

แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
ภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

โดย

นางรุ่งรัตนา บุญ-หลง
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๖๐ - ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย นางรุ่งรตนา บุญ-หลง **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** ๖๐

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล และศึกษาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีจากนโยบายประเทศไทย ๔.๐ เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและจากผลการศึกษาข้อมูล ผลการสัมภาษณ์และการประเมินสถานภาพส่วนราชการ โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย บุคลากร ระบบงานหรือกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนของผู้บริหาร สถานการณ์การการเปลี่ยนแปลง (ประเทศไทย ๔.๐) พบว่า สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ ไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง และไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลในภาพรวมของส่วนราชการ ยังไม่ส่งเสริมสนับสนุนความต้องการหรือความคาดหวังของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน ดังนั้นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ คือ การพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ ด้าน กล่าวคือ ๑. ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีการดำเนินการตามกระบวนการ แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วน และตอบสนองความต้องการของบุคลากร ๒. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากรให้พร้อม ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอการดำเนินการในประเด็นนี้ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันรองรับระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน สร้างความผูกพันและความผูกพันของบุคลากร ให้เป็น “องค์กรแห่งความสุข” ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน สามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนาได้ ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรต้องส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และเมื่อมีการนำแนวทางไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อน ทำให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน นำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

ABSTRACT

Title The Personnel Development Of The Prime Minister's Office in the context Thailand 4.0

Field Social - Psychology

Name Mrs. Rungratana Boon-long **Course** NDC **Class** 60

This qualitative research aims to study and analyze factors that encourage innovation, creativity and transformation of public sectors into the digital government. This research also studies both positive and negative effects interacting to the personnel development of the Office of the Permanent Secretary, the Office of the Prime Minister under the Thailand 4.0 strategy in order to seek for the appropriate approaches for such personnel development under the Thailand 4.0 strategy. The target group of this research was selected and interviewed thoroughly which included executives, officers and personnel involving in the human resource management. From the analyzed information, the results of interviews and the evaluation of public sectors' status by analyzing the factors which affected developments, innovation-oriented furtherance and creativity comprising of personnel, working system or development progress, supports from the executives, as well as changing situations (Thailand 4.0 strategy), the research found that the Office of the Permanent Secretary, the Office of the Prime Minister had the unsystematic, non-decentralized, and discontinuous systems with unclear goals in the personnel development progress. The negative factors also consisted of lacking of the monitoring and evaluation on public sectors, not encouraging the needs or expectations of personnel, as well as the deficiency of clear development plans from the executives. Thus, the appropriate mean to develop the personnel of the Office of the Permanent Secretary, the Office of the Prime Minister under the Thailand 4.0 strategy is to develop the personnel development progress of the Office. Suggestions from this research are categorized into 2 areas which are 1) Human Resource Development: by having concrete methods of the implementation process and the personnel development guideline, and allowing the personnel involved to be part of process in the manner of brainstorming, collaborating, sharing as to join cooperation from all sectors and meet the personnel's needs, and 2) Human Resource Management: by developing the working system of personnel management to be effective, responding to designated strategies, enhancing motivation in working, creating effective and flexible working system, as well as focusing on the accomplishment of creating good and cooperative working culture.

คำนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา การพัฒนาประเทศไม่ว่าด้านใดก็ตาม ล้วนมาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ในการที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบสอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันท่วงที

การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ คุณลักษณะ (Attribute) ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจน ทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาในครั้งนี้ แม้มีข้อจำกัดขอบเขตการศึกษาในบริบทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี แต่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ของส่วนราชการอื่น ๆ ได้ตามสมควร

(นางรุ่งรัตนา บุญ-หลง)
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐
ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
ขอบเขตของการวิจัย	๓
วิธีดำเนินการวิจัย	๓
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๔
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๕
แนวคิดประเทศไทย ๔.๐	๑๔
ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)	๑๗
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒	๑๘
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๘
กรอบแนวคิดในการวิจัย	๓๒
บทที่ ๓ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๓๓
สถานภาพโดยรวมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๓๓
การวินิจฉัยองค์กร	๕๑
โครงสร้างอายุข้าราชการ	๗๕
การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในปัจจุบัน	๗๘

บทที่ ๔ บทวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๘๐
การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์	๘๐
แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๙๒
บทที่ ๕ สรุปและข้อเสนอแนะ	๑๐๐
สรุป	๑๐๐
ข้อเสนอแนะ	๑๐๑
บรรณานุกรม	๑๐๔
ภาคผนวก	๑๐๘
แบบสอบถามสัมภาษณ์	๑๐๙
ประวัติย่อผู้วิจัย	๑๑๔

