

การศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต

The Study of Training and Development System for Future Civil Servants

จิราประภา อัครบวร\* และคณะ\*\*

Chiraprapha Tan Akarabornworn and et al.

บทคัดย่อ

โครงการศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตได้จัดทำขึ้นเพื่อรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดย (1) คัดเลือกประเทศที่เป็นตัวอย่างที่ดี 15 ประเทศ เพื่อศึกษาระบบการพัฒนาข้าราชการของประเทศเหล่านี้ (2) จัดทำแบบสำรวจความคาดหวังต่อข้าราชการแห่งอนาคตและความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของผู้มีส่วนได้เสีย (3) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการและเป็นอนุกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.เพื่อรับทราบความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนแห่งอนาคต (4) ศึกษาดูงานในและต่างประเทศเพื่อเยี่ยมชมระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และ (5) ประชุมกลุ่มย่อยโดยมีตัวแทนผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำกระทรวงต่างๆ เข้าร่วมพิจารณารูปแบบและระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต

ผลการศึกษาเสนอตัวแบบ (Model) และแบบแผน (Blueprint) การพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ และประเภทของข้าราชการตามพ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยใช้กรอบปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และตัวแบบการพัฒนาองค์การสุขภาพดี โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการแห่งอนาคต “เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบและกำหนดทิศทางของสังคมโลก” โดยข้าราชการต้องมีความสามารถในการพัฒนาองค์การหรือระบบราชการ ซึ่งอาศัย 3 เสาหลักที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ คือ (1) รู้จักปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ (2) พัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน และ (3) พัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย

\* รองศาสตราจารย์ คณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ [chira123@gmail.com](mailto:chira123@gmail.com)  
\*\* นายรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, นางสาวจาวรรณ ยอดระฆัง, นายอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร และนายสืบสกุล นวลสกุล  
งานวิจัยชิ้นนี้ได้รับการสนับสนุนจาก สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สนง. ก.พ.)

### Abstract

The Study of Training and Development System for Future Civil Servants of Thailand has done to support the Civil Service Act B.E. 2551. The researchers have (1) selected 15 countries as best practices from four continents; (2) conducted the survey of the stakeholders' expectations and needs toward the Future Civil Servant Development System; (3) interviewed the experts from academics and from civil servant development committee under Office of the Civil Service Commission; (4) arranged field trips in Thailand and foreign countries to review the best practices of HRD Systems; and (5) conducted the focus groups of representatives from 18 ministers to review the drafts of the model and the blueprint.

The study result presents the Model and Blueprint for Future Civil Servant Development drawn from the competency based development and Civil Service Act B.E. 2551. The sufficiency economy philosophy initiated by His Majesty King Bhumibol Adulyadej is applied as a framework for this model besides the related concept, Healthy Organization Model developed by Korbua Tassanapak (2007). The model has suggested the objectives of the development system which are Serving and Shaping World Society. Three pillars to support these objectives are (1) Efficiency Improvement (Human and System Development), (2) Functional Competency (Capacity Building), and (3) Cooperation and Network (Network Development).

**Keywords:** Training and Development System, Sufficiency Economy, Healthy Organization

## บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงในงานราชการปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาล นโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดองค์ประกอบภาครัฐ วาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาข้าราชการ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งทำให้ข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศกว่า 400,000 คน ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยทำให้รูปแบบการพัฒนาข้าราชการเดิมต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจึงกำหนดโครงการศึกษาเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตขึ้น

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาภายใต้โครงการเพื่อวางระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่ต้องการให้เกิดแบบแผน (Blueprint) การพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่สอดคล้องกับบริบทด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐภายใต้ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 หลักสมรรถนะ และประเภทข้าราชการ ที่เป็นระบบและต่อเนื่องสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางระบบและยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า โดยการศึกษา มีระยะเวลา ตั้งแต่ กุมภาพันธ์ ถึง กันยายน 2551

## วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอระบบการพัฒนาและกำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยวิธีการใหม่ๆ ในรูปแบบของแบบแผน (Blueprint) โดยมีความสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2547-2551 และ 2551-2555 เป็นต้น

## วิธีการศึกษา

1) ทบทวนวรรณกรรมในรูปแบบเอกสาร งานวิจัย บทความในเว็ปไซด์ เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการไทยในปัจจุบันเพื่อทำการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาข้าราชการไทยในปัจจุบัน โดยการเปรียบเทียบกับสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10

(พ.ศ. 2550 – 2554) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2547-2551

2) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม พัฒนาข้าราชการด้วยรูปแบบ วิธีการต่างๆ เช่นการศึกษาหลักการพัฒนาข้าราชการ นโยบาย วิธีการฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่มีทั้งในและต่างประเทศ เพื่อทำการสอบถามผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้รับบริการ ประชาชน นักวิชาการ ตลอดจนข้าราชการที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ของข้าราชการ เพื่อสำรวจความคาดหวังต่อข้าราชการแห่งอนาคตและความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนวิเคราะห์ และสรุปการสำรวจ โดยการสำรวจข้าราชการกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,250 รายที่เข้าอบรมสัมมนาของสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2551 โดยได้รับผลสำรวจกลับจำนวน 423 ชุด คิดเป็นร้อยละ 33.84

3) ประมวลองค์ความรู้ วิธีการ แนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) ที่มีในต่างประเทศรวม 15 ประเทศผ่านทางเอกสาร Website และ ฐานข้อมูล (Archive) ของแต่ละประเทศ โดยใช้ 3 เกณฑ์ในการคัดเลือกประเทศที่ทำการศึกษาระบบราชการ ดังนี้

- (1) เกณฑ์สำรวจเพื่อจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันของประเทศประจำปี 2550  
(IMD: International Institute for Management Development 2007)
- (2) เกณฑ์การจัดอันดับรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ประจำปี 2550  
(2007 World E-Government Ranking)
- (3) เกณฑ์การวัดผลเรื่องความสะดวกในการประกอบธุรกิจประจำปี 2551  
(Doing Business 2008)

การคัดเลือกประเทศเหล่านี้โดยนำการจัดอันดับ 20 ประเทศของแต่ละเกณฑ์มาทำการเปรียบเทียบเพื่อค้นหาประเทศที่อยู่ในอันดับต้น 15 ประเทศแรกโดยแบ่งเป็นประเทศในกลุ่มเอเชีย ยุโรป และอื่นๆ

ผลการคัดเลือก 15 ประเทศจากเกณฑ์ข้างต้น ได้แก่ ประเทศในแถบเอเชีย 6 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ ฮองกง ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลี และมาเลเซีย ประเทศในแถบยุโรป 5 ประเทศ ได้แก่ เยอรมันนี สหราชอาณาจักร นอร์เวย์ ฟินแลนด์ และไอร์แลนด์ ประเทศในทวีปอเมริกา 2 ประเทศ คือ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา และแคนาดา และ ทวีปออสเตรเลีย 2 ประเทศ ได้แก่ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

4) ศึกษาดูงานในและต่างประเทศ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาประเทศที่ศึกษาดูงานจากผลของการคัดเลือกในข้อ 3 และใช้รางวัลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรภาคเอกชน 1 แห่ง ภาครัฐ 1 แห่ง ได้รับภายในประเทศในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกสถานที่ดูงาน

ในประเทศมีการจัดศึกษาดูงาน 2 แห่ง ได้แก่ สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ และบริษัท ปัญญาธารา จำกัด ส่วนในต่างประเทศได้ทำการศึกษาดูงาน 2 ประเทศ คือ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ โดยศึกษาดูงาน 2 แห่งในประเทศออสเตรเลีย คือ The Australian Public Service Commission (APSC) และ The Australian National University (ANU) ดูงาน 1 แห่งในประเทศนิวซีแลนด์ คือ Leadership Development Center (LDC)

5) จัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อนำเสนอผลการศึกษาเบื้องต้นต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ในรอบแรกจำนวน 10 ท่าน (7 ท่านคือผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักงาน ก.พ. 2 ท่านจากองค์การภาคเอกชน และ 1 ท่านเป็นนายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)) และรอบสองเป็นผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประจำกระทรวงละ 4 คน (20 กระทรวง) รวมเป็น 80 คน เพื่อพิจารณาร่าง ผลการศึกษา ซึ่งได้นำมาปรับปรุงแก้ไข และเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อเสนอไปใช้ในอนาคตต่อไป

## ผลการศึกษาและข้อวิจารณ์

### 1. การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาข้าราชการไทยในปัจจุบัน

ระบบการพัฒนาข้าราชการพลเรือนไทยในปัจจุบันมี สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางที่มีบทบาทเป็นผู้เสนอแนะ กำกับดูแล และให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการในการพัฒนาข้าราชการ โดยได้วางแนวทางส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาข้าราชการในสังกัดอย่างเป็นระบบภายใต้ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานในระบบราชการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การปลดปล่อยพลังความคิดของข้าราชการทุกระดับให้ ร่วมกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร และการ จัดทำแผนอาชีพของข้าราชการแต่ละบุคคล

ทั้งนี้สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พลเรือนขึ้น ในแนวทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์ชาติ โดยมี เป้าประสงค์ของการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ดังนี้

- 1) เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ โดยยึดหลักการบริหาร จัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการบริหารราชการยุคใหม่ และ
- 3) ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานในการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ

โดยสรุปแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรมีดังต่อไปนี้

- 1) บุคคลทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้ามีแรงจูงใจที่ดีพอ
  - 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development)
  - 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เป็นระบบ สอดคล้องกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมิน และการพัฒนา
  - 4) วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและองค์กร
  - 5) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาบุคคลแต่ละกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความสามารถสูง ได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
  - 6) ระบบข้อมูลบุคคลขององค์กรจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัย สามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้
  - 7) การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถ จิตใจและคุณธรรมควบคู่กันไป และ
  - 8) องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญา พุ่มพ่ายให้กับองค์กร
- ทั้งนี้สภาพปัญหาของการพัฒนาข้าราชการพลเรือนไทยในปัจจุบันประเด็นหนึ่งคือ การที่ส่วนราชการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานของคนยังไม่สอดคล้องกับทิศทางของส่วนราชการเท่าที่ควร ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในส่วนราชการยังขาดความเข้าใจและการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการ ที่เป็นระบบ ต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เมื่อผู้บริหารยังขาดความเข้าใจและการตระหนัก นำมาซึ่งการไม่ให้ความสำคัญ รวมถึงไม่ได้ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเพียงพอในการพัฒนาข้าราชการ ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาข้าราชการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ประกอบด้วยรัฐบาลต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการ และให้การสนับสนุนทุกด้าน ผู้บริหารทุกระดับของส่วนราชการ ต้องเป็นต้นแบบที่ดี และให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการ โดยมีบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจัง ข้าราชการทุกคน ต้องตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ หน่วยงานกลาง

