

## คำนำ

เนื่องด้วยสภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ความสามารถในการแข่งขันระดับโลกของประเทศไทยขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของระบบราชการและข้าราชการ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติและคุณลักษณะของข้าราชการ และปัจจัยเสริมแรงระดับชาติ ในการนี้ระบบราชการและระบบข้าราชการจึงได้รับการคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างทันทั่วทั้งที่ พร้อมทั้งข้าราชการยังได้รับการคาดหวังจากภาคประชาสังคมให้เป็นผู้ขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศโดยการปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ มีมโนสุจริต และมีสมรรถนะขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนตามแนวทางพระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เพื่อให้ข้าราชการเป็นที่พึ่งและไว้วางใจรวมทั้งได้รับความเชื่อถือจากสังคมและประชาชน

ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า หรือในปี พ.ศ. 2561 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในฐานะองค์การกลางบริหารงานบุคคลร่วมกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาวิจัย “ระบบข้าราชการในอนาคต” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 1) ศึกษาสถานการณ์ของสังคมโลก สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีของประเทศไทยในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า ซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนระบบราชการของประเทศไทย
- 2) สร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบราชการไทยในทศวรรษหน้า ทั้งภาพอนาคตด้านบวก (Optimistic Scenario) ภาพอนาคตด้านลบ (Pessimistic Scenario) และภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable Scenario)
- 3) ศึกษาคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า อาทิเช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ค่านิยม ทักษะคิด สมรรถนะ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการ
- 4) เสนอตัวแบบของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า อันได้แก่ โครงสร้างข้าราชการ ระบบการทำงาน ระบบตำแหน่ง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ทางก้าวหน้า ในอาชีพ และกระบวนการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และการเกษียณอายุราชการ
- 5) ศึกษาบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการศึกษาดังกล่าวเชิงลึก จึงได้แยกการศึกษาวีจยออกเป็น 3 คณะวิจัย ได้แก่

- 1) คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า
- 2) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า และ
- 3) บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ (Possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable) ในอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ ได้แก่ EFR (Ethnographic Future Research) EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสำรวจความคิดเห็น (Opinion Survey) รวมถึงการศึกษารณศึกษา หรือ Best Practices เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการหรือแนวโน้มของระบบข้าราชการในอนาคตของต่างประเทศหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ สหราชอาณาจักร สวิสเซอร์แลนด์ สวีเดน สิงคโปร์ เยอรมนี เป็นต้น

การศึกษานี้ทั้ง 3 เรื่องดังกล่าวข้างต้น ใช้เวลาในการศึกษารวมทั้งสิ้นประมาณ 1 ปี 8 เดือน (กุมภาพันธ์ 2551 ถึงกรกฎาคม 2552) จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การศึกษาวินิจฉัยที่กำหนดไว้ได้ ด้วยความตั้งใจที่จะให้ผลการศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อระบบข้าราชการ เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ และส่วนราชการต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

การศึกษานี้ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งในการให้ข้อมูล และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในและนอกระบบราชการ อดีตข้าราชการระดับสูง นักการเมือง นักวิชาการ ผู้บริหารองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 ผู้บริหารจากภาคเอกชน สื่อมวลชน บุคลากรภาคองค์กรเอกชน (NGO) ผู้บริหารที่ดูแลด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้อำนวยการกอง/สำนัก กลุ่มข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New Wave Leadership Development Program) กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) กลุ่มข้าราชการผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) นักเรียนทุนรัฐบาลภายใต้การดูแลของสำนักงาน ก.พ. กลุ่มนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และข้าราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ. สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) และคณะผู้วิจัย ต้องขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าเข้าร่วมการประชุมระดมสมอง การให้สัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม และการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ อันมีค่ายิ่ง ด้วยจิตอันเมตตาและปรารถนาดีต่อระบบข้าราชการไทย ยังผลให้การศึกษานี้ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ซึ่งทำให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้อง ครบถ้วน จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และมีประโยชน์สูงสุดตามที่คณะผู้วิจัยคาดหวังไว้