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒ - ๑	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและThailand 4.0	๒๗
๓ - ๑	การวินิจฉัยองค์กร (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี)	๕๑
๓ - ๒	การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	๖๑
๓ - ๓	การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน	๖๕
๓ - ๔	สรุปผลการแจกแบบสอบถาม วินิจฉัยองค์กร	๗๒
๓ - ๕	อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	๗๕
๓ - ๖	อายุเฉลี่ยของข้าราชการแบ่งตามชื่อตำแหน่งในสายงาน	๗๖
๓ - ๗	แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า	๗๗

สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่	
๒ - ๑ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	๓๒
๓ - ๑ แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๓๗
๓ - ๒ แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง	๓๘
๓ - ๓ บทบาทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๗๔
๓ - ๔ ภาพการกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ	๗๖
๓ - ๕ ระบบราชการ ๔.๐	๘๔
๓ - ๖ แผนภูมิแนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร	๙๓

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒ - ๑	ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและThailand 4.0	๒๗
๓ - ๑	การวินิจฉัยองค์กร (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี)	๕๑
๓ - ๒	การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	๖๑
๓ - ๓	การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน	๖๕
๓ - ๔	สรุปผลการแจกแบบสอบถาม วินิจฉัยองค์กร	๗๒
๓ - ๕	อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	๗๕
๓ - ๖	อายุเฉลี่ยของข้าราชการแบ่งตามชื่อตำแหน่งในสายงาน	๗๖
๓ - ๗	แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า	๗๗

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า	
๒ - ๑	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	๓๒
๓ - ๑	แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	๓๗
๓ - ๒	แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง	๓๘
๓ - ๓	บทบาทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	๗๔
๓ - ๔	ภาพการกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ	๗๖
๓ - ๕	ระบบราชการ ๔.๐	๘๔
๓ - ๖	แผนภูมิแนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร	๙๓

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและมั่งคั่ง ทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า หรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประเทศเหล่านั้นก็ยากจะพัฒนา ความเจริญหรือความล้ำหลังของประเทศ จึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ในการพัฒนาประเทศไม่ว่าด้านใดก็ตาม ล้วนมาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ในการที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันทั่วทั้ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากร มีความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาบุคลากร มุ่งหมายเพื่อการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เตรียมความพร้อมบุคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อสร้างความเข้าใจ สื่อสารหลักการทำงานให้เกิดประสานงานและความร่วมมือ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร มีวิธีการพัฒนาหลากหลายวิธีการ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน การดูงาน นอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายของการพัฒนาที่ถูกต้อง ชัดเจน ตลอดจนวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม

รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีแนวนโยบาย “ประเทศไทย ๔.๐ (Thailand 4.0)” ด้วยการขับเคลื่อนองคาพยพของประเทศ ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในบริบทของประเทศ จากการเป็นประเทศไทย ๑.๐ ในอดีตที่ต้องพึ่งพาการเกษตรกรรมเป็นพื้นฐาน การใช้แรงงานเพื่อผลิตสินค้า การจัดวางความคิดภายใต้ข้อคำสั่งหรือกรอบที่กำหนดมาเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยชั้นนำรวมทั้งได้มีการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่งถือเป็นวาระแห่งชาติที่รัฐบาลและทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในภาคราชการ ข้าราชการถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ การที่จะพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายตามทิศทาง

ที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ ข้าราชการต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ภาคราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของข้าราชการแบบเก่าไปสู่ข้าราชการยุคใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ข้าราชการจึงจำเป็นต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) และวางระบบงาน การบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ โดยให้ข้าราชการมีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศ ใน ๔ ประเด็น กล่าวคือ ๑. การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน ๒. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ ๓. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ ๔. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย ๔.๐ บุคลากรภาครัฐ ถือเป็นกลไกสำคัญหรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่จะนำประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ต้องควบคู่กับการให้ความสำคัญของผู้บริหารภายในหน่วยงาน โดยต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ของรัฐบาลเป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๓ มิติ คือ (๑) การเปลี่ยนจากผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้านวัตกรรม (๒) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศไทย ด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ (๓) เปลี่ยนจากเน้นการผลิตสินค้าไปสู่ภาคการบริการมากขึ้น จึงเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยไปสู่ ๔.๐ นั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งจะเป็กระบวนกรให้บริการมากกว่าการผลิต ตามบริบทของภาครัฐ สินค้า หรือผลผลิต คือ การจัดบริการสาธารณะหรือการให้บริการนั่นเอง ดังนั้น จากพันธกิจร่วมของข้าราชการยุคประเทศไทย ๔.๐ ของสำนักงาน ก.พ. ที่วางแนวทางการขับเคลื่อนไว้ ๔ เรื่องนั้น ในชั้นนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญใน ๒ เรื่องที่ควรหยิบยกขึ้นมาศึกษา ได้แก่