(สำนักงาน ก.พ. สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง) รวมทั้งเครือข่าย ต้องเสริมสร้างความร่วมมือและให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาข้าราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากการศึกษาและทบทวนเอกสารข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการไทย สามารถสรุปตามมุมมองของการพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) (Cumming & Worley, 2005) ซึ่งมองทั้งการพัฒนากระบวนการ (System) และการพัฒนาคน (People) โดยประเด็นด้านระบบการพัฒนา (System) ที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการแห่งอนาคต ประกอบด้วย ระบบราชการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ บริหารราชการตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาระบบราชการโดยใช้การกระจายอำนาจ ระบบราชการที่มุ่งเน้นคุณธรรม จริยธรรมและความโปร่งใส ระบบราชการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบราชการที่มุ่งเน้นการสื่อสารอย่างทั่วถึง

ประเด็นด้านการพัฒนาคุณสมบัติของข้าราชการ (People) ประกอบด้วย ข้าราชการแห่งอนาคตจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการควรได้รับการพัฒนาตามหลักสมรรถนะ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาข้าราชการจะดำเนินตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง กำนึงถึงความเสมอภาค มีการปรับทัศนคติข้าราชการ ให้มีทัศนคติที่พึงประสงค์ มีผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีคุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

## **2. ผลการสำรวจความคาดหวังต่อข้าราชการแห่งอนาคตและความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของผู้มีส่วนได้เสีย**

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้รับบริการ ประชาชน นักวิชาการ ตลอดจนข้าราชการที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ของข้าราชการ เพื่อสำรวจความคาดหวังต่อข้าราชการแห่งอนาคต และความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนวิเคราะห์ และสรุปผลการสำรวจ โดยวิธีการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### **1) การสำรวจความคาดหวังต่อข้าราชการแห่งอนาคตและความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรมของผู้มีส่วนได้เสีย**

จากการจัดทำการสำรวจข้าราชการกลุ่มตัวอย่างพบว่า ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ประเด็นการพัฒนาที่น่าเสนอทั้งหมดมีความสำคัญในระดับสูง ประกอบด้วย การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะ การปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน และการพัฒนาเรื่อง

จิตใจ เป็นประเด็นที่ได้รับระดับความสำคัญสามอันดับแรก ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องการพัฒนาด้านพฤติกรรม หรือ Soft Skill ทั้งสิ้น มิใช่เรื่องความรู้ความสามารถในงาน

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาก็ทำการศึกษาเมื่อทำการแยกตามระดับ (ซี) ของข้าราชการพบว่า ข้าราชการระดับ 1-4 เห็นว่าประเด็นการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม มีระดับความสำคัญในระดับสูง และเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งต่างจากข้าราชการระดับอื่นๆ ที่เห็นว่า การพัฒนาความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะ มีระดับความสำคัญในระดับสูง และเป็นอันดับหนึ่ง โดยเฉพาะระดับ 9 ให้ค่าคะแนนความสำคัญสูงที่สุดในประเด็นนี้ ส่วนข้าราชการระดับ 5-6 ให้ความสำคัญกับประเด็นการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากที่สุดร่วมด้วยอีกประเด็นหนึ่ง

ส่วนการศึกษารูปแบบการเรียนรู้พบว่าข้าราชการมีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติมากที่สุด (ร้อยละ 42.6) ซึ่งผลการสำรวจนี้ไม่แตกต่างกันภายใต้คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การศึกษา ระดับ (ซี) และตำแหน่งงาน

ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบควรเป็นตัวข้าราชการเองมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานต้นสังกัด สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานภายในกระทรวง สำนักงาน ก.พ.ร. และคณะกรรมการดูแลบุคลากรแต่ละกลุ่ม แต่เมื่อแยกประเด็นตามระดับพบว่า ข้าราชการระดับ 1 มีความเห็นว่า สำนักงาน ก.พ.ควรเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้มากที่สุด

ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างตอบรูปแบบการพัฒนาข้าราชการในอนาคตสอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ โดยให้ความเหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มากที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน การศึกษาดูงาน การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน การฝึกงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลการศึกษาไม่แตกต่างกันในระดับที่แตกต่างกัน

ประเด็นปัจจัยสู่ความสำเร็จนั้น สอดคล้องกันกับข้อจำกัด เช่น เรื่องของเวลาที่เหมาะสมงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตรที่ตรงความต้องการ วิทยากรที่มีความสามารถในการทำให้เกิดการเรียนรู้ วิธีการอบรมที่ทำให้สามารถเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติ เช่น การอบรมขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ ซึ่งผลในส่วนนี้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ที่ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ คือ รูปแบบที่ตนจะสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุด

นอกจากนี้ตัวผู้เข้ารับการพัฒนาเองมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา อันจะทำให้เห็นว่าการตอบในประเด็นนี้สอดคล้องกับการเลือกหน่วยงานที่ให้การพัฒนา ซึ่งข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบควรเป็นตัวข้าราชการเองมากที่สุด



## 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ จำนวน 7 ท่าน ที่อยู่ในสถาบันการศึกษาและมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมและจัดการพัฒนาข้าราชการประจำกระทรวงต่างๆ ในหลายๆ ระดับ สามารถสรุปความคิดเห็นได้ 5 ประเด็น ดังนี้

**2.1) เรื่องที่จำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนาข้าราชการในอนาคต** ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับการเรียนรู้ตามสมรรถนะ เมื่อพิจารณาตามกลุ่มข้าราชการในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย **กลุ่มทั่วไป** ควรเน้นเรื่องความรู้ กิจวิเคราะห์ **กลุ่มวิชาการ** ควรพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีม ทักษะที่ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา คือ ความรู้ ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดวิเคราะห์ **กลุ่มอำนาจ** ควรพัฒนาความสามารถในการบริหาร การจัดการหน่วยงาน ทีมงาน และแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน ความสามารถในการแนะนำ และให้คำปรึกษา ในฐานะของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็น เป็นตัวอย่างที่ดี สำหรับผู้ได้บังคับบัญชา เรื่อง Technical Skill & Communication Skill เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จะช่วยให้เกิดการยอมรับและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง **กลุ่มบริหาร** ควรพัฒนาเรื่องวิสัยทัศน์ จะทำอย่างไรให้เกิดการพัฒนาประเทศ และความสามารถในการบริหารองค์การ กลุ่มนี้ต้องพัฒนามากกว่ากลุ่มทั่วไป มีความสามารถในการวางแผน การบริหารความเครียด เป็นเรื่องที่จำเป็น เนื่องจากผู้บริหารระดับนี้ต้องเผชิญความเครียดจากการปฏิบัติงาน และความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูง (Double-Loop Learning) ที่จะช่วยตรวจสอบความสมเหตุสมผลของนโยบาย ความถูกต้องเหมาะสมของนโยบาย

**2.2) รูปแบบการเรียนรู้ของข้าราชการในอนาคต** ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่ากลุ่มทั่วไป ควรจัดการเรียนรู้แบบห้องเรียน โดยให้เรียนร่วมกันได้ในหลายๆ ระดับ โดยขึ้นอยู่กับเนื้อหา และหัวข้อที่ต้องเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ของคนกลุ่มนี้ ควรเน้นเรื่องการสร้างทักษะในการทำงานมากกว่าเพียงแค่ว่า เพราะเป็นกลุ่มที่ต้องปฏิบัติ ควรเรียนรู้แบบโครงการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง เน้นการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติได้จริง กลุ่มวิชาการ ควรผสมผสานการเรียนแบบห้องเรียน การดูงาน การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กลุ่มอำนาจ วิธีการหมุนเวียนงาน กลุ่มบริหาร ควรใช้วิธีการสอนงาน หรือมีที่ปรึกษาประกบในการบริหารจัดการสมัยใหม่

**2.3) หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาข้าราชการ** ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาข้าราชการควรเป็น หน่วยงานกลางในฐานะกำหนดนโยบาย มีบทบาทในฐานะกำหนดนโยบายผู้ตรวจสอบ ดูแล นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้หน่วยงานท้องถิ่นเข้ามาเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง

**2.4) ข้อจำกัดและอุปสรรคในการพัฒนาข้าราชการในปัจจุบัน** ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า บุคลากรขาดความรู้ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ขาดบุคลากรด้านการฝึกอบรมพัฒนาและขาดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา

2.5) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการฝึกอบรมข้าราชการในอนาคต ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารระดับกรม และกระทรวงให้การสนับสนุนข้าราชการการเมืองไม่แทรกแซง และการลดจำนวนข้าราชการลง

### 3. ประมวลองค์ความรู้ วิธีการ แนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices)

ในการพัฒนาข้าราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดี ประเทศต่างๆจำนวน 15 ประเทศ ทั่วโลกที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น สามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้ นโยบายการพัฒนาระบบข้าราชการของประเทศที่ได้ทำการศึกษาในทวีปเอเชียเน้น มุ่งสู่การทำงานในอนาคต ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ในทวีปยุโรปมุ่งลดความเป็นระบบราชการ เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินการ ทวีปอเมริกามุ่งพัฒนาข้าราชการให้มีศักยภาพสูง ทำงานอย่างมืออาชีพ ตอบสนองประชาชนและรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับทวีปออสเตรเลียมุ่งพัฒนาข้าราชการสู่ความเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม และจริยธรรม สามารถทำงานเพื่อตอบสนองต่อประชาชนและรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของประเด็น/เนื้อหาในการพัฒนาข้าราชการของประเทศที่ได้ทำการศึกษาใน 4 ทวีป มีความใกล้เคียงกัน ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นหรือเนื้อหา ด้านการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐ การพัฒนาความสามารถในการทำงานหรือสมรรถนะ ภาษาและการสื่อสาร จัดการและพัฒนาผู้อื่น เป็นต้น โดยใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การเรียนรู้ในห้องเรียน/การบรรยาย การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การอภิปราย การเรียนรู้แบบผสมผสาน การไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น การใช้กรณีศึกษา การศึกษาต่อเนื่อง การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ผ่านการสอนงาน การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และ การเรียนรู้โดยการติดตามคนเก่ง เป็นต้น

