

บทที่ 6 / สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

“โครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต” เกิดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ที่ต้องการศึกษาระบบข้าราชการในทศวรรษหน้า ภายใต้ภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบราชการไทย เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอด และช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ ความสามารถในการแข่งขันระดับโลกของประเทศไทยนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของระบบราชการและข้าราชการ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติและคุณลักษณะของข้าราชการ และปัจจัยเสริมแรงระดับชาติ ด้วยสภาวะการณดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบข้าราชการ จึงได้รับการคาดหวังให้มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้ง ข้าราชการยังได้รับการคาดหวังจากภาคประชาชน ให้เป็นผู้ขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศ โดยการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีมโนสุจริต และมีสมรรถนะขีดความสามารถ ในการให้บริการประชาชนตามแนวทางพระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เพื่อให้ข้าราชการเป็นที่พึ่งและไว้วางใจ รวมถึงได้รับความเชื่อถือจากสังคมอีกด้วย

สำหรับโครงการวิจัย “ระบบข้าราชการในอนาคต” นี้ได้ดำเนินการศึกษาระบบข้าราชการพลเรือนสามัญในทศวรรษหน้า โดยแบ่งเนื้อหาการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

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

ในส่วนการศึกษาเรื่อง “บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า” เป็นการวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น (Opinion Survey) ร่วมกับการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การศึกษามีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) ศึกษาสภาวะการณ์ของสังคมโลก สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีของประเทศไทยในปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า ซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนระบบราชการของประเทศไทย
- 2) สร้างภาพในอนาคต (Scenarios) ของระบบราชการไทยในทศวรรษหน้า

3) ศึกษาบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในทศวรรษหน้า

โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้าที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนระบบราชการไทย

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อระบบราชการในด้านการให้บริการ ระบบการบริหารจัดการ และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

6.1.1 การให้บริการ

- 1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือกลุ่มผู้สูงอายุ
- 2) การพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) โดยเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในระบบราชการ ซึ่งก่อให้เกิดระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E - Government)
- 3) ภาครัฐยังคงมีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพและจัดระเบียบในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ
- 4) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในทางเศรษฐกิจจะเป็นผู้สนับสนุนฝ่ายการเมืองในการเจรจา การจัดทำข้อตกลงและการปฏิบัติตามระเบียบการค้าระหว่างประเทศ โดยทำโครงการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมพัฒนาทางด้านวิชาชีพ ขจัดความยากจน การยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนให้สูงขึ้น
- 5) หน่วยงานภาครัฐจะเป็นกลไกตรวจสอบ รณรงค์ ส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับการเผยแพร่อุดมการณ์ประชาธิปไตยแก่ประชาชน
- 6) การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน
- 7) ปรับระบบการบริหารงานโดยเน้นการส่งเสริมมากกว่าการควบคุม ฝอยคลายกฎระเบียบจากการควบคุม และส่งเสริมการค้าเสรี

6.1.2 ระบบการบริหารจัดการ

- 1) ระบบราชการ จะกำหนดให้ส่วนราชการมีแผนการปฏิบัติราชการ การบริหารที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล การสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน และเปิดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบระบบราชการมากขึ้น
- 2) ระบบราชการเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย พรรคการเมืองเป็นผู้รวบรวมผลประโยชน์ ข้าราชการต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น
- 3) การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนรุ่นเก่าที่สืบทอดกับคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาในระบบ
- 4) การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของข้าราชการ (Re - Image) เพื่อดึงดูดกำลังแรงงานในอนาคต
- 5) การจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน
- 6) ข้าราชการต้องวางตนเป็นกลาง จากความขัดแย้งทางด้านอำนาจทางการเมือง
- 7) การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของข้าราชการ (Re - Image) เพื่อดึงดูดกำลังแรงงานในอนาคต

8) องค์การภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อการเมืองภาคประชาชน และการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

9) องค์การอิสระเป็นองค์การภาครัฐรูปแบบใหม่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการควบคุมตรวจสอบการใช้อำนาจในการเมือง และระบบราชการ

6.1.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล

1) การปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ยืดหยุ่น เพื่อเป็นรากฐานหรือสอดคล้องกับข้าราชการทุกกลุ่มเป้าหมาย

2) การวางแผนอาชีพ (Career Path) ที่ยืดหยุ่น มีการวางแผนทดแทนตำแหน่งงานต่างๆ (Succession Planning) โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีความสำคัญและในกลุ่มของราชการที่กำลังจะเกษียณอายุ

3) การพิจารณาปรับอายุเกษียณข้าราชการ เพื่อให้ผู้สูงอายุได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาในการทำประโยชน์ต่อไป

4) การพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการ

5) การส่งเสริมค่านิยมคุณธรรม ความรักชาติและค่านิยมแห่งการพอเพียงให้แก่ข้าราชการ

6) การส่งเสริมให้ประชาชนปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

7) การปรับปรุงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

6.2 ภาพอนาคต (Scenario) ของระบบราชการไทยในทศวรรษหน้า

ผลการสัมภาษณ์ และจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ คณะวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ และหลากหลายเกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีของโลก และของประเทศไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า จึงได้ข้อสรุปภาพอนาคตของประเทศไทยโดยสังเขป 3 ด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ภาพอนาคตในอีก 10 ปีข้างหน้าทั้ง 3 ภาพอนาคต

SCENARIO 1: POSITIVE ภาพอนาคตด้านบวก	SCENARIO 2: NEGATIVE ภาพอนาคตด้านลบ	SCENARIO 3: MOST PROBABLE ภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด
<ul style="list-style-type: none"> - เป็นอิสระจากการเมือง - มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย - โครงสร้างระบบราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - ถูกตรวจสอบมากขึ้น - ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตเห็นคุณค่าสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เป็นอิสระจากการเมืองอย่างมาก - มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย - โครงสร้างระบบราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - ถูกตรวจสอบค่อนข้างลำบาก - ข้าราชการมีการเรียนรู้ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตเห็นคุณค่าสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เป็นอิสระจากการเมือง - มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ - มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย - โครงสร้างระบบราชการที่ลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน - ถูกตรวจสอบมากขึ้น - ข้าราชการมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง - ข้าราชการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ มีความเป็นมืออาชีพ มีจริยธรรม และมีจิตเห็นคุณค่าสาธารณะ

6.3 บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

เมื่อคณะวิจัยได้ภาพอนาคตใน 10 ปีข้างหน้าทั้ง 3 ภาพอนาคต (Scenarios) แล้ว จึงดำเนินการเพื่อหาวิธีการรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือทางการวิจัยที่เหมาะสมมากที่สุด โดยบูรณาการเครื่องมือต่างๆ ภายใต้กลวิธีการศึกษาวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และการสำรวจความคิดเห็น (Opinion Survey) เพื่อให้ได้ผลการศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กับเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทั้งนี้เพื่อให้ผลการศึกษามีความเหมาะสม เทียบตรง และน่าเชื่อถือ ผลการศึกษาโดยสรุปดังต่อไปนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยด้วยเทคนิค EDFR ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามรวม 3 รอบ ดังนี้ **รอบแรก** เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 39 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - Structure Interview) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิคาดการณ์เกี่ยวกับแนวโน้มใน 3 ประเด็นหลักคือ (1) บทบาทและหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า (2) บทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปีข้างหน้า และ (3) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 10 ปีข้างหน้า นำประเด็นทั้งหมดมาสร้างเป็นข้อคำถามจำนวน 191 ข้อ **รอบที่สอง** เก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 22 ท่าน โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากรอบแรก ในแต่ละข้อผู้ทรงคุณวุฒิจะแสดงความคิดเห็นเป็น 2 ส่วน คือ สอบถามความคิดเห็นถึงแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ ในส่วนนี้กำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ อีกส่วนสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่ควรจะเป็นว่าเป็นภาพที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ และ **รอบที่สาม** เก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิจากรอบที่สอง จำนวน 22 ท่าน โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามจะแสดงให้ผู้ทรงคุณวุฒิทราบถึงคำตอบเดิมที่เคยให้ไว้ และส่วนที่เป็นภาพรวมของคำตอบที่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดให้คำตอบไว้ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอีกครั้งจากข้อมูลทั้งหมด ผลการศึกษาที่ได้จากการใช้เทคนิค EDFR จะถูกนำมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อคัดสรรประเด็นคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันและเป็นภาพที่พึงประสงค์ จากนั้น

นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสำรวจความคิดเห็น (Opinion Survey) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นว่ามีแนวโน้มหรือมีความคิดเห็นสอดคล้องไปกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิหรือไม่

สำหรับการสำรวจความคิดเห็น (Opinion Survey) กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นภายใต้สถานการณ์ที่เป็นภาพอนาคต (Scenario) ที่กำหนดไว้เพียง 1 สถานการณ์เท่านั้น โดยกลุ่มตัวอย่างจะตอบคำถามใน 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนใน 10 ปี ข้างหน้า ส่วนที่ 3 บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ใน 10 ปี ข้างหน้า ส่วนที่ 4 บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ใน 10 ปี ข้างหน้า ส่วนที่ 5 บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการใน 10 ปี ข้างหน้า ส่วนที่ 6 ปัญหาในปัจจุบันของ บทบาท ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 614 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (61.9%) มีอายุระหว่าง 19-60 ปี โดยเฉลี่ย 47.2 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.1 จำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นข้าราชการประจำ จำนวน 516 คน (84.0%) และกลุ่มตัวอย่างจากภายนอก ที่ไม่ใช่ข้าราชการประจำ ประกอบด้วย นักวิชาการ NGO นักเรียนทุนภายใต้การดูแลของสำนักงาน ก.พ. ในอดีตและปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2550 และผู้บริหารจากภาคเอกชน จำนวน 98 คน (16.0%) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามภายใต้ภาพอนาคตเชิงลบ (Negative Scenario) มีจำนวน 192 คน (31.27%) ภายใต้ภาพอนาคตเชิงบวก (Positive Scenario) จำนวน 206 คน (33.55%) และภายใต้ภาพอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most Probable Scenario) จำนวน 216 คน (35.18%) ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และ ส่วนราชการ

ผลการศึกษาบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้าของทั้ง ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และ ส่วนราชการตามภาพอนาคตทั้ง 3 ด้าน ที่ได้จากการศึกษาโดยใช้เทคนิค EDFR และการสอบถามความคิดเห็น มีรายละเอียดดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ลำดับหน่วยงานที่ควรมีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า จำแนกตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	หน่วยงานที่รับผิดชอบแบ่งตามภาพอนาคต								
	ก.พ.			สำนักงาน ก.พ.			ส่วนราชการ		
	ภาพ ผล	ภาพ บวก	เป็น ไปได้	ภาพ ผล	ภาพ บวก	เป็น ไปได้	ภาพ ผล	ภาพ บวก	เป็น ไปได้
1. การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการ	1	1	1	2	2	2	3	3	3
2. การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ	1	3	3	3	2	2	2	1	1
3. การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน	2	3	3	3	2	2	1	1	1
4. การดำเนินการด้านกำลังคน	3	3	3	2	2	2	1	1	1
5. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	3	3	3	2	2	2	1	1	1
6. การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ	3	3	3	2	2	2	1	1	1
7. การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ	3	3	3	2	2	2	1	1	1
8. การจัดสรรทุนการศึกษา	3	3	3	1	1	1	2	2	2
9. การดูแลนักเรียนทุน	2	2	2	1	1	1	3	3	3
10. การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ	1	2	1	2	1	2	3	3	3
11. การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ	2	2	2	1	1	1	3	3	3
12. การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies)	2	2	3	1	1	1	3	3	2
13. การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน	2	3	3	1	2	2	3	1	1
14. การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ	3	3	3	2	2	2	1	1	1
15. การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	1	2	1	2	1	2	3	3	3
16. การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	2	2	2	1	1	1	3	3	3
17. การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ	1	1	1	2	2	2	3	3	3

จากตารางที่ 6.2 เมื่อพิจารณาจากภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนใน พ.ศ. 2561 ควรเป็นดังนี้

1) ก.พ. รับผิดชอบเรื่อง

- การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการ
- การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ
- การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

- การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

2) สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบเรื่อง

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

3) ส่วนราชการรับผิดชอบเรื่อง

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

2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ ก.พ.

บทบาทหน้าที่ของ ก.พ.

จากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR และจากการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างที่ตอบภายใต้เงื่อนไขของภาพอนาคตทั้ง 3 ภาพ ได้ให้คำตอบที่สอดคล้องกัน โดยบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. ควรมี 9 บทบาทหลัก คือ (1) ที่ปรึกษา (2) ผู้กำหนดนโยบาย (3) ผู้จัดระเบียบ (4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (5) ผู้ออกแบบกลยุทธ์ (6) ผู้เชื่อมอำนาจ (7) ผู้ตรวจสอบและประเมิน (8) ผู้พิทักษ์คุณธรรม และ (9) ผู้สร้างเครือข่าย รายละเอียดในการทำหน้าที่ในแต่ละบทบาทนั้น ดูในตารางที่ 6.3 ดังนี้

ตารางที่ 6.3 บทบาท และหน้าที่ตามบทบาทที่ ก.พ. ควรดำเนินการ

บทบาท	หน้าที่ตามบทบาท
ที่ปรึกษา (Consultant)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ 2. เป็นที่ปรึกษาให้กับคณะรัฐมนตรี 3. เป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น 4. เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก. อื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.ค.ศ. ก.ก.
ผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบายหลักด้านงานทรัพยากรบุคคลและให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 2. กำหนดนโยบายกำกับ ตรวจสอบความถูกต้อง และความชอบด้วยกฎหมาย กฎระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ทุกหน่วยงาน 3. กำหนดมาตรฐานกลางการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 4. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม 5. กำหนดนโยบายเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างความร่วมมือกันป้องกันหรือจัดการทุจริต และการประพฤติมิชอบในวงราชการ
ผู้จัดระเบียบ (Regulator)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ 2. กำหนดคุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุกให้กับส่วนราชการและ ก. อื่นๆ 2. สนับสนุนให้ส่วนราชการ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น การเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์ วางนโยบายต่างๆ การจัดระบบสารบรรณเอกสาร เพื่อให้แนวคิดลดเอกสารกระดาษ (Paper less) ในระบบราชการมีผลเป็นรูปธรรม และการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกกระบวนการ
ผู้ออกแบบกลยุทธ์ (Strategy Architect)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เข้ากับลักษณะและความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ไม่ใช่มีเพียงมาตรฐานเดียวอีกต่อไป 2. วางแผนกลยุทธ์ที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งทางด้าน สังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี
ผู้เอื้ออำนวย (Facilitator)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้เอื้ออำนวยให้กับ... <ol style="list-style-type: none"> 1.1 งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) 1.2 คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) 1.3 อธิบดี 1.4 ปลัดกระทรวง / รองปลัดกระทรวง 2. เป็นผู้เอื้ออำนวยด้าน... <ol style="list-style-type: none"> 2.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.2 ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ 2.3 ระบบการบริหาร เน้นการกระจายอำนาจ

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

บทบาท	หน้าที่ตามบทบาท
ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน (Monitor & Auditor)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ตรวจสอบภาพรวมในเชิงนโยบายการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันในภาพรวมทั้งหมดของระบบราชการ 2. เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินการทำงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์นโยบาย และกฎระเบียบที่ถูกต้อง 3. เข้าไปประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในฐานะองค์กลาง หลังจากมีส่วนราชการได้ทำการประเมินตนเองก่อนแล้ว 4. เป็นเพียงผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษแต่อย่างใด
ผู้พิทักษ์คุณธรรม (Merit keeper)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ก.พ. พิชัยคุณธรรมด้วยการ... <ol style="list-style-type: none"> 1.1 สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิชัยความเป็นธรรมเชิงรุก 1.2 ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว 1.3 ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง 2. คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะ... <ol style="list-style-type: none"> 2.1 เป็นอิสระจากการเมือง 2.2 มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. 2.3 มีคำตอบแทนสูง ป้องกันการตัดสินบนว่าจ้าง
ผู้สร้างเครือข่าย (Net-worker)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระทรวง กรมต่างๆ 2. องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ 3. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 4. ภาคเอกชน
บทบาทการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง 2. เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง 3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand) 4. (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 5. ทำงานเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว 6. สร้างระบบข้าราชการ เพื่อเป็นนายจ้างที่ดีและเป็นทางเลือก (Employer of Choice) ของคนเก่ง (Talent) 7. เป็นองค์กรอิสระ

โครงสร้างของ ก.พ.

จากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR สรุปคุณสมบัติของประธาน ก.พ. ประสิทธิภาพของ ก.พ. องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ รวมถึงคุณสมบัติของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ ดังนี้

1) ประธาน ก.พ. ควรมีคุณสมบัติ (1) ความเป็นกลาง เป็นอิสระจากการเมือง (2) รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล (3) รอบรู้ในระบบราชการไทย (4) มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและการเมือง และ (5) ประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้

2) ประธาน ก.พ. ควรเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งดังต่อไปนี้ (1) นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง (2) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ (3) ผู้ใดก็ได้ที่มาจากกรรมการเลือกตั้งของคณะกรรมการ ก.พ. หรือ (4) นายกรัฐมนตรี/ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี

3) ก.พ. ควรมีคุณสมบัติ (1) มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง (2) เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล (3) ความเป็นกลาง ความเป็นอิสระ (4) มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ รอบรู้งานทุกด้านอย่างกว้างขวาง (5) กล้ายืนหยัดต่อการแทรกแซงทางการเมือง (6) เชี่ยวชาญหลักการบริหารราชการแผ่นดิน (7) เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกวงการราชการ และ (8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ

4) องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ ควรเป็นองค์กรที่ (1) มีธรรมาภิบาลสูง (2) อิสระจากการเมืองอย่างแท้จริง (3) สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ (4) มีเอกภาพในการทำงาน (5) มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจ และความเชื่อใจ (6) มุ่งทำงานตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก (7) แสวงหาความรู้และสร้างวัฒนธรรมทางปัญญา และ (8) มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหลายภาคส่วนในสังคม

5) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์ ควรจะมีคุณสมบัติ ดังนี้ (1) เป็นผู้มีความรู้สูง (2) มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (3) สามารถเป็นต้นแบบที่ดีของข้าราชการได้ (4) ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง (5) พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง และ (6) มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น

จากการสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่ตอบภายใต้เงื่อนไขของภาพอนาคตทั้ง 3 ภาพ โดยพิจารณาลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. โครงสร้างของ ก.พ. รวมถึง องค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า จำแนกตามภาพอนาคต สรุปได้ตามตารางที่ 6.4 ดังนี้

ตารางที่ 6.4 ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคต

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า			
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทที่ปรึกษา (Consultant)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้กับส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ 2. ให้กับคณะรัฐมนตรี 3. ให้กับส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น 4. ให้กับ ก. อื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.ค.ศ. ก.ก. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้กับส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น 2. ให้กับคณะรัฐมนตรี 3. ให้กับส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ 4. ให้กับ ก. อื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.ค.ศ. ก.ก. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้กับส่วนราชการซึ่ง ก.พ. ดูแลอยู่ 2. ให้กับคณะรัฐมนตรี 3. ให้กับส่วนราชการทุกประเภทรวมทั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น 4. ให้กับ ก. อื่นๆ เช่น ก.ตร. ก.ค.ศ. ก.ก.
บทบาทผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker)	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายหลักด้านงานทรัพยากรบุคคลและให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 2. นโยบายกำกับ ตรวจสอบความถูกต้อง และความชอบด้วยกฎหมาย กฎ ระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ทุกหน่วยงาน 3. มาตรฐานกลางการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 4. ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม 5. นโยบายเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างความร่วมมือกันป้องกันหรือจัดการทุจริต และการประพฤติมิชอบในวงราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายหลักด้านงานทรัพยากรบุคคลและให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 2. นโยบายกำกับ ตรวจสอบความถูกต้อง และความชอบด้วยกฎหมาย กฎ ระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ทุกหน่วยงาน 3. มาตรฐานกลางการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 4. ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม 5. นโยบายเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างความร่วมมือกันป้องกันหรือจัดการทุจริต และการประพฤติมิชอบในวงราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายกำกับ ตรวจสอบความถูกต้อง และปฏิบัติหน้าที่ทุกหน่วยงาน 2. นโยบายหลักด้านงานทรัพยากรบุคคลและให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 3. มาตรฐานกลางการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ 4. นโยบายเสริมสร้างความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างความร่วมมือกันป้องกันหรือจัดการทุจริต และการประพฤติมิชอบในวงราชการ 5. ผลลัพธ์ที่ต้องการแล้วให้ส่วนราชการแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
บทบาทผู้จัดระเบียบ (Regulator)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ 2. คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ 2. คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการ 2. กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการ

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า			
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุกให้กับส่วนราชการและ ก. อื่นๆ 2. สนับสนุนให้ส่วนราชการ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น การเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์ วางนโยบายต่างๆ การจัดระบบสารบรรณเอกสาร เพื่อให้แนวคิดลดเอกสาร กระดาษ (Paper less) ในระบบราชการมีผลเป็นรูปธรรม และการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกกระบบราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุกให้กับส่วนราชการและ ก. อื่นๆ 2. สนับสนุนให้ส่วนราชการ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น การเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์ วางนโยบายต่างๆ การจัดระบบสารบรรณเอกสาร เพื่อให้แนวคิดลดเอกสาร กระดาษ (Paper less) ในระบบราชการมีผลเป็นรูปธรรม และการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกกระบบราชการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐเชิงรุกให้กับส่วนราชการและ ก. อื่นๆ 2. สนับสนุนให้ส่วนราชการ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เช่น การเก็บข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประโยชน์ในการวางยุทธศาสตร์ วางนโยบายต่างๆ การจัดระบบสารบรรณเอกสาร เพื่อให้แนวคิดลดเอกสาร กระดาษ (Paper less) ในระบบราชการมีผลเป็นรูปธรรม และการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกกระบบราชการ
บทบาทผู้ออกแบบกลยุทธ์ (Strategy Architect)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เข้ากับลักษณะและความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ไม่ใช่มีเพียงมาตรฐานเดียวอีกต่อไป 2. วางแผนกลยุทธ์ที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งทางด้าน สังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เข้ากับลักษณะและความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ไม่ใช่มีเพียงมาตรฐานเดียวอีกต่อไป 2. วางแผนกลยุทธ์ที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งทางด้าน สังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนกลยุทธ์ที่สนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งทางด้าน สังคม การเมือง เศรษฐกิจและเทคโนโลยี 2. ออกแบบกลยุทธ์ที่หลากหลายให้เข้ากับลักษณะและความต้องการของส่วนราชการต่างๆ ไม่ใช่มีเพียงมาตรฐานเดียวอีกต่อไป

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า			
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทผู้เอื้ออำนวย (Facilitator)	1. ก.พ. ควรเป็นผู้เอื้ออำนวยให้กับ... 1.1 งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) 1.2 คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) 1.3 อธิบดี 1.4 ปลัดกระทรวง / รองปลัดกระทรวง 2. ก.พ. ควรเอื้ออำนวยให้กับคณะ/ส่วนราชการด้าน... 2.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.2 ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ 2.3 ระบบการบริหาร เน้นการกระจายอำนาจ	1. ก.พ. ควรเป็นผู้เอื้ออำนวยให้กับ... 1.1 งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) 1.2 คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) 1.3 อธิบดี 1.4 ปลัดกระทรวง / รองปลัดกระทรวง 2. ก.พ. ควรเอื้ออำนวยให้กับคณะ/ส่วนราชการด้าน... 2.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.2 ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ 2.3 ระบบการบริหาร เน้นการกระจายอำนาจ	1. ก.พ. ควรเป็นผู้เอื้ออำนวยให้กับ... 1.1 งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) 1.2 คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) 1.3 อธิบดี 1.4 ปลัดกระทรวง / รองปลัดกระทรวง 2. ก.พ. ควรเอื้ออำนวยให้กับคณะ/ส่วนราชการด้าน... 2.1 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 2.2 ระบบการบริหาร เน้นการกระจายอำนาจ 2.3 ความเป็นเลิศในงานทรัพยากรบุคคล (HR Champion) ด้านต่างๆ
บทบาทผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน (Monitor & Auditor)	1. เป็นผู้ตรวจสอบภาพรวมในเชิงนโยบายการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันในภาพรวมทั้งหมดของระบบราชการ 2. เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินการทำงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ นโยบาย และกฎระเบียบที่ถูกต้อง 3. เข้าไปประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในฐานะองค์กรกลาง หลังจากที่ยื่นส่วนราชการได้ทำการประเมินตนเองก่อนแล้ว 4. เป็นเพียงผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษแต่อย่างใด	1. เป็นผู้ตรวจสอบภาพรวมในเชิงนโยบายการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันในภาพรวมทั้งหมดของระบบราชการ 2. เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินการทำงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ นโยบาย และกฎระเบียบที่ถูกต้อง 3. เข้าไปประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในฐานะองค์กรกลาง หลังจากที่ยื่นส่วนราชการได้ทำการประเมินตนเองก่อนแล้ว 4. เป็นเพียงผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษแต่อย่างใด	1. เป็นผู้ตรวจสอบภาพรวมในเชิงนโยบายการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันในภาพรวมทั้งหมดของระบบราชการ 2. เป็นผู้ตรวจสอบและประเมินการทำงานของส่วนราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ นโยบาย และกฎระเบียบที่ถูกต้อง 3. เข้าไปประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในฐานะองค์กรกลาง หลังจากที่ยื่นส่วนราชการได้ทำการประเมินตนเองก่อนแล้ว 4. เป็นเพียงผู้ตรวจสอบเท่านั้น แต่ไม่มีอำนาจในการลงโทษแต่อย่างใด

