

## บทที่ 5 / ผลการศึกษา

### 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้เทคนิควิจัยอนาคต

โครงการศึกษาวิจัยเรื่อง “ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า” ถือเป็นลักษณะของการวิจัยแบบบูรณาการ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในการศึกษาภาพอนาคต (Future Research) ภายใต้กลวิธีการศึกษาวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research) เพื่อให้ได้ผลการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กับเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการศึกษามีความเหมาะสม เที่ยงตรง และน่าเชื่อถือมากที่สุด

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ คณะผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศไทยในทศวรรษหน้า
- 2) การศึกษา Best Practices การปฏิรูประบบราชการและข้าราชการ (Public Administration Reform: PAR) ในต่างประเทศ
- 3) การศึกษาบทความวิชาการ กฎ ระเบียบของส่วนงานราชการที่เกี่ยวข้องและงานวิจัย (Literature Review) เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในอดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต
- 4) การศึกษาภาพอนาคตของระบบราชการไทย และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) และการระดมสมองกลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ผู้บริหารระดับกลางของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย
- 5) การใช้แบบสอบถามสำรวจสถานะของการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคต จำแนกตามภาพอนาคตต่างๆ

จากการรวบรวมข้อมูลดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงได้ແจกแจงโครงสร้างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้าเป็น 10 ด้าน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น โครงสร้างดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) ด้านโครงสร้างข้าราชการ
- 2) ด้านระบบการทำงาน

- 3) ด้านการบริหารค่าตอบแทน
- 4) ด้านการจำแนกตำแหน่ง
- 5) ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 6) ด้านการจ้างงาน
- 7) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 8) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 9) ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
- 10) ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง  
โดยปรากฏผลการศึกษาดังต่อไปนี้

#### 5.1.1 ด้านโครงสร้างข้าราชการ

ปัจจุบันโครงสร้างข้าราชการไทยมีลักษณะซับซ้อน แม้จะมีความพยายามในการลดจำนวนข้าราชการลง โดยวิธีการต่างๆ เช่น การเกษียณก่อนอายุ (Early retirement) การยุบหน่วยงานบางหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Work unit consolidation) อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถลดจำนวนข้าราชการลงได้ตามจำนวนที่ต้องการ นอกจากนั้นโครงสร้างหน่วยงานกลับมีการขยายมากขึ้น ทำให้จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระบบราชการมีลักษณะเป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างมากขึ้น จึงไม่สะท้อนภาพที่แท้จริงของโครงสร้างข้าราชการ

ดังนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ระบบราชการจะต้องมีการทบทวนโครงสร้างหน่วยงานโดยการรวมหน่วยงานที่มีภารกิจตอบสนองกันไว้ด้วยกัน แยกบางหน่วยงานจากกระทรวงออกเป็นหน่วยงานอิสระ หรือแปรรูปเป็นรัฐวิสาหกิจ และถ่ายโอนงานบางงานให้แก่ภาคธุรกิจเอกชนในรูปของสัญญาจ้างเหมามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงภารกิจภาครัฐในรูปแบบดังกล่าว จะทำให้จำนวนข้าราชการในอนาคตลดน้อยลง ทั้งนี้ คณะวิจัยได้นำตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องด้านโครงสร้างข้าราชการจากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่มเพื่อเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

“โครงสร้างข้าราชการควรมีขนาดที่ลดลง แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องลดโครงสร้างทุกส่วนงานลง แต่ต้องลดโครงสร้างให้เหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ เมื่อโครงสร้างข้าราชการเล็กลง หน่วยงานราชการต้องคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานที่เป็นคนเก่ง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน”

(ผู้บริหารระดับสูงจากมหาวิทยาลัย)

“โครงสร้างข้าราชการต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกรอบของโลกาภิวัตน์ โครงสร้างองค์กรต้องเล็กลง หรือลดขนาดลง ภาครัฐเน้นการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญ มีความถนัด และลงมือปฏิบัติงานเฉพาะที่มีความจำเป็น และสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์เท่านั้น”

(นักวิชาการมหาวิทยาลัย)

“โครงสร้างข้าราชการมีแนวโน้มที่จะเล็กลง หรือลดขนาดลง ข้าราชการที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ วางแผน และบริหารโครงการ จะมีบทบาทในการทำงานที่สูงมากยิ่งขึ้น”

(นักธุรกิจจากภาคเอกชน)

“ระบบการทำงานของข้าราชการต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยบางหน่วยงานที่ไม่มีความจำเป็นจะต้องยุบไป เพื่อให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทน เช่น งานทำความสะอาด หรือหน่วยงานด้านการรักษาความปลอดภัย และหันมาใช้หลักความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ ควรคิดถึง และดำเนินการวิเคราะห์ ว่างานใดที่คนอื่นสามารถทำงานแทนหน่วยงานราชการได้ ทำให้หน่วยงานราชการเสียประโยชน์น้อยลง และควรทำงานที่มีผลโดยตรงกับผู้เข้ามาใช้บริการ”

(ผู้บริหารระดับสูงจากมหาวิทยาลัย)

### 5.1.2 ด้านระบบการทำงาน

ปัจจุบัน ระบบราชการไทยเน้นการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ โดยจำแนกบุคลากรตามโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถมอบหมายงานเฉพาะได้ ทำให้ระบบการทำงานที่เป็นอยู่ยึดติดกฎระเบียบและสายการบังคับบัญชา จึงไม่สอดคล้องกับสภาพลักษณะงานจริงที่ต้องมีลักษณะความเป็นพลวัต ระบบราชการจึงไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างทันทั่วถึง

อย่างไรก็ตามในอนาคต ระบบราชการมีแนวโน้มที่จะมีโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ (Flat structure) ซึ่งมีสายการบังคับบัญชาไม่มากนักเมื่อเทียบกับขนาดขององค์การ และมีการกระจายอำนาจ (Decentralization) มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะมีการจัดโครงสร้างส่วนราชการที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุถึงภารกิจของภาครัฐ ประสานกันระหว่างข้าราชการในสังกัดต่างๆ โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมืออาชีพในหลายหน่วยงานภาครัฐ ไม่เพียงเท่านั้น ระบบราชการจะมีการจัดโครงสร้างที่หลากหลาย โดยมีลักษณะผสมผสานระหว่างโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix structure) ซึ่งเป็นการทำงานแบบบูรณาการ มีการทำงานเป็นทีมที่สามารถนำความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรในระบบมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผสมผสานกับโครงสร้างองค์การแบบทีมงาน (Team structure) ซึ่งเน้นการทำงานเป็นทีมงานของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง ในขณะเดียวกัน ก็มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย (Network structure) โดยการตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Subcontracting) ให้องค์กรอื่นทำงาน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ เกณฑ์ด้านภารกิจหลักของรัฐ และเกณฑ์ด้านขีดความสามารถของรัฐ ระบบราชการจึงมีเพียงกลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนองค์การในเครือข่ายตามความจำเป็นเท่านั้น

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากระบบราชการได้รับอิทธิพลอย่างมากจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งมีลักษณะเด่น คือ ความมุ่งมั่นที่จะแปลงอัตลักษณ์ (Organizational Identity) ขององค์กรภาครัฐให้มีอัตลักษณ์แบบธุรกิจ (Business – Like Identity) มีการเน้นนำแนวคิดต่างๆ จากภาคธุรกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เช่น การบริหารจัดการคุณภาพ การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างกลไกการตลาด การบริหารต้นทุน เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งผลจากแนวคิด NPM จะทำให้ระบบราชการเป็นระบบที่มี

ลักษณะก้าวหน้าโลก ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี (E - Government) มีวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงตามสภาพการณ์ มีการกำหนดกฎหมายหรือพระราชบัญญัติที่เอื้อต่อการบริหารงานราชการ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ระบบการทำงานของระบบราชการเป็นแบบเชิงรุก รวดเร็วและโปร่งใสมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องด้านระบบการทำงานจากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“หน่วยราชการหลายแห่งทำงานเทียบเท่าสากลแล้ว และประตู่ห้องทำงานของผู้บังคับบัญชาต้องเปิดเสมอ เพื่อให้โอกาสผู้ร่วมงานเข้าปรึกษาการทำงาน ซึ่งต้องทำให้การทำงานลักษณะนี้เกิดขึ้น เพื่อให้คนภายนอกได้เห็น และได้เข้าใจ ส่งผลต่อความคิดของคนยุคใหม่ ให้เห็นว่าระบบราชการได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว”  
(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)

“โครงสร้างของส่วนราชการในอนาคต อาจต้องให้ความสำคัญกับโครงสร้างแบบผสมผสาน (Matrix) คือ รูปแบบที่เน้นหน้าที่และโครงการเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสนับสนุนงานที่เป็นลักษณะแบบโครงการ (Project Based) ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะมีลักษณะเป็นแบบแนวนอน คือ อาศัยการทำงานเป็นทีม และอาศัยความมีภาวะผู้นำ และแบบแนวตั้ง คือ การทำงานต้องอาศัยทรัพยากรด้านบุคคล เครื่องมือ วัสดุ และเทคโนโลยีจากหน่วยงานตามหน้าที่ และโครงสร้างแบบนี้ จะช่วยรวมบุคลากรที่มีความสามารถทุกหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติตามโครงการให้สำเร็จได้ดี”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“หน่วยบริการแบบ Strategic Business Unit (SBU) เป็นรูปแบบองค์กรที่เข้าทดแทนที่ระบบราชการในการให้บริการประชาชนอย่างแน่นอน ความสำเร็จของหน่วยงาน SBU จะขึ้นอยู่กับการสร้างค่านิยมใหม่ของข้าราชการใน SBU ที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชน คือ ความรวดเร็ว ถูกต้อง และจิตวิญญาณของการให้บริการ”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

### 5.1.3 ด้านการจำแนกตำแหน่ง

ปัจจุบันมีการจัดกลุ่มตำแหน่ง โดยแยกออกเป็นกลุ่มอาชีพและกลุ่มสายงานโดยยึดหลักว่า ตำแหน่งที่มีลักษณะงานโดยทั่วไปเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันก็จัดรวมไว้ในสายงานเดียวกัน โดยยึดตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job specification) นอกจากนี้ยังมีการนำตำแหน่งหรือชั้นยศผูกติดกับเงินเดือนซึ่งทำให้ระบบการจำแนกตำแหน่งคับแคบ และมีระดับการบังคับบัญชาสูงมาก

อย่างไรก็ตามในอนาคต ระบบราชการในมิติด้านการจำแนกตำแหน่ง พบว่าหลังจากระบบราชการไทยได้นำแนวคิด Multi - Classification Scheme และ Broadbanding ด้วยการแบ่งประเภทตำแหน่งออกเป็นหลายประเภท หรือหลายแห่งเพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภทออกจากกันแล้ว จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดและการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถของข้าราชการแต่ละประเภท รวมทั้งสะท้อนค่างานของตำแหน่งในแต่ละประเภทได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ระบบราชการไทยในอนาคตจะยึดหลักการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นสำหรับ

ตำแหน่งงานในการจำแนกตำแหน่งอีกด้วย ทำให้ระบบการจำแนกตำแหน่งสามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานจริงของข้าราชการได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องด้านการจำแนกตำแหน่งจากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“งานในระบบราชการต้องจัดกลุ่มบุคลากร (Civil officer segment) ใหม่ หมายถึง งานที่เป็น Strategic/High Value/High Impact ต้องเลือกคนที่เป็น High Performer หรือ High Potential มาช่วยคิด ช่วยทำ ส่วนงานที่เป็น Standard/Mass ก็รับคนที่มีความสามารถปกติเข้ามาดำเนินการ”

(นักธุรกิจจากภาคเอกชน)

“Broadbanding ต้องดำเนินการด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม โปร่งใส และนำหลักวิชาการมาใช้ ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน”

(นักธุรกิจจากภาคเอกชน)

#### 5.1.4 ด้านการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนในปัจจุบันมีความเชื่อมโยงกับค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ไม่สามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับองค์กรภาคเอกชน หรือตลาดแรงงานในต่างประเทศ ซึ่งมีการให้ค่าตอบแทนสูงกว่าได้ อย่างไรก็ตามระบบราชการมีการให้รางวัลและรักษาบุคลากรหากปฏิบัติงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ส่วนในเรื่อง “สวัสดิการ” ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถดึงดูดคนให้เข้ารับราชการได้นั้น ยังไม่เป็นที่พอใจที่สุดเนื่องจากในปัจจุบันการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลในภาครัฐยังเป็นการจัดที่เป็นมาตรฐานเดียว

อย่างไรก็ตามในอนาคต ระบบราชการไทยในมิติด้านการบริหารค่าตอบแทน จะสามารถดึงดูดให้ผู้มีศักยภาพสูงยังคงอยู่ในระบบราชการได้ กล่าวคือ ระบบราชการจะเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance - based pay) มากขึ้น โดยมีการสำรวจและเทียบการจ่ายค่าตอบแทนตามอัตราในตลาดแรงงาน และนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนด้วย ซึ่งถือเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ผสมผสานระหว่างผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Performance and competency - based pay) หมายถึง ค่าตอบแทนนั้นต้องเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ มีการคำนึงถึงทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) มากขึ้น มีการเชื่อมโยงกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System: PMS) มากขึ้น และอาจรวมถึงการกระจายอำนาจให้ส่วนราชการสามารถบริหารผลตอบแทนเองได้

ในอนาคตเมื่อจำนวนบุคลากรในภาครัฐน้อยลง และระบบราชการเอื้อให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นการบริหารสิ่งจูงใจจะตอบสนองความต้องการของข้าราชการรายบุคคลมากขึ้น ในด้านการจัดสวัสดิการของภาครัฐจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการดึงดูดบุคลากรให้เข้าสู่ระบบราชการ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการรักษาบุคลากร ทั้งนี้แนวโน้มการจัดสวัสดิการในอนาคตจะพิจารณาจัดทั้งสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน (Financial) และไม่ใช่ตัวเงิน (Non financial) โดยมีการพิจารณาจัดเป็น Package ที่เหมาะสมกับความต้องการของข้าราชการรายบุคคล ตามแนวความคิดการบริหารสวัสดิการแบบยัดหยุน (Cafeteria benefit)

ซึ่งเชื้อต่อข้าราชการแต่ละวัย แต่ละภาค หรือแต่ละเพศ ที่สามารถเลือกรูปแบบสวัสดิการตามความต้องการได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารค่าตอบแทนจากการสัมภาระและการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“ในอนาคตระบบการบริหารค่าจ้างที่ดี ต้องสอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่จริง ทั้งนี้เป็นเรื่องของการจูงใจ และควรพิจารณาเรื่องเกียรติ ศักดิ์ศรี รวมถึงสายสะพาย ที่จะสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพได้ ทั้งนี้ระบบการบริหารค่าจ้างเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาอยู่ในระบบราชการ”  
(นักธุรกิจและผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“ในระบบราชการต้นทุนแรงงาน (Labor cost) จะอยู่ที่ผลประโยชน์ (Benefit) มากเกินไป ทำให้ปรับฐานเงินเดือนยาก ต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นรูปแบบอื่นๆ เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ โดยนำเข้ามาให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน อายุงาน ตำแหน่งงานให้มากที่สุด และลดในส่วนที่ไม่สอดคล้องลง”  
(ผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“ในแง่ของสวัสดิการ ควรมีการจัดสวัสดิการที่หลากหลาย เช่น มีการจัดทำเป็นชุดสวัสดิการ (Benefit package) ชัดเจน เหมาะสมกับข้าราชการในแต่ละช่วงวัย เช่น มีเงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ ต้องมีการปรับเพิ่มเงินเดือน และทำให้เห็นว่าข้าราชการมีศักดิ์ศรี เกียรติ มีสายสะพาย ซึ่งทำให้เกิดความภาคภูมิใจกับตัวของข้าราชการเอง และเป็นจุดขายได้ดี”  
(ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย)

“การเพิ่มระดับค่าตอบแทน ต้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS) และมีการแบ่งแยกหน้าที่ (Function) ว่าหน่วยงาน/วิชาชีพอะไรควรเป็นงานหลัก (Core) หรือเป็นงานปฏิบัติการ ดังนั้นการลดคนหรือเพิ่มค่าตอบแทน อาจจะปรับลดในงานปฏิบัติการ และไปเพิ่มในส่วนที่เป็นงานหลัก (Core) แทน”  
(ผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

#### 5.1.5 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ในปัจจุบัน ความต้องการก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการเพิ่มสูงขึ้นและมีคำขอกำหนดตำแหน่งระดับสูงเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการไม่คล่องตัว เชื้อซ้ำไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การจ่ายค่าตอบแทนยังไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและไม่สอดคล้องกับค่างานของตำแหน่ง ซึ่งส่งผลให้ระบบราชการในปัจจุบันไม่ถึงจุดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่เรียกว่า “คนดี คนเก่ง” ให้อยู่ในระบบราชการได้

อย่างไรก็ตามในอนาคต การบริหารเส้นทางอาชีพของข้าราชการไทยตามการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตนั้น จะมีการเจริญเติบโตทั้งในแนวนอน และแนวตั้ง ทั้งนี้เนื่องจากเกณฑ์เลื่อนระดับตำแหน่งมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถย้ายข้ามสายงานได้ในบางตำแหน่ง

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดเส้นทางอาชีพพิเศษสำหรับคนที่มีความรู้ความสามารถที่เรียกว่า การบริหารคนเก่ง (Talent management) และมีการสร้างเส้นทางอาชีพที่เป็นเส้นทางด่วน (Fast track) สำหรับบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (High Performance and Potential System: HiPPS) พร้อมทั้งนี้ ยังต้องมีการจัดตั้ง

องค์กรที่ปรึกษาด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career counseling organization) ขึ้น เนื่องจากในอนาคต ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีองค์กรกลางที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะเส้นทางความก้าวหน้าที่เหมาะสมแก่ข้าราชการ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพจากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“Career path ควรเป็นทั้ง Vertical และ Horizontal คือ สามารถข้ามสายงานได้ เพราะ ในปัจจุบันยังมีความสับสนอยู่มาก ดังนั้นต้องให้ความเชื่อมั่นว่า ถ้าราชการใช้ Competency base จะทำให้เกิดความชัดเจนในการข้ามสายงานได้จริง”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“มี Career counseling เพื่อรองรับความซับซ้อนของหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Task complexity) ในการพัฒนาสายอาชีพ (Career development)”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“ระบบ Talent Management ในอนาคต เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก และต้องพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องพิจารณาเรื่องการระบุบุคลากรที่มีความสามารถ (Talent Identification) บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency) ต้องมีความชัดเจน เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“งานที่เป็นงานประจำ อาจจะนำแบบอย่างจากภาคเอกชนมาปรับใช้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องชัดเจนขึ้น มีระบบคุณธรรมไม่ว่าการแต่งตั้ง โยกย้าย หากมีการเมืองมาแทรกแซง ต้องมีวิธีการกลั่นกรอง ป้องกันให้โปร่งใส ขั้นตอนไหนที่การเมืองเข้ามาแทรกแซง ต้องมีการทำสัญญา และก.พ. ต้องมีส่วนในการตรวจสอบในระบบคุณธรรมนี้ด้วย”

(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)

### 5.1.6 ด้านการจ้างงาน

การจ้างงานในปัจจุบัน มีการสรรหาบุคลากรใหม่จากแหล่งเดิมๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเลือกผู้สมัครและแต่งตั้งเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับรายละเอียดในคุณลักษณะงาน (Job specification) เท่านั้น โดยเชื่อว่าพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นๆ จะสัมพันธ์กับความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการให้ออกจากราชการ หรือการพ้นสภาพของบุคลากรภาครัฐส่วนใหญ่เกิดจากความสมัครใจ และการพ้นสภาพตามเงื่อนไข กำหนดระยะเวลา มากกว่าความเข้มงวดจากการเลิกหรือยุบตำแหน่ง

อย่างไรก็ตามในอนาคต ระบบราชการไทยจะมีการสรรหาโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและมีลักษณะเป็นเชิงรุก (Proactiveness) มากขึ้น มีการสรรหาแบบเปิดในบางระดับ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบางกระทรวง และมีการสรรหาในแนวนราบ (Lateral recruitment) มากขึ้น นอกจากนี้ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะใช้หลักสมรรถนะในการสรรหาเพื่อความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งมากขึ้น โดยคิดต้นทุนด้านบุคลากร และมีการพัฒนาเครื่องมือการสรรหาที่มีความเที่ยงตรง แม่นยำมากขึ้น มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการสรรหา มากขึ้น โดยส่วนราชการจะมีอำนาจในการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) ได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ระบบราชการจะสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในการสรรหาบุคลากรได้จากการนำแนวคิด Employers of Choice มาใช้ ส่วนการแต่งตั้ง จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ได้ผ่านกระบวนการและขั้นตอนของการสรรหาคัดเลือกแล้ว แนวคิดการแต่งตั้งที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าคือ การแต่งตั้งบุคคลจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) และขีดสมรรถนะเชิงพฤติกรรม (Competency) ของผู้ดำรงตำแหน่ง และมีการทำสัญญาจ้างที่กำหนดโดยผลงานมากขึ้นในอนาคต การกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งและกฎเกณฑ์การโยกย้ายจะมีความชัดเจน ส่วนการให้ออกจากราชการ หรือการพ้นสภาพบุคลากรของภาครัฐนั้น ในอนาคตจะมีการนำผลงานและสมรรถนะเข้ามาพิจารณาเป็นเกณฑ์ในการให้บุคคลพ้นสภาพบุคลากรของรัฐอย่างเข้มงวดมากขึ้น การจูงใจให้ข้าราชการลาออกจะเป็นการจูงใจที่น่าสนใจมากขึ้น โดยการให้รางวัลกับหน่วยงานที่สามารถจูงใจให้ข้าราชการลาออกตามเป้าหมาย รวมถึงการพิจารณานำเงินเดือนของบุคลากรที่ลาออกมาจัดสรรให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานที่ยังคงอยู่ในระบบราชการ โดยไม่พิจารณาเพิ่มกำลังคน และจะมีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การกำหนดอายุเกษียณ ซึ่งเป็นการกำหนดอายุเกษียณในแต่ละกลุ่ม และแต่ละช่วงอายุ โดยคำนึงถึงความหลากหลายตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานจากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“หน่วยงานราชการต้องมีอำนาจในการเลือกสรรบุคลากรที่ความเหมาะสมกับลักษณะงาน หรือหน่วยงานที่จะสังกัดอยู่”