เรื่องที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์ แนวคิด วิธีการทำงาน และการบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ ประชาชน โดยเร็ว สนับสนุนให้มีการต่อยอดการเรียนรู้ ประยุกต์และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และจากผลงานวิจัยและพัฒนา

เรื่องที่ ๒ การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล กล่าวคือ ข้าราชการทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการสร้างและพัฒนา โดยการพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการออกแบบระบบงาน ระบบการบริการให้เป็นระบบที่เชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เป็นการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร

ผู้วิจัยเห็นว่า ทั้ง ๒ เรื่องดังกล่าว เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกันในกระบวนการคิด นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด (Mindset) จนเกิดผลลัพธ์ และการดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ โดยนำแนวคิดที่สร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.) จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Mindset) ทักษะ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล
๒. เพื่อศึกษาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีจากนโยบายประเทศไทย ๔.๐
๓. เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานทางราชการ ทางวิชาการ บทความ ผลการศึกษา และจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
๒. ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาเฉพาะพื้นที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มเป้าหมาย ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก
๔. ขอบเขตด้านเวลา ในการศึกษาเป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในช่วงการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน พฤศจิกายน ๒๕๖๐ ถึง เดือน มีนาคม ๒๕๖๑

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และทุติยภูมิ (Secondary data) เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานทางราชการ บทความทางวิชาการ ผลการศึกษาวิจัย และข้อคิดเห็นของนักวิชาการ รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในพื้นที่ดังกล่าว นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตการณ์จากภาคสนามและข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) จากการที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในพื้นที่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๒. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

๓. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อเสนอแนะหรือแนวทางให้กับผู้บริหารและส่วนราชการอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

คำจำกัดความ

การพัฒนา	หมายถึง	การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนการสร้างสรรคความเจริญต่าง ๆ ของบุคลากร
บุคลากร	หมายถึง	ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
ภายใต้บริบท	หมายถึง	สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง
การพัฒนาบุคลากร	หมายถึง	วิธีการใด ๆ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น
ประเทศไทย ๔.๐	หมายถึง	วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ
แนวทางการพัฒนา	หมายถึง	รูปแบบ เทคนิค วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา
ผู้บริหาร	หมายถึง	ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
ผู้ปฏิบัติงาน	หมายถึง	เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่หรือเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ
ส่วนราชการ	หมายถึง	หน่วยงานภายในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงแนวคิด ทฤษฎีมาเป็นกรอบแนวทางในการศึกษา ดังนี้

๑. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๒. แนวคิดประเทศไทย ๔.๐
๓. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒
๕. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๖. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development : HRD) คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะที่สูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากร และองค์การ การพัฒนาบุคลากร เป็นการใ้การใช้การฝึกอบรม (training) การพัฒนาองค์การ (Organize Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) อย่างบูรณาการ เพื่อจะเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากร

ในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยนำเสนอความหมาย ความสำคัญ หลักการ กระบวนการ และวิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการทำกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา (๒๕๕๓ : ๑๐) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สังวาล เชื้อนาคำ (๒๕๕๔ : ๑๐) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์กรควรจะต้องถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการลงทุนในรูปแบบหนึ่งที่จะส่งผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติและ

ทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่รับผิดชอบ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย Swanson & Holton (๒๐๐๑ : ๓) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร เป็นการปลดปล่อยศักยภาพของมนุษย์โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยสองแนวทาง คือ การพัฒนาระดับองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาระดับบุคคล (Individual Development) ซึ่งการพัฒนาระดับบุคคลนั้น เพื่อมุ่งหวังที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้ความเชี่ยวชาญและเกิดการเรียนรู้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development)

Mondy and Noe (๒๐๐๕ : ๖) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทุนมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม พัฒนาวางแผนและพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรและการประเมินผล โดยมีกิจกรรมการฝึกอบรมที่ออกแบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะตามความต้องการสำหรับงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ในอนาคต

Werner and Desimone (๒๐๐๙ : ๕) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และทัศนคติ การฝึกอบรมมุ่งผลระยะสั้น เน้นพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance) การพัฒนาเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างการเรียนรู้ (Learning) ในระยะยาว