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า			
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทผู้พิทักษ์คุณธรรม (Merit keeper)	1. ก.พ. พิทักษ์คุณธรรมด้วยการ... 1.1 สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิทักษ์ความเป็นธรรมเชิงรุก 1.2 ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว 1.3 ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง 2. คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะ... 2.1 เป็นอิสระจากการเมือง 2.2 มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. 2.3 มีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้าง	1. ก.พ. พิทักษ์คุณธรรมด้วยการ... 1.1 สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิทักษ์ความเป็นธรรมเชิงรุก 1.2 ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว 1.3 ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง 2. คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะ... 2.1 เป็นอิสระจากการเมือง 2.2 มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. 2.3 มีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้าง	1. ก.พ. พิทักษ์คุณธรรมด้วยการ... 1.1 สร้างกลไกเชิงป้องกัน พิทักษ์ความเป็นธรรมเชิงรุก 1.2 ออกแบบให้กระบวนการทางวินัยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว 1.3 ลดขั้นตอนการร้องเรียน โดยให้ร้องต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุโดยตรง 2. คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ควรจะ... 2.1 เป็นอิสระจากการเมือง 2.2 มีสำนักงานเลขานุการแยกออกจากสำนักงาน ก.พ. 2.3 มีค่าตอบแทนสูง ป้องกันการติดสินบนว่าจ้าง
บทบาทผู้สร้างเครือข่าย (Net-worker)	1. กระทรวง กรมต่างๆ 2. องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ 3. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 4. ภาคเอกชน	1. องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ 2. กระทรวง กรมต่างๆ 3. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 4. ภาคเอกชน	1. องค์การกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ 2. กระทรวง กรมต่างๆ 3. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 4. ภาคเอกชน

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า			
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทการทำงานของ ก.พ. ในประเด็นอื่นๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง 2. เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง 3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand) 4. (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 5. ทำงานเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว 6. สร้างระบบข้าราชการ เพื่อเป็นนายจ้างที่ดีและเป็นทางเลือก (Employer of Choice) ของคนเก่ง (Talent) 7. เป็นองค์กรอิสระ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2. เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง 3. กระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง 4. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand) 5. สร้างระบบข้าราชการ เพื่อเป็นนายจ้างที่ดีและเป็นทางเลือก (Employer of Choice) ของคนเก่ง (Talent) 6. ทำงานเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว 7. เป็นองค์กรอิสระ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (ยุบ) รวมเข้ากับ ก.พ.ร. ทำงานพัฒนาระบบราชการและระบบข้าราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2. เป็นอิสระจากข้าราชการการเมืองอย่างแท้จริง 3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employment Brand) 4. กระจายอำนาจให้ส่วนราชการดูแลข้าราชการในสังกัดเอง 5. ทำงานเชิงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว 6. สร้างระบบข้าราชการ เพื่อเป็นนายจ้างที่ดีและเป็นทางเลือก (Employer of Choice) ของคนเก่ง (Talent) 7. เป็นองค์กรอิสระ
คุณสมบัติ “ประธาน ก.พ.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นกลาง เป็นอิสระจากการเมือง 2. รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล 3. รอบรู้ในระบบราชการไทย 4. มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและการเมือง 5. ประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นกลาง เป็นอิสระจากการเมือง 2. รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล 3. รอบรู้ในระบบราชการไทย 4. มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและการเมือง 5. ประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเป็นกลาง เป็นอิสระจากการเมือง 2. รอบรู้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล 3. รอบรู้ในระบบราชการไทย 4. มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับในวงราชการและการเมือง 5. ประสานนโยบายกับผู้บริหารระดับสูงระดับประเทศได้

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า			
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
“ประธาน ก.พ.” ควรเป็น...	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง 2. ผู้ใดก็ได้ที่มาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการ ก.พ. 3. นักวิชาการที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ 4. นายกรัฐมนตรี / ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง 2. นักวิชาการที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ 3. ผู้ใดก็ได้ที่มาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการ ก.พ. 4. นายกรัฐมนตรี / ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีชื่อเสียง 2. นักวิชาการที่มีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับทั้งในและนอกระบบราชการ 3. ผู้ใดก็ได้ที่มาจากการเลือกตั้งของคณะกรรมการ ก.พ. 4. นายกรัฐมนตรี / ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรี
คุณสมบัติของ “ก.พ.” ควรจะ...	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง 2. มีความเป็นกลาง มีความเป็นอิสระ 3. เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล 4. มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ รอบรู้งานทุกด้านอย่างกว้างขวาง 5. กล้ายืนหยัดต่อการแทรกแซงทางการเมือง 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ 7. เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกวงการราชการ 8. เชี่ยวชาญหลักการบริหารราชการแผ่นดิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง 2. เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล 3. มีความเป็นกลาง มีความเป็นอิสระ 4. มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ รอบรู้งานทุกด้านอย่างกว้างขวาง 5. กล้ายืนหยัดต่อการแทรกแซงทางการเมือง 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ 7. เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกวงการราชการ 8. เชี่ยวชาญหลักการบริหารราชการแผ่นดิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง 2. เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรบุคคล 3. มีความเป็นกลาง มีความเป็นอิสระ 4. มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญ รอบรู้งานทุกด้านอย่างกว้างขวาง 5. กล้ายืนหยัดต่อการแทรกแซงทางการเมือง 6. เชี่ยวชาญหลักการบริหารราชการแผ่นดิน 7. เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกวงการราชการ 8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของ ก.พ. ตามลักษณะบทบาท โครงสร้างของ ก.พ. และรูปแบบขององค์การกลางบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า				
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้	
องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์	1. มีธรรมาภิบาลสูง	1. มีธรรมาภิบาลสูง	1. มีธรรมาภิบาลสูง	
	2. อีสระจากการเมืองอย่างแท้จริง	2. อีสระจากการเมืองอย่างแท้จริง	2. อีสระจากการเมืองอย่างแท้จริง	
	3. สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ	3. สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ	3. สร้างความเป็นธรรมในระบบราชการ	
	4. มีเอกภาพในการทำงาน	4. มีเอกภาพในการทำงาน	4. มีเอกภาพในการทำงาน	
	5. มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจและความเชื่อใจ	5. มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจและความเชื่อใจ	5. มีการกระจายอำนาจ พร้อมกับการมอบอำนาจและความเชื่อใจ	
	6. มุ่งทำงานตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก	6. มุ่งทำงานตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก	6. มุ่งทำงานตอบสนองต่อประชาชนเป็นหลัก	
	7. แสวงหาความรู้และสร้างวัฒนธรรมทางปัญญา	7. แสวงหาความรู้และสร้างวัฒนธรรมทางปัญญา	7. แสวงหาความรู้และสร้างวัฒนธรรมทางปัญญา	
	8. มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหลายภาคส่วนในสังคม	8. มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหลายภาคส่วนในสังคม	8. มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหลายภาคส่วนในสังคม	
คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของ องค์การกลางบริหารงานบุคคลที่พึงประสงค์	1. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูง	1. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูง	1. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูง	
	2. มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	2. มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	2. มุ่งมั่นยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	
	3. สามารถเป็นต้นแบบที่ดีของข้าราชการได้	3. สามารถเป็นต้นแบบที่ดีของข้าราชการได้	3. สามารถเป็นต้นแบบที่ดีของข้าราชการได้	
	4. ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง	4. ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง	4. ไม่พึ่งพิงอำนาจจากฝ่ายการเมือง	
	5. พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง	5. พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง	5. พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้อุดมการณ์ที่ถูกต้อง	
	6. มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น	6. มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น	6. มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น	

(หมายเหตุ : เรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปน้อย)

3) บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.

จากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR สรุปได้ว่า สำนักงาน ก.พ. ควรมีบทบาทหน้าที่หลัก 8 ประการคือ (1) การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล (2) การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก (3) การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (4) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การบริหารด้านกำลังคน (7) การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ. และ (8) การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ รายละเอียดในการทำหน้าที่ในแต่ละบทบาทนั้น ดูในตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 บทบาทและกิจกรรมที่สำนักงาน ก.พ. ควรดำเนินการ

บทบาท	หน้าที่ตามบทบาท
การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ 2. พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกกระบวนการราชการ 3. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ เรื่องการจัดสวัสดิการและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี 4. เป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ
การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ 2. ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหา หรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก 3. ใช้ระบบออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์ และรับสมัครการสอบคัดเลือก 4. ใช้ระบบออนไลน์ ดำเนินการสอบ ประมวลผล โดยแสดงผลทันที (Real time)
การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ 2. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ดำเนินการศึกษาวิจัยเองในบางหัวข้อ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย
การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำมาตรฐานหลักสุดรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสุดรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสุดร 2. จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสุดรความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง 3. จัดหลักสุดรกลางบางหลักสูตรที่ทุกหน่วยงานสามารถคัดเลือกคนมาร่วมหลักสุดรได้ตามโควต้าและคุณสมบัติที่ ก.พ. กำหนด 4. พิจารณารับรองหลักสูตรอื่นๆ ที่สามารถนำมาเทียบเคียงได้กับหลักสุดรกลางของ ก.พ. ให้มีจำนวนมากขึ้น 5. ดำเนินการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือองค์กรเอกชนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดได้เป็นจำนวนมาก 6. พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการทำโครงการการฝึกงานในภาคเอกชน เป็นต้น

ตารางที่ 6.5 (ต่อ)

บทบาท	หน้าที่ตามบทบาท
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ 2. ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback) 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในภาพกว้าง
การบริหารด้านกำลังคน	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ 2. ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง 3. ดูกรอบอัตรากำลังในภาพรวมเป็นรายกระทรวง
การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ.	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. 2. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม 3. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ. สามารถเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการที่ดีได้ 4. สร้างต้นแบบการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ 5. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้ดำรงชีพอยู่ด้วยความพอเพียง
การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ 2. ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ 3. สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ 4. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการดูแล ติดตามนักเรียนทุนในต่างประเทศ 5. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ

จากการสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่ตอบภายใต้เงื่อนไขของภาพอนาคตทั้ง 3 ภาพ โดยพิจารณาลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ในทศวรรษหน้า จำแนกตามภาพอนาคต สรุปได้ตามตารางที่ 6.6 ดังนี้

ตารางที่ 6.6 ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามบทบาทในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามบทบาทในทศวรรษหน้า		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล	1. เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	1. พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ	1. พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ
	2. พัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เพื่อเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกระบบราชการ	2. เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ	2. เปรียบเสมือนคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Departmental Information System) ด้านทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ
	3. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ เรื่องการจัดสวัสดิการและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี	3. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ เรื่องการจัดสวัสดิการและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี	3. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ เรื่องการจัดสวัสดิการและสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี
	4. เป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ	4. เป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ	4. เป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ
การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก	1. มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ	1. มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ	1. ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหาหรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก
	2. ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหาหรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก	2. ร่วมกับองค์กรเอกชน/องค์กรกลางที่น่าเชื่อถือ ทำฐานข้อมูลบุคลากร ให้ภาคส่วนต่างๆ สามารถสืบหาหรือคัดเลือกบุคลากรในเบื้องต้นผ่านทางฐานข้อมูลได้โดยสะดวก	2. มีศูนย์การสรรหาและการสอบคัดเลือก บริการให้แก่หน่วยงานราชการที่ต้องการข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากข้าราชการพลเรือนสามัญ
	3. ใช้ระบบออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์ และรับสมัครการสอบคัดเลือก	3. ใช้ระบบออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์ และรับสมัครการสอบคัดเลือก	3. ใช้ระบบออนไลน์ ในการประชาสัมพันธ์ และรับสมัครการสอบคัดเลือก
	4. ใช้ระบบออนไลน์ ดำเนินการสอบ ประมวลผล โดยแสดงผลทันที (Real time)	4. ใช้ระบบออนไลน์ ดำเนินการสอบ ประมวลผล โดยแสดงผลทันที (Real time)	4. ใช้ระบบออนไลน์ ดำเนินการสอบ ประมวลผล โดยแสดงผลทันที (Real time)