(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)

“การเกษียณอายุข้าราชการในแต่ละตำแหน่ง ควรมีความแตกต่างกัน โดยทั้งนี้สำหรับวิชาชีพที่หายาก ควรกำหนดให้มีการเกษียณอายุที่นานมากขึ้น เช่น ปกติ คือ 60 ปี ปรับเปลี่ยนเป็น 65 ปี”

(ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน)

“ราชการต้องวางแผนในการสรรหาบุคลากร ตั้งแต่ระดับมัธยมหรือมหาวิทยาลัย โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งนี้ ก.พ. ต้องทำหน้าที่เป็นผู้คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถให้กับหน่วยงาน และต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง สำหรับการเปิดรับสมัครต่างๆ ไม่ใช่แค่การติดบอร์ดเฉพาะหน้าบอร์ดประชาสัมพันธ์ของ ก.พ. จึงเป็นเรื่องที่ต้องลงมือทำ เพื่อการส่งมอบข่าวสารบริการให้ประชาชนให้ได้มากขึ้น”

(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)



“การสรรหาในระดับปริญญาขึ้นไป อาจจะหาวิธีคัดเลือกอย่างง่าย คือต้องสรรหาบุคลากรที่ได้เกียรตินิยม กำหนดเกรด การสอบภาษาอังกฤษ ซึ่งจะเป็นก้าวแรกที่จะช่วยคัดเลือกคนได้ดี ในกรณีตำแหน่งที่สำคัญ ต้องเอาบุคลากรภายนอกมาเป็นกรรมการ หน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนในเรื่องของเด็กฝาก ซึ่งการทดสอบภาษาอังกฤษจะช่วยคัดเลือกได้ดีทีเดียวในเบื้องต้น”

(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)

#### 5.1.7 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบัน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร แม้จะมีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย แต่วิธีการฝึกอบรมยังคงได้รับความนิยมมากกว่าวิธีอื่นๆ ส่วนในด้านการจัดการความรู้นั้น ประสพปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการไม่รู้ของข้าราชการที่มีอยู่ในระดับต่ำ จึงไม่สามารถทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ได้ทั้งระบบ

อย่างไรก็ตามในอนาคต มิติด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน โดยเน้นการพัฒนาตามหลักสมรรถนะมากขึ้น มีการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของเนื้อหาหลักสูตรในการจัดฝึกอบรมที่จะต้องมีการพัฒนาให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม มีรูปแบบการพัฒนาบุคคลที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การพัฒนาประสบการณ์ในงาน (Job experience) โดยใช้การโยกย้ายงาน (Rotation) การประชุม/สัมมนา การพัฒนาบุคลากรโดยระบบพี่เลี้ยง (Coaching) การใช้ E - Learning หรือ Action Learning การ Morning Speech การจัดกิจกรรม Walk Rally เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำระบบ Information Technology (IT) เข้ามาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมผ่านเครือข่ายออนไลน์ การอบรมทางไกล การจัดให้มี E - book เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรจะเชื่อมโยงกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มากขึ้น มีการจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้กับข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการกลุ่มดาวเด่น (Star/High performance) มีการสร้างพันธมิตรในการจัดการพัฒนา ฝึกอบรมข้าราชการทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะกับสถาบันการศึกษา และในเรื่องของการจัดการความรู้ หรือการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM) จะถูกนำมาใช้พิจารณาในแง่ที่มนุษย์เป็นทุน โดยการบริหารองค์ความรู้เป็นการแปลงความรู้ที่ไม่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) มาเป็นทุน (Capital) มากขึ้น มีแนวคิดการพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืนโดยส่งเสริมแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) รวมถึงจะเอื้อให้ส่วนราชการสามารถพัฒนาบุคลากรด้วยตนเอง โดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“ส่วนราชการต้องค้นหาว่า Learning Style เป็นแบบใด และสร้างให้เหมาะสม โดยอีก 10 ปีข้างหน้า ต้องมี Self Learning และ E - Learning มากขึ้น”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“เราต้องเป็นแบบนก มีการสลับการเป็นผู้นำ คนที่เป็นหัวหน้าจะมีการผลัดกันเป็น จะเป็นการฝึกให้ทุกคนมีคุณสมบัติที่พร้อมจะเป็นผู้นำ แต่ระบบราชการไทยจะยอมรับได้หรือไม่ เพราะลักษณะของราชการ คือ มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ รวมถึงเป็นค่านิยมที่มีมาตั้งแต่อดีตในสังคมไทย ดังนั้นระบบสังคมไทยไม่เอื้อที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง”

(ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน)

“การฝึกอบรม (Training) ต้องมี Project Assignment เพื่อประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) ของการฝึกอบรมที่แท้จริง”

(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)

“ต้องมีระบบพี่เลี้ยงที่คอยดูแลข้าราชการที่เข้ามาใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนงาน ก็มีการเปลี่ยนพี่เลี้ยงที่เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ”

(นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย)

#### 5.1.8 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันมีการส่งเสริมการใช้ระบบการจัดการคุณภาพภาครัฐ (Public Sector Management Quality: PMQA) และมีการใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลเพื่อใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ด้านผลงานเท่าที่จำเป็น เนื่องจากไม่ต้องการให้ค่าใช้จ่ายสูงมากเกินไป ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

อย่างไรก็ตาม ในอนาคต ระบบราชการจะมีการประเมินผลบนพื้นฐานผลการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเป็นการประเมินแบบ Progressive/Accumulative คือ การเปรียบเทียบระยะยาว 3 - 5 ปี โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินผลจากความสำเร็จของงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี/งานตามหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก/งานที่ได้รับมอบหมาย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Core competency and functional competency) และผลจากการพัฒนาความรู้ ทักษะที่กำหนดไว้ โดยมีการสร้างเครื่องมือในการประเมินผลที่ใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาน้อยที่สุด และเลือกใช้เครื่องมือที่หลากหลายตามความเหมาะสม เช่น การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินจากสมรรถนะ การประเมินจากความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินจากผลสำเร็จของงาน การประเมินจากความสามารถในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น โดยส่วนราชการสามารถพัฒนารูปแบบและเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานของตนเองได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“ระบบการประเมินผล ไม่ควรใช้ Key Performance Indicators (KPIs) อย่างเดียว ต้องหาเครื่องมือประเมินผลที่เหมาะสมกับหน่วยงาน โดย ก.พ. เป็นผู้กำหนดมาตรฐาน และอนุญาตให้หน่วยงานต่างๆ สร้างเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับหน่วยงานด้วย”

(ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน)

“PMS เป็นกลไกสำคัญที่ครอบคลุมระบบทั้งหมด ทั้งเรื่องอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน และประสิทธิภาพขององค์กร/บุคลากร ดังนั้นต้องเน้นความสำคัญของระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์ทั้งในส่วนองค์กรและในส่วนของบุคคล (Individual)”

(ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน)

“การวัดผล มิใช่เพียงการวัดที่ผลงานอย่างเดียว เพราะข้าราชการไม่ใช่พนักงานขาย ควรจะต้องวัดส่วนอื่นด้วย เช่น พฤติกรรม กระบวนการทำงาน หรือวัดจากระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย”

(ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชน)

### 5.1.9 ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

ปัจจุบัน ระบบราชการยังไม่ได้คำนึงถึงเรื่องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของข้าราชการมากนัก ทำให้ข้าราชการมีความกดดันในการปฏิบัติงาน และไม่เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติราชการ แนวโน้มในอนาคต การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของข้าราชการมีแนวโน้มดีขึ้น โดยการพยายามสร้างเสริมระบบสุขภาพที่ดีแก่ข้าราชการตามกระแสนิยมเชิงสุขภาพของสังคม จะมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างข้าราชการด้วยกันเอง องค์การราชการยุคใหม่ จึงต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน (Quality Of Work Life: QWL) ของข้าราชการ โดยการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่น การจัดกิจกรรมออกกำลังกาย การประกันสุขภาพ เป็นต้น

นอกจากนั้น ในแง่การบริหารความเป็นธรรม เป็นเรื่องสำคัญสำหรับข้าราชการยุคใหม่ ซึ่งการสร้างควมไว้วางใจ ปราศจากความหวาดระแวงในการปฏิบัติงาน อันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ต้องมีองค์หรือสิ่งที่ทำหน้าที่ตัดสินความเป็นธรรมแก่ข้าราชการในกรณีที่มีการพิจารณาความผิดทางวินัยขั้นร้ายแรง โดยหน่วยงานที่ตัดสินจะเป็นหน่วยงานอิสระไม่มีสังกัด ซึ่งในปัจจุบันคือ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ จากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“ส่วนราชการควรมีกิจกรรมที่เป็น Informal โดย HR เป็นเจ้าภาพ และ HR เป็น HR Champion”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“เราต้องพัฒนาในสิ่งที่ข้าราชการอยากจะเป็น ต้องส่งเสริมเรื่องคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งสำคัญ ตัวชี้วัดปัจจุบันทำให้เสียเวลาเรื่องเอกสารมาก หลายๆ คนไม่ได้รับการดูแลในเรื่องคุณภาพชีวิต ดังนั้นภาครัฐต้องดูแลคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้ดีกว่าก่อนที่จะใช้ข้าราชการทำงาน”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาครัฐ)

“ใช้นโยบายแบบ Coffee and Talk คือ การพักผ่อนระหว่างช่วงการทำงาน เพื่อให้คำปรึกษา ด้วยการแบ่งปัน (Sharing) ข้อมูล ว่าใครทำอะไรที่ไหนบ้าง ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และก่อให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

#### 5.1.10 ด้านกระบวนการทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ระบบราชการไทยในอนาคต ในแง่ของการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นการใช้หลักสมรรถนะเป็น ตัวขับเคลื่อนงานด้านการบริหารบุคคลภาครัฐอย่างเข้มข้น มีการสร้างนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ (HR Professionals) การสร้างค่านิยมหลัก (Core values) ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์การมีระบบการจัดการกับคนใน องค์การอย่างไร มีบรรยากาศ มีรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร โดยปลูกฝังค่านิยมร่วมกันของข้าราชการ นอกจากนี้จะมีการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ (Re - branding) ทั้งจากการสร้างภาพลักษณ์ที่ปรากฏโดยการ ประชาสัมพันธ์ และการสร้างภาพลักษณ์ทางอ้อม โดยการสร้างค่านิยมหลักให้ข้าราชการ เพื่อเป็นภาพลักษณ์ แบบภายในสู่ภายนอก (Inside - out) โดยภาพที่ปรากฏมีดังนี้

- 1) ข้าราชการเป็นอาชีพที่สง่างาม บุคลากรมีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ
- 2) ข้าราชการเป็นงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เป็นอาชีพเดียวที่สามารถได้รับสายสะพาย
- 3) ข้าราชการ เป็นคนที่ทำงานเพื่อประเทศชาติ
- 4) งานราชการเป็นงานที่เป็นวิชาชีพ
- 5) งานราชการเป็นงานที่มั่นคง
- 6) ระบบราชการเป็นระบบที่มีการบริหารงานอย่างยุติธรรม มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม

เหมาะสม บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

นอกเหนือจากนั้น เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรต่างๆ ก็จะถูกหยิบยกนำมาใช้มากขึ้น ทั้งนี้เครื่องมือ เหล่านี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงในการนำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ซึ่งเป็นความจำเป็น ณ ขณะนั้น ซึ่งเครื่องมือ ในการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ายังคงมีการส่งเสริมการนำมาใช้ในช่วง 10 ปีข้างหน้า คือ การ ส่งเสริมระบบการจัดการคุณภาพภาครัฐ และมีการใช้ HR Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผล ขององค์กร และยังมีการใช้การเทียบเคียงมาตรฐาน (Best practices) เพื่อศึกษาแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ ทั้ง จากองค์กรภาคเอกชน หรือระบบราชการในต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมข้อสรุปดังกล่าวให้ ชัดเจนยิ่งขึ้น คณะวิจัยได้ยกตัวอย่างประเด็นที่สะท้อนภาพอนาคตของระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ทรัพยากรบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์และการอภิปรายกลุ่ม ดังต่อไปนี้

“การบริหารคนต้องมีหลากหลายวิธีการและมีความยืดหยุ่น โดยใช้ Competency Base เป็นกรอบ”

(นักธุรกิจจากภาคเอกชน)

“ควรทำให้ระบบต่างๆ ชัดเจน เข้มแข็ง ตรวจสอบได้ และตัวของข้าราชการเอง ก็ต้องเข้มแข็ง มีวิถี ปฏิบัติของตนเอง และเชื่อมโยงตนเองเข้ากับ System / Process ที่วางไว้ได้ และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยให้ เกิดคนเก่ง ต้องพิสูจน์ได้ว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติราชการ เสมือนเป็นกลไกของภาครัฐ ที่ต้องวัดความสามารถที่ ระดับความเก่ง และมีระบบการทำงานที่เข้มแข็ง โปร่งใส ก็สามารถด้านทานการเมืองแทรกแซงได้”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“มุ่งการพัฒนาให้ผู้นำทุกระดับ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีทัศนคติที่ดีถูกต้อง ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีทักษะการสื่อสาร สามารถที่จะโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และปฏิบัติตาม สร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน สำหรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และวัฒนธรรม เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น”

(ผู้บริหารจากภาคเอกชน)

“วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ การเปลี่ยนระบบค่าตอบแทน หรือการขับเคลื่อนองค์กรด้วย Performance จะทำไม่ได้ ถ้าไม่เปลี่ยนวัฒนธรรม ถ้ายังทำงานด้วยความกังวล ดังนั้นควรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

“การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างเสมอ และเข้าร่วมกิจกรรมโดยตลอด ถ้าผู้บริหารไม่เปลี่ยนก็ต้องผลักดันจากข้างล่าง ใครสร้างการเปลี่ยนแปลงมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา”

(ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน)

ดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นเป็นส่วนสรุปที่สำคัญในการนำไปสร้างภาพอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าได้อย่างเหมาะสม พร้อมพัฒนาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเรียนรู้ที่เท่าทันต่อไป โดยประเด็นต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการวิเคราะห์อย่างครบถ้วน ทำให้คณะวิจัยได้บรรลุวัตถุประสงค์ 2 ประเด็น ได้แก่

1) ภาพอนาคตของระบบราชการไทยเป็นภาพที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมระดมสมองวิเคราะห์ถึงภาพของระบบราชการไทยที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษหน้า

ตารางที่ 5.1 ภาพอนาคตทั้ง 3 ภาพ (ทางบวก ทางลบ และที่เป็นไปได้)

SCENARIO 1 ภาพอนาคตด้านบวก POSITIVE	SCENARIO 2 ภาพอนาคตด้านลบ NEGATIVE	SCENARIO 3 ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด : MOST PROBABLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>เป็นอิสระจากการเมือง</u></li> <li>- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ</li> <li>- มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย</li> <li>- โครงสร้างข้าราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน</li> <li>- <u>ถูกตรวจสอบมากขึ้น</u></li> <li>- ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>ไม่เป็นอิสระจากการเมืองอย่าง</u> <u>มาก</u></li> <li>- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ</li> <li>- มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย</li> <li>- โครงสร้างข้าราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน</li> <li>- <u>ถูกตรวจสอบค่อนข้างลำบาก</u></li> <li>- ข้าราชการมีการเรียนรู้ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>ไม่เป็นอิสระจากการเมือง</u></li> <li>- มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ</li> <li>- มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย</li> <li>- โครงสร้างข้าราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน</li> <li>- <u>ถูกตรวจสอบมากขึ้น</u></li> <li>- ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตใจเห็นคุณค่าสาธารณะ</li> </ul>

2) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า เป็นภาพที่ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันระดมสมองวิเคราะห์ถึงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการที่ควรเป็นในทศวรรษหน้า

ด้วยเหตุนี้ คณะวิจัยจึงยึดกระบวนการที่ตนดังกล่าวมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire design) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการศึกษา โดยปรากฏผลการศึกษาจากแบบสอบถามเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้น ในรูปของเชิงปริมาณ (Quantitative) ดังต่อไปนี้

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อเป็นการทดสอบความเชื่อมั่นในภาพรวม และสร้างความชัดเจนถึงทิศทางในการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าเพิ่มเติมจากการใช้เทคนิควิจัยอนาคต โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

ส่วนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาสหสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

## 5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า จำนวน 1,189 ตัวอย่าง จากจำนวนที่ส่งทั้งสิ้น 2,000 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 59.45 โดยจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

### 5.2.1.1 ภาพในอนาคต (Scenario) ของระบบราชการ

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้มาจากการจัดกลุ่มค่าเฉลี่ยของคำตอบภาพรวมลักษณะระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบข้อมูลภายใต้ภาพอนาคตต่างๆ ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน โดยเป็นภาพอนาคตที่ 1 (ภาพอนาคตด้านบวก) ร้อยละ 34.40 รองลงมาคือภาพอนาคตที่ 3 (ภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด) ร้อยละ 34.23 และภาพอนาคตที่ 2 (ภาพอนาคตด้านลบ) ร้อยละ 31.37 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภาพอนาคตของระบบราชการ

ภาพระบบราชการในอนาคต	จำนวน	ร้อยละ
อนาคตที่ 1 (อนาคตด้านบวก)	409	34.40
อนาคตที่ 2 (อนาคตด้านลบ)	373	31.37
อนาคตที่ 3 (อนาคตด้านที่เป็นไปได้)	407	34.23
รวม	1,189	100.00

### 5.2.1.2 เพศ

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 64.00 ในขณะที่เป็นเพศชายร้อยละ 36.00 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	428	36.00
หญิง	761	64.00
<b>รวม</b>	<b>1,189</b>	<b>100.00</b>

#### 5.2.1.3 ระดับตำแหน่ง

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามระดับตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 8 ร้อยละ 26.83 รองลงมาเป็นข้าราชการระดับ 6 ร้อยละ 26.58 ข้าราชการระดับ 7 ร้อยละ 17.66 ข้าราชการระดับ 5 ร้อยละ 15.14 ข้าราชการระดับ 4 ร้อยละ 5.38 ข้าราชการระดับ 9 ร้อยละ 4.71 ข้าราชการระดับ 3 ร้อยละ 2.69 ข้าราชการระดับ 2 ร้อยละ 0.50 ข้าราชการระดับ 10 ร้อยละ 0.42 และเป็นข้าราชการระดับ 1 ร้อยละ 0.08 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับ 1	1	0.08
ระดับ 2	6	0.50
ระดับ 3	32	2.69
ระดับ 4	64	5.38
ระดับ 5	180	15.14
ระดับ 6	316	26.58
ระดับ 7	210	17.66
ระดับ 8	319	26.83
ระดับ 9	56	4.71
ระดับ 10	5	0.42
<b>รวม</b>	<b>1,189</b>	<b>100.00</b>

#### 5.2.1.4 อายุ

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 37.85 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 30.53 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 24.89 และ อายุระหว่าง 21 - 30 ปี ร้อยละ 6.39 และอายุมากกว่า 60 ปี ร้อยละ 0.34 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.5



ตารางที่ 5.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ 21 - 30 ปี	76	6.39
อายุ 31 - 40 ปี	296	24.89
อายุ 41 - 50 ปี	450	37.85
อายุ 51 - 60 ปี	363	30.53
อายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป	4	0.34
<b>รวม</b>	<b>1,189</b>	<b>100.00</b>

#### 5.2.1.5 อายุราชการ

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรอายุราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ 26 – 30 ปี ร้อยละ 21.11 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุราชการ 16 - 20 ปี ร้อยละ 15.81 ผู้ที่มีอายุราชการ 21 - 25 ปี ร้อยละ 15.48 ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 13.04 ผู้ที่มีอายุราชการ 11 - 15 ปี ร้อยละ 11.44 ผู้ที่มีอายุราชการ 6 – 10 ปี ร้อยละ 12.78 ผู้ที่มีอายุราชการ 1 – 5 ปี ร้อยละ 10.09 ปี และผู้ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 0.25 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการน้อยกว่า 1 ปี	3	0.25
อายุราชการ 1 - 5 ปี	120	10.09
อายุราชการ 6 - 10 ปี	152	12.78
อายุราชการ 11 - 15 ปี	136	11.44
อายุราชการ 16 - 20 ปี	188	15.81
อายุราชการ 21 - 25 ปี	184	15.48
อายุราชการ 26 - 30 ปี	251	21.11
อายุราชการมากกว่า 30 ปีขึ้นไป	155	13.04
<b>รวม</b>	<b>1,189</b>	<b>100.00</b>

#### 5.2.1.6 ระดับการศึกษา

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 53.91 รองลงมาคือระดับปริญญาโท ร้อยละ 37.85 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 6.14 และระดับปริญญาเอก ร้อยละ 2.10 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	73	6.14
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	641	53.91
ปริญญาโท	450	37.85
ปริญญาเอก	25	2.10
<b>รวม</b>	<b>1,189</b>	<b>100.00</b>

#### 5.2.1.7 หน่วยงานที่สังกัด

เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ร้อยละ 18.00 รองลงมาคือ สังกัดกระทรวงมหาดไทย ร้อยละ 14.05 สังกัดกระทรวงการคลัง ร้อยละ 11.10 สังกัดกระทรวงคมนาคม ร้อยละ 8.41 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 7.91 สังกัดกระทรวงยุติธรรม ร้อยละ 6.98 สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 6.64 สังกัดสำนักงานนายกรัฐมนตรี ร้อยละ 5.55 สังกัดกระทรวงแรงงานและสังกัดหน่วยงานอื่นๆ ร้อยละ 4.04 เท่ากัน สังกัดกระทรวงพาณิชย์ ร้อยละ 3.20 สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและกระทรวงศึกษาธิการ ร้อยละ 1.93 เท่ากัน สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ร้อยละ 1.85 สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ร้อยละ 1.68 สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ร้อยละ 1.09 สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ ร้อยละ 0.76 กระทรวงพลังงาน ร้อยละ 0.50 สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 0.25 และสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ร้อยละ 0.08 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	214	18.00
กระทรวงมหาดไทย	167	14.05
กระทรวงการคลัง	132	11.10
กระทรวงคมนาคม	100	8.41
กระทรวงสาธารณสุข	94	7.91
กระทรวงยุติธรรม	83	6.98
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	79	6.64
สำนักงานนายกรัฐมนตรี	66	5.55
กระทรวงแรงงาน	48	4.04
สังกัดหน่วยงานอื่นๆ	48	4.04
กระทรวงพาณิชย์	38	3.20
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	23	1.93