### 4. การศึกษาดูงานในและต่างประเทศ

4.1. การศึกษาดูงานในประเทศไทย ได้ศึกษาหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี 2 หน่วยงาน คือ สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ และ บริษัท ปัญญาธรา จำกัด (ศูนย์ฝึกอบรมธราพาร์ค) โดยสามารถสรุปข้อมูลได้ดังนี้

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรม ปฐมนิเทศ สัมมนา พัฒนาข้าราชการและลูกจ้าง และวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาหลักสูตรและเทคนิคการฝึกอบรม โดยกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมตามภารกิจงานของกรมราชทัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดหลักสูตรและเนื้อหาฝึกอบรมข้าราชการราชทัณฑ์ มีปัจจัยที่นำมาพิจารณา คือ สาระเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานราชทัณฑ์ และสาระเนื้อหาเชิงปฏิบัติหรือวิชาการ และนอกเหนือจากการจัดการฝึกอบรมแล้วสถาบันฯ ได้ดำเนินการ

จัดการความรู้ ในกรมราชทัณฑ์ โดยการจัดการความรู้เป็นการติดตามหาคนที่รู้วิธีการ และส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่จะทำให้นักเหล่านี้เล่าสิ่งที่ตัวเองรู้ให้เราฟัง ซึ่งความรู้ต้องเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายองค์กร

ในส่วนของบริษัท ปัญญาธา จำกัด (ศูนย์ฝึกอบรมธราพาร์ค) มีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะหน่วยงานที่หารายได้เลี้ยงตัวเองได้ (Profit Center) ซึ่งเป็นหน่วยงานให้บริการด้านการศึกษาฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในเครือบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากถึง 70,000 คน โดยมีการกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาโดยใช้ ตามหน้าที่รับผิดชอบ และประเภทของพนักงาน รวมถึงมีการใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การเน้นการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมในงาน การเรียนรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การฝึกอบรม การมอบหมายงาน และ การพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับหลักสูตร และมีหลักในการประเมินผลอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสในการพัฒนางาน ภายใต้แนวคิดการบริหารคนที่สำคัญว่า “ต้องเชื่อในคุณค่าของคนก่อน” เพราะคนเป็นสินทรัพย์ที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในองค์กร

#### 4.2. การศึกษาต่างประเทศ ณ ประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ผลจากการเข้าเยี่ยมชมใน 3 หน่วยงาน ได้แก่ The Australian Public Service Commission (APSC), The Australian National University (ANU) และ Leadership Development Center (LDC) สามารถสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ได้ดังนี้

จากการศึกษาดูงาน ณ The Australian Public Service Commission (APSC) พบว่าในฐานะองค์กรกลางบริหารงานบุคคล APSC เน้นความเป็นเลิศในการสร้างข้าราชการมืออาชีพ แต่ละปีทุกส่วนราชการจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานส่งมายัง APSC ซึ่งผลที่ได้จะนำมาศึกษาและวิเคราะห์เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละองค์กร เพื่อจะได้รับทราบปัญหาและสาเหตุซึ่งนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กรและระบบราชการโดยรวม และเมื่อรับทราบสาเหตุของปัญหาแล้ว APSC ก็จะนำเสนอคณะกรรมการ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนจะมีหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เช่น การจัดทำคู่มือเพื่อแนะนำการปฏิบัติงาน การจัดฝึกอบรมพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ การเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ การผลิต/จัดหาเครื่องมือที่ช่วยในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีทั้งการดำเนินการเองและจัดจ้าง บริษัทหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในแต่ละด้านเป็นผู้ดำเนินการ โดยเน้นกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

นอกเหนือจากการสนับสนุนเครื่องมือ เทคนิค การบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่องค์กรและตัวข้าราชการแล้ว APSC ยังจัดทำคู่มือแนะนำหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งลักษณะงานในแต่ละองค์กร สำหรับผู้ที่สนใจจะเข้ารับราชการ ได้ศึกษาเรียนรู้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกองค์กรที่ตนเองคิดว่ามีความสนใจและมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะสมัครเข้าทำงานในองค์กรนั้นๆ

การดำเนินการของ APSC นี้ ถือว่าเป็นบทบาทที่ถูกต้องขององค์กรกลางในยุคที่มีการกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล APSC นับเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบความเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานและมีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ข้าราชการ ได้อย่างแท้จริง การทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของสภาพปัญหาที่แท้จริงของระบบราชการ การแก้ไขปัญหาที่ตรงประเด็น ตรงตามความจำเป็น ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน จึงน่าจะเป็นแนวทางที่ประโยชน์ต่อสำนักงาน ก.พ. ในการนำมาปรับใช้ เพื่อเสริมสร้างบทบาทของการเป็นองค์กรกลางด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐของระบบราชการไทย

จากการศึกษาดูงาน **The Australian National University (ANU)** ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติของออสเตรเลียที่มีความก้าวหน้าด้านความรู้ด้วยความเป็นเลิศในด้านการวิจัย การศึกษา และการช่วยเหลือชุมชน พบสิ่งที่น่าสนใจ คือ หลักสูตร Leading Australia's Future in the Asia Pacific Programme (LAFIA) ที่รับผิดชอบโดย Crawford School of Economics and Government ซึ่งเป็นบัณฑิตวิทยาลัยทางด้านนโยบายสาธารณะที่ใหญ่ และมีความสำคัญมากแห่งหนึ่งใน ANU มีชื่อเสียงมากในด้านความสามารถในการวิจัยระดับแนวหน้า รวมทั้งมีโครงการปริญญาโท-เอก ที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก และมีโครงการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงรวมถึงการถ่ายทอดความรู้ไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านโครงการต่างๆ โดยหลักสูตร Leading Australia's Future in the Asia Pacific Programme (LAFIA) นับว่าเป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับหลักสูตรการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงของ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) กล่าวคือ จากการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ได้ส่งผลกระทบต่อการค้าการลงทุนด้านยุทธศาสตร์และเศรษฐกิจของออสเตรเลีย หลักสูตร Leading Australia's Future in the Asia Pacific (LAFIA) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้นักบริหารระดับสูงของออสเตรเลียสามารถปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นใจ โดยหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนี้จะครอบคลุมเนื้อหาที่เป็นบริบทพื้นฐานความเข้าใจเรื่องระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของนักบริหาร ซึ่งเน้นประเด็น/ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาครัฐ นักบริหารจะได้เรียนรู้ถึงลักษณะของประชากรในเขตภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกว่าจะไรคือพลังขับเคลื่อน เรียนรู้เกี่ยวกับสถาบัน องค์กร ประวัติศาสตร์ทางวัฒนธรรม ตลอดจนเรื่องสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ว่ามีบทบาทเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของภาครัฐ เอกชน และการเมือง วิทยาการจะประกอบไป

ด้วยผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐ นักธุรกิจ นักการทูต และผู้นำชุมชนที่สำคัญๆ ทั้งภายในประเทศ ออสเตรเลียและต่างประเทศ ลักษณะการบริหารโครงการ นอกจากเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมบรรยาย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแล้ว ยังมีการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปเยี่ยมชมและทัศนศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จทั้งภาครัฐ ธุรกิจ และการเมือง ของประเทศในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ซึ่งระหว่างการทัศนศึกษาจะมีการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้นๆ ดังนั้น สฟข. จึงควรสร้าง Networking กับ ANU เพื่อปรับหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงของไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และก้าวสู่ความเป็นสากล

จากการศึกษาฐาน ณ **Leadership Development Center (LDC)** ซึ่งเป็นหน่วยงานกองทุนที่รับบริจาค (Charitable Trust) จากผู้นำนักบริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการพลเรือน ตั้งขึ้นในปี 2537 โดยองค์กรภาครัฐหลายๆ หน่วยรวมตัวกันจัดตั้งเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำนักบริหารภาครัฐ และมีเป้าหมายการดำเนินงานในปัจจุบัน คือ จัดโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้บรรลุผลสำเร็จ และมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนการจัดกิจกรรมการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานภาครัฐของนิวซีแลนด์และกลุ่มเป้าหมายต่างๆ โดย LDC มีการให้บริการใน 3 เรื่อง ได้แก่ การวิเคราะห์สร้างเครื่องมือการฝึกอบรม (Diagnostic Tools) การให้ข้อมูลและคำแนะนำ (Information, Planning and Advice) และการสร้างเสริมประสบการณ์ (Development Experiences) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ข้าราชการทุกระดับพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ และประเมินสมรรถนะข้าราชการ โดยใช้เครื่องมือทดสอบสมรรถนะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งน่าจะเป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับใช้ในการพัฒนาข้าราชการไทยต่อไป

## บทสรุป

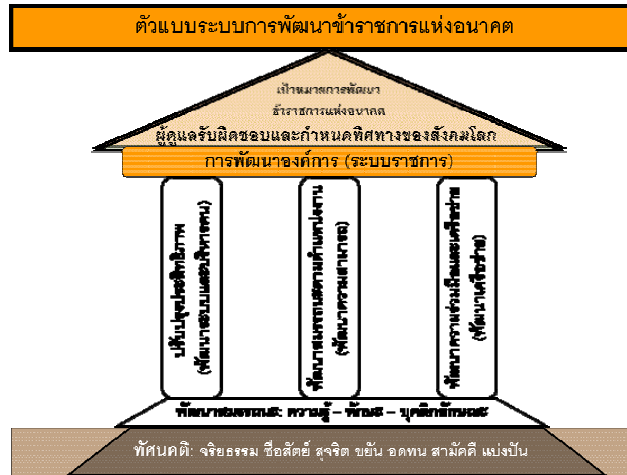
จากผลการศึกษาสามารถสรุปและออกแบบการวางระบบการพัฒนาและกำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตโดยเสนอเป็นตัวแบบ (Model) และแบบแผนการพัฒนา (Blueprint) ข้าราชการแห่งอนาคตได้ดังนี้

ตัวแบบ (Model) ระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตได้พัฒนาการมาจากกรอบการศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยอ้างอิงจาก 3 แหล่งข้อมูลที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและพัฒนาคนตามหลักปรัชญานี้ คือ

- 1) แนวคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy) (ณัฐพงษ์ ทองภักดี, 2550)
- 2) ตัวแบบการพัฒนางค์การสุขภาพดี (Healthy Organization Model) (กอบัว ทศนภักดี, 2550)
- 3) บทความเรื่องการพัฒนาองค์การสุขภาพดีตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (จิรประภา อัครบวร, 2550)

โดยสามารถสรุปตัวแบบระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตที่นำเสนอการศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ส่วนหลัก คือ