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

วันเพ็ญ ศรีแก้ว (๒๕๕๒ : ๑๙ - ๒๐) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความเจริญให้กับองค์กร เพราะการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในการทำงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แต่ยังต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการใช้เครื่องมือที่นำมาดูแลควบคุม จึงทำให้การทำงานสามารถเดินหน้าไปอย่างไม่มีปัญหา ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมาก

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ใดจากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมาเป็นผลทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้

องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากว่าการพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบและวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บัญชาของตน ทำให้เวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

๕. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้น จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

๖. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

หลักการพัฒนาบุคลากร

วันเพ็ญ ศรีแก้ว (๒๕๕๒ : ๒๑ - ๒๓) ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะใช้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากรที่ได้รับมอบหมายทุกคน จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ๆ ของการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักการเสริมสร้างความเชื่อศรัทธาของผู้รับการพัฒนา ในการจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรใด ๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาน่า มีความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธาแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้ง่าย ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือศรัทธา ในบรรดาผู้รับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนาโดยการชี้แจง ชักจูง หรือโน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจ

มีความต้องการ เข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้รับการพัฒนาเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาแล้ว ก็ยอมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

๒. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่มีความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนา ส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจ ใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่จะได้รับการพัฒนาบุคลากร แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากร นั้นมีระยะยาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ จึงต้องมีการเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

๒.๑ การเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย

๒.๒ การโฆษณา หรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคน จะได้รับจากพัฒนาบุคลากร

๒.๓ การสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้เป็นอย่างดีฉับนิมิตร เป็นกันเอง และสนุกครึกครื้นพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งเครียด จนเกิดความอึดอัดใจในที่สุด

๓. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะถือได้ว่าประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนได้แสดงความคิดเห็น พุดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างใดก็ตาม วิทยาการที่มี ประสิทธิภาพและมีความสามารถสูงย่อมรู้จักวิธีการสร้างสถานการณ์ที่จะชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ได้แสดงความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่าการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

๓.๑ การป้อนคำถาม หรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ตอบ หรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

๓.๒ การสร้างสถานการณ์จำลอง อย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

๓.๓ การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนเข้ามา มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

๔. หลักการเสริมสร้างภาพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาใน ประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม วิทยาการก่อนจะมีการพัฒนาบุคลากรควรที่จะทำความเข้าใจเป็น เบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ เพราะว่าการกระทำเช่นนั้น นอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้แล้ว ยังเป็น การเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจใคร่รู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้อง ในการพัฒนาต่อไปอีก ผู้เข้ารับการพัฒนาจะสามารถจินตนาการ ในเรื่องนั้น ๆ ได้ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจ

กล่าวได้ว่า ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวเรื่องที่จะพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้น อาจทำได้โดยการแจกเอกสารแนะนำแนวทางหรืออธิบายถึงขอบเขตหัวเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือโดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญ ๆ ของหัวเรื่องนั้น เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจดียิ่งขึ้น

๕. หลักการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา มักจะปรากฏอยู่เสมอว่า โครงการพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้น ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนมากไม่เข้าใจประเด็นของเรื่องที่ทำกรพัฒนาหรือมีฉะนั้น แต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันไปคนละทาง ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ทั้งในการจัดการการพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้นการสร้างเข้าใจในทุก ๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งวิทยากรจะต้องระลึกถึงและยึดมั่นอยู่เสมอในวิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

๕.๑ การอธิบายเน้นให้เข้าใจถึงแนวความคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่อง ที่นำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะพัฒนาเล็งเห็นถึงความสำคัญ เกิดความสนใจและพยายามทำความเข้าใจเบื้องต้นเสียก่อนที่เข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไป

๕.๒ การอธิบายความหมายและความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใด ๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

๖. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่ากับการช่วยชี้แนะให้ผู้เข้าพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้นการเน้นหรือย้ำ จึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

(Henaman, Schwab, Fossum and Dyer : ๑๙๘๖) กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ ถึงจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งมีขั้นตอน กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย การดำเนินงาน ๔ ขั้นตอนดังนี้

๑. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
๒. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ ระยะเวลาของการพัฒนาแต่ละโครงการอย่างชัดเจน
๓. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรว่าจะมีลักษณะอย่างไร
๔. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหาอุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

วิธีการพัฒนาบุคลากร

จุฑามณี ตระกูลมุกดา (๒๕๔๔ : ๑๕) กล่าวว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การสอนงาน การศึกษาจากคู่มือต่าง ๆ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การร่วมประชุมทางวิชาการ การรักษาการในตำแหน่ง การปฏิบัติหน้าที่แทน การมอบหมายงาน การเข้าร่วมเป็นสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น สำหรับความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่เดิม หากยังไม่เพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ และจัดกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของบุคลากรมีความสอดคล้องกับงานที่องค์การมอบหมาย