ตารางที่ 5.8 (ต่อ)

หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
กระทรวงศึกษาธิการ	23	1.93
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	22	1.85
กระทรวงอุตสาหกรรม	20	1.68
กระทรวงวัฒนธรรม	13	1.09
กระทรวงการต่างประเทศ	9	0.76
กระทรวงพลังงาน	6	0.50
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3	0.25
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	1	0.08
รวม	1,189	100.00

## 5.2.2 ผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

### 5.2.2.1 ภาพอนาคต (Scenario) โดยภาพรวม

ผลการศึกษาคำตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าโดยภาพรวม โดยจำแนกสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 5.9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าโดยภาพรวม จำแนกตามระดับสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาด กำลังคน	ปัจจุบัน	9 (0.76)	164 (13.80)	548 (46.13)	403 (33.92)	63 (5.30)	2.71	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	169 (14.21)	697 (58.62)	257 (21.61)	55 (4.63)	11 (0.93)	3.81	0.77	มาก
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภายนอก	ปัจจุบัน	14 (1.18)	188 (15.81)	624 (52.48)	328 (27.59)	35 (2.94)	2.85	0.76	ปาน กลาง
		อนาคต	209 (17.58)	710 (59.71)	231 (19.43)	32 (2.69)	7 (0.59)	3.91	0.72	มาก

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	ปัจจุบัน	39 (3.28)	408 (34.31)	596 (50.13)	136 (11.44)	10 (0.84)	3.28	0.74	ปาน กลาง
		อนาคต	544 (45.75)	523 (43.99)	109 (9.17)	11 (0.93)	2 (0.17)	4.34	0.70	มาก
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่าง ทั่วถึงและรวดเร็ว	ปัจจุบัน	14 (1.18)	254 (21.36)	652 (54.84)	255 (21.45)	14 (1.18)	3.00	0.72	ปาน กลาง
		อนาคต	264 (22.20)	658 (55.34)	235 (19.76)	29 (2.44)	3 (0.25)	3.97	0.73	มาก
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาด กำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	7 (0.59)	185 (15.56)	556 (46.76)	379 (31.88)	62 (5.21)	2.74	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	203 (17.07)	649 (54.58)	288 (24.22)	42 (3.53)	7 (0.59)	3.84	0.76	มาก
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับ ขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	8 (0.67)	193 (16.23)	582 (48.95)	350 (29.44)	56 (4.71)	2.79	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	245 (20.61)	623 (52.40)	277 (23.30)	37 (3.11)	7 (0.59)	3.89	0.78	มาก
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ	ปัจจุบัน	15 (1.26)	298 (25.06)	600 (50.46)	243 (20.44)	33 (2.78)	3.02	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	319 (26.83)	618 (51.98)	217 (18.25)	30 (2.52)	5 (0.42)	4.02	0.77	มาก
8.	ระบบราชการมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	30 (2.52)	455 (38.27)	574 (48.28)	120 (10.09)	10 (0.84)	3.32	0.72	ปาน กลาง
		อนาคต	348 (29.27)	614 (51.64)	204 (17.16)	22 (1.85)	1 (0.08)	4.08	0.73	มาก
9.	ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของ ประชาชน	ปัจจุบัน	65 (5.47)	511 (42.98)	484 (40.71)	120 (10.09)	9 (0.76)	3.42	0.78	ปาน กลาง
		อนาคต	491 (41.30)	480 (40.37)	187 (15.73)	28 (2.35)	3 (0.25)	4.20	0.80	มาก
10.	ระบบราชการมีการทำงานโดยเน้นการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจุบัน	34 (2.86)	334 (28.09)	577 (48.53)	225 (18.92)	19 (1.60)	3.12	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	348 (29.27)	560 (47.10)	231 (19.43)	42 (3.53)	8 (0.67)	4.01	0.83	มาก

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
11.	ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	ปัจจุบัน	46 (3.87)	340 (28.60)	558 (46.93)	208 (17.49)	37 (3.11)	3.13	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	400 (33.64)	493 (41.46)	225 (18.92)	56 (4.71)	15 (1.26)	4.02	0.91	มาก
12.	ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละ หน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับ การทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	ปัจจุบัน	35 (2.94)	290 (24.39)	615 (51.72)	208 (17.49)	41 (3.45)	3.06	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	285 (23.97)	595 (50.04)	256 (21.53)	45 (3.78)	8 (0.67)	3.93	0.81	มาก
13.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากร บุคคล	ปัจจุบัน	14 (1.18)	167 (14.05)	604 (50.80)	338 (28.43)	66 (5.55)	2.77	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	237 (19.93)	664 (55.85)	238 (20.02)	48 (4.04)	2 (0.17)	3.91	0.75	มาก
14.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่ง อิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชน สามารถดูแลรับผิดชอบการ ดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการ ส่งมอบผลผลิตของตนเอง	ปัจจุบัน	5 (0.42)	70 (5.89)	346 (29.10)	503 (42.30)	265 (22.29)	2.20	0.87	น้อย
		อนาคต	100 (8.41)	532 (44.74)	402 (33.81)	127 (10.68)	28 (2.35)	3.46	0.88	ปาน กลาง
15.	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับ วิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ด้านอายุ	ปัจจุบัน	11 (0.93)	133 (11.19)	525 (44.15)	424 (35.66)	96 (8.07)	2.61	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	166 (13.96)	601 (50.55)	343 (28.85)	69 (5.80)	10 (0.84)	3.71	0.81	มาก
16.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัล ประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลด กำลังคนได้	ปัจจุบัน	5 (0.42)	107 (9.00)	411 (34.57)	436 (36.67)	230 (19.34)	2.34	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	141 (11.86)	472 (39.70)	410 (34.48)	125 (10.51)	41 (3.45)	3.46	0.95	ปาน กลาง
17.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเข้ามา รับราชการ	ปัจจุบัน	14 (1.18)	167 (14.05)	497 (41.80)	387 (32.55)	124 (10.43)	2.63	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	191 (16.06)	545 (45.84)	323 (27.17)	108 (9.08)	22 (1.85)	3.65	0.92	ปาน กลาง
18.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับ ผู้บริหารระดับสูง	ปัจจุบัน	11 (0.93)	78 (6.56)	324 (27.25)	412 (34.65)	364 (30.61)	2.13	0.95	ปาน กลาง
		อนาคต	137 (11.52)	448 (37.68)	377 (31.71)	167 (14.05)	60 (5.05)	3.37	1.02	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
19.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการ ทำงาน	ปัจจุบัน	117 (9.84)	358 (30.11)	353 (29.69)	197 (16.57)	164 (13.79)	3.06	1.19	ปาน กลาง
		อนาคต	125 (10.51)	367 (30.87)	390 (32.80)	247 (20.77)	60 (5.05)	3.21	1.05	ปาน กลาง
20.	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่ง เป็นหลัก (Position Base) โดยเลือก บุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่ เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	ปัจจุบัน	20 (1.68)	160 (13.46)	495 (41.63)	389 (32.72)	125 (10.51)	2.63	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	229 (19.26)	494 (41.55)	330 (27.75)	106 (8.92)	30 (2.52)	3.66	0.97	ปาน กลาง
21.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่ หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	ปัจจุบัน	14 (1.18)	173 (14.55)	506 (42.56)	401 (33.73)	95 (7.99)	2.67	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	194 (16.32)	568 (47.77)	320 (26.91)	88 (7.40)	19 (1.60)	3.70	0.88	มาก
22.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดย พิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	ปัจจุบัน	15 (1.26)	136 (11.44)	478 (40.20)	395 (33.22)	165 (13.88)	2.53	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	219 (18.42)	505 (42.47)	327 (27.50)	102 (8.58)	36 (3.03)	3.65	0.98	ปาน กลาง
23.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การ เลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส	ปัจจุบัน	29 (2.44)	195 (16.40)	521 (43.82)	334 (28.09)	110 (9.25)	2.75	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	219 (18.42)	501 (42.14)	332 (27.92)	98 (8.24)	39 (3.28)	3.64	0.98	ปาน กลาง
24.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออก จากราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่ สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)	ปัจจุบัน	6 (0.50)	48 (4.04)	225 (18.92)	451 (37.93)	459 (38.60)	1.90	0.88	น้อย
		อนาคต	111 (9.34)	399 (33.59)	419 (35.27)	206 (17.34)	53 (4.46)	3.28	1.28	ปาน กลาง
25.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์ การเกษียณอายุของข้าราชการตามพื้นที่ ที่ปฏิบัติงานและลักษณะงาน	ปัจจุบัน	5 (0.42)	82 (6.90)	282 (23.72)	421 (35.41)	399 (33.56)	2.05	0.94	น้อย
		อนาคต	77 (6.48)	440 (37.01)	424 (35.66)	191 (16.06)	57 (4.79)	3.24	0.96	ปาน กลาง
26.	การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนด กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	ปัจจุบัน	26 (2.19)	240 (20.19)	477 (40.12)	311 (26.16)	135 (11.35)	2.76	0.97	ปาน กลาง
		อนาคต	177 (14.89)	543 (45.67)	344 (28.93)	96 (8.07)	29 (2.44)	3.62	0.92	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
27.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	ปัจจุบัน	25 (2.10)	269 (22.62)	580 (48.78)	241 (20.27)	74 (6.22)	2.94	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	284 (23.89)	593 (49.87)	252 (21.19)	49 (4.12)	11 (0.93)	3.92	0.83	มาก
28.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	ปัจจุบัน	22 (1.85)	252 (21.19)	566 (47.60)	281 (23.63)	68 (5.72)	2.90	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	244 (20.52)	597 (50.21)	273 (22.96)	63 (5.30)	12 (1.01)	3.84	0.84	มาก
29.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ในการทำงาน	ปัจจุบัน	25 (2.10)	250 (21.03)	560 (47.10)	276 (23.21)	78 (6.56)	2.89	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	255 (21.45)	592 (49.79)	268 (22.54)	62 (5.21)	12 (1.01)	3.85	0.85	มาก
30.	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน	ปัจจุบัน	5 (0.42)	89 (7.49)	328 (27.59)	496 (41.72)	271 (22.79)	2.21	0.89	น้อย
		อนาคต	112 (9.42)	519 (43.65)	382 (32.13)	139 (11.69)	37 (3.11)	3.45	0.93	ปาน กลาง
31.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมี พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	ปัจจุบัน	8 (0.67)	114 (9.59)	455 (38.27)	460 (38.69)	152 (12.78)	2.47	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	124 (10.43)	513 (43.15)	410 (34.48)	118 (9.92)	24 (2.02)	3.50	0.88	ปาน กลาง
32.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)	ปัจจุบัน	22 (1.85)	282 (23.72)	582 (48.95)	247 (20.77)	56 (4.71)	2.97	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	369 (31.03)	562 (47.27)	217 (18.25)	38 (3.20)	3 (0.25)	4.06	0.80	มาก
33.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัด ประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดย มอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติ หลังการฝึกอบรมนั้นๆ	ปัจจุบัน	11 (0.93)	124 (10.43)	429 (36.08)	462 (38.86)	163 (13.71)	2.46	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	155 (13.04)	566 (47.60)	348 (29.27)	108 (9.08)	12 (1.01)	3.63	0.86	ปาน กลาง
34.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้ อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	ปัจจุบัน	9 (0.76)	131 (11.02)	447 (37.59)	455 (38.27)	147 (12.36)	2.50	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	158 (13.29)	543 (45.67)	374 (31.46)	97 (8.16)	17 (1.43)	3.61	0.87	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
35.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความ เจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของ สมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	ปัจจุบัน	12 (1.01)	118 (9.92)	436 (36.67)	426 (35.83)	197 (16.57)	2.43	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	176 (14.80)	530 (44.58)	347 (29.18)	116 (9.76)	20 (1.68)	3.61	0.91	ปาน กลาง
36.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะ งานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิง นโยบาย (Strategic assignment) กับ กลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	ปัจจุบัน	11 (0.93)	150 (12.62)	505 (42.47)	376 (31.62)	147 (12.36)	2.58	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	156 (13.12)	584 (49.12)	343 (28.85)	86 (7.23)	20 (1.68)	3.65	0.86	ปาน กลาง
37.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับ พันธกิจของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	13 (1.09)	168 (14.13)	547 (46.01)	337 (28.34)	124 (10.43)	2.67	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	195 (16.40)	586 (49.29)	296 (24.89)	89 (7.49)	23 (1.93)	3.71	0.90	มาก
38.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทน ตำแหน่ง (Succession planning) ที่ สำคัญทุกตำแหน่ง	ปัจจุบัน	17 (1.43)	164 (13.79)	447 (37.59)	401 (33.73)	160 (13.46)	2.56	0.94	ปาน กลาง
		อนาคต	191 (16.06)	536 (45.08)	326 (27.42)	105 (8.83)	31 (2.61)	3.63	0.94	ปาน กลาง
39.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้าน อาชีพ (Career counseling) เนื่องจาก ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น	ปัจจุบัน	6 (0.50)	60 (5.05)	267 (22.46)	437 (36.75)	419 (35.24)	1.99	0.91	น้อย
		อนาคต	89 (7.49)	446 (37.51)	402 (33.81)	196 (16.48)	56 (4.71)	3.27	0.98	ปาน กลาง
40.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับ ข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)	ปัจจุบัน	24 (2.02)	155 (13.04)	517 (43.48)	389 (32.72)	104 (8.75)	2.67	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	227 (19.09)	559 (47.01)	312 (26.24)	80 (6.73)	11 (0.93)	3.77	0.87	มาก
41.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษา ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	ปัจจุบัน	21 (1.77)	192 (16.15)	558 (46.93)	326 (27.42)	92 (7.74)	2.77	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	247 (20.77)	566 (47.60)	288 (24.22)	77 (6.48)	11 (0.93)	3.81	0.87	มาก
42.	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ ขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	20 (1.68)	161 (13.54)	502 (42.22)	366 (30.78)	140 (11.77)	2.63	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	204 (17.16)	510 (42.89)	359 (30.19)	96 (8.07)	20 (1.68)	3.66	0.91	ปาน กลาง



ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
43.	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การด้วยการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	ปัจจุบัน	11 (0.93)	146 (12.28)	522 (43.90)	386 (32.46)	124 (10.43)	2.61	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	227 (19.09)	510 (42.89)	339 (28.51)	89 (7.49)	24 (2.02)	3.70	0.93	มาก
44.	มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทาง อาชีพที่มุ่งใจให้ “คนเก่ง” (Talent) (บุคคล ที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่น เหนือบุคคลอื่น) อยู่ในระบบราชการ	ปัจจุบัน	16 (1.35)	106 (8.92)	412 (34.65)	447 (37.59)	208 (17.49)	2.39	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	226 (19.01)	486 (40.87)	329 (27.67)	117 (9.84)	31 (2.61)	3.64	0.98	ปาน กลาง
45.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็น ระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจใน อนาคต	ปัจจุบัน	18 (1.51)	95 (7.99)	420 (35.32)	456 (38.35)	200 (16.82)	2.39	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	208 (17.49)	497 (41.80)	347 (29.18)	108 (9.08)	29 (2.44)	3.63	0.96	ปาน กลาง
46.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	ปัจจุบัน	17 (1.43)	77 (6.48)	401 (33.73)	432 (36.33)	262 (22.04)	2.29	0.93	น้อย
		อนาคต	180 (15.14)	456 (38.35)	363 (30.53)	137 (11.52)	53 (4.46)	3.48	1.03	ปาน กลาง
47.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Competency) ของบุคคล	ปัจจุบัน	7 (0.59)	77 (6.48)	431 (36.25)	441 (37.09)	233 (19.60)	2.31	0.88	น้อย
		อนาคต	178 (14.97)	508 (42.72)	344 (28.93)	126 (10.60)	33 (2.78)	3.57	0.96	ปาน กลาง
48.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับ อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน	ปัจจุบัน	3 (0.25)	74 (6.22)	412 (34.65)	455 (38.27)	245 (20.61)	2.27	0.87	น้อย
		อนาคต	164 (13.79)	497 (41.80)	361 (30.36)	122 (10.26)	45 (3.78)	3.52	0.98	ปาน กลาง
49.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงานและภาวะเศรษฐกิจ	ปัจจุบัน	4 (0.34)	87 (7.32)	428 (36.03)	438 (36.87)	231 (19.44)	2.33	0.92	น้อย
		อนาคต	184 (15.48)	475 (39.95)	345 (29.02)	135 (11.35)	50 (4.21)	3.51	1.02	ปาน กลาง
50.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก ข้าราชการสามารถทำงานได้ ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	ปัจจุบัน	14 (1.18)	130 (10.93)	345 (29.02)	376 (31.62)	324 (27.25)	2.27	1.02	น้อย
		อนาคต	240 (20.19)	471 (39.61)	303 (25.48)	135 (11.35)	40 (3.36)	3.62	1.03	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
51.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ปัจจุบัน	29 (2.44)	284 (23.89)	602 (50.63)	217 (18.25)	57 (4.79)	3.01	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	306 (25.74)	567 (47.69)	261 (21.95)	41 (3.45)	14 (1.18)	3.93	0.85	มาก
52.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	22 (1.85)	243 (20.44)	591 (49.71)	265 (22.29)	68 (5.72)	2.90	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	260 (21.87)	589 (49.54)	272 (22.88)	56 (4.71)	12 (1.01)	3.87	0.84	มาก
53.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจใน บทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผล การปฏิบัติงาน (Performance Management)	ปัจจุบัน	28 (2.35)	296 (24.89)	566 (47.60)	239 (20.10)	60 (5.05)	2.99	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	280 (23.55)	561 (47.18)	272 (22.88)	60 (5.05)	16 (1.35)	3.87	0.88	มาก
54.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยง กับคำตอบแทน คือ ข้าราชการที่ ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่ เหมาะสม	ปัจจุบัน	13 (1.09)	120 (10.09)	523 (43.99)	397 (33.39)	136 (11.44)	2.56	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	222 (18.67)	521 (43.82)	314 (26.41)	106 (8.92)	26 (2.19)	3.68	0.95	มาก
55.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ	ปัจจุบัน	7 (0.59)	118 (9.92)	536 (45.08)	403 (33.89)	125 (10.51)	2.56	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	167 (14.05)	541 (45.50)	364 (30.61)	93 (7.82)	24 (2.02)	3.62	0.89	ปาน กลาง
56.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ	ปัจจุบัน	11 (0.93)	130 (10.93)	592 (49.79)	340 (28.60)	116 (9.76)	2.65	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	180 (15.14)	567 (47.69)	329 (27.67)	90 (7.57)	23 (1.93)	3.67	0.89	มาก
57.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน	ปัจจุบัน	16 (1.35)	131 (11.02)	569 (47.86)	359 (30.19)	114 (9.59)	2.64	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	168 (14.13)	521 (43.82)	365 (30.70)	113 (9.50)	22 (1.85)	3.59	0.91	ปาน กลาง
58.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อ รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	ปัจจุบัน	14 (1.18)	160 (13.46)	546 (45.92)	338 (28.43)	131 (11.02)	2.65	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	188 (15.81)	521 (43.82)	343 (28.85)	107 (9.00)	30 (2.52)	3.61	0.94	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 1,189)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
59.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนให้มี ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย	ปัจจุบัน	21 (1.77)	251 (21.11)	649 (54.58)	200 (16.82)	68 (5.72)	2.96	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	336 (28.26)	539 (45.33)	248 (20.86)	50 (4.21)	16 (1.35)	3.95	0.88	มาก
60.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการสรรหาและเลือกสรร ข้าราชการแวกบรรจุ	ปัจจุบัน	16 (1.35)	241 (20.27)	587 (49.37)	264 (22.20)	81 (6.81)	2.87	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	232 (19.51)	564 (47.43)	319 (26.83)	62 (5.21)	12 (1.01)	3.79	0.85	มาก
61.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการกำหนดตำแหน่ง	ปัจจุบัน	11 (0.93)	203 (17.07)	631 (53.07)	266 (22.37)	78 (6.56)	2.83	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	215 (18.08)	566 (47.60)	329 (27.67)	68 (5.72)	11 (0.93)	3.76	0.84	ปาน กลาง
62.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ปัจจุบัน	13 (1.09)	211 (17.75)	608 (51.14)	271 (22.79)	86 (7.23)	2.83	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	214 (18.00)	554 (46.59)	338 (28.43)	71 (5.97)	12 (1.01)	3.75	0.85	มาก
63.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการเลื่อน โอน ย้าย ข้าราชการ	ปัจจุบัน	13 (1.09)	204 (17.16)	615 (51.72)	274 (23.04)	83 (6.98)	2.82	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	199 (16.74)	557 (46.85)	346 (29.10)	75 (6.31)	12 (1.01)	3.72	0.85	มาก
64.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน	16 (1.35)	190 (15.98)	661 (55.59)	246 (20.69)	76 (6.39)	2.85	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	214 (18.00)	573 (48.19)	335 (28.17)	52 (4.37)	15 (1.26)	3.77	0.84	มาก
65.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ปัจจุบัน	16 (1.35)	222 (18.67)	688 (57.86)	209 (17.58)	54 (4.54)	2.95	0.77	ปาน กลาง
		อนาคต	258 (21.70)	568 (47.77)	307 (25.82)	44 (3.70)	12 (1.01)	3.85	0.83	มาก

#### 5.2.2.2 ภาพอนาคต (Scenario) ด้านบวก

ผลการศึกษาโดยการตอบแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าตามภาพอนาคต (Scenario) ด้าน