- 1) เป้าหมายในการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้เป็น **“ผู้ดูแลรับผิดชอบ และกำหนดทิศทางของสังคมโลก”**
- 2) แนวคิดการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการพัฒนาระบบราชการ ที่ควรถึงพร้อมด้วยการพัฒนาคน และระบบให้สามารถทำงานร่วมกัน ได้ภายใต้บริบทองค์กรที่แตกต่างกัน
- 3) สามเสาหลักในการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตให้มีความพร้อมใน 3 เรื่อง
  - เสาหลักที่ 1 ปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาให้บุคลากรสามารถทำงานกับระบบ ทั้งนี้ เกิดการเรียนรู้ในการปรับปรุงงานด้วยการทบทวนระบบ กระบวนการทำงาน และรู้จักการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในมิติของจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
  - เสาหลักที่ 2 พัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งงาน โดยการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการงาน
  - เสาหลักที่ 3 พัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย ซึ่งเป็นการพัฒนาให้บุคลากรเกิดการรวมกลุ่มกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตามกลุ่มวิชาชีพ และระดับการบริหาร
- 4) การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการแห่งอนาคต เพื่อให้เกิดความถึงพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ
- 5) ทิศนคติของข้าราชการแห่งอนาคต ซึ่งควรได้รับการพิจารณาก่อนเข้าสู่ระบบงานราชการ และเข้าสู่ตำแหน่ง อันถือได้ว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของตัวแบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต เพื่อให้ได้ผู้พร้อมจะอุทิศตัวให้กับงานราชการ และมั่นใจว่าคนเหล่านี้จะไม่คิดแสวงหาประโยชน์จากการเป็นข้าราชการ

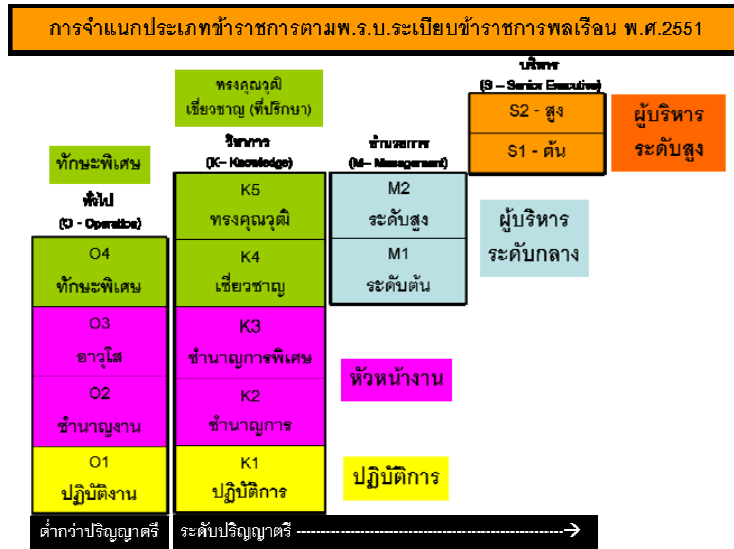


ภาพที่ 1: ตัวแบบระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต

จากตัวแบบข้างต้นได้นำมากำหนดเป็นกรอบข้อเสนอแบบแผน (Blueprint) ในการจัดทำระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตนี้ถอดมาจากตัวแบบระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้เป็น “ผู้ดูแลรับผิดชอบและกำหนดทิศทางของสังคมโลก” ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่การพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตจะอยู่ภายใต้บริบทของสังคมไทยและสังคมโลก หรือการมีความรู้ ความเข้าใจในระดับประเทศและสากล โดยคณะผู้วิจัยขอเสนอระบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตโดยแบ่งเป็น 6 ระบบย่อย คือ

- 1) ระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (พัฒนาระบบและจัดการคน)
- 2) ระบบการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (พัฒนาความสามารถ)
- 3) ระบบการพัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย (พัฒนาเครือข่าย)
- 4) ระบบการพัฒนาและประเมินข้าราชการก่อนดำรงตำแหน่ง
- 5) ระบบการให้ทุนการศึกษา
- 6) มหาวิทยาลัยข้าราชการ

ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาข้าราชการครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาข้าราชการและบริบทด้านกฎหมายในทุกระดับที่เกี่ยวข้องดังตารางที่ 1 ที่ได้นำเสนอแบบแผนการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มี 4 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มทั่วไป (O - Operation) (O1-4) กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) (K1-5) กลุ่มอำนวยการ (M - Management) (M1-2) และ กลุ่มบริหาร (S - Senior Executive) (S1-2) ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2: ภาพการจำแนกประเภทข้าราชการตามพ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



ตารางที่ 1: แบบแผน (Blueprint) การพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่สอดคล้องกับหลักสมรรถนะและประเภทข้าราชการ

กลุ่มเป้าหมายตาม คุณสมบัติเป็น ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	1. การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (พัฒนาระบบและบริหารคน)		2. การพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (พัฒนาความสามารถ)		3. การพัฒนาความร่วมมือและ เครือข่าย		4. โปรแกรมการพัฒนาและประเมิน ข้าราชการก่อนส่งผ่านงาน																																		
	ความริ่/เข้าใจในระดับประเทศ/สากล																																								
<table border="1"> <tr><td>ผู้บริหาร (Senior Exp.-S)</td><td></td></tr> <tr><td>สูง</td><td>S2</td></tr> <tr><td>ต้น</td><td>S1</td></tr> <tr><td>ชำนาญ (Management -M)</td><td></td></tr> <tr><td>สูง</td><td>M2</td></tr> <tr><td>ต้น</td><td>M1</td></tr> <tr><td>วิทยากร (Knowledge -K)</td><td></td></tr> <tr><td>หรือคุณวุฒิ</td><td>K5</td></tr> <tr><td>เชี่ยวชาญ</td><td>K4</td></tr> <tr><td>ชำนาญการพิเศษ</td><td>K3</td></tr> <tr><td>ชำนาญการ</td><td>K2</td></tr> <tr><td>ปฏิบัติงาน</td><td>K1</td></tr> <tr><td>ระดับ (Operation -O)</td><td></td></tr> <tr><td>ทักษะพิเศษ</td><td>O4</td></tr> <tr><td>อาวุโส</td><td>O3</td></tr> <tr><td>ชำนาญงาน</td><td>O2</td></tr> <tr><td>ปฏิบัติงาน</td><td>O1</td></tr> </table>	ผู้บริหาร (Senior Exp.-S)		สูง	S2	ต้น	S1	ชำนาญ (Management -M)		สูง	M2	ต้น	M1	วิทยากร (Knowledge -K)		หรือคุณวุฒิ	K5	เชี่ยวชาญ	K4	ชำนาญการพิเศษ	K3	ชำนาญการ	K2	ปฏิบัติงาน	K1	ระดับ (Operation -O)		ทักษะพิเศษ	O4	อาวุโส	O3	ชำนาญงาน	O2	ปฏิบัติงาน	O1	โปรแกรมการศึกษาจากองค์กรตัวอย่าง (BEST - Best Practice Visit)	หลักสูตรกลุ่ที่การบริหารผลการปฏิบัติงาน (SPMS - Strategic Performance Management)	หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (SED) (Senior Executive Development)	หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง (MMD) (Middle Management Development)	การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับสูง (S-COP) (Senior Executive - Community Of Practice)	การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับสูง (M-COP) (Management - Community Of Practice)	โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (LDP) (Leadership Development Program)
ผู้บริหาร (Senior Exp.-S)																																									
สูง	S2																																								
ต้น	S1																																								
ชำนาญ (Management -M)																																									
สูง	M2																																								
ต้น	M1																																								
วิทยากร (Knowledge -K)																																									
หรือคุณวุฒิ	K5																																								
เชี่ยวชาญ	K4																																								
ชำนาญการพิเศษ	K3																																								
ชำนาญการ	K2																																								
ปฏิบัติงาน	K1																																								
ระดับ (Operation -O)																																									
ทักษะพิเศษ	O4																																								
อาวุโส	O3																																								
ชำนาญงาน	O2																																								
ปฏิบัติงาน	O1																																								
	หลักสูตรนวัตกรรมในภาวราชการ (IPS - Innovation in Public Sector)	หลักสูตรการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM - Performance Management)	หลักสูตรที่ปรึกษา (PROCON) (PROcess CONSULTANT)	หลักสูตรผู้จัดการยุคใหม่ (MOD) (MODern Management)	การสร้างเครือข่ายคุณวุฒิ (K-COP) (Knowledge - Community Of Practice)	การสร้างเครือข่ายคุณวุฒิ (K - Web) (Knowledge - Web Board - Sharing)	โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (MDP) (Management Development Program)																																		
	หลักสูตรการพัฒนาองค์การ (OD - Organization Development)	หลักสูตรพัฒนาระบบการทำงาน (Work Process Improvement)	หลักสูตรวิชาชีพอาวุโส (SMART) (SMART Professional Development)	หลักสูตรที่ปรึกษาผู้บังคับบัญชา (MOS) (MObility Supervisor)	การสร้างเครือข่ายในชมรมวิชาชีพ (PRO - COP) (Professional Community Of Practice)		โปรแกรมพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติ ราชการ (OPS) (Orientation to Public Service)																																		
	หลักสูตรบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ		หลักสูตรนักปฏิบัติการ (SOP) (SUCCESS Operator)				6. วิทยาลัยข้าราชการ 6 (Public Service University)																																		
	ทุนการศึกษา (Scholarship) 6 (ทุนทรัพย์ และทุนเวลา)																																								
กลุ่มเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์																																									
ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	การมอบหมายโครงการพิเศษ (SPA - Special Project Assignment)	กรอบการสั่งงานประเมินการมี (EAF) (Evidence Accumulation Frameworks)	หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New Wave Leadership)	การสร้างเครือข่ายผู้นำคลื่นลูกใหม่ (N - COP) (New-Wave Professional Community Of Practice)			ระบบข้าราชการผู้ผลิตสูง (HPPS) High Performance & Potential System																																		
ข้าราชการที่มีผลการ ปฏิบัติงานไม่ตรงตามเป้า (Low Performer)			จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (S-IDP) (Social Individual Development Plan)				โปรแกรมทดสอบปฏิบัติงานพิเศษ (S-Prob) (Special Probation)																																		
ข้าราชการที่ล้าลงก่อน เกษียณ (Early Retirement)	หลักสูตรพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงวัย Aging - Quality of Work Life Development for		หลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการ (Entw*) - Entrepreneurship Development)		ชมรมผู้ประกอบการใหม่ (Entw* COP) (Entrepreneurship COP)																																				

