

แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๘

ในบริบทของ ประเทศในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับ สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในระดับ ประเทศ และระดับ ภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งผลให้ ภาครัฐของไทยต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันสมาชิกประเทศ ในภูมิภาคเดียวกัน และเพื่อการ ปฏิสัมพันธ์กันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ ซึ่งมีแนวยุทธศาสตร์และนโยบายในการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๔ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง (Growth & Competitiveness)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การลดความเหลื่อมล้ำ (Inclusive Growth)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Growth)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายใน ภาครัฐ (Internal Process)

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๔ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะ สร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและ ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ โดยระบุแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้าน “การพัฒนาและ บริหารกำลังคนภาครัฐ” ๒ ประการ คือ ๑) การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และ ๒) การพัฒนาทักษะและศักยภาพของ กำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งนำไปสู่การกำหนด เป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เป็น ๓ ประเด็น ดังนี้

๑) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

๒) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๓) บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคม

อาเซียน

ทั้งนี้ โดยมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้*

๑) มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) โดยมีสมรรถนะในการทำงาน ดังนี้

- มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยทำงานทั้งเชิงรุก และเชิงรับ โดยจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมของหน่วยงาน รักษาสมดุล รักษาประโยชน์ของภูมิภาค
- ทำงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ของหน่วยงานตลอดเวลา
- มีความรู้เชิงลึกในภารกิจที่ตนเองปฏิบัติ รู้เขา รู้เรา ในประชาคมอาเซียน รวมไปถึง สิ่งที่ควรทำ ไม่ควรทำในวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน รู้ในแง่ยุทธศาสตร์องค์กร ผลกระทบจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน และรู้ทักษะต่างๆ เช่น การเจรจา การประชุมต่างๆ และมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการทำงาน เข้าใจและปรับใช้วิธีการทำงาน ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานสากลระดับภูมิภาค

๒) มีความเป็นนานาชาติ (International)

- มีความเป็นกว้างทางความคิด คิดเชิงบวกกับบริบทนานาชาติ ตัวอย่างคือ การเห็นประโยชน์จากการเปิดการค้าเสรี รู้หลักสากลนิยมมากพอที่จะสามารถสร้างสมดุล ระหว่างผลประโยชน์ของประเทศ และผลประโยชน์ภูมิภาค
- มีความคิดเชิงบวก เห็นประโยชน์ในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน สร้างสมดุลในการรักษาความสัมพันธ์กับประเทศสมาชิก และประเทศมหาอำนาจ เคารพในความแตกต่าง และความหลากหลายของประชาคม
- มีทักษะในการทำงานในบริบทสากล พูด เขียน อ่าน ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้าน เข้าใจวัฒนธรรม ธรรมเนียม การเจรจากับประเทศสมาชิก มีความยืดหยุ่นในผลประโยชน์ของประเทศ ขณะเดียวกันก็ยึดหยุ่นตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

๓) มีความเป็นผู้สนับสนุน (Facilitator)

- มีภาวะผู้นำเชิงรุก มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการนำภาคส่วนอื่นๆ ของสังคม ตระหนักและเข้าถึงผลประโยชน์จากประชาคมอาเซียนอย่างเท่าเทียม เพื่อให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถของไทยในการแข่งขัน

* คุณลักษณะในข้อ ๑-ข้อ๓ มีที่มาจากผลการศึกษา “แนวทาง รูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อเตรียมความพร้อม บุคลากรภาครัฐ สู่การเป็นประชาคม อาเซียน ” โดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๓

- การบริการที่เป็นเลิศ มีมาตรฐานในการให้บริการในระดับมาตรฐานสากล โปร่งใส ลดอุปสรรค เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการ

๔) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- มีการตื่นตัวในการรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนทั้งในวงกว้างและในเชิงลึก
- สามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ
- ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจในการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการลดอุปสรรคและความเสี่ยงได้

ในการพัฒนาและยกยอระดับสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเพื่อไปสู่เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในเชิงบูรณาการจากทุกหน่วยงานของภาครัฐที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยเน้นการดำเนินการใน ๒ มิติ คือ (๑) มิติเชิงปริมาณ ได้แก่ การพัฒนา และยกระดับขีดสมรรถนะในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่บุคลากรภาครัฐให้ ครบคลุมและทั่วถึงภายในปี ๒๕๕๘ และ (๒) มิติเชิงคุณภาพ ได้แก่ การพัฒนาและยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมปฏิบัติงานเพื่อรองรับภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมืออาชีพ ความเป็นนานาชาติ และความเป็นผู้สนับสนุนภาคส่วนต่างๆ ในการก้าวสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน

แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ

การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นจะต้องสร้างความชัดเจนทั้งในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย ขอบเขตและประเด็นการพัฒนา ทั้งนี้ โดยเป็นไปตามหลักการพื้นฐานที่กำหนดขึ้น ดังนี้

- การบริหารงานภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่เหมาะสม และมีการบริหารจัดการที่ดี
- การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย และ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน

■ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้อง เกิดความคุ้มค่าและตรงตาม ภารกิจของรัฐ และความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา

กลุ่มเป้าหมาย

ในการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ ให้ทั่วถึงทุกภารกิจ (Function) และพื้นที่ (Area) เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จึงควรครอบคลุมถึงกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย ดังนี้

- ๑) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียนและภูมิภาคอื่นๆ
- ๒) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในส่วนกลาง
- ๓) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

