

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

### Human Resource Development Strategies at the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC)

สินีมาศ สร้อยศิริ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

E-mail : sineemas\_ting@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

การวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาและสภาพปัญหาบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ต้องพัฒนาและปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการ และการยอมรับความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ยุทธศาสตร์และแนวทางวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จ เสนอเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และเพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ในยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบราชการ ขอบเขตของการวิจัย ครอบคลุมการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ในช่วงระหว่างปี 2548 – 2549 ตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ตระหนักในความรับผิดชอบในการทำงาน มีการทำงานอย่างหนัก ทุ่มเทพลังกาย พลังใจ มีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเองและ พัฒนาผลการปฏิบัติงาน แต่ด้วยข้อจำกัดที่บุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ต้องทำงานทั้งด้าน การพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องดูแลการพัฒนาส่วนราชการอื่นไปพร้อมๆ กันด้วย และการที่บุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งส่วนใหญ่โอนย้ายมาจาก ก.พ. เดิม ยังไม่สามารถสัปดาห์การทำงานแบบราชการเดิมๆ ของตนเองออกไปได้ทั้งหมด ความพยายามอย่างยิ่งในการที่จะผลักดัน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ จึงดูเหมือนยังไม่มีการประสานความร่วมมือหรือการร่วมกันผลักดันงานต่างๆ ให้เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้เสนอแนะโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามแนวทาง SMART STAFF Model ประกอบด้วย S Stretch Assignment การมอบหมายภารกิจ M Mentoring and Morality คุณธรรมและการเป็นพี่เลี้ยง A Accountability ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน R Relevancy การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก T Thinking การทบทวนภาระหน้าที่ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ S Skill ทักษะการ

แก้ไขปัญหา ถ่ายทอดความรู้ การประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ และการประสานงาน T Talent Management สร้างบุคคลที่มีความสามารถเป็นพิเศษ แนวคิดที่หลุดจากกรอบทำงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง A Ability and Active ความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานเชิงรุก กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และทำงาน F Friendliness ความเป็นกันเองกับบุคคลที่มาติดต่ออ้อมแถมแจ่มใส มีสัมมาคารวะ ให้เกียรติผู้อื่นเสมอ F Fair and Functional ทำงานตามขั้นตอน เป็นระบบ มีความเป็นธรรม มีเหตุผล ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย

### Abstract

Research on “Human Resource Development Strategies in the Office of the Public Sector Development Commission (OPDC)” is an analysis of developing strategy, personnel development of the bureaucratic reform, and appreciation of success of OPDC’s personnel development. The objective were to study and analyze problems, obstacles, strategies and human resource (HR) developing guideline for success, used as an efficient and appropriate public sector’s personnel developing strategy; and to study OPDC’s personnel behavior in the bureaucratic reform strategy. The research covers the study and analysis of B.E. 2005-2006 OPDC’s personnel development operation plan. Studied groups related to OPDC’s operation are selected, comprising of those from OPDC itself, the 19 ministries, and related HR managers and scholars. It was found that OPDC’s officers are recognized for their task responsibility, hard working, complete devotion for the improvement of themselves and the task. Due to the fact that OPDC’s officers have to accomplish self development as well as being responsible for other government sector’s developments at the same time, OPDC’s officers, mostly transferred from OCSC, still cannot get rid of the embedded bureaucratic working style. (OCSC : Office of the Civil Service Commission) The efforts to promote, to improve, to change for the accomplishment of bureaucratic reform seem to be inefficient and in-cooperative. Appropriate personnel developing strategies should be applied to OPDC’s personnel development procedure with the emphasis on individual development, moral and ethical development, performance development, career development and organization development, so as to achieve an efficient organization. In this study, a personnel development procedure called SMART STAFF model was proposed. OPDC’s personnel development procedure according to SMART STAFF model comprising of : S Stretch Assignment, M Mentoring and Morality, A Accountability, R Relevancy, T Thinking, S Skill, T Talent Management, A Ability and Active, F Friendliness and F Fair and Functional. Twelve suggestions

for OPDC's personnel development are provided. Studying, training, practicing and developing according to the proposed model will increase performance knowledge and performance potential, improve personnel behavior to be readily for the task, maximize organization benefit, resulting in career advancement and finally the organization development.