## ๑ ระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (พัฒนาระบบและจัดการคน)

เพื่อให้ข้าราชการแห่งอนาคตมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเป็นมืออาชีพในงานที่รับผิดชอบตามสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Technical Competency) จึงเป็นความจำเป็นต้องจัดการพัฒนาให้เป็นประจำและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถทั้งในการพัฒนาระบบราชการ กระบวนการทำงาน และการจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบงาน โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาระบบ

ดังจะเห็นตัวอย่างได้จากการเข้าศึกษาดูงานที่บริษัทปัญญาธราจำกัดที่มีการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับภายใต้กรอบของสมรรถนะ 3 ด้าน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบ และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งรูปแบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตควรเป็นรูปแบบที่จะสร้างนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learner) ให้กับข้าราชการไทย โดยมีจำเป็นต้องรอกการฝึกอบรมพัฒนาประจำปีที่ต้องจัดการจัดให้เนื่องจากในปัจจุบันและอนาคตเทคโนโลยีการสื่อสารมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ในงานสามารถหาได้เพียงแค่ปลายนิ้วสัมผัส หรือการหาความรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ เช่น หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (หรือการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

ทั้งนี้ภายใต้ระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานจึงกำหนดให้มีวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกันตามกลุ่มข้าราชการ อันประกอบด้วยการพัฒนาในลักษณะการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ การสรุปหนังสือ และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

### 1.1. หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการในแต่ละประเภท ที่สอดคล้องกับลักษณะงาน

การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในหลักสูตรกลุ่มนี้จะเป็นการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานในตำแหน่งเพื่อทำให้ข้าราชการเป็นมืออาชีพ ในที่นี้ขอนำเสนอจำนวน 7 หลักสูตรโดยมีการนำเสนอบริการตามกลุ่มเป้าหมาย โดยภายใต้แต่ละหลักสูตรทางสำนักงาน ก.พ. ควรจัดทำกรอบของหลักสูตรและเสนอให้หน่วยงานต้นสังกัดทำการพัฒนาหลักสูตรย่อยเพื่อสนองความต้องการของแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะ และภายใต้บริบทของหน่วยงานภาครัฐที่มีความแตกต่างกันอยู่มาก

ตัวอย่างเช่น หลักสูตรบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (InfoCap – Information Capital Management) ซึ่งควรเป็นหลักสูตรหลักของข้าราชการกลุ่มทั่วไปในระดับปฏิบัติงาน และชำนาญงาน อย่างไรก็ตามหลักสูตรนี้สามารถปรับเป็นหลักสูตรย่อยเพื่อให้สอดคล้องกับสมรรถนะประจำตำแหน่ง (Technical Competency) ที่แตกต่างกันตามกลุ่มและระดับของข้าราชการแห่งอนาคต เช่น

- InfoCap 1 สำหรับกลุ่มข้าราชการกลุ่มทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน (O1) ซึ่งจะเน้นเฉพาะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานเป็นหลัก

- InfoCap 2 สำหรับกลุ่มข้าราชการกลุ่มทั่วไป ระดับปฏิบัติชำนาญงาน (O2) และระดับอาวุโส (O3) ซึ่งจะเน้นความรู้ในส่วนของการบริหารฐานข้อมูลเพื่อใช้ในงาน
- InfoCap 3 สำหรับกลุ่มข้าราชการกลุ่มวิชาการ ระดับปฏิบัติการ (K1) ซึ่งจะเน้นการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน และการบริหารฐานข้อมูลเพื่อใช้ในงาน
- InfoCap 4 สำหรับกลุ่มข้าราชการกลุ่มวิชาการ ระดับปฏิบัติการชำนาญการ (K2) และชำนาญการพิเศษ (K3) ซึ่งจะเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนางานประจำ และงานเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2 แสดงหลักสูตรการพัฒนาเรื่องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแยกตามกลุ่มเป้าหมายหลัก

กลุ่มเป้าหมาย	หลักสูตร
กลุ่มทั่วไป (O - Operation) O1 – ปฏิบัติงาน O2 – ชำนาญงาน	หลักสูตรบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (InfoCap – Information Capital Management)
กลุ่มทั่วไป (O - Operation) O3 – ออาวุโส O4 – ทักษะพิเศษ	หลักสูตรพัฒนากระบวนการทำงาน (Work Pro - Work Process Improvement)
กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) K1 – ปฏิบัติการ K2 – ชำนาญการ	หลักสูตรการพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development)
กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) K3 – ชำนาญการพิเศษ K4 – เชี่ยวชาญ	หลักสูตรการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM - Performance Management)
กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) K5 – ทรงคุณวุฒิ	หลักสูตรนวัตกรรมการบริหารภาครัฐ (IPS – Innovation in Public Sector)
กลุ่มอำนวยการ (M – Management) M1 – ต้น M2 – สูง	หลักสูตรกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน (SPMS – Strategic Performance Management System)

ทั้งนี้หลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาเหล่านี้ควรได้รับการจัดทำโดยมีวิธีการพัฒนาที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานได้จริง มิใช่เรียนเพื่อรู้เท่านั้น จึงจะสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42.6) มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนั้นการเรียนรู้ในหลักสูตรควรเป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะ สมรรถนะในความเป็นข้าราชการมืออาชีพสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นการใช้กรณีศึกษา (Case Study) การได้รับประสบการณ์จริง (Experiential-based Training) โดยอาจเป็นการมอบหมายให้จัดทำโครงการในช่วงระหว่างหรือหลังการฝึกอบรม (Project-based Learning)

## 1.2. โปรแกรมการศึกษาดูงานองค์กรตัวอย่าง (BEST – Best Practices Visit)

โปรแกรมการศึกษาดูงานนี้ทางสำนักงาน ก.พ. ควรมีการจัดทำเป็นโปรแกรมย่อยเพื่อให้สอดคล้องกับข้าราชการแต่ละกลุ่มและแต่ละระดับ โดยอาจสอดแทรกอยู่ภายใต้หลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ที่จัดอยู่แล้ว

ส่วนการพัฒนาผู้บริหาร (S – Senior Executive) ซึ่งถือได้ว่าผ่านการอบรมสัมมนาต่างๆ มากมายแล้วนั้น จึงไม่ควรเน้นการเข้ารับการฝึกอบรมในรูปแบบทางการอีก แต่ควรส่งเสริมให้เกิดมุมมองจากการเรียนรู้จากองค์กรชั้นนำ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดทำยุทธศาสตร์และนโยบายที่สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนดูแลอยู่ได้ โดยการศึกษาผ่านตัวอย่างองค์กรภาครัฐและเอกชนที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ได้รับการพิจารณาแล้วจากองค์กรระดับประเทศ หรือนานาชาติ เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิต ที่พิจารณาองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศเพื่อรับรางวัล TQA (Thailand Quality Award) หรือได้ TQC (Thailand Quality Certificate)

ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาดูงานสามารถนำไปใช้ได้จริง ควรให้ข้าราชการทำการสรุปทบทวนจากการศึกษาดูงานพร้อมข้อเสนอแนะในการนำไปใช้สำหรับหน่วยงานของตนเองในทันที เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับการเข้าศึกษาดูงาน

นอกจากนี้ทางสำนักงาน ก.พ. ควรจัดการแบ่งปันผลการศึกษาดูงาน (KM – Knowledge Sharing) ผ่านทาง Web-site เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับข้าราชการในหน่วยงานอื่นด้วย อันจะทำให้เกิดการกระจายของความรู้ เกิดความคุ้มค่าในการศึกษาดูงานแต่ละครั้ง และยังไม่เป็นการไปรบกวนหน่วยงานที่ให้การศึกษาดูงานบ่อยเกินไป ซึ่งในส่วนนี้เป็นข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิขณะที่มีการจัดทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ว่าเริ่มมีเสียงตำหนิจากหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงานเป็นประจำของภาครัฐว่า ข้าราชการขอมาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก ทำไมไม่มีการจัดการความรู้ในส่วนนี้

## 1.3. การสรุปหนังสือ

โครงการหนอนหนังสือ (Book Review) เป็นโครงการที่มุ่งจะพัฒนาให้ข้าราชการแห่งอนาคตเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยทางสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับหน่วยงานพัฒนาข้าราชการประจำกระทรวง สถาบันการศึกษาชั้นนำระดับประเทศ องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรวิชาชีพเพื่อประสานความร่วมมือในการจัดทำสรุปหนังสือ หรือบทความที่สะท้อนประเด็นปัญหาที่ข้าราชการควรรู้

โดยจัดทำเนื้อหาของหนังสือให้เหมาะสมกับประเภทและระดับของข้าราชการแต่ละกลุ่ม ทำการสรุปเนื้อหาของหนังสือหรือบทความโดยสอดแทรกตัวอย่างในระบบราชการเพื่อให้ผู้อ่านสามารถถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งควรให้มีเนื้อหาประมาณ 4-5 หน้า เป็นจำนวน 2-3 เล่ม โดยส่งตรงถึงข้าราชการทุกคนเป็นประจำทุกเดือนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำให้ข้าราชการแห่งอนาคตสามารถ

จัดทำกรเก็บได้ในรูปแบบที่ตนต้องการ เช่นสามารถ Download เป็น PDF file, Palm, Audio Book เป็นต้น ทั้งนี้ทางสำนักงาน ก.พ. สามารถดูตัวอย่างได้ที่ [www.summary.com](http://www.summary.com) ซึ่งเป็นบริษัทจัดทำกรสรุปหนังสือ สำหรับผู้บริหาร Online

โครงการนี้จะทำให้ข้าราชการแห่งอนาคตได้อ่านหนังสืออย่างน้อย 2-3 เล่มต่อเดือน ซึ่งเนื้อหาได้รับการประยุกต์ให้สอดคล้องกับระบบราชการ และอยู่ในรูปแบบของสื่อที่สอดคล้องกับรูปแบบกรเรียนรู้อของข้าราชการแต่ละคน

กรเรียนรู้รูปแบบนี้สามารถเห็นได้จากตัวอย่างของประเทศไต้หวัน ประเทศฮ่องกง

#### 1.4. กรเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรเรียนรู้ของข้าราชการแห่งอนาคตผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) น่าจะได้รับการพัฒนาอีกเป็นจำนวนมาก เนื่องจากด้วยหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งจะต้องการเรียนรู้ต่อเมื่อต้องการนำไปใช้เท่านั้น (Just-in-time Learning) ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าอาจมีหลายหลักสูตรที่ข้าราชการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาไปแล้วแต่เมื่อไม่ได้มีการนำไปใช้ในทันทีอาจทำให้ต้องมีการทบทวนความรู้ก่อนนำไปใช้ หรือข้าราชการบางกลุ่มต้องการศึกษาหาความรู้ด้านใดด้วยตนเองก็สามารถทำได้โดยผ่านช่องทางนี้