บวก โดยจำแนกสถานการณืต่างๆ ที่เป็นสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 5.10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.10 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคตด้านบวก จำแนกตามระดับสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาด กำลังคน	ปัจจุบัน	3 (0.73)	48 (11.74)	176 (43.03)	162 (39.61)	19 (4.65)	2.64	0.78	ปาน กลาง
		อนาคต	45 (11.00)	239 (58.44)	104 (25.43)	19 (4.65)	2 (0.49)	3.75	0.73	มาก
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภายนอก	ปัจจุบัน	5 (1.22)	63 (15.40)	215 (52.57)	116 (28.36)	10 (2.44)	2.85	0.75	ปาน กลาง
		อนาคต	67 (16.38)	245 (59.90)	86 (21.03)	11 (2.69)	0 (0.00)	3.90	0.69	มาก
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	ปัจจุบัน	12 (2.93)	134 (32.76)	214 (52.32)	48 (11.74)	1 (0.24)	3.26	0.71	ปาน กลาง
		อนาคต	180 (44.01)	187 (45.72)	38 (9.29)	4 (0.98)	0 (0.00)	4.33	0.68	มาก
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่าง ทั่วถึงและรวดเร็ว	ปัจจุบัน	6 (1.47)	78 (19.07)	223 (54.52)	98 (23.96)	4 (0.98)	2.96	0.73	ปาน กลาง
		อนาคต	85 (20.78)	219 (53.55)	95 (23.23)	9 (2.20)	1 (0.24)	3.92	0.74	มาก
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาด กำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	2 (0.49)	51 (12.47)	198 (48.41)	133 (32.52)	25 (6.11)	2.69	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	62 (15.16)	228 (55.75)	104 (25.43)	12 (2.93)	3 (0.73)	3.82	0.75	มาก
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับ ขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	1 (0.24)	53 (12.96)	219 (53.55)	118 (28.85)	18 (4.40)	2.76	0.74	ปาน กลาง
		อนาคต	76 (18.58)	218 (53.30)	102 (24.94)	11 (2.69)	2 (0.49)	3.87	0.76	มาก
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ	ปัจจุบัน	4 (0.98)	81 (19.80)	231 (56.48)	77 (18.83)	16 (3.91)	2.95	0.76	ปาน กลาง
		อนาคต	99 (24.21)	218 (53.30)	79 (19.32)	10 (2.44)	3 (0.73)	3.98	0.77	มาก

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
8.	ระบบราชการมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	9 (2.20)	155 (37.90)	192 (46.94)	50 (12.22)	3 (0.73)	3.29	0.73	ปาน กลาง
		อนาคต	129 (31.54)	199 (48.66)	71 (17.36)	9 (2.20)	1 (0.24)			
9.	ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของ ประชาชน	ปัจจุบัน	21 (5.13)	176 (43.03)	161 (39.36)	48 (11.74)	3 (0.73)	3.40	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	183 (44.74)	146 (35.70)	72 (17.60)	7 (1.71)	1 (0.24)			
10.	ระบบราชการมีการทำงานโดยเน้นการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจุบัน	9 (2.20)	113 (27.63)	196 (47.92)	86 (21.03)	5 (1.22)	3.09	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	127 (31.05)	182 (44.50)	89 (21.76)	9 (2.20)	2 (0.49)			
11.	ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	ปัจจุบัน	14 (3.42)	117 (28.61)	192 (46.94)	74 (18.09)	12 (2.93)	3.11	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	150 (36.67)	163 (39.85)	78 (19.07)	11 (2.69)	7 (1.71)			
12.	ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละ หน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับ การทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	ปัจจุบัน	7 (1.71)	101 (24.69)	207 (50.61)	78 (19.07)	16 (3.91)	3.01	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	105 (25.67)	202 (49.39)	87 (21.27)	10 (2.44)	5 (1.22)			
13.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากร บุคคล	ปัจจุบัน	8 (1.96)	56 (13.69)	209 (51.10)	115 (28.12)	21 (5.13)	2.79	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	91 (22.25)	226 (55.26)	75 (18.34)	16 (3.91)	1 (0.24)			
14.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่ง อิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชน สามารถดูแลรับผิดชอบการ ดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการ ส่งมอบผลผลิตของตนเอง	ปัจจุบัน	2 (0.49)	25 (6.11)	120 (29.34)	169 (41.32)	93 (22.74)	2.20	0.88	น้อย
		อนาคต	39 (9.54)	183 (44.74)	142 (34.72)	37 (9.05)	8 (1.96)			
15	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับ วิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ด้านอายุ	ปัจจุบัน	7 (1.71)	39 (9.54)	180 (44.01)	146 (35.70)	37 (9.05)	2.59	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	55 (13.45)	208 (50.86)	126 (30.81)	16 (3.91)	4 (0.98)			

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
16.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัล ประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลด กำลังคนได้	ปัจจุบัน	0 (0.00)	36 (8.80)	153 (37.41)	146 (35.70)	74 (18.09)	2.37	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	49 (11.98)	171 (41.81)	144 (35.21)	35 (8.56)	10 (2.44)	3.52	0.90	ปาน กลาง
17.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามารับ ราชการ	ปัจจุบัน	4 (0.98)	48 (11.74)	173 (42.30)	143 (34.96)	41 (10.02)	2.59	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	66 (16.14)	189 (46.21)	117 (28.61)	30 (7.33)	7 (1.71)	3.68	0.89	มาก
18.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับ ผู้บริหารระดับสูง	ปัจจุบัน	6 (1.47)	20 (4.89)	121 (29.58)	133 (32.52)	129 (31.54)	2.12	0.96	น้อย
		อนาคต	50 (12.22)	150 (36.67)	143 (34.96)	42 (10.27)	24 (5.87)	3.39	1.02	ปาน กลาง
19.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการ ทำงาน	ปัจจุบัน	34 (8.31)	124 (30.32)	129 (31.54)	67 (16.38)	55 (13.45)	3.04	1.16	ปาน กลาง
		อนาคต	45 (11.00)	133 (32.52)	154 (37.65)	61 (14.91)	16 (3.91)	3.32	0.99	ปาน กลาง
20.	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่ง เป็นหลัก (Position base) โดยเลือก บุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่ เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	ปัจจุบัน	4 (0.98)	53 (12.96)	174 (42.54)	130 (31.78)	48 (11.74)	2.60	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	91 (22.25)	168 (41.08)	109 (26.65)	33 (8.07)	8 (1.96)	3.74	0.96	มาก
21.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่ หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	ปัจจุบัน	6 (1.47)	56 (13.69)	160 (39.12)	147 (35.94)	40 (9.78)	2.61	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	75 (18.34)	199 (48.66)	105 (25.67)	25 (6.11)	5 (1.22)	3.77	0.86	มาก
22.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดย พิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	ปัจจุบัน	8 (1.96)	43 (10.51)	152 (37.16)	148 (36.19)	58 (14.18)	2.50	0.93	ปาน กลาง
		อนาคต	85 (20.78)	173 (42.30)	110 (26.89)	31 (7.58)	10 (2.44)	3.71	0.96	มาก
23.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การ เลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส	ปัจจุบัน	12 (2.93)	66 (16.14)	163 (39.85)	128 (31.30)	40 (9.78)	2.71	0.95	ปาน กลาง
		อนาคต	82 (20.05)	180 (44.01)	116 (28.36)	18 (4.40)	13 (3.18)	3.73	0.94	มาก

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
24.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออก จากราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่ สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)	ปัจจุบัน	3 (0.73)	11 (2.69)	86 (21.03)	155 (37.90)	154 (37.65)	1.91	0.87	น้อย
		อนาคต	35 (8.58)	137 (33.58)	155 (37.99)	64 (15.69)	17 (4.17)	3.33	1.68	ปาน กลาง
25.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์ การเกษียณอายุของข้าราชการ ตามพื้นที่ ที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	ปัจจุบัน	2 (0.49)	23 (5.62)	111 (27.14)	139 (33.99)	134 (32.76)	2.07	0.93	น้อย
		อนาคต	24 (5.87)	152 (37.16)	158 (38.63)	60 (14.67)	15 (3.67)	3.27	0.91	ปาน กลาง
26.	การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนด กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	ปัจจุบัน	10 (2.44)	76 (18.58)	156 (38.14)	125 (30.56)	42 (10.27)	2.72	0.96	ปาน กลาง
		อนาคต	55 (13.45)	192 (46.94)	122 (29.83)	30 (7.33)	10 (2.44)	3.62	0.89	ปาน กลาง
27.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	ปัจจุบัน	8 (1.96)	81 (19.80)	213 (52.08)	82 (20.05)	25 (6.11)	2.91	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	103 (25.18)	212 (51.83)	83 (20.29)	10 (2.44)	1 (0.24)	3.99	0.76	มาก
28.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	ปัจจุบัน	8 (1.96)	77 (18.83)	194 (47.43)	106 (25.92)	24 (5.87)	2.85	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	88 (21.52)	213 (52.08)	86 (21.03)	19 (4.65)	3 (0.73)	3.89	0.82	มาก
29.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน	ปัจจุบัน	9 (2.20)	79 (19.32)	190 (46.45)	106 (25.92)	25 (6.11)	2.86	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	96 (23.47)	209 (51.10)	83 (20.29)	17 (4.16)	4 (0.98)	3.92	0.83	มาก
30.	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน	ปัจจุบัน	1 (0.24)	23 (5.62)	121 (29.58)	178 (43.52)	86 (21.03)	2.21	0.84	น้อย
		อนาคต	39 (9.54)	186 (45.48)	132 (32.27)	41 (10.02)	11 (2.69)	3.49	0.90	ปาน กลาง
31.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมี พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	ปัจจุบัน	4 (0.98)	32 (7.82)	153 (37.41)	172 (42.05)	48 (11.74)	2.44	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	47 (11.49)	178 (43.52)	141 (34.47)	36 (8.80)	7 (1.71)	3.54	0.87	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
32.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)	ปัจจุบัน	6 (1.47)	98 (23.96)	206 (50.37)	81 (19.80)	18 (4.40)	2.98	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	123 (30.07)	200 (48.90)	75 (18.34)	11 (2.69)	0 (0.00)	4.06	0.77	มาก
33.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ	ปัจจุบัน	4 (0.98)	50 (12.22)	156 (38.14)	148 (36.19)	51 (12.47)	2.53	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	55 (13.45)	203 (49.63)	118 (28.85)	30 (7.33)	3 (0.73)	3.68	0.82	มาก
34.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	ปัจจุบัน	4 (0.98)	44 (10.76)	158 (38.63)	157 (38.39)	46 (11.25)	2.52	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (12.96)	196 (47.92)	127 (31.05)	29 (7.09)	4 (0.98)	3.65	0.83	ปาน กลาง
35.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	ปัจจุบัน	6 (1.47)	38 (9.29)	147 (35.94)	143 (34.96)	75 (18.34)	2.41	0.94	ปาน กลาง
		อนาคต	59 (14.43)	188 (45.97)	120 (29.34)	34 (8.31)	8 (1.96)	3.63	0.90	ปาน กลาง
36.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	ปัจจุบัน	3 (0.73)	49 (11.98)	178 (43.52)	126 (30.81)	53 (12.96)	2.57	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (12.96)	206 (50.37)	120 (29.34)	21 (5.13)	9 (2.20)	3.67	0.85	มาก
37.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	6 (1.47)	49 (11.98)	188 (45.97)	123 (30.07)	43 (10.51)	2.64	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	70 (17.11)	189 (46.21)	120 (29.34)	21 (5.13)	9 (2.20)	3.71	0.89	มาก
38.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession planning) ที่สำคัญทุกตำแหน่ง	ปัจจุบัน	6 (1.47)	41 (10.02)	153 (37.41)	144 (35.21)	65 (15.89)	2.46	0.93	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (15.89)	181 (44.25)	122 (29.83)	29 (7.09)	12 (2.93)	3.63	0.93	ปาน กลาง
39.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น	ปัจจุบัน	2 (0.49)	17 (4.16)	94 (22.98)	157 (38.39)	139 (33.99)	1.99	0.88	น้อย
		อนาคต	26 (6.36)	155 (37.90)	149 (36.43)	59 (14.43)	20 (4.89)	3.26	0.95	ปาน กลาง



ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
40.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับ ข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)	ปัจจุบัน	10 (2.44)	46 (11.25)	184 (44.99)	133 (32.52)	36 (8.80)	2.66	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	74 (18.09)	199 (48.66)	107 (26.16)	26 (6.36)	3 (0.73)	3.77	0.84	มาก
41.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษา ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	ปัจจุบัน	10 (2.44)	55 (13.45)	195 (47.68)	115 (28.12)	34 (8.31)	2.74	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	84 (20.54)	203 (49.63)	95 (23.23)	25 (6.11)	2 (0.49)	3.84	0.84	มาก
42.	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ ขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	8 (1.96)	48 (11.74)	181 (44.25)	120 (29.34)	52 (12.71)	2.61	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	73 (17.85)	170 (41.56)	128 (31.30)	32 (7.82)	6 (1.47)	3.67	0.91	มาก
43.	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การด้วยการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	ปัจจุบัน	5 (1.22)	46 (11.25)	184 (44.99)	129 (31.54)	45 (11.00)	2.60	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	90 (22.00)	169 (41.32)	112 (27.38)	32 (7.82)	6 (1.47)	3.75	0.94	มาก
44.	มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทาง อาชีพที่สูงใจให้ “คนเก่ง” (Talent) (บุคคล ที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่น เหนือบุคคลอื่น) อยู่ในระบบราชการ	ปัจจุบัน	6 (1.47)	29 (7.09)	142 (34.72)	157 (38.39)	75 (18.34)	2.35	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	70 (17.11)	175 (42.79)	114 (27.87)	37 (9.05)	13 (3.18)	3.62	0.98	ปาน กลาง
45.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็น ระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจใน อนาคต	ปัจจุบัน	5 (1.22)	28 (6.85)	143 (34.96)	159 (38.88)	74 (18.09)	2.34	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	64 (15.65)	177 (43.28)	121 (29.58)	35 (8.56)	12 (2.93)	3.60	0.95	ปาน กลาง
46.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	ปัจจุบัน	7 (1.71)	25 (6.11)	130 (31.78)	152 (37.16)	95 (23.23)	2.26	0.94	น้อย
		อนาคต	62 (15.16)	166 (40.59)	121 (29.58)	42 (10.27)	18 (4.40)	3.52	1.01	ปาน กลาง
47.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Competency) ของบุคคล	ปัจจุบัน	1 (0.24)	23 (5.62)	165 (40.34)	141 (34.47)	79 (19.32)	2.33	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	59 (14.43)	187 (45.72)	117 (28.61)	36 (8.80)	10 (2.44)	3.61	0.92	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
48.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับ อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน	ปัจจุบัน	1 (0.24)	24 (5.87)	143 (34.96)	160 (39.12)	81 (19.80)	2.28	0.85	น้อย
		อนาคต	61 (14.91)	176 (43.03)	126 (30.81)	35 (8.56)	11 (2.69)	3.59	0.94	ปาน กลาง
49.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน และภาวะเศรษฐกิจ	ปัจจุบัน	1 (0.24)	24 (5.87)	146 (35.70)	165 (40.34)	73 (17.85)	2.30	0.84	น้อย
		อนาคต	64 (15.65)	170 (41.56)	120 (29.34)	40 (9.78)	15 (3.67)	3.56	0.99	ปาน กลาง
50.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกข้าราชการสามารถทำงานได้ ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	ปัจจุบัน	3 (0.73)	35 (8.56)	121 (29.58)	140 (34.23)	110 (26.89)	2.22	0.96	น้อย
		อนาคต	78 (19.07)	165 (40.34)	112 (27.38)	41 (10.02)	13 (3.18)	3.62	1.01	ปาน กลาง
51.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ปัจจุบัน	6 (1.47)	100 (24.45)	212 (51.83)	72 (17.60)	19 (4.65)	3.00	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	99 (24.21)	208 (50.86)	88 (21.52)	8 (1.96)	6 (1.47)	3.94	0.82	มาก
52.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	8 (1.96)	74 (18.09)	220 (53.79)	91 (22.25)	16 (3.91)	2.92	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	82 (20.05)	216 (52.81)	94 (22.98)	14 (3.42)	3 (0.73)	3.88	0.79	มาก
53.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจใน บทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผล การปฏิบัติงาน (Performance management)	ปัจจุบัน	10 (2.44)	97 (23.72)	197 (48.17)	87 (21.27)	18 (4.40)	2.99	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	106 (25.92)	184 (44.99)	101 (24.69)	15 (3.67)	3 (0.73)	3.92	0.84	มาก
54.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยง กับค่าตอบแทน คือ ข้าราชการที่ ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่ เหมาะสม	ปัจจุบัน	4 (0.98)	35 (8.56)	182 (44.50)	148 (36.19)	40 (9.78)	2.55	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	81 (19.80)	183 (44.74)	110 (26.89)	26 (6.36)	9 (2.20)	3.74	0.92	มาก
55.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ	ปัจจุบัน	5 (1.22)	37 (9.05)	179 (43.77)	149 (36.43)	39 (9.54)	2.56	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	68 (16.63)	189 (46.21)	121 (29.58)	22 (5.38)	9 (2.20)	3.70	0.89	มาก

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
56.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ	ปัจจุบัน	6 (1.47)	41 (10.02)	201 (49.14)	119 (29.10)	42 (10.27)	2.63	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	72 (17.60)	196 (47.92)	106 (25.92)	25 (6.11)	10 (2.44)	3.72	0.91	มาก
57.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน	ปัจจุบัน	7 (1.71)	39 (9.54)	191 (46.70)	136 (33.25)	36 (8.80)	2.62	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	62 (15.16)	182 (44.50)	125 (30.56)	32 (7.82)	8 (1.96)	3.63	0.90	ปาน กลาง
58.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อ รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	ปัจจุบัน	4 (0.98)	52 (12.71)	196 (47.92)	112 (27.38)	45 (11.00)	2.65	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	72 (17.60)	179 (43.77)	120 (29.34)	25 (6.11)	13 (3.18)	3.67	0.94	มาก
59.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนให้มี ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย	ปัจจุบัน	8 (1.96)	82 (20.05)	226 (55.26)	78 (19.07)	15 (3.67)	2.98	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	126 (30.81)	174 (42.54)	90 (22.00)	14 (3.42)	5 (1.22)	3.98	0.88	มาก
60.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการสรรหาและเลือกสรร ข้าราชการแวกบรรจุ	ปัจจุบัน	4 (0.98)	87 (21.27)	192 (46.94)	97 (23.72)	29 (7.09)	2.85	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	87 (21.27)	194 (47.43)	108 (26.41)	14 (3.42)	6 (1.47)	3.84	0.85	มาก
61.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการกำหนดตำแหน่ง	ปัจจุบัน	6 (1.47)	72 (17.60)	213 (52.08)	92 (22.49)	26 (6.36)	2.85	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	81 (19.80)	203 (49.63)	107 (26.16)	13 (3.18)	5 (1.22)	3.84	0.82	มาก
62.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ปัจจุบัน	6 (1.47)	66 (16.14)	215 (52.57)	99 (24.21)	23 (5.62)	2.84	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	82 (20.05)	198 (48.41)	109 (26.65)	14 (3.42)	6 (1.47)	3.82	0.84	มาก
63.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการเลื่อน โอน ย้าย ข้าราชการ	ปัจจุบัน	7 (1.71)	70 (17.11)	214 (52.32)	90 (22.00)	28 (6.85)	2.85	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	70 (17.11)	205 (50.12)	114 (27.87)	15 (3.67)	5 (1.22)	3.78	0.81	มาก

ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 409)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
64.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน	6 (1.47)	59 (14.43)	232 (56.72)	84 (20.54)	28 (6.85)	2.83	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	75 (18.34)	203 (49.63)	113 (27.63)	11 (2.69)	7 (1.71)	3.80	0.83	มาก
65.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ปัจจุบัน	7 (1.71)	70 (17.11)	243 (59.41)	73 (17.85)	16 (3.91)	2.95	0.76	ปาน กลาง
		อนาคต	94 (22.98)	203 (49.63)	98 (23.96)	9 (2.20)	5 (1.22)	3.91	0.81	มาก

### 5.2.2.3 ภาพอนาคต (Scenario) ด้านลบ

ผลการศึกษาการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าตามภาพอนาคต (Scenario) ด้านลบ โดยจำแนกสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 5.11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.11 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคตด้านลบ จำแนกตามระดับสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาด กำลังคน	ปัจจุบัน	5 (1.34)	53 (14.25)	185 (49.73)	108 (29.03)	21 (5.65)	2.76	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	56 (15.01)	223 (59.79)	69 (18.50)	20 (5.36)	5 (1.34)	3.82	0.80	มาก
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภายนอก	ปัจจุบัน	4 (1.07)	58 (15.55)	201 (53.89)	98 (26.27)	12 (3.22)	2.85	0.75	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (17.43)	220 (58.98)	70 (18.77)	13 (3.49)	5 (1.34)	3.88	0.78	มาก

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	ปัจจุบัน	11 (2.95)	141 (37.80)	176 (47.18)	39 (10.46)	6 (1.61)	3.30	0.76	ปาน กลาง
		อนาคต	172 (46.11)	169 (45.31)	27 (7.24)	3 (0.80)	2 (0.54)	4.36	0.70	มาก
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่าง ทั่วถึงและรวดเร็ว	ปัจจุบัน	5 (1.34)	88 (23.59)	205 (54.96)	69 (18.50)	6 (1.61)	3.05	0.73	ปาน กลาง
		อนาคต	82 (21.98)	213 (57.10)	67 (17.96)	9 (2.41)	2 (0.54)	3.98	0.74	มาก
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาด กำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	3 (0.80)	63 (16.89)	170 (45.58)	117 (31.37)	20 (5.36)	2.76	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	69 (18.50)	197 (52.82)	88 (23.59)	17 (4.56)	2 (0.54)	3.84	0.79	มาก
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับ ขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	4 (1.07)	66 (17.69)	171 (45.84)	115 (30.83)	17 (4.56)	2.80	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	74 (19.84)	200 (53.62)	82 (21.98)	15 (4.02)	2 (0.54)	3.88	0.78	มาก
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ	ปัจจุบัน	5 (1.34)	106 (28.42)	184 (49.33)	72 (19.30)	6 (1.61)	3.09	0.77	ปาน กลาง
		อนาคต	88 (23.59)	207 (55.50)	69 (18.50)	9 (2.41)	0 (0.00)	4.00	0.72	มาก
8.	ระบบราชการมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	11 (2.95)	136 (36.46)	195 (52.28)	27 (7.24)	4 (1.07)	3.33	0.70	ปาน กลาง
		อนาคต	94 (25.20)	210 (56.30)	61 (16.35)	8 (2.14)	0 (0.00)	4.05	0.71	มาก
9.	ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของ ประชาชน	ปัจจุบัน	18 (4.83)	158 (42.36)	160 (42.90)	35 (9.38)	2 (0.54)	3.42	0.75	ปาน กลาง
		อนาคต	123 (32.98)	176 (47.18)	62 (16.62)	12 (3.22)	0 (0.00)	4.10	0.79	มาก
10.	ระบบราชการมีการทำงานโดยเน้นการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจุบัน	14 (3.75)	99 (26.54)	194 (52.01)	63 (16.89)	3 (0.80)	3.16	0.77	ปาน กลาง
		อนาคต	88 (23.59)	198 (53.08)	68 (18.23)	17 (4.56)	2 (0.54)	3.95	0.80	มาก