## บทนำ

แนวคิดการบริหารจัดการภาคเอกชนสมัยใหม่ได้ถูกนำมาปรับใช้กับระบบราชการ ในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร มีการปรับโครงสร้างระบบราชการ โดยเน้นไปในเรื่อง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ การปฏิบัติให้สอดคล้องกับทิศทางของโลกสมัยใหม่และกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันกันด้วยความเร็ว วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายรัฐบาล พ.ศ. 2546 ก็คือเพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันระดับเวทีโลก และเพื่อให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถที่พึงประสงค์

บุคลากรภาครัฐ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของความอยู่รอด สิ่งท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้ทั่วถึง เป็นระบบและต่อเนื่อง ทำอย่างไรจึงจะทำให้ภาครัฐมีการวางแผน และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสายอาชีพและความก้าวหน้า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคลากรภาครัฐสนใจใฝ่รู้หรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐตามสมรรถนะที่ต้องการ

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2547 มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และผลักดันให้การพัฒนาพระราชกรณียกิจดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม โดยเน้นความ โปร่งใส รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ยุทธศาสตร์และวิธีการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาสำนักงาน ก.พ.ร.
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสำเร็จของการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงาน ก.พ.ร.

## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) จากแนวคิด ทฤษฎี วารสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จะถูกวิเคราะห์และตรวจสอบโดยการสร้างตารางจัดกลุ่มประเด็นหลักและประเด็นระดับรอง ทำผังการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Matrix Analysis) โดยทำเป็นตารางไขว้ เพื่อหาประเด็น และเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจำแนกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 กลุ่มบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร.

1.2 กลุ่มบุคลากรของกระทรวงต่างๆ 19 กระทรวง

1.3 กลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร.

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Tools) ประกอบไปด้วย

2.1 การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์รวบรวมข้อมูล ในประเด็นที่ต้องการศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ดังที่กล่าวมาแล้ว

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูล จากแนวคิด ทฤษฎี วารสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสร้างตารางจัดกลุ่มประเด็นหลักและประเด็นระดับรอง ทำผังการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Matrix Analysis) เพื่อหาแนวทางวิเคราะห์ และเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ดังตาราง

ตารางที่ 1 แนวทางการวิเคราะห์การพัฒนาตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
สำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีผลต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงาน ก.พ.ร.	การพัฒนา บุคคล	การพัฒนา ผลงาน	การพัฒนา อาชีพ	การพัฒนา องค์กร
องค์กรแห่งการเรียนรู้		○		●
การริเริ่มนวัตกรรม		●	○	
การพัฒนานโยบาย การร่วมพัฒนากับส่วนราชการ	●	○		
การจัดการความรู้	●			○
ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center)			○	●
การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)	●	○		
การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นสมรรถนะ	●		○	
การฝึกอบรมพัฒนา	●	○		
การบริหาร โดยมุ่งเน้นผลงาน		●		○
การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development)	○		●	
การเรียนรู้จากงาน (Experiential Learning)	●	○		

● หมายถึง เป็นปัจจัยหลัก ○ หมายถึง เป็นปัจจัยรอง

ตารางที่ 2 แนวทางการวิเคราะห์การพัฒนาตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีผลต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ

การพัฒนาตามแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงาน ก.พ.ร.	การพัฒนา บุคคล	การพัฒนา ผลงาน	การพัฒนา อาชีพ	การพัฒนา องค์กร
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ		○		●
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและแนวโน้มการบริหารภาครัฐ		○	●	
เครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่		●		○
ทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	○			●
ทักษะความสามารถที่เป็นพื้นฐานทั่วไปในการปฏิบัติงาน	●		○	
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ		○		●
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและแนวโน้มการบริหารภาครัฐ		○	●	
เครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่		●		○
ทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	○			●
ทักษะความสามารถที่เป็นพื้นฐานทั่วไปในการปฏิบัติงาน	●		○	

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร.

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักงาน ก.พ.ร.	การพัฒนา บุคคล	การพัฒนา ผลงาน	การพัฒนา อาชีพ	การพัฒนา องค์กร
การบริหารจัดการ		○		●
ภาพลักษณ์บุคลากร	○			●
การบริการ		○		●

● หมายถึง เป็นปัจจัยหลัก ○ หมายถึง เป็นปัจจัยรอง

4. การตรวจสอบข้อมูล ด้วยการตรวจสอบข้อมูลโดยการสร้างตารางจัดกลุ่มประเด็นหลัก และประเด็นระดับรอง ทำฝั่งการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Matrix Analysis) โดยทำเป็นตารางไขว้ เป็นการแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มคือ กลุ่มบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. กลุ่มบุคลากรของกระทรวงต่างๆ 19 กระทรวง และกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร.

5. การตรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่รวบรวมได้รวมทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จะถูกดำเนินการ

5.1 จัดกลุ่มข้อมูลเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และพิจารณาความเพียงพอของข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย แล้วเรียบเรียงข้อมูลจัดลำดับตามความสำคัญของเนื้อหาที่ศึกษา

5.2 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และทำการสังเคราะห์ผลโดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมผนวกกับแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.3 สรุปและอภิปรายผลพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อนำเสนอผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การดำเนินงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสำนักงาน ก.พ.ร.

ต่อการพัฒนาด้านต่างๆ

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	ความคิดเห็น/ ผลต่อการพัฒนาด้าน			
	การพัฒนาบุคคล	การพัฒนาผลงาน	การพัฒนาอาชีพ	การพัฒนาองค์กร
องค์กรแห่งการเรียนรู้				
การริเริ่มนวัตกรรม	เป็นบางคน ยังไม่เห็นภาพ	ยังไม่มีความ	ยังเป็นไปตามงาน	ยังไม่ดี/ ทำงานเฉพาะหน้า
การพัฒนาโดยมาพร้อมกับส่วนราชการอื่น	เฉพาะบุคคลที่รับ ความรู้ดี ทักษะดี ปรับ จิตสำนึก	มีผลงาน/ ประสิทธิภาพยังไม่ เต็มที่ ยังไม่ลดขั้นตอน การทำงาน	เป็นพื้นฐานนำไปสู่การทำงาน สุดอย่างที่ดี	เป็นส่วนผลักดัน สดชื่นตอน
การจัดการความรู้				
ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center)	ยังใช้ไม่ได้เต็มที่	มีการจัดการเฉพาะคนที่ รับผิดชอบ	เฉพาะคน/ คนเก่งมาก	มีการผลักดันเป็นศูนย์ความรู้ให้ เห็นผลในอนาคต
การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)	ขึ้นอยู่กับเฉพาะกลุ่ม	คนที่เก่ง/ มีประสบการณ์	เฉพาะคน/ บางคน	ยังเป็นราชการเดิมๆ
การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นสมรรถนะ				
การฝึกอบรมพัฒนา	มีมาก สดชื่นเต็มที่	เฉพาะคนที่เกี่ยวข้องกัน งาน คนที่สนใจจริงๆ ไม่มี โอกาส	เฉพาะคนที่ได้รับความ สนใจเป็นพิเศษ เป็นไปตามระเบียบ	พยายามมาก/ แต่ยังเป็นราชการ
การบริหารโดยมุ่งเน้นผลงาน	เฉพาะบางคนที่ได้รับ บางคนพัฒนาแล้วไม่ได้ นำมาใช้ หรือไม่มีโอกาส นำมาใช้	ให้ความสำคัญมาก	เป็นพื้นฐาน ความสำเร็จ	ยังไม่เห็นผลมากนัก
การพัฒนาตามสายอาชีพ (Career Development)	เฉพาะคน/ บางคน นำมาใช้บางคนไม่ นำมาใช้	เฉพาะคน/ มีความรู้มาก	ผลักดันมาก/ คนตาม ไม่ทัน	พยายามมาก/ มีข้อจำกัด เปลี่ยนแปลงตามนโยบายรัฐบาล
การเรียนรู้จากงาน (Experiential Learning)	มีทุกคน/ นำมาใช้ต่างกัน	ยังเป็นราชการเดิมๆ ไม่กล้า แสดงออก	เป็นบางคน	นำมาใช้ในระดับหนึ่ง

ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร.	ความเกิดขึ้น/ ผลต่อการพัฒนาด้าน			
	การพัฒนาบุคคล	การพัฒนาผลงาน	การพัฒนาอาชีพ	การพัฒนาองค์กร
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ	มีเฉพาะบางคน	ช่วยให้งานได้	มีผลดีในอนาคต	ต้องใช้เวลา
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและแนวโน้มการบริหารภาครัฐ	เน้นทุกคนต้องมี/ ต้องรู้ อยู่ที่บางคน	เป็นราชการเดิมๆ	มีหลักคิดมาก มีเฉพาะบางคนที่อยู่ บางคนไม่รู้	ส่งผลถึงภาพลักษณ์ของบุคลากร
เครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่	มีบางคน/ บางคนเก่ง เครื่องมือมีมากไป	บางอย่างได้ผล/ ไม่ได้ผล	ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล	ทำงาน 2 ด้านพัฒนาเล้าบัก
ทักษะความสามารรถที่อันเป็นต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	บางคนมีมาก แต่ไม่มีโอกาสนำไปใช้	ได้ตามที่คาดหวัง/ กำหนด	ข้อจำกัดเรื่องเวลา	ต้องใช้เวลา
ทักษะความสามารรถที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นการปฏิบัติงาน	จำเป็นมาก บางคนไม่มี	ความกระตือรือร้น	เฉพาะบางคน/ เป็นราชการเดิมๆ	ต้องใช้เวลานาน
การเป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ	ยังไม่ชัดเจน ทำตามนโยบายเป็นพื้นฐาน	เป็นรูปแบบราชการเดิมๆ	ยังไม่ชัดเจนที่นำไปสู่การพัฒนาอาชีพ	มีบ้างแต่ยังไม่ถึงขั้นนำสู่การพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมได้
การเป็นผู้ที่ทนกับกรวิ กั้นคิด วิสัย	เป็น บางคน บางคนไม่กระตือรือร้น	ได้งานเฉพาะหน้า ในเชิงรุกไม่เห็น	เป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาอาชีพ	ยังไม่ชัดเจน ยังไม่เป็นรูปธรรม
การเป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ภาพรวมยังไม่ชัด บางคนไม่ใส่ใจ	มีเฉพาะกลุ่ม เป็นไปตามการหน้าที่ที่รับผิดชอบ	เป็นเฉพาะกลุ่มที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก	มีความสำคัญมาก แต่ยังไม่เป็นรูปธรรม
การเป็นผู้ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้	เป็นเฉพาะบางคน บางคนไม่กระตือรือร้น	ไม่มีผลในภาพรวม เฉพาะคน	ยังไม่ชัดเจน เป็นบางคน ยังไม่เป็นรูปธรรม	ยังไม่ชัดเจน ยังไม่เป็นรูปธรรม
การเป็นผู้ร่วมทีม เป็นหุ้นส่วน และเครือข่าย	เป็น บางคน บางคนไม่กระตือรือร้น	ไม่มีผลในภาพรวม เฉพาะคน	ยังไม่ชัดเจน เป็นบางคน ยังไม่เป็นรูปธรรม	ยังไม่ชัดเจน ยังไม่เป็นรูปธรรม
การเป็นผู้บริหารนโยบายและโครงการ	เป็น บางคน บางคนไม่กระตือรือร้น	มีการผลักดันแต่ยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม	ยังไม่ชัดเจน เป็นบางคน ยังไม่เป็นรูปธรรม	ยังไม่ชัดเจน ยังไม่เป็นรูปธรรม

## ผลการศึกษา

พบปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำนักงาน ก.พ.ร. ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. บุคลากรของ ก.พ.ร. ในการก่อตั้งสำนักงาน ก.พ.ร. บุคลากรส่วนหนึ่งของ ก.พ.ร. มาจาก กพ. เดิมที่โอนมาตามภาระงาน โดยกลุ่มนี้จะชำนาญเรื่องของโครงสร้าง อัตรากำลัง วั้ระบบต่างๆ ของส่วนราชการค่อนข้างชัดเจน บุคลากรของ ก.พ.ร. อีกส่วนหนึ่งที่โอนมาจากหน่วยราชการอื่นจะไม่ค่อยมีความชำนาญในเรื่องโครงสร้าง ทำให้มีอุปสรรคในการทำงาน โดยเฉพาะการประสานงานกับส่วนราชการที่มีความรู้มากกว่า ทำให้เกิดคำถามและความเชื่อถือลดลง เมื่อสองกลุ่มที่มีพื้นฐานและมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาอยู่ร่วมกัน จึงเกิดกลุ่มคนที่พร้อมที่จะทุ่มเทในการทำงานกับกลุ่มที่ทำงานไปตามหน้าที่ และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มจำนวนมากขึ้นในการไม่ทุ่มเททำงาน โดยอยู่ไปวันๆ ทั้ๆ ที่กลุ่มบุคลากรเหล่านี้หลายคนมีความรู้ความสามารถแต่ไม่ได้ถูกเหลียวแล หรือถูกนำมากระตุ้น ให้ออกกำลังกายที่จะทำงาน