จากการรวบรวมหลักสูตรต่างๆ ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ของสำนักงาน ก.พ. พบว่ามีอยู่จำนวนมาก หลายด้าน เช่น ด้านกรบริหาร ด้านกรเขียนหนังสือราชการ ด้านกรพัฒนาระบบงานทัศน์ และคุณลักษณะข้าราชการ ด้านกรเสริมสร้างบทบาทหญิง ชาย ด้านกรบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านกรเสริมสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกรเสริมสมรรถนะด้านภาษา

ทั้งนี้หากพิจารณากรจัดการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) มีการจัดทำอยู่มากในหลายประเทศ เช่น ประเทศเยอรมนี ประเทศมาเลเซีย ประเทศไต้หวัน ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสิงคโปร์ ประเทศฮ่องกง

อย่างไรก็ตามรูปแบบกรเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์นี้ควรได้รับการพัฒนาให้มีความน่าสนใจและเป็นรูปแบบมีปฏิสัมพันธ์สองทาง (Interactive Learning) สามารถทำการวัดผลความรู้ของข้าราชการ และสามารถให้สิ่งเสริมแรง เช่น ประกาศนียบัตรกรผ่านหลักสูตร On-Line เพื่อนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนกรพัฒนาตนเอง (IDP) ที่จะนำเสนอต่อไป

#### ๒ ระบบกรพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่ง (พัฒนาความสามารถ)

ระบบกรพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งเป็นระบบกรพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตที่มีรูปแบบกรพัฒนาให้ข้าราชการมีความพร้อมในเรื่องความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะตามแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ทั้งนี้เป็นไปตามกรอบกรพัฒนาสมรรถนะตามงานที่รับผิดชอบ (Job Competency) และกร

พัฒนาสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง (Managerial Competency) ซึ่งจะเน้นรูปแบบการพัฒนาโดยแบ่งการพัฒนาเป็นสองส่วน คือ การจัดทำแผนการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ (IDP – Individual Development Plan) และการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งจำนวน 7 หลักสูตรตามกลุ่มเป้าหมายหลัก

## 2.1. การจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง

การจัดทำแผนการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะนี้เป็นการจัดทำการพัฒนาสมรรถนะตามงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากการมอบหมายงานตามหลักสมรรถนะจะเน้นการมอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีคุณลักษณะ (Trait) เหมาะสมกับงานมากกว่าการมอบหมายงานตามตำแหน่ง (Position) โดยการให้การพัฒนาความรู้ ทักษะ ซึ่งเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งส่วนเหนือน้ำนั้นสามารถพัฒนาได้ง่ายกว่า ตามแนวคิดของ McClelland และ Spenser & Spencer เนื่องจากในระบอบราชการมีการจำกัดกำลังคน ดังนั้นการสรรหาคณะดำรงตำแหน่งให้ตรงกับภาระงานอาจเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก กอปรกับคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ได้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานใดๆก็ได้ ดังนั้นการมอบหมายงานให้แก่คนที่เหมาะสม (Assign the Right Job for the Right Person) จึงเป็นสิ่งพึงปฏิบัติในการบริหารและพัฒนาข้าราชการในอนาคต โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับข้าราชการที่มีบุคลิกลักษณะที่สอดคล้องกับงานและมีความสามารถในการเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องนั้นๆได้ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตามผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะนอกจากจะทำให้เกิดระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็นวิธีการดึงศักยภาพของข้าราชการที่มีอยู่ แต่อาจเรียนหรือจบการศึกษา มาไม่ตรงกับความถนัดที่แท้จริงของตนเอง

ข้อเสนอในการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตในประเด็นนี้ มีสองวิธีคือ (1) การจัดทำแผนการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ (2) การจัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการ

### 1) การจัดทำแผนการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะ (IDP – Individual Development Plan)

การจัดทำแผนส่วนบุคคลในการพัฒนามีการนำเสนอในหลายประเทศต่อไปนี้ ประเทศออสเตรเลีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศสหราชอาณาจักร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลจากบางประเทศเป็นการทำโดยมาจากการประเมินตนเอง (Self Assessment) ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายในการซื้อเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคต หรืออีกวิธีหนึ่งคือสำนักงาน ก.พ.ควรเร่งเรียนรู้และพัฒนาเครื่องมือเหล่านี้ขึ้นมาใช้เป็นของข้าราชการไทยเองจะทำให้ต้นทุนในการพัฒนารูปแบบนี้ลดลงในระยะยาว อีกทั้งได้เครื่องมือการประเมินที่สอดคล้องกับความต้องการสมรรถนะของข้าราชการไทยอย่างแท้จริง

อีกวิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมคือการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนในการรับผิดชอบข้าราชการแห่งอนาคต ในการวางแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) โดยมีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ซึ่งอาจทำเพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีการกำหนดระยะเวลา รายละเอียดในการพัฒนา และความสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนารูปแบบนี้ต่อตัวข้าราชการ ต่อหน่วยงาน และต่อองค์กรที่สังกัด

ซึ่งการพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีความรับผิดชอบในเรื่องการพัฒนารายบุคคลจำเป็นต้องปรากฏอยู่ในหลักสูตรของผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป และผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีความรู้ถึงวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาในหลายๆ รูปแบบ โดยทางสำนักงาน ก.พ. อาจจัดทำเป็นคู่มือในการค้นคว้าให้กับผู้บริหาร ในหน่วยงานราชการต่างๆ

## 2) การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการพัฒนาข้าราชการ (Performance Appraisal)

การจัดทำแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองการบริหารผลการปฏิบัติงาน อันเป็นรูปแบบการบริหารงานยุคใหม่ของภาคราชการที่มุ่งผลลัพธ์ (Result Orientation) นั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงาน ก.พ. อาจใช้วิธีการปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการให้อยู่ในรูปแบบของเครื่องมือการบริหารผลงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่เป็นการกำหนดผลการปฏิบัติงาน (Performance) และส่วนของแนวทางการพัฒนาส่วนบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกันกับผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (Grote, 2002)

ทั้งนี้การมอบหมายงาน โดยคาดหวังผลการปฏิบัติงานจากข้าราชการที่ขาดความรู้ ความสามารถ อาจเป็นอันตรายต่อการทำงานภาครัฐ หรือทำให้เกิดความเสียหาย เสียเวลาได้ ดังนั้นการกำหนดกรอบการพัฒนาที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามอบหมายจะทำให้เกิดการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ถึงพร้อมทั้งผลงานและความสามารถจากข้าราชการแห่งอนาคต

## 2.2. หลักสูตรการพัฒนาข้าราชการในแต่ละประเภท ที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง (Managerial Competency)

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการในแต่ละประเภทให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับระดับตำแหน่งนั้นเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ทางสำนักงาน ก.พ. ควรเป็นผู้ดูแลตัวหลักสูตรเอง หรือมีการรับรอง (Certify) สถาบันการศึกษาชั้นนาระดับประเทศให้รับหลักสูตรเหล่านี้ไปจัดทำเพื่อให้ครอบคลุมข้าราชการส่วนใหญ่ของประเทศที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง

โดยการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งนี้ควรจัดทำก่อนที่ข้าราชการแห่งอนาคตต้องเข้ารับการดำรงตำแหน่งจริง เพื่อให้เกิดความพร้อมเมื่อข้าราชการเหล่านี้ได้รับมอบหมายภาระงานหลังเข้ารับตำแหน่ง ทั้งนี้การพัฒนาควรมีเนื้อหาสอดคล้องกับสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง

ตารางที่ 3: ตารางแสดงหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะตามตำแหน่งแยกตามกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	หลักสูตร
กลุ่มทั่วไป (O - Operation) O1 – ปฏิบัติงาน O2 – ชำนาญงาน	หลักสูตรนักปฏิบัติงาน (SOP – Success Operation)
กลุ่มทั่วไป (O - Operation) O3 – อาวุโส O4 – ทักษะพิเศษ	หลักสูตรหัวหน้างานยุคใหม่ (MOS – Modern Supervisor)
กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) K1 – ปฏิบัติการ K2 – ชำนาญการ	หลักสูตรข้าราชการมืออาชีพ (SMART PRO – Smart Professional Development)
กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) K3 – ชำนาญการพิเศษ K4 – เชี่ยวชาญ	หลักสูตรผู้จัดการยุคใหม่ (MOD – Modern Management)
กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge) K5 – ทรงคุณวุฒิ	หลักสูตรที่ปรึกษา (PROCON – Process Consultant)
กลุ่มอำนวยการ (M – Management) M1 – ต้น M2 – สูง	หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง (MMD – Middle Management Development)
กลุ่มบริหาร (S – Senior Executive) S1 – ต้น S2 – สูง	หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (SED – Senior Executive Development)
กลุ่มเป้าหมาย	หลักสูตร
กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent)	หลักสูตรการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ (New Wave Leadership)
กลุ่มข้าราชการที่ลาออกก่อนเกษียณ (Early Retirement)	หลักสูตรพัฒนาผู้ประกอบการ (Entre’ – Entrepreneurship Development)

ทั้งนี้การพัฒนาข้าราชการตามระดับตำแหน่งนี้ได้รับความสนใจอย่างมากจากประเทศต่างๆที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) ซึ่งในส่วนนี้จะแสดงในลำดับต่อไปในการนำเสนอแยกตามกลุ่มข้าราชการ

### ๓ ระบบการพัฒนาความร่วมมือและเครือข่าย (พัฒนาเครือข่าย)

เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตส่วนนี้มีความสอดคล้องกับเสาหลักที่ 3 และแนวคิดในการพัฒนาความร่วมมือตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินปี พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย



หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550 ซึ่งผลจากกฎหมายดังกล่าว ทำให้เกิดการปฏิรูปการเมืองและปฏิรูประบบราชการ โดยเฉพาะรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ สิทธิในการมีส่วนร่วม สิทธิในการรับรู้ สิทธิในการตัดสินใจทางนโยบายที่เปิดกว้างให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการลดช่องว่างเดิมๆ ระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชน ร่วมพัฒนา ร่วมหาทางเลือกที่ดีกว่าให้สังคมส่วนรวม