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
11.	ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	ปัจจุบัน	16 (4.29)	94 (25.20)	185 (49.60)	63 (16.89)	15 (4.02)	3.09	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	92 (24.66)	174 (46.65)	71 (19.03)	31 (8.31)	5 (1.34)	3.85	0.93	มาก
12.	ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละ หน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับ การทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	ปัจจุบัน	15 (4.02)	78 (20.91)	212 (56.84)	56 (15.01)	12 (3.22)	3.08	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	71 (19.03)	193 (51.74)	85 (22.79)	22 (5.90)	2 (0.54)	3.83	0.82	มาก
13.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากร บุคคล	ปัจจุบัน	4 (1.07)	44 (11.80)	200 (53.62)	105 (28.15)	20 (5.36)	2.75	0.77	ปาน กลาง
		อนาคต	58 (15.55)	207 (55.50)	87 (23.32)	21 (5.63)	0 (0.00)	3.81	0.76	มาก
14.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่ง อิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชน สามารถดูแลรับผิดชอบการ ดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการ ส่งมอบผลผลิตของตนเอง	ปัจจุบัน	2 (0.54)	25 (6.70)	106 (28.42)	166 (44.50)	74 (19.84)	2.24	0.86	น้อย
		อนาคต	28 (7.51)	155 (41.55)	131 (35.12)	45 (12.06)	14 (3.75)	3.37	0.92	ปาน กลาง
15.	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับ วิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ด้านอายุ	ปัจจุบัน	3 (0.80)	47 (12.60)	167 (44.77)	131 (35.12)	25 (6.70)	2.66	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	46 (12.33)	188 (50.40)	108 (28.95)	28 (7.51)	3 (0.80)	3.66	0.82	มาก
16.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัล ประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลด กำลังคนได้	ปัจจุบัน	2 (0.54)	37 (9.92)	127 (34.05)	143 (38.34)	64 (17.16)	2.38	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	42 (11.26)	148 (39.68)	121 (32.44)	44 (11.80)	18 (4.83)	3.41	1.00	ปาน กลาง
17.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเข้ามารับ ราชการ	ปัจจุบัน	5 (1.34)	59 (15.82)	156 (41.82)	121 (32.44)	32 (8.58)	2.69	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (14.21)	173 (46.38)	104 (27.88)	36 (9.65)	7 (1.88)	3.61	0.91	ปาน กลาง
18.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับ ผู้บริหารระดับสูง	ปัจจุบัน	3 (0.80)	30 (8.04)	100 (26.81)	135 (36.19)	105 (28.15)	2.17	0.96	น้อย
		อนาคต	36 (9.65)	147 (39.41)	110 (29.49)	61 (16.35)	19 (5.09)	3.32	1.02	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
19.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการ ทำงาน	ปัจจุบัน	40 (10.72)	117 (31.37)	107 (28.69)	68 (18.23)	41 (10.99)	3.13	1.16	ปาน กลาง
		อนาคต	42 (11.26)	109 (29.22)	111 (29.76)	88 (23.59)	23 (6.17)	3.16	1.10	ปาน กลาง
20.	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่ง เป็นหลัก (Position base) โดยเลือก บุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่ เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	ปัจจุบัน	6 (1.61)	53 (14.21)	161 (43.16)	121 (32.44)	32 (8.58)	2.68	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (17.43)	153 (41.02)	105 (28.15)	36 (9.65)	14 (3.75)	3.59	1.01	ปาน กลาง
21.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่ หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	ปัจจุบัน	6 (1.61)	48 (12.87)	175 (46.92)	119 (31.90)	25 (6.70)	2.71	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	50 (13.40)	179 (47.99)	101 (27.08)	35 (9.38)	8 (2.14)	3.61	0.91	ปาน กลาง
22.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดย พิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	ปัจจุบัน	3 (0.80)	51 (13.67)	143 (38.34)	125 (33.51)	51 (13.67)	2.54	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	69 (18.50)	147 (39.41)	102 (27.35)	39 (10.46)	16 (4.29)	3.57	1.04	ปาน กลาง
23.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การ เลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส	ปัจจุบัน	6 (1.61)	61 (16.35)	178 (47.72)	100 (26.81)	28 (7.51)	2.78	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	62 (16.62)	144 (38.61)	118 (31.64)	36 (9.65)	13 (3.49)	3.55	0.99	ปาน กลาง
24.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออก จากราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่ สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)	ปัจจุบัน	1 (0.27)	22 (5.90)	62 (16.62)	142 (38.07)	146 (39.14)	1.90	0.90	น้อย
		อนาคต	37 (9.92)	121 (32.44)	132 (35.39)	63 (16.89)	20 (5.36)	3.25	1.02	ปาน กลาง
25.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์ การเกษียณอายุของข้าราชการ ตามพื้นที่ ที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	ปัจจุบัน	2 (0.54)	27 (7.24)	88 (23.59)	139 (37.27)	117 (31.37)	2.08	0.94	น้อย
		อนาคต	27 (7.24)	134 (35.92)	130 (34.85)	63 (16.89)	19 (5.09)	3.23	0.98	ปาน กลาง
26.	การเกษียณอายุที่กำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนด กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	ปัจจุบัน	9 (2.41)	77 (20.64)	163 (43.70)	90 (24.13)	34 (9.12)	2.83	0.94	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (14.21)	171 (45.84)	110 (29.49)	29 (7.77)	10 (2.68)	3.61	0.92	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
27.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	ปัจจุบัน	7 (1.88)	88 (23.59)	179 (47.99)	76 (20.38)	23 (6.17)	2.95	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	75 (20.11)	193 (51.74)	83 (22.25)	16 (4.29)	6 (1.61)	3.84	0.85	มาก
28.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	ปัจจุบัน	5 (1.34)	86 (23.06)	178 (47.72)	84 (22.52)	20 (5.36)	2.92	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	64 (17.16)	190 (50.94)	92 (24.66)	22 (5.90)	5 (1.34)	3.77	0.85	มาก
29.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ในการทำงาน	ปัจจุบัน	9 (2.41)	79 (21.18)	183 (49.06)	82 (21.98)	20 (5.36)	2.93	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	69 (18.50)	183 (49.06)	96 (25.74)	22 (5.90)	3 (0.80)	3.79	0.84	มาก
30.	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน	ปัจจุบัน	1 (0.27)	36 (9.65)	101 (27.08)	150 (40.21)	85 (22.79)	2.24	0.92	น้อย
		อนาคต	35 (9.38)	160 (42.90)	114 (30.56)	48 (12.87)	16 (4.29)	3.40	0.97	ปาน กลาง
31.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมี พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	ปัจจุบัน	3 (0.80)	37 (9.92)	143 (38.34)	136 (36.46)	54 (14.48)	2.46	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	33 (8.85)	149 (39.95)	137 (36.73)	43 (11.53)	11 (2.95)	3.40	0.91	ปาน กลาง
32.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - Learning)	ปัจจุบัน	7 (1.88)	88 (23.59)	170 (45.58)	92 (24.66)	16 (4.29)	2.94	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	119 (31.90)	171 (45.84)	70 (18.77)	12 (3.22)	1 (0.27)	4.06	0.81	มาก
33.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัด ประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดย มอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติ หลังการฝึกอบรมนั้นๆ	ปัจจุบัน	4 (1.07)	40 (10.72)	123 (32.98)	153 (41.02)	53 (14.21)	2.43	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	46 (12.33)	170 (45.58)	111 (29.76)	41 (10.99)	5 (1.34)	3.57	0.89	ปาน กลาง
34.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้ อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	ปัจจุบัน	4 (1.07)	43 (11.53)	140 (37.53)	140 (37.53)	46 (12.33)	2.51	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	48 (12.87)	169 (45.31)	120 (32.17)	30 (8.04)	6 (1.61)	3.60	0.87	ปาน กลาง



ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
35.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความ เจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของ สมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	ปัจจุบัน	2 (0.54)	42 (11.26)	136 (36.46)	140 (37.53)	53 (14.21)	2.46	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	50 (13.40)	173 (46.38)	104 (27.88)	40 (10.72)	6 (1.61)	3.59	0.91	ปาน กลาง
36.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะ งานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิง นโยบาย (Strategic assignment) กับ กลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	ปัจจุบัน	5 (1.34)	48 (12.87)	147 (39.41)	128 (34.32)	45 (12.06)	2.57	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	50 (13.40)	178 (47.72)	107 (28.69)	34 (9.12)	4 (1.07)	3.63	0.87	ปาน กลาง
37.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับ พันธกิจของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	4 (1.07)	52 (13.94)	178 (47.72)	101 (27.08)	38 (10.19)	2.69	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	58 (15.55)	186 (49.87)	90 (24.13)	31 (8.31)	8 (2.14)	3.68	0.91	มาก
38.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทน ตำแหน่ง (Succession planning) ที่ สำคัญทุกตำแหน่ง	ปัจจุบัน	4 (1.07)	61 (16.35)	144 (38.61)	121 (32.44)	43 (11.53)	2.63	0.93	ปาน กลาง
		อนาคต	61 (16.35)	167 (44.77)	99 (26.54)	35 (9.38)	11 (2.95)	3.62	0.96	ปาน กลาง
39.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้าน อาชีพ (Career counseling) เนื่องจาก ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น	ปัจจุบัน	2 (0.54)	18 (4.83)	90 (24.13)	132 (35.39)	131 (35.12)	2.00	0.91	น้อย
		อนาคต	29 (7.77)	140 (37.53)	118 (31.64)	63 (16.89)	23 (6.17)	3.24	1.02	ปาน กลาง
40.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับ ข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)	ปัจจุบัน	10 (2.68)	44 (11.80)	164 (43.97)	119 (31.90)	36 (9.65)	2.66	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	62 (16.62)	181 (48.53)	97 (26.01)	29 (7.77)	4 (1.07)	3.72	0.87	มาก
41.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษา ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	ปัจจุบัน	8 (2.14)	59 (15.82)	181 (48.53)	95 (25.47)	30 (8.04)	2.79	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	70 (18.77)	180 (48.26)	92 (24.66)	28 (7.51)	3 (0.80)	3.77	0.87	มาก
42.	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ ขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	7 (1.88)	53 (14.21)	154 (41.29)	117 (31.37)	42 (11.26)	2.64	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	51 (13.67)	168 (45.04)	112 (30.03)	32 (8.58)	10 (2.68)	3.58	0.92	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
43.	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การด้วยการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	ปัจจุบัน	2 (0.54)	50 (13.40)	162 (43.43)	124 (33.24)	35 (9.38)	2.62	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	60 (16.09)	163 (43.70)	112 (30.03)	28 (7.51)	10 (2.68)	3.63	0.93	ปาน กลาง
44.	มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทาง อาชีพที่มุ่งใจให้ “คนเก่ง” (Talent) (บุคคล ที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่น เหนือบุคคลอื่น) อยู่ในระบบราชการ	ปัจจุบัน	4 (1.07)	41 (10.99)	126 (33.78)	144 (38.61)	58 (15.55)	2.43	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	71 (19.03)	154 (41.29)	99 (26.54)	39 (10.46)	10 (2.68)	3.64	0.99	ปาน กลาง
45.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็น ระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจใน อนาคต	ปัจจุบัน	6 (1.61)	32 (8.58)	138 (37.00)	137 (36.73)	60 (16.09)	2.43	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (17.43)	151 (40.48)	110 (29.49)	37 (9.92)	10 (2.68)	3.60	0.97	ปาน กลาง
46.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	ปัจจุบัน	5 (1.34)	28 (7.51)	130 (34.85)	131 (35.12)	79 (21.18)	2.33	0.94	ปาน กลาง
		อนาคต	49 (13.14)	147 (39.41)	115 (30.83)	43 (11.53)	19 (5.09)	3.44	1.02	ปาน กลาง
47.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ (Competency) ของบุคคล	ปัจจุบัน	4 (1.07)	21 (5.63)	131 (35.12)	138 (37.00)	79 (21.18)	2.28	0.90	น้อย
		อนาคต	49 (13.14)	160 (42.90)	107 (28.69)	45 (12.06)	12 (3.22)	3.51	0.97	ปาน กลาง
48.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับ อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน	ปัจจุบัน	1 (0.27)	24 (6.43)	134 (35.92)	134 (35.92)	80 (21.45)	2.28	0.88	น้อย
		อนาคต	47 (12.60)	158 (42.36)	112 (30.03)	40 (10.72)	16 (4.29)	3.48	0.99	ปาน กลาง
49.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน และภาวะเศรษฐกิจ	ปัจจุบัน	2 (0.54)	29 (7.77)	136 (36.46)	134 (35.92)	72 (19.30)	2.34	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (14.21)	151 (40.48)	109 (29.22)	45 (12.06)	15 (4.02)	3.49	1.01	ปาน กลาง
50.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก ข้าราชการสามารถทำงานได้ ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	ปัจจุบัน	3 (0.80)	49 (13.14)	104 (27.88)	110 (29.49)	107 (28.69)	2.28	1.04	น้อย
		อนาคต	75 (20.11)	149 (39.95)	93 (24.93)	42 (11.26)	14 (3.75)	3.61	1.05	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
51.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ปัจจุบัน	14 (3.75)	80 (21.45)	197 (52.82)	64 (17.16)	18 (4.83)	3.02	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	95 (25.47)	164 (43.97)	97 (26.01)	13 (3.49)	4 (1.07)	3.89	0.86	มาก
52.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	6 (1.61)	72 (19.30)	188 (50.40)	83 (22.25)	24 (6.43)	2.87	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	74 (19.84)	180 (48.26)	94 (25.20)	21 (5.63)	4 (1.07)	3.80	0.86	มาก
53.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจใน บทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผล การปฏิบัติงาน (Performance management)	ปัจจุบัน	9 (2.41)	91 (24.40)	180 (48.26)	68 (18.23)	25 (6.70)	2.98	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	77 (20.64)	176 (47.18)	86 (23.06)	26 (6.97)	8 (2.14)	3.77	0.93	มาก
54.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยง กับคำตอบแทน คือ ข้าราชการที่ ปฏิบัติงานดีได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม	ปัจจุบัน	3 (0.80)	41 (10.99)	166 (44.50)	111 (29.76)	52 (13.94)	2.55	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	62 (16.62)	159 (42.63)	98 (26.27)	45 (12.06)	9 (2.41)	3.59	0.98	ปาน กลาง
55.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ	ปัจจุบัน	1 (0.27)	36 (9.65)	181 (48.53)	111 (29.76)	44 (11.80)	2.57	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	39 (10.46)	166 (44.50)	124 (33.24)	39 (10.46)	5 (1.34)	3.52	0.87	ปาน กลาง
56.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ	ปัจจุบัน	3 (0.80)	35 (9.38)	199 (53.35)	97 (26.01)	39 (10.46)	2.64	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	44 (11.80)	176 (47.18)	108 (28.95)	40 (10.72)	5 (1.34)	3.57	0.88	ปาน กลาง
57.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน	ปัจจุบัน	4 (1.07)	43 (11.53)	187 (50.13)	103 (27.61)	36 (9.65)	2.67	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	49 (13.14)	153 (41.02)	124 (33.24)	42 (11.26)	5 (1.34)	3.53	0.91	ปาน กลาง
58.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อ รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	ปัจจุบัน	3 (0.80)	48 (12.87)	174 (46.65)	108 (28.95)	40 (10.72)	2.64	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	45 (12.06)	161 (43.16)	118 (31.64)	41 (10.99)	8 (2.14)	3.52	0.92	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 373)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
59.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคนให้มี ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย	ปัจจุบัน	7 (1.88)	74 (19.84)	199 (53.35)	63 (16.89)	30 (8.04)	2.91	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	93 (24.93)	161 (43.16)	95 (25.47)	20 (5.36)	4 (1.07)	3.86	0.89	มาก
60.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการสรรหาและเลือกสรร ข้าราชการแวกบรรจุ	ปัจจุบัน	7 (1.88)	66 (17.69)	193 (51.74)	79 (21.18)	28 (7.51)	2.85	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	64 (17.16)	176 (47.18)	110 (29.49)	21 (5.63)	2 (0.54)	3.75	0.82	มาก
61.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการกำหนดตำแหน่ง	ปัจจุบัน	3 (0.80)	48 (12.87)	209 (56.03)	83 (22.25)	30 (8.04)	2.76	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	55 (14.75)	168 (45.04)	124 (33.24)	24 (6.43)	2 (0.54)	3.67	0.82	มาก
62.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ปัจจุบัน	2 (0.54)	55 (14.75)	205 (54.96)	83 (22.25)	28 (7.51)	2.79	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	60 (16.09)	163 (43.70)	122 (32.71)	27 (7.24)	1 (0.27)	3.68	0.84	มาก
63.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการเลื่อน โอน ย้าย ข้าราชการ	ปัจจุบัน	2 (0.54)	50 (13.40)	205 (54.96)	86 (23.06)	30 (8.04)	2.75	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	55 (14.75)	167 (44.77)	117 (31.37)	31 (8.31)	3 (0.80)	3.64	0.86	ปาน กลาง
64.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน	3 (0.80)	53 (14.21)	218 (58.45)	75 (20.11)	24 (6.43)	2.83	0.78	ปาน กลาง
		อนาคต	62 (16.62)	170 (45.58)	116 (31.10)	20 (5.36)	5 (1.34)	3.71	0.85	มาก
65.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ปัจจุบัน	3 (0.80)	62 (16.62)	227 (60.86)	62 (16.62)	19 (5.09)	2.91	0.75	ปาน กลาง
		อนาคต	78 (20.91)	169 (45.31)	106 (28.42)	17 (4.56)	3 (0.80)	3.81	0.84	มาก

#### 5.2.2.4 ภาพอนาคต (Scenario) ด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด

ผลการศึกษาการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าตามภาพอนาคต (Scenario) ด้านที่เป็นไป

ได้มากที่สุด โดยจำแนกสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 5.12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5.12 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด  
จำแนกตามระดับสถานภาพปัจจุบัน และสิ่งที่เป็นไปได้ในอนาคต

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาด กำลังคน	ปัจจุบัน	1 (0.25)	63 (15.48)	187 (45.95)	133 (32.68)	23 (5.65)	2.72	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	68 (16.71)	235 (57.74)	84 (20.64)	16 (3.93)	4 (0.98)	3.85	0.77	มาก
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง หน่วยงานภายนอก	ปัจจุบัน	5 (1.23)	67 (16.46)	208 (51.11)	114 (28.01)	13 (3.19)	2.85	0.77	ปาน กลาง
		อนาคต	77 (18.92)	245 (60.20)	75 (18.43)	8 (1.97)	2 (0.49)	3.95	0.70	มาก
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ	ปัจจุบัน	16 (3.93)	133 (32.68)	206 (50.61)	49 (12.04)	3 (0.74)	3.27	0.75	ปาน กลาง
		อนาคต	192 (47.17)	167 (41.03)	44 (10.81)	4 (0.98)	0 (0.00)	4.34	0.71	มาก
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่าง ทั่วถึงและรวดเร็ว	ปัจจุบัน	3 (0.74)	88 (21.62)	224 (55.04)	88 (21.62)	4 (0.98)	3.00	0.71	ปาน กลาง
		อนาคต	97 (23.83)	226 (55.53)	73 (17.94)	11 (2.70)	0 (0.00)	4.00	0.73	มาก
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาด กำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	2 (0.49)	71 (17.44)	188 (46.19)	129 (31.70)	17 (4.18)	2.78	0.80	ปาน กลาง
		อนาคต	72 (17.69)	224 (55.04)	96 (23.59)	13 (3.19)	2 (0.49)	3.86	0.75	มาก
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับ ขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	ปัจจุบัน	3 (0.74)	74 (18.18)	192 (47.17)	117 (28.75)	21 (5.16)	2.81	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	95 (23.34)	205 (50.37)	93 (22.85)	11 (2.70)	3 (0.74)	3.93	0.80	มาก
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับ เป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ	ปัจจุบัน	6 (1.47)	111 (27.27)	185 (45.45)	94 (23.10)	11 (2.70)	3.02	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	132 (32.43)	193 (47.42)	69 (16.95)	11 (2.70)	2 (0.49)	4.09	0.80	มาก

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
8.	ระบบราชการมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	10 (2.46)	164 (40.29)	187 (45.95)	43 (10.57)	3 (0.74)	3.33	0.73	ปาน กลาง
		อนาคต	125 (30.71)	205 (50.37)	72 (17.69)	5 (1.23)	0 (0.00)			มาก
9.	ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของ ประชาชน	ปัจจุบัน	26 (6.39)	177 (43.49)	163 (40.05)	37 (9.09)	4 (0.98)	3.45	0.79	ปาน กลาง
		อนาคต	185 (45.45)	158 (38.82)	53 (13.02)	9 (2.21)	2 (0.49)			มาก
10.	ระบบราชการมีการทำงานโดยเน้นการมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปัจจุบัน	11 (2.70)	122 (29.98)	187 (45.95)	76 (18.67)	11 (2.70)	3.11	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	133 (32.68)	180 (44.23)	74 (18.18)	16 (3.93)	4 (0.98)			มาก
11.	ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	ปัจจุบัน	16 (3.93)	129 (31.70)	181 (44.47)	71 (17.44)	10 (2.46)	3.17	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	158 (38.82)	156 (38.33)	76 (18.67)	14 (3.44)	3 (0.74)			มาก
12.	ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละ หน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับ การทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	ปัจจุบัน	13 (3.19)	111 (27.27)	196 (48.16)	74 (18.18)	13 (3.19)	3.09	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	109 (26.78)	200 (49.14)	84 (20.64)	13 (3.19)	1 (0.25)			มาก
13.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากร บุคคล	ปัจจุบัน	2 (0.49)	67 (16.46)	195 (47.91)	118 (28.99)	25 (6.14)	2.76	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	88 (21.62)	231 (56.76)	76 (18.67)	11 (2.70)	1 (0.25)			มาก
14.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่ง อิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชน สามารถดูแลรับผิดชอบการ ดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการ ส่งมอบผลผลิตของตนเอง	ปัจจุบัน	1 (0.25)	20 (4.91)	120 (29.48)	168 (41.28)	98 (24.08)	2.16	0.85	น้อย
		อนาคต	33 (8.11)	194 (47.67)	129 (31.70)	45 (11.06)	6 (1.47)			ปาน กลาง
15.	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากร บุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับ วิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง ด้านอายุ	ปัจจุบัน	1 (0.25)	47 (11.55)	178 (43.73)	147 (36.12)	34 (8.35)	2.59	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (15.97)	205 (50.37)	109 (26.78)	25 (6.14)	3 (0.74)			มาก