ตารางที่ 6.6 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามบทบาทในทศวรรษหน้า		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	1. มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ 2. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ดำเนินการศึกษาวิจัยเองในบางหัวข้อ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย	1. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ 3. ดำเนินการศึกษาวิจัยเองในบางหัวข้อ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย	1. ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา นำผลการวิจัยที่ศึกษาไว้แล้วมาต่อยอด สร้างเป็นเครือข่ายการวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. มีการวิจัยที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ 3. ดำเนินการศึกษาวิจัยเองในบางหัวข้อ เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย
การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	1. จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร 2. จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญ เฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง 3. จัดหลักสูตรกลางบางหลักสูตรที่ทุกหน่วยงานสามารถคัดเลือกคนมาร่วมหลักสูตรได้ตามโควต้าและคุณสมบัติที่ ก.พ. กำหนด 4. พิจารณารับรองหลักสูตรอื่นๆ ที่สามารถนำมาเทียบเคียงได้กับหลักสูตรกลางของ ก.พ. ให้มีจำนวนมากขึ้น	1. จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร 2. จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญ เฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง 3. ดำเนินการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือองค์กรเอกชนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนที่สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดได้เป็นจำนวนมาก	1. จัดทำหลักสูตรพื้นฐานที่ข้าราชการควรทราบ (Orientation Training) สำหรับหลักสูตรความชำนาญ เฉพาะด้าน ให้ส่วนราชการดำเนินการเอง 2. จัดทำมาตรฐานหลักสูตรกลาง แต่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเอง โดยสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานหลักสูตร 3. จัดหลักสูตรกลางบางหลักสูตรที่ทุกหน่วยงานสามารถคัดเลือกคนมาร่วมหลักสูตรได้ตามโควต้าและคุณสมบัติที่ ก.พ. กำหนด 4. พิจารณารับรองหลักสูตรอื่นๆ ที่สามารถนำมาเทียบเคียงได้กับหลักสูตรกลางของ ก.พ. ให้มีจำนวนมากขึ้น

ตารางที่ 6.6 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามบทบาทในทศวรรษหน้า		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (ต่อ)	5. ดำเนินการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือองค์กรเอกชนในการสร้างหลักสูตร ฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนที่สามารถเทียบเคียงกับ มาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดได้เป็นจำนวนมาก 6. พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ ด้วยประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการทำโครงการการ ฝึกงานในภาคเอกชน เป็นต้น	4. จัดหลักสูตรกลางบางหลักสูตรที่ทุกหน่วยงานสามารถ คัดเลือกคนมาร่วมหลักสูตรได้ตามโควตาและ คุณสมบัติที่ ก.พ. กำหนด 5. พิจารณารับรองหลักสูตรอื่นๆ ที่สามารถนำมา เทียบเคียงได้กับหลักสูตรกลางของ ก.พ. ให้มีจำนวน มากขึ้น 6. พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ ด้วยประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการทำโครงการ การฝึกงานในภาคเอกชน เป็นต้น	5. ดำเนินการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา หรือองค์กรเอกชนในการสร้าง หลักสูตรฝึกอบรมหรือการเรียนการสอนที่สามารถ เทียบเคียงกับมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนดได้เป็นจำนวน มาก 6. พัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ ด้วยประสบการณ์จริง การเรียนรู้ด้วยการทำโครงการ การฝึกงานในภาคเอกชน เป็นต้น
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ 2. ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback) 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในภาพกว้าง	1. มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ 2. ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback) 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในภาพกว้าง	1. มีตัวบ่งชี้ (KPI) ที่ชัดเจน วัดประเมินได้จริง และเป็นที่ยอมรับ 2. ประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ส่วนราชการ (Feedback) 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ในภาพกว้าง
การบริหารด้านกำลังคน	1. กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ 2. ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง 3. ดูกรอบอัตรากำลังในภาพรวมเป็นรายกระทรวง	1. ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง 2. กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ 3. ดูกรอบอัตรากำลังในภาพรวมเป็นรายกระทรวง	1. ให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบอัตรากำลังเอง 2. กำหนดกรอบอัตรากำลัง ร่วมกับส่วนราชการ 3. ดูกรอบอัตรากำลังในภาพรวมเป็นรายกระทรวง
การพัฒนาบุคลากรภายใน สำนักงาน ก.พ.	1. สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	1. สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.	1. สร้างจิตวิญญาณการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.

ตารางที่ 6.6 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน		ลำดับความสำคัญในการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ตามบทบาทในทศวรรษหน้า		
ก.พ.		ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ. (ต่อ)		2. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจรรยาบรรณ	2. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจรรยาบรรณ	2. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมและจรรยาบรรณ
		3. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ. สามารถเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการที่ดีได้	3. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ. สามารถเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการที่ดีได้	3. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ. สามารถเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการที่ดีได้
		4. สร้างต้นแบบการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ	4. สร้างต้นแบบการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ	4. สร้างต้นแบบการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการและเครื่องมือใหม่ๆ
		5. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้ดำรงชีพอยู่ด้วยความพอเพียง	5. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้ดำรงชีพอยู่ด้วยความพอเพียง	5. พัฒนาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ. ให้ดำรงชีพอยู่ด้วยความพอเพียง
การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ		1. ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ	1. ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ	1. ปฏิบัติงานเชิงรุก ในการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ
		2. ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ	2. ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ	2. ร่วมกับสถาบันการศึกษาในการเตรียมนักศึกษาเข้าสู่การทำงานในระบบราชการ / หน่วยงานอื่นๆ
		3. สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ	3. สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ	3. สร้างระบบการติดตามนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศอย่างเป็นระบบ
		4. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการดูแล ติดตามนักเรียนทุนในต่างประเทศ	4. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการดูแล ติดตามนักเรียนทุนในต่างประเทศ	4. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการดูแล ติดตามนักเรียนทุนในต่างประเทศ
		5. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ	5. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ	5. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ

(หมายเหตุ : เรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปน้อย)

4) บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

จากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR สรุปได้ว่า ส่วนราชการ จะรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการด้านกำลังคน การพัฒนาข้าราชการพลเรือน การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการการดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน และการพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ โดยการทำหน้าที่ของส่วนราชการในแต่ละบทบาทในตารางที่ 6.7 ดังนี้

ตารางที่ 6.7 บทบาทและกิจกรรมที่สำนักงาน ก.พ. ควรดำเนินการ

บทบาท	หน้าที่ตามบทบาท
บทบาทหน้าที่ของส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง 2. รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น 3. นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ 4. ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น 5. เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญได้
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ 2. มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้
บทบาทหน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ 2. รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเอง ในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ 3. เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ 4. เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากการสำรวจความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่ตอบภายใต้เงื่อนไขของภาพอนาคตทั้ง 3 ภาพ โดยพิจารณาลำดับความสำคัญในบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในทศวรรษหน้า จำแนกตามภาพอนาคต สรุปได้ตามตารางที่ 6.8 ดังนี้

ตารางที่ 6.8 ลำดับความสำคัญในบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคต

บทบาทหน้าที่	ลำดับความสำคัญในบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทหน้าที่ของส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ 	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ 	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้ 	<ol style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้ 	<ol style="list-style-type: none"> มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคล ภายในหน่วยงานได้ ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ
บทบาทหน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเองในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ 	<ol style="list-style-type: none"> ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเองในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ 	<ol style="list-style-type: none"> ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเองในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ

ตารางที่ 6.8 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่	ลำดับความสำคัญในบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในทศวรรษหน้า ตามภาพอนาคต		
	ภาพลบ	ภาพบวก	ภาพที่เป็นไปได้
บทบาทหน้าที่ของงานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ใน การบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)	3. เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ	3. เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ	3. เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ
	4. เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดย แยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากร	4. เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดย แยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากร	4. เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดย แยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากร
	บุคคล และ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล	บุคคล และ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล	บุคคล และ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

(หมายเหตุ : เรียงลำดับตามความสำคัญจากมากไปน้อย)

6.4 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาตามภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด สามารถสรุปความรับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลได้ดังตารางที่ 6.9 ดังนี้

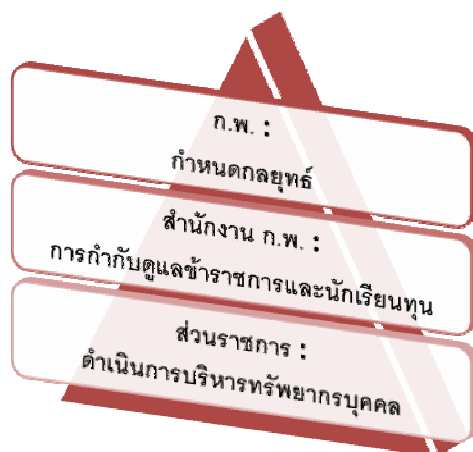
ตารางที่ 6.9 พันธกิจและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

การกำหนดกลยุทธ์		การกำกับดูแลข้าราชการ และนักเรียนทุน	การดำเนินการ บริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบ	ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.	ส่วนราชการ
พันธกิจ	- การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการ	- การจัดสรรทุนการศึกษา	- การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ
	- การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ	- การดูแลนักเรียนทุน	- การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน
	- การออกกฎระเบียบต่างๆ	- การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ	- การดำเนินการด้านกำลังคน
	- การออกกฎระเบียบต่างๆเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	- การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ (Competencies)	- การพัฒนาข้าราชการ
	- การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ	- การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	- การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ
			- การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ
			- การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน
บทบาทหน้าที่	- ทักษะ	- การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล	- การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ
	- ผู้กำหนดนโยบาย	- การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการในเรื่องการบริหารงานบุคคล	- กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเอง
	- ผู้จัดระเบียบ	- การดำเนินการสรรหาหรือการสอบคัดเลือก	- รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น
	- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	- การศึกษา วิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	- นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มระบบ
	- ผู้ออกแบบกลยุทธ์	- การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	- ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
	- ผู้ใช้อำนาจ	- การประเมินผลการปฏิบัติงาน	- เป็นที่ปรึกษาให้กับ ก.พ. / ส่วนราชการอื่นๆ ในระบบงานทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ได้
	- ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน	- การบริหารด้านกำลังคน	
	- ผู้พิทักษ์คุณธรรม	- การพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงาน ก.พ.	
	- ผู้สร้างเครือข่าย	- การดูแลนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ	

ตารางที่ 6.9 (ต่อ)

การกำหนดกลยุทธ์	การกำกับดูแลข้าราชการ และนักเรียนทุน	การดำเนินการ บริหารทรัพยากรบุคคล
บทบาท หน้าที่ (ต่อ)		<p><u>ผู้บริหารส่วนราชการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีศักยภาพในการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงานได้ - ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรบุคคลมาเป็นอันดับต้นๆ <p><u>งานการเจ้าหน้าที่ (ก.จ.)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือกับผู้บริหารของส่วนราชการในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะ หุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่สำคัญของผู้บริหารส่วนราชการ - รับผิดชอบร่วมกับกลุ่มงานหลักในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในส่วนราชการของตนเอง ในเรื่อง คน ค่าตอบแทน แผนกลยุทธ์ และการปฏิรูประบบ - เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ - เปลี่ยนชื่อเป็น งานบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแยกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล และ กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด พบว่า ก.พ. ควรทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรทำหน้าที่การกำกับดูแลข้าราชการและนักเรียนทุน และส่วนราชการ ควรทำหน้าที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยบทบาทขององค์กรที่รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล สรุปได้เป็นภาพที่ 6.1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6.1 บทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในทศวรรษหน้า บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ. จะเป็นบทบาทของการวางแผนกลยุทธ์ และการกำกับดูแลในภาพรวม ขณะเดียวกันจะกระจายอำนาจและให้ส่วนราชการมีความเป็นอิสระในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่เน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยหน่วยงานกลางจะทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ในภาพรวมระดับประเทศ ขณะเดียวกันการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเปิดโอกาสให้ส่วนราชการดำเนินการได้อย่างอิสระ และยืดหยุ่นภายใต้วิสัยทัศน์ระดับประเทศ