ขอบเขตและประเด็นการพัฒนา

ในการ กำหนดแนวทาง การยกระดับขีดสมรรถนะ บุคลากรให้มีความพร้อม ปฏิบัติงานเพื่อรองรับ ภารกิจในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตามเป้าหมายที่กำหนด อาจทำได้โดย แบ่งประเด็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ ข้างต้นออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับอำนวยการ และระดับปฏิบัติการ โดยที่ความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม แต่ละตำแหน่ง อาจมีความแตกต่างกันในบางประเด็น เพื่อให้การพัฒนาขีดสมรรถนะเป็นไปอย่างเหมาะสม ทั้ง ในด้านระดับตำแหน่ง ลักษณะภารกิจ และพื้นที่ ดังตัวอย่างตามเอกสารแนบท้าย

ข้อเสนอ

เพื่อให้การยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ควรดำเนินการ ดังนี้

การดำเนินการเชิงนโยบาย

- ๑) ให้ทุกหน่วยงานวางระบบและกลไกการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย
 - กำหนดผู้รับผิดชอบงานด้านการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 - จัดทำแผนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับในสังกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

- ให้ทุกหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาข้าราชการหรือบุคลากรในสังกัด โดยอาจจะใช้หลักสูตรกลางสำนักงาน ก.พ. เป็นพื้นฐาน และพัฒนาเพิ่มเติมตามความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน

- จัดตั้งศูนย์ประสานงานกลางการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ในทุกหน่วยงาน โดยเชื่อมต่อฐานข้อมูลกับสำนักงาน ก.พ.

- กำหนดเรื่องการตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกระดับ

- ให้จัดทำรายงานผลการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดส่งสำนักงาน ก.พ. ทุก ๖ เดือน

๒) ให้ทุกหน่วยงานถือ เป็นหน้าที่ ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัด ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย

- ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับถือว่าการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในสังกัดในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นหน้าที่

- ต้องสร้างความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษตามมาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือภาษาจีน และภาษาอาเซียนอื่นๆ ที่พิจารณาว่าจำเป็นให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างน้อยร้อยละ ๕๐ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖

- ต้องสร้างความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษตามมาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือภาษาจีน และภาษาอาเซียนอื่นๆ ที่พิจารณาว่าจำเป็นให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างน้อยร้อยละ ๗๕ ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

- ต้องสร้างความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษตามมาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือภาษาจีน และ ภาษาอาเซียน อื่นๆ ที่พิจารณาว่าจำเป็น ให้แก่บุคลากรในสังกัดทุกระดับภายในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘

๓) ให้สำนักงาน ก.พ.เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบในพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดย

- เป็นศูนย์กลางการบูรณาการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุน ติดตาม และ รายงานผลแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนากำลังคน ภาครัฐ

- เป็นศูนย์กลางความร่วมมือ และประสานการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูล บุคลากรในการปฏิบัติงานระหว่างประเทศสมาชิก

- จัดทำฐานข้อมูลด้านการพัฒนากำลังคน ภาครัฐ โดยประสานและ เชื่อมต่อกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในประเทศและประเทศสมาชิกอาเซียน

- จัดทำหลักสูตรกลางและคู่มือ เอกสาร สื่อในการสร้างความตระหนักรู้ ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และสนับสนุนข้อมูลเกี่ยวกับวิทยาการ

- เป็นศูนย์กลางการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษโดยใช้ E-learning สำหรับ กำลังคนภาครัฐ

- ร่วมกับส่วนราชการ องค์กรกลาง รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอิสระ มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา และเครือข่ายต่างๆ ผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคน ภาครัฐ

๔) ให้สำนักงบประมาณสนับสนุนงบประมาณเพื่อการเตรียมความพร้อมบุคลากร ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดย

- สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการเตรียมความพร้อม ตามแผนการบูรณาการด้านการพัฒนากำลังคนภาครัฐ

- หน่วยงานจัดสรรงบประมาณ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ ของงบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อการเตรียมความพร้อม

การดำเนินการเชิงกลยุทธ์

๑) พัฒนารูปแบบ /กลไกความร่วมมือและเสริมส รางเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานในภูมิภาคอาเซียน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

๒) วางระบบ และช่องทางในการสื่อสาร ระหว่างเครือข่ายเพื่อให้การพัฒนาและ ยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐมีความครอบคลุม ทั่วถึง และเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

๓) ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับภารกิจ พื้นที่ และลักษณะงานในบริบทอาเซียน

อย่างไรก็ดี การดำเนินการเพื่อยกระดับขีดสมรรถนะนั้น จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการดำเนินการในระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ ระบบการกำหนดตำแหน่งและประเมินเพื่อ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งระบบการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการด้วย ซึ่งสำหรับระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการพลเรือนนั้น อ.ก.พ. วิสามัญ เกี่ยวกับการสร้างระบบและมาตรฐานการสรรหาทรัพยากรบุคคล ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๕๖ ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ที่จะให้การ ทดสอบภาษาอังกฤษเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับ ราชการพลเรือน โดยจะเริ่มดำเนินการในปี ๒๕๕๗ และเป็นที่คาดว่า การทดสอบภาษาอังกฤษดังกล่าว จะทำให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในกลุ่มบุคคลที่ประสงค์จะเข้ารับ ราชการ ตลอดจนการทดสอบภาษาอังกฤษสำหรับการสอบแข่งขันจะกลายเป็นบรรทัดฐานในการ สอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการประเภทอื่นๆ ด้วย

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

ระยะสั้น : บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะพร้อมรับการ ปฏิบัติงานเพื่อรองรับหน้าที่และภารกิจในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีความพร้อม ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘

ระยะยาว : ภาครัฐมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ สามารถ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ต่างๆ และสามารถ นำประเทศไปสู่การแข่งขัน ในเวทีระดับโลก