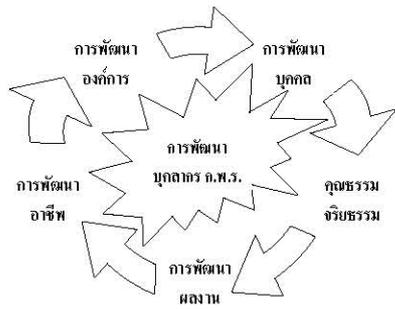
2. การบริหารจัดการภายใน ถึงแม้จะมีระดับซีที่แตกต่างกัน แต่การทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรใน ก.พ.ร. ไม่ค่อยแตกต่างกัน ทำให้เกิดความคิดที่ว่าบุคลากรทุกระดับทำงานเท่ากัน แต่ได้รับผลตอบแทนไม่เท่ากัน ในขณะที่ผู้ที่มีซีสูงกว่าก็มองบุคลากรที่ซีต่ำกว่าว่าจะมาเทียบรุ่น จึงทำให้เกิดการเก็บงานไว้กับตัวเอง ไม่ค่อยปล่อยงาน เกิดการทำงานกันเป็นกลุ่มๆ ไม่ค่อยเชื่อถือกัน ไม่ค่อยฟังกัน สังเกตได้จากการที่ส่วนราชการต่างๆ ขอข้อมูลหรือถามความคิดเห็นจาก ก.พ.ร. บางครั้งเป็นเรื่องเดียวกัน แต่คำตอบที่ได้จาก ก.พ.ร. ไม่ตรงกัน ความชัดเจนถูกต้องจึงไม่มี และไม่ทราบจะถามที่ใคร อุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ส่วนใหญ่มาจากภาระงานที่มากจนกระทั่ง ไม่มีเวลาที่จะพัฒนา หรือบางครั้งได้รับการพัฒนาอบรม แต่มีงานด่วนเข้ามา ถูกตามตัวด่วน ทำให้ต้องทิ้ง เสียเวลา เสียโอกาสและเสียค่าใช้จ่ายไปเปล่าๆ นอกจากนี้ยังมีอุปสรรค เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลา มีความรู้ใหม่ๆ เครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงตลอด ทำให้ศึกษาติดตามไม่ทันรู้ไม่ลึก การกระจายข่าวสารต่างๆ ก็ยังไม่ทั่วถึง หรือล่าช้าไม่ทันการณ์

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับ ก.พ.ร. มีพื้นฐานและศักยภาพแตกต่างกัน ปัญหาที่พบในการพัฒนาระบบราชการจึงแตกต่างกัน โดยอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มต้นแบบ สามารถทำตามนโยบายได้รวดเร็ว สามารถเป็นต้นแบบให้กับส่วนราชการอื่น และพร้อมจะช่วย ก.พ.ร. ในการผลักดัน ขับเคลื่อน การพัฒนาระบบราชการ กลุ่มที่ทำตามแต่ไม่ทั้งหมด โดยดูนโยบายที่ออกมาก่อน ส่วนใดที่ชัดเจนก็จะดำเนินการ ส่วนใดที่ไม่ชัดเจนก็จะรอจนกว่าจะได้รับความชัดเจนจึงจะลงมือทำ และกลุ่มที่ทำน้อย โดยจะแบ่งเป็นกลุ่มที่ไม่เข้าใจ มีอุปสรรคในการเรียนรู้ทำให้ขับเคลื่อนไปได้ช้า และกลุ่มที่ทำได้แต่รอความชัดเจนก่อนแล้วจึงลงมือทำเพื่อจะได้ไม่ต้องเสียเวลาหรือจะไม่ได้ไม่ต้องทำใหม่