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในส่วนกลาง (ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.) กับส่วนราชการจะมีความใกล้ชิด ตามแนวคิดเรื่องการผลักดันแผนยุทธศาสตร์ ที่หน่วยงานกลางจะวางระบบ หรือกลยุทธ์ให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ โดยมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แต่กระบวนการกำกับ ติดตาม ดูแลของหน่วยราชการในส่วนกลางจะปรับเปลี่ยนไป จากการเน้นการควบคุม เป็นบทบาทเชิงบวก คือการเป็นพันธมิตร เป็นที่ปรึกษา ผู้เอื้อประโยชน์ให้แก่ส่วนราชการ ดังนั้นผลการศึกษายกย่องบทบาทหลักของ ก.พ. จึงสอดคล้องกับแนวโน้มของการกำกับ ดูแลรูปแบบใหม่ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การกำกับดูแลของราชการในส่วนกลางเปลี่ยนกระบวนการควบคุมด้วยกฎระเบียบ เป็นการร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์

สำนักงาน ก.พ. จะทำหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ การกำกับ ดูแลระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม การจัดสรรทุน และดูแลนักเรียนทุน อย่างไรก็ตาม สำนักงาน ก.พ. ควรเน้นการปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุก โดยการเพิ่มบทบาทของการให้คำปรึกษา แนะนำแก่ส่วนราชการ เพราะสำนักงาน ก.พ. จะมีความใกล้ชิดกับส่วนราชการมากกว่า ก.พ. ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงมีความสำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการเมื่อได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ หรืออำนาจในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ย่อมต้องการคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นความคาดหวังต่อ ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ. จึงหมายถึงการต้องการผู้ที่จะฟังเสียงที่ดีได้

ด้วยบทบาทของการเป็นผู้จัดทำมาตรฐาน และการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ สำนักงาน ก.พ. จึงต้องมีความเป็นมืออาชีพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงต้องให้ความสำคัญต่อบทบาทการศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

ทางด้านบทบาทของส่วนราชการในทศวรรษหน้าจะมีความเป็นอิสระในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการจะต้องดำเนินการในเชิงรุกให้เหมาะสมกับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อย่างไรก็ตามนอกจากส่วนราชการจะขอคำปรึกษาจาก ก.พ. สำนักงาน ก.พ. แล้ว ผลการศึกษายังพบว่า ส่วนราชการควรวางจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) เข้ามาให้คำปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น โดยการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ หากจะดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการพัฒนาผู้บริหารส่วนราชการ และงานเจ้าหน้าที่ (ก.จ.) ให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ด้วย

การดำเนินการดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. ควรจัดทำคู่มือดำเนินงานเพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดทำทำเนียบที่ปรึกษา ที่สำนักงาน ก.พ. ได้พิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นแล้ว เพื่อให้ส่วนราชการที่มีปรึกษาที่มีคุณภาพคอยให้คำปรึกษาอยู่อย่างสม่ำเสมอ

การแบ่งบทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการดังกล่าว เป็นการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาศัยหลักการการกระจายอำนาจและการปฏิบัติเฉพาะงานที่เป็นแก่นหรือหัวใจของตนเอง ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานของภาคเอกชน โดยผลการวิจัยของ Kulik and Bainbridge (2006) เรื่อง HR and the line: The distribution of HR activities in Australian พบว่าสัดส่วนของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการโอนถ่ายบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรืออาจต้องรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงต้องอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอก การวิจัยดังกล่าวได้เปรียบเทียบสัดส่วนของบทบาท หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 3 ส่วน ดังตารางที่ 6.10 ดังนี้

ตารางที่ 6.10 สัดส่วนของบทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชน

หน้าที่ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	สัดส่วนของ HR (ร้อยละ)	สัดส่วนของ Line Manager (ร้อยละ)	ที่ปรึกษาภายนอก (ร้อยละ)	ประสิทธิผลของ งาน (ร้อยละ)
งานด้านแรงงานสัมพันธ์	82.3	13.0	4.7	3.82
งานด้านค่าตอบแทน	77.8	19.3	2.8	3.93
งานด้านการวางแผน อัตรากำลัง	75.8	23.7		

การแบ่งบทบาท หน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) หัวหน้างาน (Line Manager) และที่ปรึกษาภายนอก ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

- 1) การสื่อสารระหว่างผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR manager) และหัวหน้างาน (Line Manager) เพิ่มมากขึ้น
- 2) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้หัวหน้างาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้น
- 3) หัวหน้างาน ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น
- 4) พนักงานมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น
- 5) พนักงานในองค์กรได้รับการดูแลอย่างสม่ำเสมอ
- 6) หัวหน้างานประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น

7) สามารถจัดจ้างที่ปรึกษา หรือบุคคลภายนอกให้ทำงานที่ไม่สำคัญ เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถทำงานที่เป็นเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น

8) หัวหน้างานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อประเด็นปัญหาเกี่ยวกับบุคคลากรในองค์กรมากขึ้น

เมื่อผู้วิจัยพิจารณาบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามหลักการของการปฏิรูประบบราชการ 5 หลักเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มขีดสมรรถนะของระบบราชการในอนาคต ของ Kim, P. S. (2002) ได้ผลสรุปดังนี้

1) ความยืดหยุ่น หมายถึง การบริหารราชการต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายใหม่ๆ และสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของประชาชนและของข้าราชการได้ การบริหารจัดการโดยระบบที่เข้มงวดจะทำให้ระบบไม่สามารถสรรหาและรักษานักงานที่มีความสามารถไว้ได้

2) การเปิดใจ ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลต้องเปิดเผย เช่น มีระบบการสรรหาคัดเลือกหรือการเลื่อนขั้นที่เปิดเผย และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถสมัครแข่งขันได้

3) ความโปร่งใส มีการสื่อสารนโยบาย กฎระเบียบ และเหตุการณ์ต่างๆ ไปสู่ภาคประชาชนอย่างรวดเร็วและชัดเจน

4) ความหลากหลาย ระบบข้าราชการพลเรือนควรตระหนักถึงความหลากหลายในองค์กร อาทิ ระบบวัฒนธรรม กลุ่มอิทธิพลที่หลากหลาย ข้าราชการต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรคนอื่นๆ ได้ เช่น พนักงานที่จะมาจากหลากหลายที่ ทั้งเพศชาย เพศหญิง รวมไปถึงบุคคลที่ไร้ความสามารถและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ในสังคม

5) การมีขีดความสามารถ ข้าราชการต้องมีขีดความสามารถสูง เพราะการปฏิบัติงานในระบบราชการมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency Based) ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่งาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพบว่าบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสอดคล้องกับหลักการดังกล่าวในทุกๆ ด้าน ซึ่งแสดงในตารางที่ 6.11 ดังนี้

ตารางที่ 6.11 ความสอดคล้องระหว่างบทบาทหน้าที่กับหลักการของการปฏิรูประบบของคิม

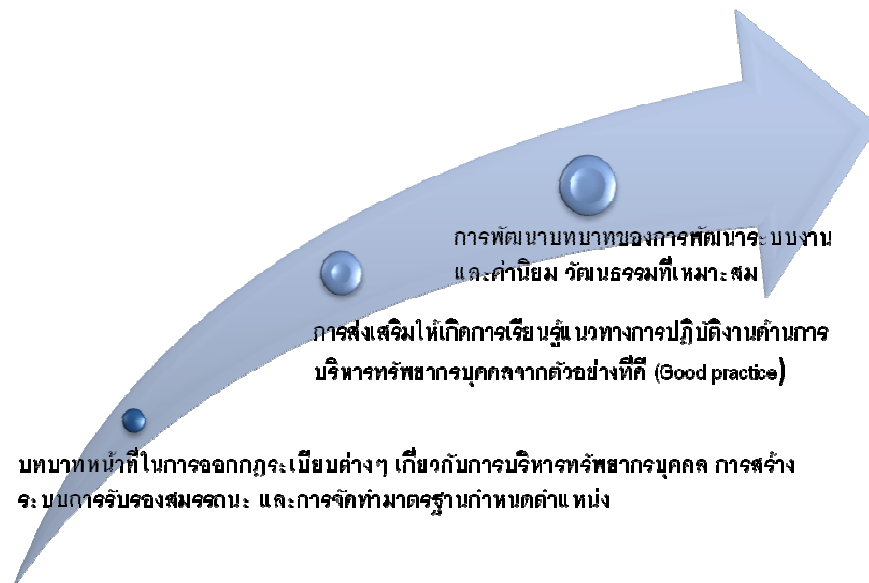
บทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ	หลักเกณฑ์ของการปฏิรูประบบของคิม				
	ความ ยืดหยุ่น	การเปิดใจ	ความ โปร่งใส	ความ หลากหลาย	ขีดความ สามารถ
1. การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน ข้าราชการ	✓	✓	✓	✓	✓
2. การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ	✓	✓	✓	✓	✓
3. การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
4. การดำเนินการด้านกำลังคน	✓	✓	✓	✓	✓
5. การพัฒนาข้าราชการพลเรือน	✓	✓	✓	✓	✓
6. การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ	✓	✓	✓	✓	✓
7. การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 6.11 (ต่อ)

บทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ	หลักเกณฑ์ของการปฏิรูประบบของเดิม				
	ความ ยืดหยุ่น	การเปิดใจ	ความ โปร่งใส	ความ หลากหลาย	ขีดความ สามารถ
8. การจัดสรรทุนการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
9. การดูแลนักเรียนทุน	✓	✓	✓	✓	✓
10. การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ	✓	✓	✓	✓	✓
11. การสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ	✓	✓	✓	✓	✓
12. การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓	✓
13. การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน	✓	✓	✓	✓	✓
14. การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ	✓	✓	✓	✓	✓
15. การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓
16. การจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	✓	✓	✓	✓	✓
17. การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ	✓	✓	✓	✓	✓

นอกจากนี้บทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้าของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ สอดคล้องกับผลการศึกษาบทบาทและแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐไทยในทศวรรษหน้าของเกษมสันต์ สารภี (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549) ซึ่งพบว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ มี 4 บทบาทสำคัญ ได้แก่ บทบาททางยุทธศาสตร์ บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทนักพัฒนา และบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานบุคคล โดยบทบาทผู้เชี่ยวชาญในงานบุคคลจะเปลี่ยนไปเป็นงานที่มีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง งานบางอย่างจะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การภาครัฐจึงต้องเร่งพัฒนาความพร้อม โดยการเตรียมคน โครงสร้างระบบ และวิธีบริหารจัดการให้พร้อมรับต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล เร่งรัดปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ค่านิยมและวัฒนธรรมข้าราชการเพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อบทบาทภารกิจในแต่ละส่วนราชการได้อย่างแท้จริง

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กับแนวทางการปฏิบัติในต่างประเทศพบว่า บทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ในทศวรรษหน้าโดยส่วนใหญ่ จะมีบทบาทหน้าที่ในการออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างระบบการรับรองสมรรถนะ และการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นแนวทางการดำเนินงานซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานเช่นเดียวกับสหราชอาณาจักร และนิวซีแลนด์ กล่าวคือ สำนักงานข้าราชการพลเรือนของสหราชอาณาจักร มีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ประมวลการสรรหา (Recruitment Code) เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ ทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง คณะกรรมการข้าราชการแห่งชาติ (SSC) ของนิวซีแลนด์มีการสนับสนุนและพัฒนานโยบายและมาตรฐานงานบริหารบุคคล และให้อิโกลาสในการจ้างงานอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อนำไปปรับใช้กับข้าราชการพลเรือน หน่วยงานอิสระ และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นทิศทางแนวโน้มการทำงานของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการของไทยในอนาคต



ภาพที่ 6.2 แนวทางการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก

อย่างไรก็ตาม ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ควรปฏิบัติงานในเชิงรุกมากขึ้น ด้วยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากตัวอย่างที่ดี (Good practice) รวมถึงการพัฒนาบทบาทของการพัฒนาระบบงาน และค่านิยม วัฒนธรรมที่เหมาะสมของส่วนราชการ ดังที่สำนักงานบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา (United State Office of Personnel Management - OPM) ดำเนินการในเรื่อง (1) การพัฒนานโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของรัฐ (2) การสนับสนุนหน่วยงานให้มีการนำนโยบายไปใช้ การเสนอแบบอย่างที่ดีในการจัดการทุนมนุษย์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม และ (3) การสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำหรับในประเทศออสเตรเลีย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนแห่งออสเตรเลีย มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่อง (1) ประเมินผลการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานราชการได้รับความไว้วางใจจากประชาชน (2) ประเมินความเหมาะสมของระบบและวิธีการทำงานในหน่วยงานให้สอดคล้องกับจรรยาบรรณข้าราชการ และ (3) สนับสนุนค่านิยมของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนประเทศออสเตรเลียและจรรยาบรรณที่ดีข้าราชการ

สำหรับในประเทศไทยเองจะเห็นได้ว่า ระบบราชการไทยค่อนข้างจะมีความใกล้ชิดกับการเมือง ซึ่งผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้ในหลายประเด็นชี้ให้เห็นว่าการทำงานของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการควรมีความเป็นอิสระจากการเมือง นั้นแสดงให้เห็นว่า งานการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับการเมืองมาก จึงเห็นว่าจึงควรมีการทบทวนบทเรียนกรณีปัญหาในอดีตที่มีต้นเหตุมาจากความสัมพันธ์ของส่วนราชการกับนักการเมือง อาทิ เช่น ต้นเหตุของวิกฤตเศรษฐกิจ “ต้มยำกุ้ง” ซึ่งเป็นผลจากการคอร์รัปชัน และการเล่นพรรคเล่นพวก ดังนั้นข้าราชการจึงควรปฏิบัติงานโดยเป็นอิสระจากเมืองให้มากที่สุด แต่รูปการในปัจจุบันอาจไม่เป็นเช่นนั้น จากผลการสำรวจ World Competitiveness Yearbook 2006 ของ IMD กลับพบว่าหน่วยงานราชการของประเทศไทยและระบบราชการ มีอิสระจากการเมืองน้อย หรือจัดอยู่ในอันดับที่ 4 และที่ 5 ตามลำดับ โดยการติดสินบนและการคอร์รัปชันจัดอยู่ในอันดับที่ 4 จากการสำรวจใน 9 ประเทศ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 6.12

ตารางที่ 6.12 ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลของข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2549

ประเทศ	หน่วยงานราชการ	ระบบราชการ	การตัดสินใจและการ การคอร์รัปชัน
	ถ้าหน่วยงานราชการไม่มีอิสระ มีค่า 0 ถ้ามีอิสระจาก การเมืองมีค่า 10	ถ้าระบบราชการถูก แทรกแซงมีค่า 0 และการ ไม่ถูกแทรกแซงมีค่า 10	ถ้ามีการตัดสินใจและการ คอร์รัปชันมีค่า 0 ไม่มีการตัดสินใจ และการคอร์รัปชัน มีค่า 10
สาธารณรัฐฟิลิปปินส์	1.60	1.67	1.04
สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	2.59	2.79	1.69
สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	2.95	1.83	1.32
ไทย	2.91	3.64	1.88
สาธารณรัฐเกาหลี	3.79	3.63	4.23
ไต้หวัน	3.78	3.78	4.48
มาเลเซีย	4.90	4.87	4.85
สาธารณรัฐสิงคโปร์	5.11	6.67	8.19
เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่ง	6.04	6.62	7.57
สาธารณรัฐประชาชนจีน			

ที่มา : IMD, World Competitiveness Yearbook 2006

ดังนั้นการปฏิบัติงานของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการในการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้าจึงควรที่จะเป็นอิสระต่อการเมือง ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนระดับสูงควรปฏิบัติงานราชการด้วยหลักการธรรมาภิบาล ดังบทความเรื่อง Civil Service Reform and the Quest for Better Governance: The Thai Experience ของ Deunden Nikomborirak (2007) ซึ่งกล่าวถึงการสร้างธรรมาภิบาลของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ ดังนี้

1) การมีคู่มือการปฏิบัติงาน และการประชาสัมพันธ์แนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพราะกฎหมายหรือกฎระเบียบของประเทศ โดยส่วนใหญ่สามารถตีความได้หลากหลาย ซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานในระบบราชการถูกแทรกแซง

2) การส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยการ

2.1) การเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนทราบ ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540

2.2) การรับผิดชอบต่อผลงาน โดยนำการบริหารงานแบบมุ่งผลสำเร็จมาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี ก.พ.ร. เป็นผู้ดำเนินงาน อย่างไรก็ตามต้องมีระบบการประเมินผลที่น่าเชื่อถือ โดยตัวชี้วัดผลงานควรเน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (Outcome Indicators) อย่างแท้จริง

2.2) การเปิดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน (To Inform) การเปิดให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น (To Consult) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงานโครงการ และวิธีการทำงาน (To Involve) การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีบทบาท

เป็นหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรม (To Collaborate) และการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ การบริหารงาน และการดำเนินกิจกรรมใดๆ (To Empower)

3) การส่งเสริมให้ข้าราชการมีค่านิยม “พอเพียง”

เมื่อการปฏิบัติงานราชการของข้าราชการมีธรรมาภิบาลแล้ว การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถนำเครื่องมือสำหรับการปฏิรูประบบราชการ มาประยุกต์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในอนาคต (Possible reform measures for further development) ตามแนวคิดของ Kim, P. S. (2002) ดังตารางที่ 6.13 ได้ดังนี้

ตารางที่ 6.13 เครื่องมือปฏิรูปที่เป็นไปได้เพื่อการพัฒนาต่อไปของ Kim, P. S.

ขอบเขตการพัฒนาต่อไป	เครื่องมือปฏิรูปที่เป็นไปได้
ระบบการจ้างงานและการปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ● การปรับปรุงการสอบบรรจุของข้าราชการพลเรือน ● การสรรหาบุคคลที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงาน ● การแนะนำวิธีการจ้างงานที่หลากหลาย ● การขยายการจ้างงานตามเวลาที่กำหนดสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ● เปิดรับสมัครการจ้างงานทั้งภายในและภายนอก ● ไม่มีกฎระเบียบเคร่งครัดมากเกินไปสำหรับบุคคล ● การถ่ายโอนอำนาจของบุคคล ● การเลื่อนตำแหน่งแลกเปลี่ยนระหว่างส่วนงานทั้งหมด ● การพัฒนานโยบายการจ้างงานสำหรับสังคมผู้สูงอายุ ● การขยายการจ้างงานไปยังบุคคลที่เสียเปรียบ เช่น ผู้หญิงพิการ ชนกลุ่มน้อย
คุณธรรมและผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● เกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ● การสรรหาเพื่อประโยชน์สูงสุดบนฐานของคุณธรรม ● การขยายการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและคุณธรรม ● การลดการปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่อยู่บนฐานของระบบอาวุโส ● การปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการใช้แบบประเมิน
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ● การเน้นที่การพัฒนาภาวะผู้นำและขีดความสามารถหลัก (Core competency) ● การปรับปรุงระบบการฝึกอบรมและวิธีการเรียนรู้ ● การเปิดรับผู้จำหน่ายหลักสูตรการฝึกอบรมจากภายนอก ● การพัฒนานโยบายการฝึกอบรมระยะยาวและตำแหน่งทดแทน ● การกำหนดชั่วโมงการทำงานและสถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่น ● การสร้างโอกาสพัฒนาตนเองและส่งเสริมการใช้ E - learning และ E - culture

ตารางที่ 6.13 (ต่อ)

ขอบเขตการพัฒนาต่อไป	เครื่องมือปฏิบัติที่เป็นไปได้
ความประพฤติและระเบียบวินัย	<ul style="list-style-type: none"> ● การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม การใช้อำนาจบริหารของระเบียบวินัย และพฤติกรรม ● การใช้ประโยชน์จากระบบที่มีผู้คอยตรวจสอบความผิดปกติในองค์กร และกระตุ้นให้บุคคลอื่นในองค์กรเห็นความผิดปกตินั้นแล้วร่วมกันตรวจสอบ (Whistle - blowing systems) ● การปรับปรุงกระบวนการและสร้างความชัดเจนทางระเบียบวินัยและการปฏิบัติงาน ● การสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานที่เป็นแบบอย่างของพนักงานที่มีพฤติกรรมในระดับสูง ● การปรับปรุงการจ้างงานใหม่ให้มีความโปร่งใส ● การสื่อสารหลายฝ่ายที่ทันเวลา ด้วยการสื่อสารผ่านทางเว็บไซต์ของการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (Web - based HRM) ● การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน ● การทำให้ระบบค่าตอบแทนนั้นเป็นขวัญกำลังใจได้จริง ● การปรับปรุงนโยบายการออกจากงานและเงินบำนาญ ● การสะท้อนให้เห็นถึงงานที่แตกต่างในแต่ละประเภทของงานเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย ● การปรับปรุงเงื่อนไขการทำงานสำหรับผู้หญิงและคนทำงานที่ไร้ความสามารถ ● การปรับปรุงแรงงานสัมพันธ์ในหมู่ข้าราชการ

ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันทั้งในประเทศและในสังคมโลก ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงในสถานที่หนึ่งๆ ก็ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศทั่วโลก การศึกษาแนวโน้มบทบาท ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะทำให้ทุกภาคส่วนได้ตระหนักต่อภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษหน้า และคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งว่า การปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้าที่จะต้องเริ่มทำอย่างเป็นระบบ มีทิศทาง และมีเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ระบบราชการไทยกลายเป็นฟันเฟืองสำคัญอย่างแท้จริงที่จะสามารถตอบสนองการพัฒนาประเทศในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6.5 ข้อคิดเห็นจากการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ข้อคิดเห็นจากการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้จัดขึ้นในวันพุธที่ 18 มีนาคม 2552 ณ ห้องประชุมสุขสมุณย์ประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ. นนทบุรี โดยเชิญผู้บริหารส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากทุกส่วนราชการในสังกัด ก.พ. จำนวนประมาณ 320 คน พบข้อสรุป ดังต่อไปนี้

6.5.1 บทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า

จากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมรับฟังที่ให้ความคิดเห็นจำนวน 128 คน พบว่า

1) **ก.พ.** ควรเน้นบทบาทด้านการพิทักษ์คุณธรรม เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การสร้างเครือข่าย การกำหนดนโยบาย และการเป็นที่ปรึกษาในกับส่วนราชการต่างๆ ตามลำดับ **โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ** ก.พ. (1) ต้องมอบอำนาจการบริหารงานบุคคล เรื่องอัตรากำลัง ให้กับส่วนราชการ (2) ควรมีการตรวจสอบหรือประเมินประสิทธิภาพการทำงานของ ก.พ. เพราะการปรับเปลี่ยนระบบที่ผ่านมาใช้ระบบใหม่ แต่ใช้หนังสือเวียนหรือวิธีการเดิมทั้งหมด ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคล อาจก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงตามระบบใหม่ได้ เนื่องจาก ก.พ. ด้อยประสิทธิภาพ และไม่จริงจังในการแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง (3) ควรเน้นการป้องกันการกระทำผิดทางวินัย และ (4) ควรมีการศึกษาค้นคว้าและนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ๆ ที่จะส่งเสริมการทำงานอย่างมีความสุข

2) **สำนักงาน ก.พ.** ควรเน้นบทบาทงานด้านการกำหนดเงินเดือนตามวุฒิ เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดสรรทุนการศึกษา และการดูแลนักเรียนทุนตามลำดับ **โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ** สำนักงาน ก.พ. (1) ควรให้คำปรึกษา จัดทำคู่มือ และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ส่วนราชการ (2) เป็นหน่วยงานที่ดูแลสวัสดิการต่างๆ ของข้าราชการ (3) งานการออกกฎระเบียบต่างๆ ควรลดขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ และให้อิสระกับหน่วยราชการในการใช้ดุลพินิจ โดยสำนักงาน ก.พ. ควรวางเพียงกรอบกว้างๆ หรือนโยบายที่สำคัญเท่านั้น (4) งานด้านการดูแลนักเรียนทุน ควรนำระบบ Talent Management มาบริหารจัดการนักเรียนทุน เมื่อจบการศึกษาแล้ว ควรมีวิธีการรักษานักเรียนทุนไว้ในระบบข้าราชการ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้ส่งสมควมชำนาญ คุณภาพ และชีวิตการทำงานที่ดี และ (5) นักเรียนทุนต่างประเทศ ควรพิจารณาการจ้างงานแบบ Subcontracting ว่าเหมาะสมหรือไม่ และควรมีการวิเคราะห์ต้นทุนกำไรอย่างรอบด้าน