ทำให้การพัฒนาด้านความร่วมมือและเครือข่ายให้กับข้าราชการแห่งอนาคตมีความจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยให้ออกาสข้าราชการแห่งอนาคตได้มีการจัดกลุ่มเครือข่ายตามระดับตำแหน่ง วิชาชีพ และความสนใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกระดับระหว่างหน่วยงานราชการด้วยกันเองและหน่วยงานราชการกับเอกชน ชุมชน องค์กรมหาชน สมาคมวิชาชีพ องค์กรไม่แสวงหากำไร (NGO) องค์กรระหว่างประเทศ ซึ่งในทางการบริหารจัดการความรู้เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (COP – Community of Practices) เพื่อให้เกิดทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเพื่อสามารถทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาในระดับประเทศและสังคมโลกได้ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตให้เป็นผู้ดูแลและกำหนดทิศทางของสังคมโลก

จากการศึกษาแบบอย่างที่ดี (Best Practices) จากประเทศต่างๆ พบว่า มีการจัดทำเครือข่ายในหลายรูปแบบ เช่น ประเทศแคนาดา ประเทศเนเธอร์แลนด์ ประเทศสิงคโปร์

จากตัวอย่างข้างต้นทำให้เห็นว่า การจัดทำเครือข่ายในทุกๆ ระดับมีความจำเป็นในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างข้าราชการประจำหน่วยงานต่างๆ ที่อาจต้องทำงานประสานกันระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างข้าราชการกับหน่วยงานภาคเอกชนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ หรือแก้ไขปัญหาสังคม การพบปะกันในรูปแบบกึ่งทางการ (Semi-Formal) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมดีขึ้นอีกด้วย และยังสอดคล้องกับการบริหารความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่ภาครัฐนำเข้ามาใช้ในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน

รูปแบบของการจัดทำเครือข่ายนี้อาจเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการจัดเป็นเจ้าภาพสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามวาระ โดยรูปแบบและเนื้อหาในการจัดทำเครือข่ายแต่ละกลุ่มอาจมีความแตกต่างกัน โดยมีกรอบการจัดทำตามตารางที่ 10

ตารางที่ 4: ตารางแสดงโปรแกรมการพัฒนาความร่วมมือและเครือข่ายแยกตามกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	โปรแกรม
<b>กลุ่มทั่วไป (O - Operation)</b> O1 – ปฏิบัติงาน O2 – ชำนาญงาน O3 – อาวุโส O4 – ทักษะพิเศษ	การสร้างเครือข่ายในชมรมวิชาชีพ (PRO – COP) (Professional Community Of Practices)
<b>กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge)</b> K1 – ปฏิบัติการ K2 – ชำนาญการ K3 – ชำนาญการพิเศษ K4 – เชี่ยวชาญ	การสร้างเครือข่ายกลุ่มวิชาการบนกระดาน อิเล็กทรอนิกส์ (K - Web) (Knowledge – Web Board Sharing)
<b>กลุ่มวิชาการ (K - Knowledge)</b> K5 – ทรงคุณวุฒิ	การสร้างเครือข่ายผู้ทรงคุณวุฒิ (K – COP) (Knowledge - Community Of Practices)
<b>กลุ่มอำนวยการ (M – Management)</b> M1 – ต้น M2 – สูง	การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับกลาง (M – COP) (Management - Community Of Practices)
<b>กลุ่มบริหาร (S – Senior Executive)</b> S1 – ต้น S2 – สูง	การสร้างเครือข่ายผู้บริหารระดับสูง (S – COP) (Senior Executive - I Community Of Practices)
<b>กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent)</b>	การสร้างเครือข่ายผู้นำคลื่นลูกใหม่ (N – COP) (New Wave Professional Community Of Practices)
<b>กลุ่มข้าราชการที่ลาออกก่อนเกษียณ (Early Retirement)</b>	ชมรมผู้ประกอบการใหม่ (Entre’ – COP) (Entrepreneur Community Of Practices)

#### ๔ ระบบการพัฒนาและประเมินข้าราชการก่อนดำรงตำแหน่ง

เนื่องจากการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตที่มุ่งเน้นสมรรถะนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่การคัดสรรคนเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งนั้น ต้องได้รับความมั่นใจในคุณลักษณะว่ามีความถึงพร้อมในการรับราชการตั้งแต่แรกเข้า และถึงพร้อมในการดำรงตำแหน่ง การประเมินข้าราชการก่อนดำรงตำแหน่งจึงอาจเป็นแนวทางให้กับภาครัฐในการใช้การผสมผสานการพัฒนาและการประเมินเข้าด้วยกัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการสรรหาคนให้ตรงตามตำแหน่งงาน (Put the Right Man for the Right Job) และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริหารบุคคลภาครัฐอีกด้วย โดยวิธีการที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบนี้จะเป็นการจัดทำศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center) ซึ่งเป็นการนำเครื่องมือการประเมินส่วนบุคคลและกลุ่มเข้ามาใช้ในขณะทำการพัฒนาบุคลากร เช่น การใช้เครื่องมือทางจิตวิทยาในการประเมินตนเอง (Self Assessment) การประเมิน 360 องศา (360 Degree Feedback) กิจกรรมกลุ่ม (Group Dynamic) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้

ข้าราชการผู้รับการพัฒนาดำเนินการได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง โดยผ่านเครื่องมือการประเมิน ผ่านกิจกรรมกลุ่ม และผ่านการให้ข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อนผู้ร่วมโครงการ อันจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการเกิดความตระหนักในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง และเป็นโอกาสอันดีที่ทำให้ทั้งตนเองและผู้บริหารทราบถึงคุณลักษณะที่แท้จริงของข้าราชการแห่งอนาคตว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งหรือไม่ อย่างไร

ทั้งนี้ตัวอย่างให้เห็นในประเทศที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) เช่น ประเทศเยอรมนี ประเทศไอร์แลนด์ ประเทศญี่ปุ่น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับระดับบริหารนั้นทางสำนักงาน ก.พ. อาจเข้ามารับผิดชอบใน 2 โปรแกรมหลัก คือ

- (1) โปรแกรมการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการในช่วงปฐมฤกษ์นี้เป็นการประเมินข้าราชการว่ามีความพร้อมในการทำงานภายใต้ระบบราชการหรือไม่
- (2) โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารก่อนดำรงตำแหน่งในสองระดับ คือ ระดับอำนวยการ และระดับบริหารเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญระดับประเทศนี้มีคุณลักษณะและสมรรถนะถึงพร้อมตามตำแหน่ง

ตารางที่ 5: ตารางแสดงโปรแกรมการพัฒนาและประเมินข้าราชการแยกตามกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	หลักสูตร
กลุ่มทั่วไป (O – Operation) กลุ่มวิชาการ (K – Knowledge)	โปรแกรมการพัฒนาข้าราชการก่อนปฏิบัติราชการ (OPS – Orientation to Public Service)
กลุ่มวิชาการ (K – Knowledge) K3 – ข้าราชการพิเศษ K4 – เชี่ยวชาญ	โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (MDP – Management Development Program)
กลุ่มอำนวยการ (M – Management) M1 – ต้น M2 – สูง	โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (LDP – Leadership Development Program)

ทั้งนี้โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง (MDP – Management Development Program) สามารถใช้ในการเตรียมความพร้อมและประเมินข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ (K3) สำหรับการดำรงตำแหน่งข้าราชการกลุ่มอำนวยการระดับต้น (M1) และโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (LDP – Leadership Development Program) สามารถใช้ในการเตรียมความพร้อมและประเมินข้าราชการกลุ่มอำนวยการระดับสูง (M2) ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการกลุ่มบริหารระดับต้น (S1) ได้อีกด้วย

## ๕ การให้ทุนการศึกษา

ในปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. มีการจัดทำเรื่องการศึกษาทั้งในและต่างประเทศอยู่แล้ว โดย การให้ทุนมีการจัดทำใน 2 ลักษณะ คือ

- (1) ทุนพัฒนาข้าราชการ เป็นทุนเพื่อศึกษาต่อต่างประเทศในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น
- (2) ทุนฝึกอบรม เป็นทุนเพื่อไปฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับเตรียมผู้บริหารระดับสูงและหลักสูตร สำหรับนักบริหารระดับสูงใน ส่วนกลาง โดยฝึกอบรมกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ

ทั้งนี้การให้ทุนการศึกษามีตัวอย่างให้เห็นจากประเทศต่างๆ ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) ดังต่อไปนี้ ประเทศเกาหลี ประเทศฮ่องกง ประเทศญี่ปุ่น

เมื่อพิจารณารูปแบบการให้ทุนการศึกษา คณะผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการให้ทุนเป็นสองประเภทหลักคือ

- (1) การให้ทุนทรัพย์หรือเงินสำหรับข้าราชการแห่งอนาคตเพื่อเข้ารับการศึกษาต่อ การฝึกอบรม หรือการดูงาน โดยอาจเป็นรูปแบบที่ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด (Full Scholarship) เป็นบางส่วน (Partial Scholarship) หรือเป็นการชดเชยค่าใช้จ่ายที่ข้าราชการแห่งอนาคตได้เสียไประหว่าง ศึกษาต่อด้วยทุนทรัพย์ตนเอง (Reimbursement)
  - (2) การให้เวลาแก่ข้าราชการแห่งอนาคตในการเข้ารับการศึกษาต่อด้วยการ ใช้ทุนตนเองหรือทุน จากแหล่งอื่นๆ การเข้าเรียนในบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Continuing Education) เข้ารับการ ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การไปทำวิจัยหรือทำผลงานวิชาการ (Sabbatical Leave) การไป ปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในและต่างประเทศ (Secondment) โดยไม่นับเป็นเวลาดำรงงาน
- ทั้งนี้เพื่อให้การให้ทุนการศึกษาแก่ข้าราชการแห่งอนาคตเกิดความคุ้มค่าและสร้างความผูกพัน ให้กับคนกลุ่มนี้กลับเข้ามารับราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดเงื่อนไขในช่วงก่อน – ระหว่าง- หลังการได้รับทุนเป็นสิ่งจำเป็นที่สำนักงาน ก.พ. ควรมีมาตรการในส่วนนี้ออกมา เช่น