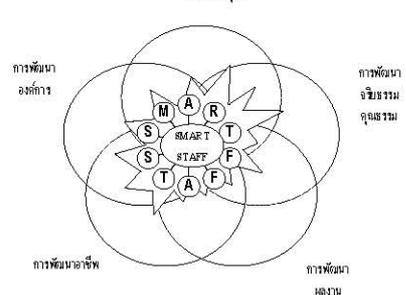
นอกจากนี้ยังพบว่าบางกระทรวงเป็นกระทรวงใหญ่ ส่วนราชการย่อยมีมาก ดูแลไม่ทั่วถึง การถ่ายทอดงานไปได้ช้า ไม่ทันการ หากมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานก็จะถูกดำเนิน และไม่ได้รับความเชื่อถือ เป็นปัญหาในการที่จะทำงานต่อไปว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอีกหรือไม่ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความไม่แน่นอนในนโยบาย ในบางครั้งเครื่องมือใหม่ๆ ในการพัฒนา ที่นำมาจากต่างประเทศไม่เข้ากับวัฒนธรรมหรือระบบราชการไทย ทำให้ประสบความยากลำบากในการพัฒนาบางอย่างก็ล้มเหลว

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ควรนำยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม โดยเน้นการพัฒนาบุคคล การพัฒนาจริยธรรม คุณธรรม การพัฒนาผลงาน การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพเหมาะสมกับความสามารถและตำแหน่งของบุคลากร ในการนี้ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของ SMART STAFF Model โดยดัดแปลงจากแนวคิดของ Gilley, Egglend and Egglend (2002)

**แนวทางการพัฒนาบุคลากร สำนักงาน ก.พ.ร.**



**SMART STAFF Model**



**สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ**

1. สรุปผลการศึกษา พบประเด็นที่น่าสนใจในแง่ต่างๆ ดังนี้

1.1. บุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ก.พ.ร. จะต้องมีความเข้าใจตัวเองก่อน พัฒนาปรับวิธีการคิด การทำงานให้ทันสมัย ต้องปรับทั้งระบบ พฤติกรรมและค่านิยมต่างๆ ของบุคลากรออกจากกรอบของระบบราชการ ไม่ยึดติดกับของเดิม จึงจะไปพัฒนาองค์กรอื่นได้ ก.พ.ร. ควรพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบส่วนราชการ ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับส่วนราชการและในงานที่ให้ส่วนราชการทำ ใช้คนให้มีประสิทธิภาพ วางแผนการอบรมบุคลากรล่วงหน้า ดูแลให้ได้รับการปฏิบัติเป็นธรรมเนียมและเสมอภาคเพื่อจูงใจให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องใกล้ชิดส่วนราชการให้มากกว่านี้ (อย่าปล่อยให้บริษัทที่ปรึกษา โดยไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย)

1.2. การพัฒนา ควรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดูแนวโน้มความต้องการในอนาคต ไม่ควรเป็นการกำหนดแบบได้ตามความพร้อมของส่วนราชการ มีการคัดสรรบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถและทัศนคติที่ดีมาทำงาน มีการพัฒนาอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยี บุคลากรของ ก.พ.ร. ควรได้มีโอกาสเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้กับส่วนราชการอื่น การศึกษาดูงานต่างประเทศ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาคราชการไทยเป็นต้น เพื่อให้เป็นนักพัฒนามืออาชีพและเป็นที่ปรึกษาได้อย่างแท้จริงให้ความรู้ Public Administration ฐึ่โครงสร้างอัตรากำลัง ฐึ่ระบบ ฐึ่วิธีการทำงาน ฐึ่หน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ อบรมเครื่องมือใหม่ๆ ศึกษาฐึ่จริงก่อนจึงให้คนอื่นทำ มีทักษะการถ่ายทอดความรู้ และเป็นที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งาน การปรับเปลี่ยนบุคคลให้มีความทันสมัย น่าเชื่อถือ พัฒนา E.Q. พัฒนาจริยธรรมปลูกฝังจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มี Service mind สูง ไม่คิดว่าตนเองเป็นผู้ตั้งการ

แต่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา อำนาจความสะดวก สนับสนุนผู้ปฏิบัติ มีประสบการณ์ ทักษะ มีความรู้ ทั้งในเชิงกว้างและลึก ควรมีการออกแบบการพัฒนา จัดไว้ใน intranet เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศึกษาด้วยตนเอง หรือ จัดเวลาเรียนช่วงตอนเย็น ควรเพิ่มระบบ coaching ส่งเสริมการที่จะไปหาความรู้จากที่ต่างๆ พัฒนาระบบแลกเปลี่ยนความรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ มีการวิเคราะห์โอกาสและจุดอ่อนของเทคนิคใหม่