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
16.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัล ประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลด กำลังคนได้	ปัจจุบัน	3 (0.74)	34 (8.35)	131 (32.19)	147 (36.12)	92 (22.60)	2.29	0.93	น้อย
		อนาคต	50 (12.29)	153 (37.59)	145 (35.63)	46 (11.30)	13 (3.19)	3.44	0.96	ปาน กลาง
17.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อดึงดูดผู้มีความรู้สูงเข้ามา ราชการ	ปัจจุบัน	5 (1.23)	60 (14.74)	168 (41.28)	123 (30.22)	51 (12.53)	2.62	0.93	ปาน กลาง
		อนาคต	72 (17.69)	183 (44.96)	102 (25.06)	42 (10.32)	8 (1.97)	3.66	0.95	มาก
18.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับ ผู้บริหารระดับสูง	ปัจจุบัน	2 (0.49)	28 (6.88)	103 (25.31)	144 (35.38)	130 (31.94)	2.09	0.94	น้อย
		อนาคต	51 (12.53)	151 (37.10)	124 (30.47)	64 (15.72)	17 (4.18)	3.38	1.03	ปาน กลาง
19.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการ ทำงาน	ปัจจุบัน	43 (10.57)	117 (28.75)	117 (28.75)	62 (15.23)	68 (16.71)	3.01	1.24	ปาน กลาง
		อนาคต	38 (9.34)	125 (30.71)	125 (30.71)	98 (24.08)	21 (5.16)	3.15	1.05	ปาน กลาง
20.	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่ง เป็นหลัก (Position base) โดยเลือก บุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่ เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	ปัจจุบัน	10 (2.46)	54 (13.27)	160 (39.31)	138 (33.91)	45 (11.06)	2.62	0.93	ปาน กลาง
		อนาคต	73 (17.94)	173 (42.51)	116 (28.50)	37 (9.09)	8 (1.97)	3.65	0.94	ปาน กลาง
21.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่ หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	ปัจจุบัน	2 (0.49)	69 (16.95)	171 (42.01)	135 (33.17)	30 (7.37)	2.70	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	69 (16.95)	190 (46.68)	114 (28.01)	28 (6.88)	6 (1.47)	3.71	0.88	มาก
22.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดย พิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	ปัจจุบัน	4 (0.98)	42 (10.32)	183 (44.96)	122 (29.98)	56 (13.76)	2.55	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (15.97)	185 (45.45)	115 (28.26)	32 (7.86)	10 (2.46)	3.65	0.92	ปาน กลาง
23.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การ เลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส	ปัจจุบัน	11 (2.70)	68 (16.71)	180 (44.23)	106 (26.04)	42 (10.32)	2.75	0.94	ปาน กลาง
		อนาคต	75 (18.43)	177 (43.49)	98 (24.08)	44 (10.81)	13 (3.19)	3.63	1.01	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
24.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออก จากราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่ สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)	ปัจจุบัน	2 (0.49)	15 (3.69)	77 (18.92)	154 (37.84)	159 (39.07)	1.89	0.87	น้อย
		อนาคต	39 (9.58)	141 (34.64)	132 (32.43)	79 (19.41)	16 (3.93)	3.27	1.01	ปาน กลาง
25.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์ การเกษียณอายุของข้าราชการ ตามพื้นที่ ที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	ปัจจุบัน	1 (0.25)	32 (7.86)	83 (20.39)	143 (35.14)	148 (36.36)	2.00	0.95	น้อย
		อนาคต	26 (6.39)	154 (37.84)	136 (33.42)	68 (16.71)	23 (5.65)	3.23	0.99	ปาน กลาง
26.	การเกษียณอายุที่กำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนด กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	ปัจจุบัน	7 (1.72)	87 (21.38)	158 (38.82)	96 (23.59)	59 (14.50)	2.72	1.01	ปาน กลาง
		อนาคต	69 (16.95)	180 (44.23)	112 (27.52)	37 (9.09)	9 (2.21)	3.65	0.94	ปาน กลาง
27.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ข้าราชการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	ปัจจุบัน	10 (2.46)	100 (24.57)	188 (46.19)	83 (20.39)	26 (6.39)	2.96	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	106 (26.04)	188 (46.19)	86 (21.13)	23 (5.65)	4 (0.98)	3.91	0.88	มาก
28.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการ ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	ปัจจุบัน	9 (2.21)	89 (21.87)	194 (47.67)	91 (22.36)	24 (5.90)	2.92	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	92 (22.60)	194 (47.67)	95 (23.34)	22 (5.41)	4 (0.98)	3.86	0.86	มาก
29.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน	ปัจจุบัน	7 (1.72)	92 (22.60)	187 (45.95)	88 (21.62)	33 (8.11)	2.88	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	90 (22.11)	200 (49.14)	89 (21.87)	23 (5.65)	5 (1.23)	3.85	0.87	มาก
30.	ส่วนราชการมีการจัดดำเนินการ สับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพในการทำงาน	ปัจจุบัน	3 (0.74)	30 (7.37)	106 (26.04)	168 (41.28)	100 (24.57)	2.18	0.91	น้อย
		อนาคต	38 (9.34)	173 (42.51)	136 (33.42)	50 (12.29)	10 (2.46)	3.44	0.91	ปาน กลาง
31.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมี พฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	ปัจจุบัน	1 (0.25)	45 (11.06)	159 (39.07)	152 (37.35)	50 (12.29)	2.50	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	44 (10.81)	186 (45.70)	132 (32.43)	39 (9.58)	6 (1.47)	3.55	0.86	ปาน กลาง



ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
32.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)	ปัจจุบัน	9 (2.21)	96 (23.59)	206 (50.61)	74 (18.18)	22 (5.41)	2.99	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	127 (31.20)	191 (46.93)	72 (17.69)	15 (3.69)	2 (0.49)	4.05	0.82	มาก
33.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ	ปัจจุบัน	3 (0.74)	34 (8.35)	150 (36.86)	161 (39.56)	59 (14.50)	2.41	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	54 (13.27)	193 (47.42)	119 (29.24)	37 (9.09)	4 (0.98)	3.63	0.86	ปาน กลาง
34.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	ปัจจุบัน	1 (0.25)	44 (10.81)	149 (36.61)	158 (38.82)	55 (13.51)	2.45	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	57 (14.00)	178 (43.73)	127 (31.20)	38 (9.34)	7 (1.72)	3.59	0.90	ปาน กลาง
35.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	ปัจจุบัน	4 (0.98)	38 (9.34)	153 (37.59)	143 (35.14)	69 (16.95)	2.42	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	67 (16.46)	169 (41.52)	123 (30.22)	42 (10.32)	6 (1.47)	3.61	0.93	ปาน กลาง
36.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	ปัจจุบัน	3 (0.74)	53 (13.02)	180 (44.23)	122 (29.98)	49 (12.04)	2.60	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (13.02)	200 (49.14)	116 (28.50)	31 (7.62)	7 (1.72)	3.64	0.86	ปาน กลาง
37.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	3 (0.74)	67 (16.46)	181 (44.47)	113 (27.76)	43 (10.57)	2.69	0.89	ปาน กลาง
		อนาคต	67 (16.46)	211 (51.84)	86 (21.13)	37 (9.09)	6 (1.47)	3.73	0.89	มาก
38.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession planning) ที่สำคัญทุกตำแหน่ง	ปัจจุบัน	7 (1.72)	62 (15.23)	150 (36.86)	136 (33.42)	52 (12.78)	2.60	0.95	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (15.97)	188 (46.19)	105 (25.80)	41 (10.07)	8 (1.97)	3.64	0.93	ปาน กลาง
39.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น	ปัจจุบัน	2 (0.49)	25 (6.14)	83 (20.39)	148 (36.36)	149 (36.61)	1.98	0.93	น้อย
		อนาคต	34 (8.35)	151 (37.10)	135 (33.17)	74 (18.18)	13 (3.19)	3.29	0.97	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
40.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับ ข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)	ปัจจุบัน	4 (0.98)	65 (15.97)	169 (41.52)	137 (33.66)	32 (7.86)	2.69	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	91 (22.36)	179 (43.98)	108 (26.54)	25 (6.14)	4 (0.98)	3.81	0.89	มาก
41.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษา ความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	ปัจจุบัน	3 (0.74)	78 (19.16)	182 (44.72)	116 (28.50)	28 (6.88)	2.78	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	93 (22.85)	183 (44.96)	101 (24.82)	24 (5.90)	6 (1.47)	3.82	0.90	มาก
42.	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ ขับเคลื่อน	ปัจจุบัน	5 (1.23)	60 (14.74)	167 (41.03)	129 (31.70)	46 (11.30)	2.63	0.91	ปาน กลาง
		อนาคต	80 (19.66)	172 (42.26)	119 (29.24)	32 (7.86)	4 (0.98)	3.72	0.90	มาก
43.	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การด้วยการสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง	ปัจจุบัน	4 (0.98)	50 (12.29)	176 (43.24)	133 (32.68)	44 (10.81)	2.60	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	77 (18.92)	178 (43.73)	115 (28.26)	29 (7.13)	8 (1.97)	3.71	0.92	มาก
44.	มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทาง อาชีพที่จูงใจให้ “คนเก่ง” (Talent) (บุคคล ที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่น เหนือบุคคลอื่น) อยู่ในระบบราชการ	ปัจจุบัน	6 (1.47)	36 (8.85)	144 (35.38)	146 (35.87)	75 (18.43)	2.39	0.93	ปาน กลาง
		อนาคต	85 (20.88)	157 (38.57)	116 (28.50)	41 (10.07)	8 (1.97)	3.66	0.98	มาก
45.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็น ระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับภารกิจใน อนาคต	ปัจจุบัน	7 (1.72)	35 (8.60)	139 (34.15)	160 (39.31)	66 (16.22)	2.40	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	79 (19.41)	169 (41.52)	116 (28.50)	36 (8.85)	7 (1.72)	3.68	0.94	มาก
46.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	ปัจจุบัน	5 (1.23)	24 (5.90)	141 (34.64)	149 (36.61)	88 (21.62)	2.29	0.91	น้อย
		อนาคต	69 (16.95)	143 (35.14)	127 (31.20)	52 (12.78)	16 (3.93)	3.48	1.04	ปาน กลาง
47.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ (Competency) ของบุคคล	ปัจจุบัน	2 (0.49)	33 (8.11)	135 (33.17)	162 (39.80)	75 (18.43)	2.32	0.88	น้อย
		อนาคต	70 (17.20)	161 (39.56)	120 (29.48)	45 (11.06)	11 (2.70)	3.57	0.99	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
48.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับ อัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน	ปัจจุบัน	1 (0.25)	26 (6.39)	135 (33.17)	161 (39.56)	84 (20.64)	2.26	0.87	น้อย
		อนาคต	56 (13.76)	163 (40.05)	123 (30.22)	47 (11.55)	18 (4.42)	3.47	1.01	ปาน กลาง
49.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน และภาวะเศรษฐกิจ	ปัจจุบัน	1 (0.25)	34 (8.37)	146 (35.96)	139 (34.24)	86 (21.18)	2.35	1.03	ปาน กลาง
		อนาคต	67 (16.46)	154 (37.84)	116 (28.50)	50 (12.29)	20 (4.91)	3.49	1.06	ปาน กลาง
50.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกข้าราชการสามารถทำงานได้ ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	ปัจจุบัน	8 (1.97)	46 (11.30)	120 (29.48)	126 (30.96)	107 (26.29)	2.32	1.04	น้อย
		อนาคต	87 (21.38)	157 (38.57)	98 (24.08)	52 (12.78)	13 (3.19)	3.62	1.05	ปาน กลาง
51.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ปัจจุบัน	9 (2.21)	104 (25.55)	193 (47.42)	81 (19.90)	20 (4.91)	3.00	0.86	ปาน กลาง
		อนาคต	112 (27.52)	195 (47.91)	76 (18.67)	20 (4.91)	4 (0.98)	3.96	0.86	มาก
52.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน	ปัจจุบัน	4 (0.98)	38 (9.34)	153 (37.59)	143 (35.14)	69 (16.95)	2.92	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	67 (16.46)	169 (41.52)	123 (30.22)	42 (10.32)	6 (1.47)	3.91	0.88	มาก
53.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจใน บทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผล การปฏิบัติงาน (Performance management)	ปัจจุบัน	3 (0.74)	53 (13.02)	180 (44.23)	122 (29.98)	49 (12.04)	3.02	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	53 (13.02)	200 (49.14)	116 (28.50)	31 (7.62)	7 (1.72)	3.90	0.86	มาก
54.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยง กับค่าตอบแทน คือ ข้าราชการที่ ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่ เหมาะสม	ปัจจุบัน	3 (0.74)	67 (16.46)	181 (44.47)	113 (27.76)	43 (10.57)	2.58	0.88	ปาน กลาง
		อนาคต	67 (16.46)	211 (51.84)	86 (21.13)	37 (9.09)	6 (1.47)	3.70	0.94	มาก
55.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ	ปัจจุบัน	7 (1.72)	62 (15.23)	150 (36.86)	136 (33.42)	52 (12.78)	2.56	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	65 (15.97)	188 (46.19)	105 (25.80)	41 (10.07)	8 (1.97)	3.62	0.91	ปาน กลาง

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
56.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ	ปัจจุบัน	2 (0.49)	25 (6.14)	83 (20.39)	148 (36.36)	149 (36.61)	2.67	0.83	ปาน กลาง
		อนาคต	34 (8.35)	151 (37.10)	135 (33.17)	74 (18.18)	13 (3.19)	3.69	0.88	มาก
57.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน	ปัจจุบัน	4 (0.98)	65 (15.97)	169 (41.52)	137 (33.66)	32 (7.86)	2.64	0.87	ปาน กลาง
		อนาคต	91 (22.36)	179 (43.98)	108 (26.54)	25 (6.14)	4 (0.98)	3.60	0.92	ปาน กลาง
58.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อ รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพชีวิตการ ทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	ปัจจุบัน	3 (0.74)	78 (19.16)	182 (44.72)	116 (28.50)	28 (6.88)	2.67	0.92	ปาน กลาง
		อนาคต	93 (22.85)	183 (44.96)	101 (24.82)	24 (5.90)	6 (1.47)	3.65	0.96	ปาน กลาง
59.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้ มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย	ปัจจุบัน	5 (1.23)	60 (14.74)	167 (41.03)	129 (31.70)	46 (11.30)	3.00	0.82	ปาน กลาง
		อนาคต	80 (19.66)	172 (42.26)	119 (29.24)	32 (7.86)	4 (0.98)	4.00	0.87	มาก
60.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระ ในด้านการสรรหาและเลือกสรร ข้าราชการแวกบรรจุ	ปัจจุบัน	4 (0.98)	50 (12.29)	176 (43.24)	133 (32.68)	44 (10.81)	2.91	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	77 (18.92)	178 (43.73)	115 (28.26)	29 (7.13)	8 (1.97)	3.79	0.87	มาก
61.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระ ในด้านการกำหนดตำแหน่ง	ปัจจุบัน	6 (1.47)	36 (8.85)	144 (35.38)	146 (35.87)	75 (18.43)	2.88	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	85 (20.88)	157 (38.57)	116 (28.50)	41 (10.07)	8 (1.97)	3.77	0.88	มาก
62.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระ ในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน	ปัจจุบัน	7 (1.72)	35 (8.60)	139 (34.15)	160 (39.31)	66 (16.22)	2.86	0.90	ปาน กลาง
		อนาคต	79 (19.41)	169 (41.52)	116 (28.50)	36 (8.85)	7 (1.72)	3.73	0.88	มาก
63.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระ ในด้านการเลื่อน โอน ย้าย ข้าราชการ	ปัจจุบัน	5 (1.23)	24 (5.90)	141 (34.64)	149 (36.61)	88 (21.62)	2.86	0.85	ปาน กลาง
		อนาคต	69 (16.95)	143 (35.14)	127 (31.20)	52 (12.78)	16 (3.93)	3.73	0.87	มาก

ตารางที่ 5.12 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะ ของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถาน ภาพ	จำนวนและร้อยละ (N = 407)					$\bar{X}$	S.D	ความ หมาย
			มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
64.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน	2 (0.49)	33 (8.11)	135 (33.17)	162 (39.80)	75 (18.43)	2.89	0.84	ปาน กลาง
		อนาคต	70 (17.20)	161 (39.56)	120 (29.48)	45 (11.06)	11 (2.70)	3.80	0.83	มาก
65.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง อิสระ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ปัจจุบัน	1 (0.25)	26 (6.39)	135 (33.17)	161 (39.56)	84 (20.64)	2.98	0.81	ปาน กลาง
		อนาคต	56 (13.76)	163 (40.05)	123 (30.22)	47 (11.55)	18 (4.42)	3.84	0.84	มาก

### 5.2.3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า

ผลการศึกษาสถิติ F - test เพื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าในอนาคต จำแนกตามภาพอนาคต (Scenario) ทั้ง 3 ด้าน โดยภาพรวม ไม่พบว่าความแตกต่างของภาพอนาคต (Scenario) ทั้ง 3 ด้าน จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าในสถานภาพปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความแตกต่างของภาพอนาคต (Scenario) ทั้ง 3 ด้าน จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าในสถานภาพปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในรายข้อดังต่อไปนี้

- ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน (sig = 0.01)
- ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้ (sig = 0.00)
- ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ (sig = 0.01)
- ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล (sig = 0.01)
- ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการทำงาน (sig = 0.04)
- ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจในบทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) (sig = 0.04)
- ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ (sig = 0.02)
- ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย (sig = 0.04)

- ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้าน  
การกำหนดตำแหน่ง (sig = 0.02)

ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ  
คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าในอนาคต จำแนกตามภาพอนาคตทั้ง 3 ด้าน

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	ภาพอนาคต ด้านบวก		ภาพอนาคต ด้านลบ		ภาพอนาคต ที่เป็นไปได้		F
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาดกำลังคน	3.75	0.73	3.82	0.80	3.85	0.77	1.956
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอก	3.90	0.69	3.88	0.78	3.95	0.70	1.087
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.33	0.68	4.36	0.70	4.34	0.71	0.170
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	3.92	0.74	3.98	0.74	4.00	0.73	1.263
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	3.82	0.75	3.84	0.79	3.86	0.75	0.368
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	3.87	0.76	3.88	0.78	3.93	0.80	0.678
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	3.98	0.77	4.00	0.72	4.09	0.80	2.207
8.	ระบบราชการมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	4.09	0.77	4.05	0.71	4.11	0.72	0.696
9.	ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน	4.23	0.81	4.10	0.79	4.27	0.81	4.578***
10.	ระบบราชการมีการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.03	0.81	3.95	0.80	4.04	0.87	1.478
11.	ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	4.07	0.90	3.85	0.93	4.11	0.88	9.286***
12.	ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	3.96	0.82	3.83	0.82	3.99	0.79	4.289***
13.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล	3.95	0.76	3.81	0.76	3.97	0.73	5.212***
14.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชนสามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการส่งมอบผลผลิตของตนเอง	3.51	0.86	3.37	0.92	3.50	0.85	2.985***
15.	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับวิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านอายุ	3.72	0.78	3.66	0.82	3.75	0.82	1.179

ตารางที่ 5.13 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	ภาพอนาคต ด้านบวก		ภาพอนาคต ด้านลบ		ภาพอนาคต ที่เป็นไปได้		F
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
16.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลประจำปีแก่หน่วยงาน ที่สามารถลดกำลังคนได้	3.52	0.90	3.41	1.00	3.44	0.96	1.528
17.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพ สูงเข้ามารับราชการ	3.68	0.89	3.61	0.91	3.66	0.95	0.495
18.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง	3.39	1.02	3.32	1.02	3.38	1.03	0.516
19.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ข้าราชการอยู่ในระบบตลอด ชีวิตการทำงาน	3.32	0.99	3.16	1.10	3.15	1.05	3.313***
20.	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่งเป็นหลัก (Position - base) โดยเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่ เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	3.74	0.96	3.59	1.01	3.65	0.94	2.322
21.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง	3.77	0.86	3.61	0.91	3.71	0.88	3.102***
22.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดยพิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	3.71	0.96	3.57	1.04	3.65	0.92	2.020
23.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทุก ระดับอย่างโปร่งใส	3.73	0.94	3.55	0.99	3.63	1.01	3.382***
24.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออกจากราชการกรณีไม่มี ผลงาน หรือไม่สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)	3.33	1.68	3.25	1.02	3.27	1.01	0.525
25.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์การเกษียณอายุของ ข้าราชการ ตามพื้นที่ที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	3.27	0.91	3.23	0.98	3.23	0.99	0.231
26.	การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	3.62	0.89	3.61	0.92	3.65	0.94	0.169
27.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	3.99	0.76	3.84	0.85	3.91	0.88	3.149***
28.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่ จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.89	0.82	3.77	0.85	3.86	0.86	2.190
29.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.92	0.83	3.79	0.84	3.85	0.87	2.437
30.	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการสับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการ ทำงาน	3.49	0.90	3.40	0.97	3.44	0.91	0.921
31.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่สะท้อน ค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	3.54	0.87	3.40	0.91	3.55	0.86	3.387***

ตารางที่ 5.13 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	ภาพอนาคต ด้านบวก		ภาพอนาคต ด้านลบ		ภาพอนาคต ที่เป็นไปได้		F
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
32.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)	4.06	0.77	4.06	0.81	4.05	0.82	0.048
33.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ	3.68	0.82	3.57	0.89	3.63	0.86	1.652
34.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	3.65	0.83	3.60	0.87	3.59	0.90	0.534
35.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	3.63	0.90	3.59	0.91	3.61	0.93	0.132
36.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	3.67	0.85	3.63	0.87	3.64	0.86	0.177
37.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	3.71	0.89	3.68	0.91	3.73	0.89	0.232
38.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession planning) ที่สำคัญทุกตำแหน่ง	3.63	0.93	3.62	0.96	3.64	0.93	0.041
39.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น	3.26	0.95	3.24	1.02	3.29	0.97	0.294
40.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับข้าราชการทุกระดับ เพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	3.77	0.84	3.72	0.87	3.81	0.89	0.995
41.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษาความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	3.84	0.84	3.77	0.87	3.82	0.90	0.662
42.	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อน	3.67	0.91	3.58	0.92	3.72	0.90	2.094
43.	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.75	0.94	3.63	0.93	3.71	0.92	1.544
44.	มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่มุ่งให้ “คนเก่ง” (Talent) (บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น) อยู่ในระบบราชการ	3.62	0.98	3.64	0.99	3.66	0.98	0.238
45.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต	3.60	0.95	3.60	0.97	3.68	0.94	0.929