3) **บทบาทของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** ควรเน้นบทบาทงานด้านการดำเนินการด้านกำลังคน เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน ตามลำดับ **โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคือ** ส่วนราชการต้องเน้นงานการพัฒนาหรือสร้างบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถที่จำเป็น และเน้นความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น นอกจากนี้แล้วควรมีการสร้างสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนให้กับข้าราชการพลเรือนทุกคน

โดยรายละเอียดเพิ่มเติมดูในตารางที่ 6.14

ตารางที่ 6.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และบทบาทของส่วนราชการด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้าของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็น

N = 128

บทบาทหน้าที่	ระดับความคิดเห็น (ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ก.พ. ควรเน้นบทบาทด้าน...					
1. การพิทักษ์คุณธรรม	64.2	25.8	8.5	1.5	-
2. การสร้างเครือข่าย	38.3	49.2	12.5	-	-
3. การกำหนดนโยบาย	40.7	39.1	17.1	3.1	-
4. ที่ปรึกษา	62.6	32.9	2.3	1.5	0.7
สำนักงาน ก.พ. ควรเน้นบทบาทงานด้าน...					
1. การกำหนดเงินเดือนตามคุณวุฒิ	47.7	39.1	9.3	3.9	-
2. การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล	43.8	32.1	20.3	1.5	2.3
3. การจัดสรรทุนการศึกษา	27.4	45.4	22.6	3.9	0.7
4. การดูแลนักเรียนทุน	28.2	39.2	25.7	5.4	1.5
ส่วนราชการควรเน้นบทบาทงานด้าน...					
1. การดำเนินการด้านกำลังคน	49.3	43.0	7.0	0.7	-
2. การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ	52.4	35.2	10.1	2.3	-
3. การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน	44.6	40.6	11.7	3.1	-
4. การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน	26.6	43.0	24.3	5.4	0.7

6.5.2 บทบาทหน้าที่ที่ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการควรผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างเร่งด่วน

1) บทบาทหน้าที่ที่ ก.พ. ควรมีการผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างเร่งด่วนตามลำดับ ดังนี้ (1) การเป็นที่ปรึกษา (2) การกำหนดนโยบาย (3) การเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม (4) การสร้างเครือข่าย และ (5) การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้ส่วนราชการ

2) บทบาทหน้าที่ที่สำนักงาน ก.พ. ควรมีการผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างเร่งด่วน ตามลำดับ ดังนี้ (1) การออกกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (2) การปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการ รวมถึงสวัสดิการข้าราชการ (3) จัดทำคู่มือการทำงานต่างๆ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2551 (4) การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน (5) การพิจารณาด้านกำลังคนของส่วนราชการ (6) การเป็นผู้เอื้ออำนวย โดยเป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการในการบริหารงานบุคคล เป็นตัวกลางในการสื่อสารต่อผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล (7) ความรวดเร็วในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร โดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงทุกส่วนราชการมาใช้ (8) หลักเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติ ในการถ่ายโอนระบบบริหารบุคคลให้กับส่วนราชการ (9) การสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการของ ก.พ.

3) บทบาทหน้าที่ของส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ควรมีการผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างเร่งด่วนตามลำดับ ดังนี้ (1) การพัฒนาและใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) (2) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (3) การพัฒนาข้าราชการในสังกัดให้มีความเป็นมืออาชีพ / พัฒนาระบบสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแบบทุนมนุษย์ (4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และสร้างระบบการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (5) ปรับปรุงระบบสวัสดิการ (6) การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน และ (7) การสร้างจิตบริการ และจิตสาธารณะให้กับข้าราชการในสังกัด

6.5.3 การดำเนินการเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

1) ควรสร้างการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงในส่วนราชการ เพื่อขับเคลื่อนระบบราชการให้บรรลุประสิทธิผล

2) ควรมีการประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากปัญหาในการปฏิบัติต่างๆ ที่ผ่านมา เป็นผลมาจากนโยบายจาก ก.พ. เอง ที่ผู้ปฏิบัติของสำนักงาน ก.พ. ไม่ตระหนัก และยึดติดกับหลักเกณฑ์เดิม ดังนั้นจึงควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดของ (KPI) ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้เกิดการผลักดันให้เป็นรูปแบบอย่างแท้จริง

3) ควรนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าต่อคณะรัฐมนตรีให้พิจารณาเพื่อบังคับใช้หรือออกเป็นนโยบาย และให้ผู้บริหารในส่วนราชการร่วมกันผลักดัน

4) ควรมีการเผยแพร่ผลการวิจัยที่เป็นรูปธรรมและเข้าใจง่าย ชัดเจน และทำการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง ก่อนนำระบบที่ศึกษามาใช้งาน โดย (1) การสื่อสารให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และแสดงความจริงใจให้เห็นว่า ก.พ. จะสามารถช่วยผลักดันให้ผลการวิจัยสำเร็จได้จริง (2) นำเสนอผลการศึกษาให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการและผู้บริหารประเทศทราบ (3) นำไปสอนในหลักสูตร ว.ป.อ. และ น.บ.ส. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล และ (4) เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมจากหลายกลุ่มที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น

5) ควรมีการประสานแนวคิดด้านการพัฒนาระบบราชการของ ก.พ.ร. กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ก.พ. ให้มากขึ้นและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุ้มค่า

6) ก.พ. ควรขับเคลื่อน โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับ ก.พ.ร. และ ส่วนราชการ โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง

7) ควรมีการผลักดันให้นำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงบทบาทของ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ควรเชื่อมโยงให้เห็นว่าคุณลักษณะของข้าราชการ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และบทบาทของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ จะนำไปสู่การสร้าง ความไว้วางใจ (Trust) ของประชาชนที่มีต่อข้าราชการพลเรือน รวมไปถึงการทำให้งานราชการเป็นนายจ้างที่น่าเลือกที่สุด (Employer of Choice) ได้อย่างไร

9) ควรมีการกำหนดคุณสมบัติทางวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล นักบริหารงานบุคคล และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักบริหารงานบุคคล โดยมีแนวทาง (roadmap) ของหลักสูตร มีการให้ใบประกาศ (certified) และกำหนดเป็นเงื่อนไขในการเข้าสู่ตำแหน่ง หรือสร้างความเป็นมืออาชีพ ซึ่งอาจจูงใจโดยมีการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มตามคุณสมบัติความเชี่ยวชาญ

10) สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นเจ้าภาพร่วมกับส่วนราชการในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การออกกฎระเบียบใดๆ ของสำนักงาน ก.พ. ควรให้ส่วนราชการเป็นผู้ร่วมพิจารณาด้วย

11) ควรมีการสร้างระบบการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ ก.พ. กำหนด และเผยแพร่ให้ทุกส่วนราชการทราบโดยทั่วกัน

12) ควรไม่ให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงหลักเกณฑ์หรือระเบียบที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้สามารถสร้างมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลตามผลการวิจัย

13) ก.พ. ควรมีการนำแนวทาง เทคนิคการบริหารงานบุคคลใหม่ๆ มาใช้มากขึ้น

14) สำนักงาน ก.พ. ยังขาดความชัดเจนในการเป็นที่ปรึกษาให้กับส่วนราชการ เช่น ก.พ. สนับสนุนให้ส่วนราชการ สร้างสายอาชีพ (Career Path) การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) แต่สำนักงาน ก.พ. ก็ยังไม่สามารถให้คำปรึกษาให้แก่ส่วนราชการให้นำไปปฏิบัติได้

15) ควรนำผลการศึกษ เชื่อมโยงกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีปี 2546 โดยควรทำดัชนีชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG index) ของภาครัฐ แทนที่จะออกแบบสอบถามเป็นรายชื่อให้กรอก ซึ่งไม่นำไปสู่การจัดอันดับส่วนราชการ นอกจากนี้มีบางหน่วยงานติดตามเรื่อง ABC (Activity-based costing) ขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งติดตามเรื่อง PART (Program Assessment Rating Tool) ซึ่งไม่มีความเชื่อมโยงกันที่ชัดเจน

6.6 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยและแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่าในทศวรรษหน้า ก.พ. ยังต้องทำบทบาทหน้าที่ใน 9 บทบาทหลัก คือ ที่ปรึกษา ผู้กำหนดนโยบาย ผู้จัดระเบียบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ออกแบบกลยุทธ์ ผู้เฝ้าอำนาจ ผู้ตรวจสอบและผู้ประเมิน ผู้พิทักษ์คุณธรรม และผู้สร้างเครือข่าย และไม่ว่าภาพอนาคตจะเป็นเช่นใด ก็ยังคงต้องมีหน่วยงานกลางหรือคณะบุคคลกลางเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบข้าราชการ โดยอาจยังคงใช้ชื่อ ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ. หรืออาจมีการปรับเปลี่ยนชื่อไปก็ขึ้นอยู่กับแต่ละช่วงเวลาในขณะนั้น และเมื่อพิจารณาลงไปรายละเอียดของการทำหน้าที่ของคณะบุคคลกลาง และหน่วยงานกลาง รวมถึงส่วนราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คาดว่าจะต้องทำบทบาทและทำหน้าที่หลัก คือ ก.พ. ทำหน้าที่ในฐานะของคณะกรรมการผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับระบบข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ในฐานะของหน่วยงานในการกำกับดูแลข้าราชการและนักเรียนทุน ในขณะที่ส่วนราชการทำหน้าที่ในฐานะหน่วยงานที่ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล คณะผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติการ

1) ด้วยการทำหน้าที่ของ ก.พ. ในทศวรรษหน้ามุ่งเน้นการทำบทบาทของผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) และผู้วางแผนกลยุทธ์ (Strategy Architect) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยหน้าที่หลักของ ก.พ. ควรเกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและเงินเดือนของข้าราชการ การกำหนดกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1) ก.พ. ควรต้องดำเนินการติดตามและทำการศึกษาวิจัยอย่างรอบด้านและรอบคอบ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทยในหลากหลายมิติ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อให้การออกแบบกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายต่างๆ เท้าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดออกมาสอดคล้องกับบริบทในขณะนั้น ก็จะส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานราชการภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานราชการภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.2) ก.พ. ควรกำหนดกฎระเบียบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกรอบปฏิบัติแบบกว้างๆ ในลักษณะของ กรอบนโยบาย ด้วยส่วนราชการต่างๆ ในระบบราชการไทยมีความแตกต่างกันสูง ทั้งในด้านของวิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงานราชการ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นไปได้สูงว่าหน่วยงานภาครัฐต่างๆ อาจมีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งการกำหนดกฎระเบียบในลักษณะของกรอบนโยบาย ทำให้เกิดผลดีอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก การกำหนดในลักษณะของกรอบนโยบาย จะมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติและจะส่งผลดีในเชิงจิตวิทยา ทำให้ส่วนราชการไม่รู้สึกอึดอัดต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ประการที่สอง ส่วนราชการมีอิสระภายใต้กรอบนโยบายที่ ก.พ. กำหนด ทำให้ส่วนราชการสามารถออกแบบหรือกำหนดกฎระเบียบเฉพาะในส่วนราชการได้สอดคล้องและตรงกับรูปแบบของหน่วยงาน ประการที่สาม ในระยะเริ่มต้นของการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังส่วนราชการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการควรต้องมีการทดลองใช้ระบบหรือกฎระเบียบที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจยังไม่สอดคล้องกับส่วนราชการนั้นๆ ดังนั้นในช่วงระหว่างการทดลองใช้ระบบฯ อาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การกำหนดในลักษณะของกรอบนโยบาย ทำให้ส่วนราชการสามารถปรับใช้ระบบที่กำหนดขึ้นได้อย่างง่ายและรวดเร็ว (ประเมินระบบในช่วงของการปฏิบัติ – Formative evaluation เพื่อการปรับปรุงระบบฯ) และ ก.พ. ก็ไม่จำเป็นต้องออกแบบระบบใหม่ (Redesign) บ่อยครั้งมากเกินไป อย่างไรก็ตาม ก.พ. คงยังต้องมีการทบทวนกรอบนโยบายในทุกๆ 3 – 5 ปี เป็นอย่างน้อย

