น 2 โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ**

1) ก.พ.

- 1.1) นายประมนต์ สุธีวงศ์ ประธานหอการค้าไทย
- 1.2) นายสีมา สีมานันท์

2) อ.ก.พ.

- 2.1) อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
  - นายชิงชัย หาญเจนลักษณ์ ประธานบริษัท ลีอิกซ์เลย์ จำกัด
- 2.2) อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ
  - นายชัยณรงค์ อินทรมีทรัพย์  
ประธานกรรมการ บริษัทบอยเดน แอสโซซิเอทส์ (ประเทศไทย) จำกัด
  - นายธีระชัย เหมนะสิริ ผู้อำนวยการสถาบันการบริหารการพัฒนาองค์การ
- 2.3) อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - นายกิตติ ลิ้มชัยกิจ ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี
- 2.4) อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างระบบและมาตรฐานการสรรหาทรัพยากรบุคคล
  - นายนิพนธ์ โอฬารวรวิทย์  
เลขาธิการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
  - นายสุทธิพร ปทุมเทวาภิบาล  
คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

3) ฝ่ายบริหาร สำนักงาน ก.พ.

- |                                  |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 3.1) นายปรีชา วัชรภักย์          | เลขาธิการ ก.พ.              |
| 3.2) นางเบญจวรรณ สร้างนิทร       | รองเลขาธิการ ก.พ.           |
| 3.3) นางสุชาดา รังสินันท์        | ที่ปรึกษาระบบราชการ         |
| 3.4) นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ | รักษาการที่ปรึกษาระบบราชการ |
| 3.5) นายปรีชา นิสารัตน์          | รักษาการที่ปรึกษาระบบราชการ |

4) คณะวิจัยโครงการ และผู้บริหารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| 4.1) นายฉัตรพงษ์ วงษ์สุข | หัวหน้าโครงการ       |
| 4.2) ดร.สมบัติ กุสุมาวลี | หัวหน้าคณะวิจัยที่ 1 |
- (คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า)

4.3) ดร.สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ	หัวหน้าคณะวิจัยที่ 2 (ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า)
4.4) ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร	หัวหน้าคณะวิจัยที่ 3 (บทบาทหน้าที่ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของ ส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ทศวรรษหน้า)
4.5) นางมารีสา เชาวน์ฤทธิพงศ์	นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
4.6) นายสหัสวัฒน์ วงศ์สง่า	นักวิจัยทีมที่ 1
4.7) นายธนัท นราแย้ม	นักวิจัยทีมที่ 2
4.8) นายสิริวิธ อีสสโร	นักวิจัยทีมที่ 2
4.9) นางสาวบุณิกา จันเกตุ	นักวิจัยทีมที่ 2
4.10) นางสาวอัญญา เปี่ยมประถม	นักวิจัยทีมที่ 3
4.11) นางสาวณอมรัตน์ ฟองเลา	นักวิจัยทีมที่ 3 และผู้ประสานงานโครงการ