1.3. การให้คำปรึกษา สำนักงาน ก.พ.ร. ถูกออกแบบมาให้เป็นหน่วยงานที่จะทำหน้าที่ประสานมากกว่าที่จะเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบราชการ ในการปฏิรูป ก.พ.ร. ควรจะเป็นผู้อำนวยการความสะดวก หาเครื่องมือเครื่องใช้ หาเทคนิค หาวิธีการ หาก ก.พ.ร. ส่งคนของ ก.พ.ร. ออกไป ส่วนราชการอื่นจะต่อต้าน การใช้ตัวอย่างจากส่วนราชการต่างๆ และจากต่างประเทศจะมีความน่าเชื่อถือกว่า ก.พ.ร. ควรจะใช้เทคนิคการนำบุคลากรจากส่วนราชการที่ปฏิรูปได้สำเร็จมาเป็นตัวอย่าง ไปสาธิต ไปแนะนำให้กับส่วนราชการอื่น ให้แต่ละส่วนราชการมีการปฏิรูประบบราชการด้วยตนเอง การให้คำปรึกษา การคิดนโยบายให้ส่วนราชการ เจ้าหน้าที่ ก.พ.ร. ควรทำความเข้าใจให้ตรงกัน มีความชัดเจนเพื่อให้เกิดการยอมรับ และต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่มากกว่านี้ โดยเฉพาะทักษะในการให้คำปรึกษา และการถ่ายทอดองค์ความรู้ มีการ implements เรื่องใหม่ๆ หาแนวทางใหม่ๆ เข้ามา ให้มีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง และดูผลสะท้อนจากผู้ใช้บริการด้วย เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการได้ผลดียิ่งขึ้น

1.4. วิธีการ เป็นสิ่งที่คิดแต่ต้องมีความชัดเจน และต้องตระหนักด้วยว่า เครื่องมือที่นำมาใช้ บางส่วนราชการอาจรับไม่ไหว ด้วยมีศักยภาพไม่เท่ากัน จึงอาจมีการต่อต้าน เพราะมีมากจนใช้ไม่ถูก ควรจัดลำดับความสำคัญของเครื่องมือ มีการทดลอง ทำความเข้าใจให้ตรงกัน และปรับปรุงก่อนนำมาใช้จริง และมีการติดตามประเมินผลว่ามีประสิทธิภาพ stakeholder มีความพอใจ

1.5. การบริหาร ปัจจุบัน บุคลากรทำงานไปเรียนรู้ไป ไม่มีเวลาอบรม ไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ภายในองค์กร ควรแก้ไขปัญหา บุคลากรน้อยงานมาก เสียก่อนที่จะส่งผลถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานข้างนอก การบริหารภายในควรเน้นเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรสามารถทำงานได้ ให้รู้สึกจริงจัง สามารถพัฒนาถ่ายทอดได้ ติดตามงานไม่ทิ้งช่วงการติดต่อ ให้ความสำคัญ รักษาคำสัญญาและรู้จักการยอมรับผิด การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา ควรกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาที่ชัดเจนก่อน วิเคราะห์คนที่เหมาะสม ให้โอกาสทุกระดับ เชิญบุคคลที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว มาให้ความรู้เพิ่มเติม ในสิ่งที่จำเป็น มีการสื่อสารก่อนอบรม พัฒนาบุคลากร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และควรจะมีการประเมินผลที่อบรมไปแล้ว

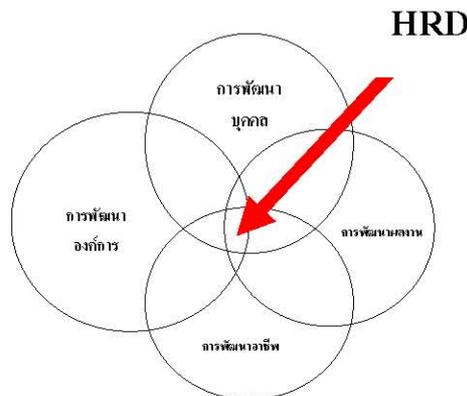
1.6. การประเมิน ในการประเมินไม่ให้ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ทำให้ง่ายในทางปฏิบัติ และสามารถวัดผลได้จริง บุคลากร ก.พ.ร. ควรจะได้รับการอบรมสัมมนาเรื่องการประเมินและทดลองนำไปปฏิบัติก่อนเพื่อให้มีความเข้าใจในเชิงลึก เมื่อส่วนราชการมีข้อสงสัย จะได้เข้าใจปัญหา