ตารางที่ 5.13 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	ภาพอนาคต ด้านบวก		ภาพอนาคต ด้านลบ		ภาพอนาคต ที่เป็นไปได้		F
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
46.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	3.52	1.01	3.44	1.02	3.48	1.04	0.575
47.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะ(Competency) ของบุคคล	3.61	0.92	3.51	0.97	3.57	0.99	1.132
48.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน	3.59	0.94	3.48	0.99	3.47	1.01	1.780
49.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน และภาวะเศรษฐกิจ	3.56	0.99	3.49	1.01	3.49	1.06	0.637
50.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก ข้าราชการสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	3.62	1.01	3.61	1.05	3.62	1.05	0.007
51.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.82	3.89	0.86	3.96	0.86	0.671
52.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน	3.88	0.79	3.80	0.86	3.91	0.88	1.683
53.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจในบทบาทของตนเองใน การเป็นผู้บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)	3.92	0.84	3.77	0.93	3.90	0.86	3.126***
54.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยงกับค่าตอบแทน คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม	3.74	0.92	3.59	0.98	3.70	0.94	2.514
55.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมเพื่อส่งเสริม คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ	3.70	0.89	3.52	0.87	3.62	0.91	3.750***
56.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของ ข้าราชการ	3.72	0.91	3.57	0.88	3.69	0.88	2.983***
57.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในการทำงาน	3.63	0.90	3.53	0.91	3.60	0.92	1.143
58.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อรับผิดชอบงานพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	3.67	0.94	3.52	0.92	3.65	0.96	2.743
59.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย	3.98	0.88	3.86	0.89	4.00	0.87	3.166***

ตารางที่ 5.13 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	ภาพอนาคต ด้านบวก		ภาพอนาคต ด้านลบ		ภาพอนาคต ที่เป็นไปได้		F
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
60.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการสรรหาและเลือกสรร ข้าราชการแแรกบรรจุ	3.84	0.85	3.75	0.82	3.79	0.87	1.059
61.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการกำหนดตำแหน่ง	3.84	0.82	3.67	0.82	3.77	0.88	3.822***
62.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.82	0.84	3.68	0.84	3.73	0.88	2.760
63.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการเลื่อน โอน ย้าย ข้าราชการ	3.78	0.81	3.64	0.86	3.73	0.87	2.633
64.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน	3.80	0.83	3.71	0.85	3.80	0.83	1.651
65.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	3.91	0.81	3.81	0.84	3.84	0.84	1.495
ปัจจัยโดยภาพรวม		3.72	0.64	3.65	0.61	3.73	0.62	1.881

หมายเหตุ \*\*\* หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 5.2.4 ผลการศึกษาสหสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

จากผลการศึกษาข้างต้น ไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นโดยภาพรวมเมื่อจำแนกตามภาพอนาคต (Scenario) ทั้ง 3 ด้าน ดังนั้นในที่นี้จึงใช้การศึกษาโดยภาพรวมทุกภาพอนาคต (Scenario) ในการหาค่าสหสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

ผลจากการหาค่าสหสัมพันธ์ โดยใช้เพียร์สัน (Pearson Correlations) พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างปัจจุบันกับอนาคต (Sig = 0.000) ทั้งความคิดเห็นโดยภาพรวม และความคิดเห็นเป็นรายข้อ โดยเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะเชิงบวก หมายความว่าหากความคิดเห็นเฉลี่ยเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มสูงขึ้น ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นด้วย โดยสูงขึ้นแปรผันตรงในทิศทางเดียวกัน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 ผลการศึกษาสหสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ  
คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างปัจจุบันกับอนาคต

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถานภาพ ปัจจุบัน		ความเป็นไป ได้ในอนาคต		ค่า สหสัมพันธ์ (Pearson)
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1.	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาดกำลังคน	2.71	0.80	3.81	0.77	0.442***
2.	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอก	2.85	0.76	3.91	0.72	0.444***
3.	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.28	0.74	4.34	0.70	0.321***
4.	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	3.00	0.72	3.97	0.73	0.457***
5.	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	2.74	0.80	3.84	0.76	0.350***
6.	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	2.79	0.79	3.89	0.78	0.412***
7.	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	3.02	0.79	4.02	0.77	0.456***
8.	ระบบราชการมีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	3.32	0.72	4.08	0.73	0.460***
9.	ระบบราชการมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน	3.42	0.78	4.20	0.80	0.492***
10.	ระบบราชการมีการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.12	0.80	4.01	0.83	0.439***
11.	ระบบราชการมีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.13	0.85	4.02	0.91	0.438***
12.	ระบบราชการมีกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	3.06	0.82	3.93	0.81	0.422***
13.	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.77	0.80	3.91	0.75	0.349***
14.	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ ที่ให้บริการภายในระบบราชการ และเอกชน สามารถดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรและการส่งมอบผลผลิตของตนเอง	2.20	0.87	3.46	0.88	0.434***
15.	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับวิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านอายุ	2.61	0.82	3.71	0.81	0.418***
16.	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลดกำลังคนได้	2.34	0.90	3.46	0.95	0.463***
17.	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามารับราชการ	2.63	0.89	3.65	0.92	0.476***
18.	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง	2.13	0.95	3.37	1.02	0.389***
19.	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการทำงาน	3.06	1.19	3.21	1.05	0.330***

ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถานภาพ ปัจจุบัน		ความเป็นไปได้ในอนาคต		ค่า สหสัมพันธ์ (Pearson)
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่งเป็นหลัก (Position base) โดย					
20.	เลือกบุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	2.63	0.90	3.66	0.97	0.438***
21.	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	2.67	0.86	3.70	0.88	0.412***
22.	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดยพิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	2.53	0.91	3.65	0.98	0.405***
23.	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส	2.75	0.92	3.64	0.98	0.459***
24.	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออกจากราชการกรณีไม่มีผลงานหรือไม่สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)	1.90	0.88	3.28	1.28	0.188***
25.	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์การเกษียณอายุของข้าราชการตามพื้นที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	2.05	0.94	3.24	0.96	0.376***
26.	การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	2.76	0.97	3.62	0.92	0.498***
27.	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	2.94	0.87	3.92	0.83	0.461***
28.	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.90	0.86	3.84	0.84	0.454***
29.	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการทำงาน	2.89	0.88	3.85	0.85	0.489***
30.	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการสับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน	2.21	0.89	3.45	0.93	0.384***
31.	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	2.47	0.86	3.50	0.88	0.414***
32.	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)	2.97	0.84	4.06	0.80	0.437***
33.	ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ	2.46	0.89	3.63	0.86	0.434***
34.	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	2.50	0.87	3.61	0.87	0.447***
35.	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	2.43	0.91	3.61	0.91	0.393***

ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถานภาพ ปัจจุบัน		ความเป็นไป ได้ในอนาคต		ค่า สหสัมพันธ์ (Pearson)
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
36.	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	2.58	0.89	3.65	0.86	0.417***
37.	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่ สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	2.67	0.88	3.71	0.90	0.414***
38.	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession planning) ที่ สำคัญทุกตำแหน่ง	2.56	0.94	3.63	0.94	0.456***
39.	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความ ซับซ้อนมากขึ้น	1.99	0.91	3.27	0.98	0.397***
40.	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับข้าราชการทุกระดับ เพื่อ เตรียมพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)	2.67	0.88	3.77	0.87	0.473***
41.	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษาความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	2.77	0.87	3.81	0.87	0.469***
42.	มีการสร้างและพัฒนามาตรฐานองค์กรที่แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการ ระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อน	2.63	0.92	3.66	0.91	0.444***
43.	มุ่งเน้นการพัฒนางานด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่จูงใจให้ “คนเก่ง”	2.61	0.87	3.70	0.93	0.436***
44.	(Talent) (บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคล อื่น) อยู่ในระบบราชการ	2.39	0.92	3.64	0.98	0.425***
45.	มีวิธีการพัฒนา “คนเก่ง” (Talent) ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อรองรับ ภารกิจในอนาคต	2.39	0.91	3.63	0.96	0.411***
46.	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก “คนเก่ง” (Talent) ที่ชัดเจน และ เข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	2.29	0.93	3.48	1.03	0.441***
47.	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และ สมรรถนะ (Competency) ของบุคคล	2.31	0.88	3.57	0.96	0.412***
48.	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้อง กับตลาดแรงงาน	2.27	0.87	3.52	0.98	0.411***
49.	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน และภาวะ เศรษฐกิจ	2.33	0.92	3.51	1.02	0.411***
50.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกข้าราชการ สามารถทำงานได้ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	2.27	1.02	3.62	1.03	0.397***
51.	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.01	0.84	3.93	0.85	0.479***

ตารางที่ 5.14 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยกำหนดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับ คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า	สถานภาพ ปัจจุบัน		ความเป็นไปได้ในอนาคต		ค่า สหสัมพันธ์ (Pearson)
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เน้นความสอดคล้อง					
52.	ของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของ หน่วยงาน	2.90	0.85	3.87	0.84	0.472***
53.	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจในบทบาทของตนเองในการเป็น ผู้บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)	2.99	0.86	3.87	0.88	0.524***
54.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยงกับคำตอบแทน คือ ข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม	2.56	0.86	3.68	0.95	0.455***
55.	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพ ชีวิตการทำงานของข้าราชการ	2.56	0.83	3.62	0.89	0.471***
56.	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อ การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ	2.65	0.84	3.67	0.89	0.454***
57.	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกันใน การทำงาน	2.64	0.85	3.59	0.91	0.497***
58.	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อรับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	2.65	0.89	3.61	0.94	0.526***
59.	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และ ทันสมัย	2.96	0.82	3.95	0.88	0.484***
60.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างอิสระในด้านการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการบรรจุ	2.87	0.86	3.79	0.85	0.493***
61.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างอิสระในด้านการกำหนดตำแหน่ง	2.83	0.82	3.76	0.84	0.476***
62.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างอิสระในด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน	2.83	0.84	3.75	0.85	0.480***
63.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างอิสระในด้านการเลื่อน โอน ย้ายข้าราชการ	2.82	0.83	3.72	0.85	0.492***
64.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างอิสระในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.85	0.81	3.77	0.84	0.485***
65.	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากร บุคคลอย่างอิสระในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.95	0.77	3.85	0.83	0.483***
ปัจจัยโดยภาพรวม		2.68	0.54	3.70	0.62	0.455***

หมายเหตุ \*\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 5.2.5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต

ในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอผลเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต

#### 5.2.5.1 ภาพรวมทุกปัจจัย

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตโดยภาพรวม โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านการบริหารค่าตอบแทนมีความแตกต่างมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างข้าราชการ ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้านการจ้างงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านระบบการทำงาน ด้านการจำแนกตำแหน่ง ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ และด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.15 และตารางที่ 5.16

ตารางที่ 5.15 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตโดยภาพรวมจำแนกตามรายด้าน

ปัจจัย	ปัจจุบัน		อนาคต		Gap Identification		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	Gap	t - test (paired)	ความหมาย
ด้านโครงสร้างข้าราชการ	2.66	0.56	3.75	0.60	- 1.09	0.00	●
ด้านระบบการทำงาน	2.92	0.53	3.93	0.57	- 1.01	0.00	●
ด้านการจำแนกตำแหน่ง	2.68	0.66	3.69	0.72	- 1.01	0.00	●
ด้านการบริหารค่าตอบแทน	2.42	0.67	3.56	0.80	- 1.14	0.00	●
ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ	2.51	0.65	3.53	0.74	- 1.02	0.00	●
ด้านการจ้างงาน	2.5	0.6	3.56	0.70	- 1.06	0.00	●
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.72	0.65	3.78	0.68	- 1.06	0.00	●
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.86	0.68	3.82	0.76	- 0.96	0.00	●
ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์	2.63	0.73	3.62	0.83	- 0.99	0.00	●
ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง	2.62	0.71	3.69	0.71	- 1.07	0.00	●
<b>ภาพรวม</b>	<b>2.68</b>	<b>0.54</b>	<b>3.7</b>	<b>0.62</b>	<b>- 1.02</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.16 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรายด้าน (Gap Identification)  
จากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.14	ด้านการบริหารค่าตอบแทน
2	- 1.09	ด้านโครงสร้างข้าราชการ
3	- 1.07	ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง
4	- 1.06	ด้านการจ้างงาน
5	- 1.06	ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6	- 1.02	ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ
7	- 1.01	ด้านการจ่ายค่าตอบแทน
8	- 1.01	ด้านระบบการทำงาน
9	- 0.99	ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์
10	- 0.96	ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

#### 5.2.5.2 ด้านโครงสร้างข้าราชการ

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านโครงสร้างข้าราชการ โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านโครงสร้างข้าราชการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.17 และตารางที่ 5.18

ตารางที่ 5.17 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านโครงสร้างข้าราชการ

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาดกำลังคน	2.7	3.81	- 1.11	0.00	●
2. มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	2.74	3.84	- 1.1	0.00	●
3. มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม	2.79	3.89	- 1.1	0.00	●
4. ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับวิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านอายุ	2.61	3.71	- 1.1	0.00	●



ตารางที่ 5.17 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความ หมาย
5. มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง	2.13	3.37	- 1.24	0.00	●
6. ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	2.67	3.71	- 1.04	0.00	●
7. ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย	2.96	3.95	- 0.99	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านโครงสร้างข้าราชการ</b>	<b>2.66</b>	<b>3.75</b>	<b>- 1.09</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.18 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านโครงสร้างราชการจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.24	มีการนำรูปแบบการทำสัญญาจ้าง (Contract) มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะกับผู้บริหารระดับสูง
2	- 1.11	มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น เพื่อลดขนาดกำลังคน
3	- 1.1	มีการใช้เกณฑ์ด้านต้นทุนเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม
4	- 1.1	มีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพเพื่อปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสม
5	- 1.1	ส่วนราชการเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากขึ้น เพื่อรองรับวิกฤติปัญหาอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้างด้านอายุ
6	- 1.04	ส่วนราชการมีการวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning) ที่สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน
7	- 0.99	ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัย

### 5.2.5.3 ด้านระบบการทำงาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านระบบการทำงาน โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านระบบการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.19 และตารางที่ 5.20

ตารางที่ 5.19 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านระบบการทำงาน

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอก	2.85	3.91	- 1.06	0.00	●
2. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยี-สารสนเทศ	3.28	4.34	- 1.06	0.00	●
3. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ข้าราชการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	3	3.97	- 0.97	0.00	●
4. มีการจัดโครงสร้างงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	3.02	4.02	- 1.01	0.00	●
5. มีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน	3.32	4.08	- 0.77	0.00	●
6. มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน	3.42	4.2	- 0.78	0.00	●
7. มีการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.12	4.01	- 0.89	0.00	●
8. มีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.13	4.02	- 0.89	0.00	●
9. มีกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ	3.06	3.93	- 0.87	0.00	●
10. มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ	2.2	3.46	- 1.26	0.00	●
11. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	2.61	3.7	- 1.09	0.00	●
12. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกข้าราชการสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย	2.27	3.62	- 1.35	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านระบบการทำงาน</b>	<b>2.92</b>	<b>3.93</b>	<b>- 1.01</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.20 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านระบบการทำงานจากแตกต่างกันมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.35	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวก ข้าราชการสามารถทำงานได้ทุกสถานที่ โดยรัฐเป็นผู้ออก ค่าใช้จ่าย
2	- 1.26	มีหน่วยงานรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็น หน่วยงานกึ่งอิสระ
3	- 1.09	มุ่งเน้นการพัฒนาองค์การด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง
4	- 1.06	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายนอก
5	- 1.06	มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
6	- 1.01	มีการจัดโครงสร้างงานการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง กับเป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
7	- 0.97	มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เอื้อให้ข้าราชการให้บริการ ประชาชนได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว
8	- 0.89	มีการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9	- 0.89	มีการบริหารจัดการโปร่งใส ตรวจสอบได้
10	- 0.87	มีกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานสามารถปรับให้เหมาะสมกับการ ทำงานของหน่วยงานนั้นๆ
11	- 0.78	มุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชน
12	- 0.77	มีพันธกิจเป็นตัวขับเคลื่อน

#### 5.2.5.4 ด้านการจำแนกตำแหน่ง

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในปัจจัยด้านการจำแนกตำแหน่งโดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่า ช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจำแนกตำแหน่ง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.21 และตารางที่ 5.22

ตารางที่ 5.21 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านการจำแนกตำแหน่ง

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่งเป็นหลัก (Position base) โดยเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ	2.63	3.66	- 1.03	0.00	●
2. มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ทำงานประจำ (Operational routine)	2.58	3.65	- 1.07	0.00	●
3. ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้าน การกำหนดตำแหน่ง	2.83	3.76	- 0.93	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านการจำแนกตำแหน่ง</b>	<b>2.68</b>	<b>3.69</b>	<b>- 1.01</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.22 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านการจำแนกตำแหน่งจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.07	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามลักษณะงานเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานเชิงนโยบาย (Strategic assignment) กับกลุ่มที่ ทำงานประจำ (Operational routine)
2	- 1.03	ระบบราชการมีการจ้างงานเน้นตำแหน่งเป็นหลัก (Position base) โดยเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่ เหมาะสมที่สุดมาดำรงตำแหน่งนั้นๆ
3	- 0.93	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการกำหนดตำแหน่ง

#### 5.2.5.5 ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่าง

ระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.23 และตารางที่ 5.24

ตารางที่ 5.23 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลดกำลังคนได้	2.34	3.46	- 1.12	0.00	●
2. ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงานและสมรรถนะ (Competency) ของ บุคคล	2.31	3.57	- 1.25	0.00	●
3. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับอัตรา เงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน	2.27	3.52	- 1.24	0.00	●
4. มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน และภาวะเศรษฐกิจ	2.33	3.51	- 1.18	0.00	●
5. ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในการเลื่อน ขั้นเงินเดือน	2.83	3.75	- 0.92	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านการบริหารค่าตอบแทน</b>	<b>2.42</b>	<b>3.56</b>	<b>- 1.14</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\*หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.24 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านการบริหารค่าตอบแทนจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.25	ส่วนราชการมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการทำงานและสมรรถนะ(Competency) ของบุคคล
2	- 1.24	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นมีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน
3	- 1.18	มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานและภาวะเศรษฐกิจ
4	- 1.12	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินรางวัลประจำปีแก่หน่วยงานที่สามารถลดกำลังคนได้
5	- 0.92	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

### 5.3.5.6 ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยใช้สถิติ paired - samples t - test พบว่า ช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.25 และตารางที่ 5.26

ตารางที่ 5.25 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ข้าราชการอยู่ในระบบตลอดชีวิตการทำงาน	3.06	3.21	- 0.15	0.00	●
2. ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดยพิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง	2.53	3.65	- 1.12	0.00	●
3. ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทุกระดับอย่างโปร่งใส	2.75	3.64	- 0.89	0.00	●
4. ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน	2.43	3.61	- 1.18	0.00	●
5. ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession planning) ที่สำคัญทุกตำแหน่ง	2.56	3.63	- 1.07	0.00	●
6. มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) มีความซับซ้อนมากขึ้น	1.99	3.27	- 1.28	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ</b>	<b>2.39</b>	<b>3.64</b>	<b>- 1.25</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.26 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification) ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพจาก  
แตกต่างกันมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.28	มีการจัดตั้งหน่วยงานให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counseling) เนื่องจากระบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) มีความซับซ้อนมากขึ้น
2	- 1.18	ส่วนราชการมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Growth) ในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency) อย่างชัดเจน
3	- 1.12	ส่วนราชการเลื่อนตำแหน่งข้าราชการโดยพิจารณาจากผลงาน และสมรรถนะ (Competency) อย่างแท้จริง
4	- 1.07	ส่วนราชการมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) ที่สำคัญทุกตำแหน่ง
5	- 0.89	ส่วนราชการมีการประกาศกฎเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งทุกระดับ อย่างโปร่งใส
6	- 0.15	ระบบราชการมีการจ้างงานโดยให้ข้าราชการอยู่ในระบบ ตลอดชีวิตการทำงาน

#### 5.2.5.7 ด้านการจ้างงาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และ  
ความเป็นไปได้ในอนาคตในปัจจัยด้านการจ้างงาน โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่าง  
ระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.27 และตารางที่ 5.28

ตารางที่ 5.27 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น  
เกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ใน  
ปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านการจ้างงาน

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อดึงดูดผู้ มีศักยภาพสูงเข้ามารับราชการ	2.63	3.65	- 1.02	0.00	●
2. ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลายเพื่อให้ ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง	2.67	3.7	- 1.03	0.00	●

ตารางที่ 5.27 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
3. ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออกจาก ราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่สามารถแสดง สมรรถนะ (Competency)	1.9	3.28	- 1.38	0.00	●
4. ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์การ เกษียณอายุของข้าราชการ ตามพื้นที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	2.05	3.24	- 1.19	0.00	●
5. การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน	2.76	3.62	- 0.87	0.00	●
6. ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก "คนเก่ง" (Talent) ที่ชัดเจน และเข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบ อุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง	2.29	3.48	- 1.19	0.00	●
7. ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้าน การสรรหาและเลือกสรรข้าราชการแวกบรรจ	2.87	3.79	- 0.92	0.00	●
8. ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้าน การเลื่อน โอน ย้ายข้าราชการ	2.82	3.72	- 0.9	0.00	●
9. ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อดึงดูด ผู้มีศักยภาพสูงเข้ามารับราชการ	2.5	3.56	- 1.06	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านการจ้างงาน</b>	<b>2.63</b>	<b>3.65</b>	<b>- 1.02</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.28 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านการจ้างงานจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.38	ระบบราชการสามารถให้ข้าราชการออกจากราชการกรณีไม่มีผลงาน หรือไม่สามารถแสดงสมรรถนะ (Competency)
2	- 1.19	ส่วนราชการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก "คนเก่ง" (Talent) ที่ชัดเจน และ เข้มข้น เพื่อไม่ให้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซง
3	- 1.19	ระบบราชการสามารถยืดหยุ่นกฎเกณฑ์การเกษียณอายุของข้าราชการ ตามพื้นที่ปฏิบัติงาน และลักษณะงาน
4	- 1.06	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามา รับราชการ