1.3) ด้วยระบบข้าราชการไม่ได้จำกัดเพียงในส่วนที่เป็นข้าราชการพลเรือนเท่านั้น หากแต่ยังประกอบด้วยข้าราชการอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้ามีความชัดเจนว่า การทำงานของ ก.พ. และ ก. ต่างๆ ยังขาดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาระบบข้าราชการให้เกิดการขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน ความเหลื่อมล้ำต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกันอยู่เสมอทั้งๆ ที่เป็นข้าราชการเช่นเดียวกัน จึงเป็นประเด็นที่อาจต้องนำมาทบทวนอีกครั้งเกี่ยวกับการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการ (ก.ช.)¹ ซึ่งเป็นคณะบุคคลที่ดูแลระบบข้าราชการทั้งหมด และมี สำนักงาน ก.ช. สนับสนุนการทำงาน โดย ก.พ. ควรจะต้องทำงานประสานกับ ก. อื่นๆ ที่อยู่ในระบบข้าราชการ เพื่อให้เกิดเป็นมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบข้าราชการเดียวกัน

1.4) ก.พ. ควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อภาพลักษณ์ของข้าราชการพลเรือนให้มาก เนื่องจากในปัจจุบันการเป็นข้าราชการพลเรือน ไม่ใช่เป็นทางเลือกแรก (Employer of Choice) ของคนเก่ง (Talent) ดังนั้นควรมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของระบบข้าราชการพลเรือน (Employee Brand) เพื่อให้งานราชการเป็นทางเลือกแรกของคนเก่ง

2) ด้วยการทำงานหน้าที่ของ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการทำงานของ ก.พ. แต่จากผลการศึกษาพบว่า ในทศวรรษหน้า สำนักงาน ก.พ. ควรต้องทำบทบาทหน้าที่เชิงรุกมากขึ้น (Proactive) และมีความต้องการอย่างเด่นชัดเกี่ยวกับการทำบทบาทหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการ รวมไปถึงการสร้างกลไกในการสรรหา สอดคัดเลือก และเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบราชการ จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1) สำนักงาน ก.พ. มีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างระบบและพัฒนาศูนย์ให้คำปรึกษางานทรัพยากรบุคคล (HR Hub) เสมือนเป็นคลังสมองและศูนย์รวมข้อมูลกลาง (Department Information System) เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการให้คำปรึกษา (Advisor) ในฐานะของผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้กับส่วนราชการต่างๆ นอกจากนี้ศูนย์ดังกล่าวควรเป็นเครือข่ายที่ปรึกษาด้านงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐร่วมกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่นๆ ด้วย

¹ คณะกรรมการข้าราชการและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ เป็นข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้องการให้มีการรวบรวมองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเข้าด้วยกันเป็นคณะเดียวกันและมีการทำงานร่วมกันในการดูแลข้าราชการทุกประเภท

2.2) สำนักงาน ก.พ. ควรจัดตั้งศูนย์สรรหาและการสอบคัดเลือก (Recruit and selection centre) ซึ่งสามารถให้บริการได้ทั้งกับบุคลากรภาครัฐและเอกชน เพื่อไม่ให้เกิดการจัดสอบที่ซ้ำซ้อนของแต่ละหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างระบบมาตรฐานการสอบคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าสู่ระบบข้าราชการ ให้มีความสอดคล้องไปกับคุณลักษณะข้าราชการที่พึงประสงค์ การมีระบบการสอบที่เป็นมาตรฐานกลาง นอกจากจะประหยัดงบประมาณในการจัดสอบแต่ละครั้งแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะของหน่วยงานกลางที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือ เป็นหลักให้กับ ก. อื่นๆ ในการกำหนดทิศทางคุณลักษณะของข้าราชการไทย ให้สอดคล้องและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก และรูปแบบที่ควรจะเป็นสำหรับศูนย์ดังกล่าวคือ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มรูปแบบสำหรับการออกแบบระบบการสรรหาและการสอบคัดเลือก โดยหลังการสอบแล้วสามารถแสดงผลทันที (Real time) ศูนย์สรรหาและการสอบคัดเลือก ควรดำเนินการครอบคลุมไปถึงการสร้างระบบการรับรองคุณวุฒิ ระบบรับรองสมรรถนะ และการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพื่อให้เบ็ดเสร็จในหน่วยงานเดียว (One stop service for the recruit and selection system)

2.3) สำนักงาน ก.พ. คงยังต้องดูแลนักเรียนทุนต่อไป โดยที่ผ่านมามีพบว่า การทำงานของสำนักงาน ก.พ. เป็นลักษณะของการตั้งรับนั่นคือ เมื่อนักเรียนทุนมีปัญหาจึงเข้าไปแก้ไข หรือรอรับให้คำปรึกษา แต่ในทศวรรษหน้านี้มีความจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานในเชิงรุก โดยการสร้างระบบการดูแลและติดตามนักเรียนทุน ในลักษณะของพี่เลี้ยง (Mentor) ไม่ใช่ในลักษณะของผู้กำกับ (Regulator) โดยเฉพาะกับนักเรียนทุนในต่างประเทศ

2.4) บทบาทในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยที่ผ่านมามีการทำหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ยังทำได้ไม่ทันต่อความต้องการของส่วนราชการต่างๆ จึงมีข้อเสนอแนะว่าการดำเนินการอบรมและพัฒนาข้าราชการทั้งหมด สำนักงาน ก.พ. ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเอง หากแต่ยังมีความจำเป็นต้อง ทำเป็นหลักสูตรมาตรฐานกลาง เพื่อเป็นแนวทางให้กับส่วนราชการอื่นๆ หรือมอบหมายให้หน่วยงานภายนอกไปดำเนินการแทน (Outsourcing) เช่น สถาบันการศึกษา หรือสถาบันจัดอบรมภาคเอกชน โดยสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ในการประเมิน (Evaluation) และรับรองมาตรฐานของหลักสูตรที่หน่วยงานภายนอกและส่วนราชการต่างๆ ไปดำเนินการแทน และเห็นว่าข้าราชการใหม่ทุกคนควรต้องผ่านหลักสูตรพื้นฐานสำหรับข้าราชการ (Orientation training) โดยกำหนดให้เป็นข้อบังคับสำหรับข้าราชการใหม่ทุกคนที่ต้องผ่านการอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานราชการ

3) ในอนาคตการทำบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ จะเป็นการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีหน้าที่หลักเกี่ยวข้องกับ (1) การพิจารณากรอบอัตรากำลังของส่วนราชการ (2) การดำเนินการด้านกำลังคน (3) การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ (4) การสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ (5) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (6) การกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน (7) การปรับปรุงระบบสวัสดิการข้าราชการ (8) การดำเนินการทางวินัยข้าราชการพลเรือน โดยที่ผ่านมามีงานที่สำนักงาน ก.พ. (ก.จ.) ของส่วนราชการยังไม่ได้ทำหน้าที่ทั้ง 8 ประการอย่างเต็มรูปแบบ จึงมีข้อเสนอแนะว่า

3.1) ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) ต้องมีการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนและมีทิศทาง โดยยังคงต้องยึดกรอบนโยบายที่ ก.พ. กำหนดเป็นกรอบในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามด้วยงานด้าน HR ที่มีมากขึ้น และการทำงานของ ก.จ. จำต้องเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Professional) เพื่อให้เกิดความชัดเจนของกลุ่มงานในการดำเนินการ ดังนั้นอาจมีการแยกกลุ่มงาน ก.จ. ออกเป็น 2 ส่วนคือ กลุ่มงานบริหาร

ทรัพยากรบุคคล และกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยในช่วงแรกๆ ของการดำเนินการนั้น ส่วนราชการใดที่ยังไม่มีความพร้อมในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outsourcing) มาให้คำปรึกษาและช่วยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ร่วมกับการขอคำปรึกษาจาก สำนักงาน ก.พ. เป็นระยะๆ อีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยก็คือ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเต็มระบบมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2) ส่วนราชการควรต้องมีการปรับตัวและดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกมากขึ้น ต้องมีการบริหารจัดการตนเอง ดังนั้นจึงควรต้องมีการประเมินความพร้อมของส่วนราชการด้วย ซึ่งหากเห็นว่าส่วนราชการเองยังไม่มีความพร้อม การกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการทั้งหมด อาจต้องมีการทบทวน

3.3) การเตรียมความพร้อมให้กับส่วนราชการ ทั้งความสามารถในระดับองค์กร ระดับผู้บริหารองค์กร และระดับหน่วยงานที่มีหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งการเตรียมความพร้อมนั้นต้องมีการเตรียมการในแต่ละช่วงเวลาให้มีความเหมาะสม เพื่อไม่ให้อำนาจส่วนราชการที่ยังไม่มีความพร้อมต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเกินความสามารถเกินไป

3.4) ส่วนราชการที่มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเลิศ อาจต้องจัดให้มีการช่วยเหลือส่วนราชการที่ยังไม่มีความพร้อมมากนัก เพื่อสร้างเครือข่ายและการพัฒนาร่วมกัน

4) ควรกำหนดให้มีรอบการประเมินบทบาทหน้าที่ของ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อมีการปรับบทบาทหน้าที่ของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา และเป็นการเพิ่มความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย

5) จากผลการศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมด ก.พ. ควรดำเนินการสร้างบทบาทการเป็นที่ปรึกษาอย่างเร่งด่วน ควบคู่ไปกับบทบาทการเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรมในระบบราชการ และพยายามสร้างเครือข่ายการบริหารงานบุคคลในภาครัฐเพื่อให้บทบาทการเป็นผู้สร้างเครือข่ายมีความเด่นชัดมากขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความโดดเด่นและเป็นมืออาชีพ ดังนั้น บทบาท 4 ประการ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การเป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม การเป็นผู้กำหนดนโยบาย และการเป็นผู้สร้างเครือข่ายจึงเป็นบทบาทที่สำคัญและต้องดำเนินการสร้างบทบาทดังกล่าวให้เด่นชัดมากขึ้นเป็นอันดับต้นๆ

ในส่วนของสำนักงาน ก.พ. นั้น ประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ได้แก่ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่รองรับสมรรถนะข้าราชการ การปรับปรุงและจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมและเกื้อหนุนกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบการดูแลนักเรียนทุน การจัดสรรทุนการศึกษา และการปรับปรุงระบบการรับรองคุณวุฒิให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับการบริหารบุคลากรภาครัฐเชิงรุกให้มากยิ่งขึ้น

ทางด้านส่วนราชการ ประเด็นที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเป็นอันดับแรก คือ การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนเองให้สามารถดำเนินการเชิงรุกต่อสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งสามารถปรับประยุกต์นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจาก ก.พ. ให้สอดคล้องกับหน่วยงานตนเอง เพื่อให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการคงความเป็นหนึ่งเดียวกันในเชิงระบบ และมีความหลากหลายที่สามารถตอบสนองต่อลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ของแต่ละหน่วยงานได้ ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ บทบาทหลักของ ก.พ. คือ การกำหนดกลยุทธ์ บทบาทหลักของสำนักงาน ก.พ. คือ การกำกับดูแลข้าราชการและนักเรียนทุน และบทบาทหลักของส่วนราชการ คือ การดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตน ซึ่งการดำเนินการใดๆ ก็แล้วแต่ที่สอดคล้องกับบทบาทหลักดังกล่าวควรต้องเร่งดำเนินการและพัฒนาอย่างเร่งด่วนทั้งสิ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในอนาคต

- 1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงวิธีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่จากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ตั้งไว้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่ ก.พ. สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการจะสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม
- 2) ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษบทบาทหน้าที่ในเชิงความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างละเอียดมากขึ้น กล่าวคือมีการศึกษาบทบาทหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ที่มีต่อ ก.พ. และส่วนราชการ บทบาทหน้าที่ของส่วนราชการที่มีต่อสำนักงาน ก.พ. หรือส่วนราชการด้วยกันเองในแง่มุมต่างๆ เพื่อการแสดงบทบาทหน้าที่ของตนให้เหมาะสมและเป็นส่วนช่วยกันผลักดันให้การทำงานต่างๆ ประสบความสำเร็จไปได้
- 3) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงาน ก.พ. เอง เพื่อให้มีการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในสำนักงาน ก.พ. ในฐานะต้นแบบหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการในภาพรวม ดังนั้นกระบวนการศึกษาในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาในกลุ่มผู้รับบริการจากส่วนราชการซึ่งก็คือบุคลากรในส่วนราชการนั้นๆ ว่ามีความคิดเห็นและมีความต้องการให้การบริหารงานทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการตนนั้นเป็นอย่างไร โดยมีการศึกษาอย่างละเอียดในแต่ละส่วนราชการ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษามาใช้ในการจัดทำแผนงานเพื่อการปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ได้