- ก่อนการได้รับทุน ข้าราชการกลุ่มนี้ควรได้รับการพิจารณาจากทั้งสมรรถนะส่วนความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะจากคณะกรรมการ (Committee) และจากการประเมินโดยผ่านศูนย์การ ประเมิน (Assessment Center) โดยเฉพาะนักเรียนทุนรัฐบาล
- ระหว่างการได้รับทุน ข้าราชการกลุ่มนี้ควรมีการกำหนดเงื่อนไขให้แสดงผลงานบางส่วนที่อาจ มาจากการศึกษา หรือการฝึกอบรมระยะยาว เพื่อทำให้คนกลุ่มนี้เกิดความผูกพันกับระบบ ราชการ จากที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าข้าราชการที่ได้รับทุนจำนวนมากมิได้กลับมาเข้ารับราชการ หรือกลับมาปฏิบัติราชการ โดยมีความไม่พึงพอใจกับระบบงานราชการที่ตนต้องมารับหน้าที่

เนื่องจากไม่ได้สัมผัสกับสภาพการทำงานจริง หรือลักษณะงานที่ต้องมารับผิดชอบ ทำให้ข้าราชการกลุ่มนี้เกิดความผูกพันน้อยต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติราชการ (จากผลการศึกษาเรื่องความผูกพันของข้าราชการที่ได้รับทุนในหน่วยงานภาครัฐบางแห่งที่ไม่สามารถเปิดเผยนามได้ ซึ่งทางคณะผู้วิจัยเคยจัดทำการศึกษาความผูกพันของข้าราชการต่อองค์กร)

- หลังการได้รับทุน ข้าราชการกลุ่มนี้โดยทั่วไปจะมีพันธะผูกพันในเรื่องของเวลาชดใช้ทุน ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้มีโอกาสในการใช้ความรู้ที่เรียนมาในการทำงานทันที เพื่อเกิดการถ่ายโอนความรู้ (Transfer of Learning) หลังจากศึกษาหรือเรียนรู้อะไรก็ตาม ทั้งนี้จากการศึกษาเรื่องการถ่ายโอนความรู้ที่ศึกษาก่อนหน้านี้มักติดขัดหลังจากกลับเข้ามาปฏิบัติงานอันมักมีเหตุผลมาจากหัวหน้างานไม่ได้เปิดโอกาสให้ทำงาน และเพื่อนร่วมงานไม่สนับสนุนให้ทำผลงาน

## ๕ มหาวิทยาลัยข้าราชการ

เนื่องจากค่านิยมในสังคมไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้บุคลากรของประเทศไม่สนใจในการเข้ารับราชการ โดยเฉพาะผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง (Talent) นอกจากนี้ผู้ที่เข้ารับราชการอาจมีคุณลักษณะหลายประการที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานในระบบราชการที่ต้องอาศัย จริยธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน สามัคคี และแบ่งปัน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้อาจเป็นปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในอนาคต

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาคนของภาคเอกชนที่เป็นแบบอย่างที่ดีในรายงานที่ผ่านมาของบริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการจัดตั้งโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เทคโนโลยีในปี พ.ศ. 2548 และจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ในปี พ.ศ. 2550 โดยมีการกำหนดหลักสูตรธุรกิจค้าปลีกร่วมกับกรมอาชีวศึกษา และส่งพนักงานเข้าศึกษาต่อในวิทยาลัยต่างๆ ที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเรียกว่า “ระบบทวีภาลี” ซึ่งต่อมาบริษัทมีการจัดตั้งโรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เทคโนโลยี โดยเน้นการเรียนรู้ด้วยการทำงานจริง มีรายได้ระหว่างเรียน จบแล้วสามารถทำงานได้ทันที ซึ่งต่อมาได้เปิดศูนย์การศึกษาปัญญาภิวัฒน์อีก 20 แห่ง ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดทั่วประเทศ โดยเปิดโอกาสให้เยาวชนทุกชุมชน สามารถเข้าเรียนใกล้บ้าน และทำงานในท้องถิ่น

สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ เป็นการเปิดสถานศึกษาเพื่อตอบสนองนโยบายด้านการศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงานให้กับพนักงาน เสริมกำลังคนที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของธุรกิจให้กับหน่วยงานของร้านสาขา และรองรับการเติบโตของธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องต่อไป โดยสถาบันฯ เปิดสอนระดับปริญญาตรี และปริญญาโท เน้นการเรียนการสอน และศึกษาวิจัยทางด้านธุรกิจค้าปลีกเป็นแห่งแรกของประเทศไทย

หากทางภาครัฐเล็งเห็นความจำเป็นในการผลิตข้าราชการแห่งอนาคตให้เป็นข้าราชการมืออาชีพ โดยมีการปลูกฝังค่านิยม (Grooming) การเป็นข้าราชการตั้งแต่ยังศึกษาในโรงเรียนหรือในมหาวิทยาลัย การจัดตั้ง "มหาวิทยาลัยข้าราชการ" อาจเป็นทางเลือกภายใต้การพัฒนาระบบข้าราชการแห่งอนาคต ตามแนวคิดการพัฒนาจริยธรรม ค่านิยม (ดวงเดือน พัทธมนาวิน, 2543) และแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคลลักษณะ (Spencer & Spencer, 1993) ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการหล่อหลอม นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสในสังคมที่มีความพร้อมในเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการแห่งอนาคตแต่ขาดทุนทรัพย์ในการศึกษาในระดับสูงได้รับโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาตนเองโดยทุนของรัฐบาล นอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันกำลังคนเข้าสู่ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

ซึ่งรูปแบบของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้ในโรงเรียน เป็นระบบที่มีการออกแบบเฉพาะ โดยเน้นการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง (Work-based Learning) โดยพัฒนาจากความต้องการของภาครัฐที่ว่าต้องการได้คนในแบบใด และที่ผลผลิตออกไปในแบบนั้น โดยเด็กนักเรียนที่ผ่านหลักสูตร จะสามารถทำงาน ได้จริงทันทีโดยไม่ต้องเสียเวลาฝึกงานอีกเมื่อเรียนจบ เป็น โมเดลทางการศึกษาที่พัฒนามาจากประเทศเยอรมนี ซึ่งนับว่าเป็นวิธีคิดแบบ 360 องศา ไม่คิดกรอบแบบเดิม ๆ การประเมินการเรียนและการทำงานของนักเรียนแต่ละคนทุกๆ วันศุกร์ จาก 3 ฝ่าย คือ อาจารย์ผู้สอน ฝ่ายบริหารร้านค้า (ครูฝึก) และฝ่ายบุคคล เพื่อดูว่านักเรียนคนนั้นๆ ต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง ในทางกลับกันเพื่อประเมินแบบการสอน รวมถึงสภาพการทำงานในองค์กรเหมาะสมกับนักเรียนหรือไม่ หรือระเบียบต่างๆ เพื่อหาวิธีที่เหมาะสมร่วมกัน ด้วยการออกแบบหลักสูตรเรียนทฤษฎี 2 วัน และปฏิบัติ (ทำงาน) 4 วัน ขณะเดียวกันได้มีฝ่ายจิตวิทยา เพื่อใช้แนวความคิดสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อปรับทัศนคติแปลงมาเป็นพฤติกรรมการทำงาน เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีเกิดแก้ววิชาชีพ ตนเอง ลูกค้า และสังคม ด้วยมุมมองที่เปลี่ยนไป

นอกจากการเรียนรู้ในห้องเรียนแล้ว ทางบริษัทยังจัดให้มีกิจกรรมเสริม เพื่อฝึกฝนให้นักถึงคนอื่น ตลอดเวลาด้วยวิถีพุทธ ให้นักเรียนมีจิตใจอ่อนโยน เริ่มจากสถานที่ที่ต้องร่มรื่น ครูอาจารย์มีความเมตตา ให้อภัย เด็กจะถูกหล่อหลอมจากหลักสูตรเป็นเหมือนการขีดเส้นในชีวิตประจำวัน

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาข้าราชการแห่งอนาคตตามแนวคิดของ บริษัท ซี.พี. ออลล์ จำกัด น่าจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการวางระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยข้าราชการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีลักษณะของธุรกิจเหมือนกันอยู่ประการหนึ่ง คือ การให้บริการ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานเปี่ยมไปด้วยจิตบริการ (Service Mind) อันเป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการไทย

อย่างไรก็ตามทั้งนี้ ทางสำนักงาน ก.พ. อาจต้องประเมินความต้องการกำลังคนภาครัฐว่ามีความต้องการมากน้อยเพียงไร หากความต้องการกำลังคนภาครัฐของประเทศไทยไม่คุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ อาจเชิญชวนให้สำนักงาน ก.พ. ของประเทศในภูมิภาคอาเซียนหรือในทวีปเอเชียสร้างความร่วมมือกัน

การผลิตบัณฑิตภาครัฐร่วมกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่เกิดองค์ความรู้ความเข้าใจในระดับประเทศและสากล ภายในบริบทงานภาครัฐ อีกทั้งทำให้เกิดความร่วมมือและสร้างเครือข่ายของข้าราชการแห่งอนาคตในภูมิภาคนี้อีกด้วย โดยรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยภาครัฐรูปแบบนี้สามารถจัดทำอยู่ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยเสมือนจริง หรือ Virtual University ซึ่งอาศัยความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ. มหาวิทยาลัยชั้นนำของแต่ละประเทศ หน่วยงานภาครัฐต่างๆ องค์การระหว่างประเทศ

### บรรณานุกรม

- กอบัว ทศนภักดี (2550). **องค์การสุขภาพดี**. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิรประภา อัครบวร (2550). **องค์การสุขภาพดี ตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**. บทความนำเสนอในการสัมมนา The Annual Symposium HROD Intelligence, หอประชุมทหารบก กรุงเทพฯ
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2543). **ตำราขั้นสูงทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์. ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะกรมการ** **ทำงานของข้าราชการไทย**. โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ณัฐพงษ์ ทองภักดี (2550) **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: ความเป็นมาและความหมาย**. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 47(1), 1-25.
- บริษัทซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)**. (2551). (Online) Available at [www.cpthailand.com](http://www.cpthailand.com)
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ (2549). **KM การจัดการความรู้ในราชทัณฑ์**. บริษัท ทีฟิล์ม จำกัด. กรุงเทพฯ
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ (มปป). **คู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้**.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ (2549). **HR Interventions**. บริษัท ทีฟิล์ม จำกัด. กรุงเทพฯ
- สำนักงาน ก.พ. (2551). **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551**. กรุงเทพฯ: บริษัท โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1.
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2547) **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2551)**.

- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2551) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555).
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). **Organization development and change**. Australia, South-Western College Publishing.
- Dive, B. (2004). **The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management** 2<sup>nd</sup> Ed. UK.: Kogan Page
- Grote, D. (2002). **The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers**. NY: AMACOM.
- International Institute for Management Development (IMD). (2007). **The World Competitiveness Scoreboard Report. 2007**.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). **Competency at Work**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Waseda University. (2007). **E-Government Ranking 2007 Report**.