ตารางที่ 5.28 (ต่อ)

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
5	- 1.03	ส่วนราชการใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลายเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
6	- 1.02	ส่วนราชการมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ
7	- 0.92	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการแยกบรรจุ
8	- 0.90	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการเลื่อน โอน ย้ายข้าราชการ
9	- 0.87	การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement - ER) มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน

#### 5.2.5.8 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่า ช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.29 และตารางที่ 5.30

ตารางที่ 5.29 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต	2.94	3.92	- 0.98	0.00	●
2. ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	2.9	3.84	- 0.94	0.00	●
3. ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการทำงาน	2.89	3.85	- 0.97	0.00	●
4. ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการสับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน	2.21	3.45	- 1.24	0.00	●

ตารางที่ 5.29 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความ หมาย
5. ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)	2.97	4.06	- 1.08	0.00	●
6. ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ	2.46	3.63	- 1.17	0.00	●
7. ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน	2.5	3.61	- 1.12	0.00	●
8. มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับข้าราชการทุกระดับเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)	2.67	3.77	- 1.1	0.00	●
9. มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษาความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้	2.77	3.81	- 1.04	0.00	●
10. ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	2.95	3.85	- 0.91	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>	<b>2.72</b>	<b>3.78</b>	<b>- 1.05</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\*หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.30 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.24	ส่วนราชการมีการจัดทำแผนการสับเปลี่ยน หมุนเวียน (Rotation) ข้าราชการภายในเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
2	- 1.17	ส่วนราชการมีการประเมินและวัดประสิทธิผลในการฝึกอบรมโดยมอบหมายงานหรือโครงการให้ไปปฏิบัติหลังการฝึกอบรมนั้นๆ
3	- 1.12	ส่วนราชการมีการเสริมสร้างการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal learning) เพื่อสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมกัน
4	- 1.1	มีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับข้าราชการทุกระดับเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
5	- 1.08	ส่วนราชการมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - learning)

ตารางที่ 5.30 (ต่อ)

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
6	- 1.04	มีการดำเนินการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อรักษาความเชี่ยวชาญของหน่วยงานเอาไว้
7	- 0.98	ส่วนราชการมีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ รองรับภารกิจในอนาคต
8	- 0.97	ส่วนราชการมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ในการทำงาน
9	- 0.94	ส่วนราชการมีการฝึกอบรมมุ่งเน้นการเพิ่ม ขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
10	- 0.91	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### 5.2.5.9 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในปัจจุบันด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.31 และตารางที่ 5.32

ตารางที่ 5.31 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.01	3.93	- 0.92	0.00	●
2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน	2.9	3.87	- 0.96	0.00	●
3. ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจในบทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)	2.99	3.87	- 0.87	0.00	●

ตารางที่ 5.31 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยงกับ คำตอบแทน คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม	2.56	3.68	- 1.12	0.00	●
5. ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระ ในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	2.85	3.77	- 0.592	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>2.86</b>	<b>3.82</b>	<b>- 0.96</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.32 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.12	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผูกโยงกับคำตอบแทน คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดี ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม
2	- 0.96	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่เน้นความสอดคล้องของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (Strategic alignment) ของหน่วยงาน
3	- 0.92	ส่วนราชการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างอิสระในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
4	- 0.92	มีการกำหนดเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
5	- 0.87	ผู้บริหารในหน่วยงานระดับสูง เข้าใจในบทบาทของตนเองในการเป็นผู้บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

#### 5.2.5.10 ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.33 และตารางที่ 5.34

ตารางที่ 5.33 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการ	2.56	3.62	- 1.06	0.00	●
2. ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการ ทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ	2.65	3.67	- 1.02	0.00	●
3. ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน	2.64	3.59	- 0.95	0.00	●
4. ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อรับผิดชอบ งานพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของ ข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งาน เจ้าหน้าที่สัมพันธ์	2.65	3.61	- 0.96	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์</b>	<b>2.63</b>	<b>3.62</b>	<b>- 0.99</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.34 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification)  
ด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์จากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.06	ส่วนราชการมีการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมเพื่อส่งเสริม คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ
2	- 1.02	ส่วนราชการมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและ เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ
3	- 0.96	ส่วนราชการมีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อรับผิดชอบงานพัฒนา คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ เช่น งานสวัสดิการ งาน เจ้าหน้าที่สัมพันธ์
4	- 0.95	ส่วนราชการมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อ กันในการทำงาน

### 8.2.5.11 ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้สถิติ Paired - Samples t - test พบว่าช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตของความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5.35 และตารางที่ 5.36

ตารางที่ 5.35 การศึกษาเปรียบเทียบช่องว่าง (Gap Identification) ของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้าระหว่างสิ่งที่เป็นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคต ในด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ข้อคำถาม	ปัจจุบัน $\bar{X}$	อนาคต $\bar{X}$	Gap Identification		
			Gap	t - test (paired)	ความหมาย
1. ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล	2.77	3.91	- 1.14	0.00	●
2. ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร	2.47	3.5	- 1.03	0.00	●
3. มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อน	2.63	3.66	- 1.03	0.00	●
<b>ภาพรวมด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>2.62</b>	<b>3.69</b>	<b>- 1.07</b>	<b>0.00</b>	<b>●</b>

\*\*\* หมายเหตุ ● หมายถึง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 5.36 ผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Gap Identification) ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องจากแตกต่างมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามลำดับ

ลำดับ	Gap	ปัจจัย
1	- 1.14	ส่วนราชการใช้สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2	- 1.03	ส่วนราชการได้ผลักดันให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่สะท้อนค่านิยมร่วม (Core value) ขององค์กร
3	- 1.03	มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งโดยมีข้าราชการระดับสูงเป็นผู้ขับเคลื่อน

### 8.2.6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมต่อไปนี้ ประมวลจากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า โดยคณะวิจัยได้จัดกลุ่มประเด็นความคิดเห็นต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ปราศจากระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือก การเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อความเสมอภาคและเป็นธรรมในระบบราชการ

2) ก.พ. ต้องกระจายอำนาจในการกำหนดตำแหน่ง และภารกิจอื่นๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการดำเนินการอย่างแท้จริง เนื่องจากภารกิจที่ได้รับมอบหมายในแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกัน และยังมีปัจจัยเกี่ยวข้องกันกับพื้นที่ซึ่งมีความแตกต่างกันด้วย

3) ผู้บริหารงานราชการไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการประจำ ควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนสามารถดำรงตำแหน่งได้ โดยผ่านระบบการสรรหาและคัดเลือกอย่างโปร่งใส

4) ผู้บริหารงานราชการแต่ละตำแหน่งควรมีวาระเพียง 2 ปี ต่ออายุได้อีก 2 ครั้ง ครึ่งละ 1 ปี รวมแล้วไม่เกิน 4 ปี เพราะหากดำรงตำแหน่งนานจนเกินไปอาจก่อให้เกิดการใช้อำนาจอย่างไม่ชอบธรรม

5) หน่วยงานราชการทุกแห่งต้องนำระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยระบบสมรรถนะ (Competency) มาปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์และสามารถประเมินผลลัพธ์ได้ โดยเริ่มจากการ “ยกเครื่อง” ระบบการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ให้สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ อันนำมาสู่การจัดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ที่กำหนดด้วยขีดสมรรถนะและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน

6) กลไกการถ่ายทอดความรู้ในภาครัฐปัจจุบันค่อนข้างล้มเหลว ผู้มีความรู้ความสามารถที่ใกล้เกษียณ หรือเกษียณก่อนกำหนดยังไม่มีระบบการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ได้ ในอนาคตจึงต้องสร้างกลไกในการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) ควรมีหน่วยงานกลางประสานกับส่วนราชการในการร่วมกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างให้มีคนดี คนเก่งอยู่ในระบบราชการ และมีเส้นทางก้าวหน้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในแต่ละระดับอย่างชัดเจน

8) ควรวางนโยบายที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ เพื่อให้นักเรียน นักศึกษาที่เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสามารถ สนใจเข้ารับราชการ เช่น นโยบายด้านเงินเดือน เพื่อให้กำลังแรงงานที่มีคุณภาพได้เข้ารับราชการเหมือนในอดีต

9) ควรจะมีหน่วยงานกลางในการติดตามการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และแยกส่วนราชการที่มีการบริการประชาชนโดยตรง

10) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีแผนอย่างเป็นระบบ ในแต่ละปี โดยมีการกำหนดความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาบุคคล และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน รวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของตน นอกจากนี้ ส่วนราชการควรมีการจัดทำแผนการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการภายใน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

11) ควรส่งเสริม และสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถทำงานที่บ้านได้

12) การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรควบคู่ไปด้วย

13) ควรพิจารณาค่าตอบแทนข้าราชการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ไม่ควรมีความแตกต่างจากภาคเอกชนมากนัก เพื่อเป็นการรักษาคนดี คนเก่ง ในระบบราชการ

14) ระบบราชการในทศวรรษหน้าต้องมีขนาดเล็กลง เน้นการควบคุมการทำงานหลัก เป็นผู้บริหารระบบต่างๆ เช่น การให้บริการประชาชน ควรกำหนดให้ชัดเจนว่ามีสิ่งใดบ้าง และสิ่งใดควรเป็นการบริการประชาชนโดยเอกชน หรือสิ่งใดควรเป็นการบริการประชาชนโดยรัฐ

15) ควรมีการศึกษาคัดรากล้างที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงระดับพนักงานราชการ และลูกจ้าง ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ให้ชัดเจน

16) คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมบริหารประเทศตามนโยบายรัฐบาลเพื่อความผาสุกของประชาชน มีการทำงานที่รวดเร็ว มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถใช้ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์ได้มีรูปแบบ

17) ควรให้มีการต่ออายุราชการ สำหรับข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง

18) ต้องมีการพัฒนานุเคราะห์ เพื่อสร้างค่านิยมให้ข้าราชการมีความภาคภูมิใจในอาชีพภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเฉพาะในเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ เครื่องแบบข้าราชการ เครื่องหมาย บัตรประจำตัว ต้องสร้างจิตสำนึกให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจุดยืน ไม่แสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการโดยการวิ่งเต้นนักการเมือง เนื่องจากวัฒนธรรมไทยต้องมีการตอบแทนบุญคุณ การปรับโครงสร้างข้าราชการต้องให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ให้เข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เป็นอิสระจากนักการเมือง

19) การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้านั้น ต้องพัฒนาที่ตัวผู้นำหรือผู้บริหารของหน่วยงานก่อน โดยเปลี่ยนแปลงแนวความคิดให้ถูกต้องเพื่อการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดความชัดเจน และจึงมาพัฒนาที่ตัวข้าราชการ โดยจัดให้มีการอบรมให้ความรู้อย่างจริงจัง และจัดให้มีสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน

20) ในทศวรรษหน้า การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ควรใช้ลักษณะการเหมารวมเหมือนกันทุกหน่วยงาน

21) ควรมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของข้าราชการอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าและเข้มแข็ง โดยทั้งหมดต้องปราศจากระบบอุปถัมภ์ และปลดออกการเมือง

22) ระบบราชการควรยกเรื่องคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นวาระแห่งชาติ

23) การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการโดยมีรางวัลเป็นแรงจูงใจ หรือตอบแทนผลการทำงำนนั้น ทำให้ข้าราชการทุกคนมุ่งแต่รางวัล โดยไม่ใส่ใจงานอื่น และยังทำให้ข้าราชการขาดความสามัคคี และก่อให้เกิดลักษณะการทำงานแบบโดดเดี่ยว ไม่พึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น

24) ปี พ.ศ. 2561 คาดว่า จำนวนประชาชนวัยทำงานจะเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเกิดภาวะคนล้นงานมากขึ้น ตามสภาวะทางเศรษฐกิจที่ถดถอยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การใช้ชีวิตและการทำงานของข้าราชการจึงต้องการความรวดเร็ว ไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการเดินทาง โดยอาศัยสื่อทางเทคโนโลยีมากขึ้น



25) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผูกโยงกับเงินค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นลักษณะเงินเดือน เงิน โบนัสต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ที่จะจัดสรรให้ผู้ได้บังคับบัญชา หากสร้างเสริมให้ผู้บริหารมีความ ยุติธรรมและมีคุณธรรมที่ดี ก็จะบริหารงานราชการได้อย่างดีเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ทำให้ประเทศชาติ เจริญก้าวหน้าได้ นำพาประเทศให้รอดผ่านภาวะวิกฤติได้

26) ส่วนราชการควรมีขนาดเล็กลง โดยกำหนดบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนงานนโยบายและการ พัฒนาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การศึกษา การสาธารณสุข การคมนาคมขนส่ง ส่วนระบบการพัฒนาการตลาดให้เป็น หน้าที่ขององค์กรเอกชนที่รวมตัวตั้งขึ้นมาเป็นหลัก ข้าราชการที่ทำงานที่ใด จะต้องจำ ณ ที่นั้น โดยมีอัตรา ค่าจ้าง บทบาทหน้าที่ และศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน

27) ควรมีการกำหนดเส้นทางความเจริญก้าวหน้าทางอาชีพในแต่ละสายงานบนพื้นฐานของ สมรรถนะอย่างชัดเจน โดยจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพแต่ละสายงานว่าควรจะได้รับพัฒนาเรื่องใดบ้าง

28) ส่วนราชการจะต้องมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการภายในให้สอดคล้องกับ ความเป็นจริงในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าและพัฒนาให้ ทันสมัยโดยจะต้องผสมผสานระหว่างขนบธรรมเนียมประเพณีกับวิวัฒนาการแผนใหม่ให้เข้ากันจะช่วยให้การ บริหารจัดการเป็นไปด้วยดี พร้อมกันนี้บุคลากรในส่วนราชการก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการ ปฏิบัติงานแบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อไม่ให้เกิดการขัดแย้งต่อต้าน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

29) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะต้องพัฒนาให้ เป็นไปในทิศทางที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถนำระบบราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดย คำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพในระบบราชการ หรือ การได้มาของบุคลากรในระบบ ราชการจะต้องเริ่มจากคัดเลือกคนดี มีคุณธรรม และนำมาพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องไม่เป็น ระบบอุปถัมภ์อย่างที่เห็นมาในอดีต

30) การ Outsource มักเกิดปัญหาด้านทุนสูงเกินจริง เนื่องจากผู้ให้บริการคิดค่าบริหารจัดการไว้ เป็นจำนวนมาก ในขณะที่จ่ายให้แก่พนักงานของตนเองน้อย ทำให้การบริการที่ได้จากการ Outsource ต่ำกว่า มาตรฐานที่ควรเป็น จึงควรมีระบบควบคุมให้ผู้ให้บริการจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานของตนเองอย่างเป็นธรรม

31) สำนักงาน ก.พ. ควรจะดูแลหน่วยงาน โดยให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด และเป็นพี่เลี้ยงในการ แก้ปัญหามากกว่าปัจจุบัน

32) ควรเพิ่มสวัสดิการหรือผลตอบแทนพิเศษให้แก่ข้าราชการมากกว่าปัจจุบัน เพื่อรักษา ข้าราชการที่มีความสามารถไว้ในระบบราชการ

33) การคัดเลือกบุคลากรโดยพิจารณาข้อมูลจากใบสมัคร ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกควรพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ของผู้สมัคร มีโชติที่สถาบันที่จบการศึกษา หรือผลการเรียน เพราะระดับมาตรฐานการศึกษาในประเทศ ไทยแตกต่างกัน

34) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลควรทำงานในลักษณะส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวก สะดวกให้กับข้าราชการ ส่งเสริมให้ข้าราชการใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่ และสนับสนุนให้มี ความเจริญก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพนั้น

35) การเตรียมคนเพื่อเข้ารับราชการต้องมีการพัฒนาในระหว่างการเป็นนักศึกษา แล้วเริ่มฝึกงาน ให้มีใจมุ่งงานบริการ และมีความเสียสละในจิตใจ ต้องอดทนในการทำงานที่ยากลำบาก และมีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหา

36) ควรเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับข้าราชการ เช่น ศูนย์กีฬา ศูนย์การเรียนรู้ ฯลฯ เพื่อจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

37) ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรและผลักดัน สนับสนุน นโยบายด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเท่าเทียมกัน ถึงแม้จะมีการจัดทำระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบประเมินสมรรถนะอย่างดี แต่หากผู้นำไปใช้ไม่เข้าใจ จะทำให้ระบบดังกล่าวไม่เป็นที่ยอมรับ

38) ควรสร้างระบบวัฒนธรรมการทำงานให้ยึดเหตุผล หลักวิชา เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานให้มีคุณธรรมและโปร่งใส และควรมีการสำรวจความพึงพอใจและความมั่นใจ ด้านความโปร่งใส มีคุณธรรมของบุคลากร เพื่อบังคับให้ผู้ให้บริการยึดหลักคุณธรรมและให้เกิดการบริหารแบบ Two - Way Management

39) ควรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน เป็นอิสระจากการเมือง ช่วยเหลือประชาชนมากกว่าอำนวยความสะดวกด้านการเมือง และให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

40) ระบบที่ควรเร่งผลักดันให้เกิดขึ้นโดยเร็ว คือ ระบบจ้างผู้บริหารระดับสูงที่เป็นมืออาชีพ และมีความจริงใจ เป็นธรรม ไม่มีฐานะอำนาจพร้อมๆ กับระบบลงโทษ กรณีกระทำการอื่นไม่เป็นธรรม ลำเอียง ทำให้เกิดผลเสียต่อระบบราชการโดยรวม

41) ด้านเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในอนาคต สามารถทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้ทั้งที่ทำงานหรือที่บ้านได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น รวมถึงวิธีการประชุมแบบต่างๆ ก็เปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์หรือการส่งงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้วิธีการดังกล่าวก็เหมาะสมกับงานบางอย่างเท่านั้น ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมกับระบบงานทั้งหมด และเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้กับบุคลากรต้องสอดคล้องกัน โดยพัฒนาบุคลากรให้รองรับเทคโนโลยีในอนาคต

42) เห็นด้วยกับการนำระบบบริหารคนเก่งมาใช้ในการปลูกฝังข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ตั้งแต่ต้น เพราะปัจจุบันคนเก่งมักไม่สนใจการเป็นข้าราชการ การมีระบบบริหารคนเก่งจะทำให้ประเทศไทยมีข้าราชการที่มีความรู้และจะสามารถช่วยพัฒนาประเทศได้อีกมากกว่าข้าราชการรุ่นเก่า

43) การนำวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มากำกับผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัด ทำให้ข้าราชการเกิดความเครียด ส่งผลให้ไม่มีความสุขในการทำงาน จึงต้องเพิ่มการพัฒนาให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้น

44) ในปี พ.ศ. 2561 ข้าราชการควรจะทำหน้าที่ได้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมืออาชีพ การทำงานหนักไม่ใช่วิธีแก้ปัญหา องค์กรต้องกล้าพอที่จะยอมรับบุคลากรที่มีอุดมการณ์ โดยเพิ่มค่าตอบแทน เพื่อให้สามารถอยู่ได้ทั้งร่างกายและจิตใจ แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากฝ่ายการเมืองก็ตาม

45) ระบบราชการต้องกำหนดบทลงโทษ และใช้บทลงโทษอย่างเข้มงวดหากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบกำหนด

46) การที่จะได้มาซึ่งคุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า จำเป็นต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีการวางแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน ข้าราชการต้องทราบถึงการวางแผน ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นขั้นเป็นตอน และต้องมีการประเมินติดตามผลทุกปี นอกจากนั้น ยังต้องส่งเสริม

ให้ช่วยกันดำเนินการตามแผนงาน โดยต้องสร้างจิตสำนึก รวมถึงต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีงบประมาณหรือทรัพยากรที่เพียงพอ เพื่อสนับสนุนการทำงานในระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ

47) ระบบราชการควรแยกบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่พัฒนาได้ให้ทำงานราชการต่อ และกลุ่มที่ไม่สามารถพัฒนาได้ต้องมีการจูงใจให้ออก โดยต้องเป็นมาตรการที่ดำเนินการอย่างเด็ดขาด เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

### 5.3 การสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และผู้ทรงคุณวุฒิ

เมื่อได้ผลการศึกษาตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลงานต่อคณะผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น (รายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก) เพื่อนำผลการสัมมนาที่สำคัญ มาประกอบในการสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลต่อไป

ผลจากการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นพบว่าผู้บริหารสำนักงาน ก.พ. และผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ผลการศึกษาวิจัยในแต่ละหัวข้อมีหลายส่วนที่สามารถนำมาเชื่อมโยงกันเพื่อให้เห็นเป็นภาพอนาคตของระบบราชการและข้าราชการที่ชัดเจนขึ้นได้ หากมีการบูรณาการร่วมกัน ก็จะทำให้ผู้นำไปใช้สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ประโยชน์ได้เด่นชัดยิ่งขึ้น

2) ควรมีการระบุแนวทาง (How To) ที่ชัดเจนในการนำไปสู่ภาพอนาคตที่ได้จากผลการศึกษา ซึ่งอาจจะศึกษาในโครงการต่อยอดต่อไปอีกได้

3) ควรมีการศึกษาดูงานระบบราชการในหลายๆ ประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีลักษณะระบบราชการใกล้เคียงกับประเทศไทย เพื่อให้สามารถนำมาปรับใช้ในระบบราชการไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ผลการศึกษาวิจัยในบางประเด็นนอกจากจะเป็นข้อเสนอในทางวิชาการแล้ว ควรมีการปรับประยุกต์ให้เข้ากับบริบททางการบริหารราชการด้วย

5) ควรมีการศึกษาวิจัยต่อไปในเรื่องคุณลักษณะภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมบุคคลในองค์กร และนำมาเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการได้

6) ควรให้ความสำคัญส่วนหนึ่งกับการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกระบบราชการด้วย เพื่อให้รับทราบข้อคิดเห็นบางประการที่มาจากภายนอกระบบ