ตอบได้อย่างชัดเจน ควรสร้างระบบติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ติดตามต่อเนื่อง มีแบบประเมินบุคลากรของ ก.พ.ร. จากส่วนราชการที่ใช้บริการของ ก.พ.ร. เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาด้านการให้บริการ และควรมีบันทึกประเมินผลการตอบคำถาม

## 2. อภิปรายผล

2.1. อภิปรายผลแนวความคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ และ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำความสามารถของแต่ละคนมารวมกัน คนที่สามารถพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ไม่ควรแต่จะเก่งอย่างเดียว จะต้องทั้งเก่งทั้งดีด้วย จึงควรสร้างคนด้วยการทำตัวเป็น “ตัวอย่าง” สร้างให้คน มี capability เป็น “คนเก่ง” acceptability ปลูกฝังให้เป็นคนดี โดยมีระบบพี่เลี้ยง coaching หรือ mentoring พัฒนาความคิดให้เชื่อว่าคนทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากกว่าทรัพยากรอื่นใดในองค์กร มีการดูแลทุกข์สุขของคน (holistic concern) เพราะคนไม่ได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นเงินทองอย่างเดียว แต่ต้องการผลตอบแทนทางใจด้วย (จิระ หงส์ดลารมภ์, 2549)

พันธกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการพัฒนาอาชีพ เพื่อที่จะเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ในอนาคต จัดให้มีการพัฒนาผลงาน และการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ และผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงขึ้น ซึ่งทั้งหมดจะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร (Jerry W. Gilley, Steven A. Egglend and M. Egglend, 2002)



ภาพการพัฒนาบุคคลเพื่อนำไปสู่  
 ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ที่มา : Gilley, Egglend and Egglend :  
 Ibid, 2002 หน้า 45

จากแบบจำลองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Jerry W. Gilley, Steven A. Egglend, and M. Egglend และจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ภารกิจและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ควรประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล (Individual development) ที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน เป็นการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ โดยการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและประโยชน์ที่ได้รับ การพัฒนา

จริยธรรม คุณธรรม (Ethics & Morality) เป็นการวางรากฐาน กรอบแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง สร้างจิตสำนึก ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การพัฒนาอาชีพ (Career development) เพื่อใช้พัฒนาความชำนาญงานในอนาคต การวางแผนอาชีพ เส้นทางอนาคต แนวทางปฏิบัติที่มีความชัดเจน ประจักษ์ และเชื่อมั่นในเส้นทางสายอาชีพของตน การพัฒนาองค์การ (Organizational development) เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์การ ในอนาคต โดยพัฒนาความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ปรับเปลี่ยนให้ได้พฤติกรรมตามที่คาดหวัง และการพัฒนาผลงาน (Performance development) มีการใช้คนถูกต้องตามความรู้ความชำนาญ มีแรงจูงใจ มีสิ่งสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. ควรนำรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางของ SMART STAFF Model มาใช้โดยพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่กล่าวไว้ประกอบด้วย ปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แนวทางสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นในการให้คำปรึกษา และประเด็นในการบริหาร

#### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) การศึกษาแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ก.พ.ร. ที่เน้นการพัฒนาวิธีการคิด วิธีการคิด พฤติกรรมและค่านิยมต่างๆ ของบุคลากร
- 2) การศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการประสานกับส่วนราชการ การปรับเครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยีให้ส่วนราชการมีการปฏิรูประบบราชการด้วยตนเอง
- 3) การศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การปฏิรูปของส่วนราชการต่างๆ กับต่างประเทศ
- 4) การศึกษาความสำเร็จในการนำรูปแบบแนวทางการพัฒนาของสำนักงาน ก.พ.ร. ไปใช้กับส่วนราชการอื่น

### เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย(พ.ศ. 2546**

**- พ.ศ. 2550)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.ร.

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2549). **ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้ (CHAMPIONS)** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

[www.chiraacademy.com](http://www.chiraacademy.com).

ติน ปรัชญพฤทธิ.(2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับรัฐศาสตร์ และผลงานวิจัย**

**เชิงประจักษ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร สิริสัมพันธ์. (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

Jerry W. Gilly, Steven A. Egglund, and Ann Maycunich Gilley. (2002). **Principle of Human Resource Development 2<sup>nd</sup> ed.**, (USA : Perseus Publishing).