เสนาะ ตีเยาว์ (๒๕๔๓ : ๑๑) แบ่งวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการทำงานไว้ ๘ วิธี คือ

๑. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรหรือผู้เข้ามาทำงานใหม่ ได้รู้จักกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติตนภายในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรรู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บริหารระดับต่าง ๆ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ รวมถึงการแบ่งสายงานในองค์กร

๒. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ช่วยลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงานและลดการลาออกจากงาน และฝึกฝนบุคลากรไว้ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร ทั้งนี้ วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยสามารถจำแนกได้ ๑๐ วิธี คือ

๒.๑ การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

๒.๒ การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน

๒.๓ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์เหมาะสม

๒.๔ การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด จุดเด่นของวิธีนี้ คือ เป็นการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง

๒.๕ การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนได้แสดงตามลำพัง จะไม่มีผู้กำกับการแสดง

๒.๖ การสาธิต (Demos Traction) จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว

๒.๗ การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสายอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนบุคลากรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่า ๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำการแยกจากกันและจะเลือกประธานกลุ่ม ๑ คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม ๑ หัวข้อ ดังนั้นบุคลากรของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมเสร็จสิ้น อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา

๒.๘ การระดมความคิดเห็น (Brain – storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการให้ปริมาณความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็น การระดมความคิดเห็นเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้ เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว” และยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักการยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น

๒.๙ การสัมมนา (Seminar) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ การประชุมเพื่อพิจารณา ถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทฤษฎีต่าง ๆ

๒.๑๐ การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self – Studies training) เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีการนี้ จึงจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป (Paining Programmed in suction) อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

๓. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงาน สถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ จะแบ่งได้เป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อข้องใจในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหาหรืออภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจ เรื่องหนึ่งเรื่องใด เหมือนกับมาปรึกษาหาหรือ ศึกษา ค้นคว้า

เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม ๒ ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติกรอย่างชัดเจน และผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

๔. การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกันต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้คำแนะนำ การสัมมนาบุคลากรที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทาง เพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้าสัมมนา

๕. การศึกษาดูงาน (Study visit) เป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่ได้รับความสะดวกจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

๖. การศึกษาต่อ (Continuing education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหารโดยวางเป็นหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา

๗. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (News release) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านเกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจมีส่วนร่วมกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

๘. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเจตคติ ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักรู้ว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนก ล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ศิวพร ภมรประวัติ (๒๕๖๐) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร มีด้วยกัน ๒๐ วิธี ดังนี้

๑. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เน้นการเรียนจากผู้เรียนหลากหลายกลุ่ม/ตำแหน่งงาน โดยหน่วยงานดำเนินการจัดอบรมให้หรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอกที่เหมาะสม

๒. การสอนงาน (Coaching) เน้นอธิบายรายละเอียดของงาน ไม่จำเป็นต้องต้องอยู่ในที่ปฏิบัติงานเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนนอกพื้นที่ปฏิบัติงานประจำ โดยส่วนหัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร

๓. การฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) เน้นการฝึกในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่จะต้องติดตามเพื่ออธิบายและชี้แนะ ซึ่งเครื่องมือนี้จะเกิดประโยชน์ได้ถ้าใช้ควบคู่กับการสอน

๔. โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program) เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัวการทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร บางแห่งเรียกว่า Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ พุดคุยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๕. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดเชิงวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิม เนื่องจากเป็นงานที่แตกต่างจากงานเดิมที่เคยปฏิบัติ

๖. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement) เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น เป็นงานที่มีขั้นตอนงานคล้ายกับงานเดิมที่เคยปฏิบัติหรืออาจจะเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติแต่งานที่ได้รับมอบหมายจะไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากนัก

๗. การมอบหมายงาน (Delegation) เน้นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน ซึ่งงานที่มอบหมายส่วนใหญ่ จะเป็นงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ

๘. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เน้นให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้น ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนใหญ่มักใช้เครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้หลากหลาย

๙. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบหัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการเพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

๑๐. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) เน้นการเรียนรู้งานจากการเลียนแบบ และการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนัก ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของหัวหน้างาน

๑๑. การทำกิจกรรม (Activity) เน้นการมอบหมายกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินงานมากนัก ความสำเร็จของเครื่องมือดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการรับผิดชอบกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

๑๒. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าข้อมูลผ่าน Internet หรือเรียนรู้จาก e - Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น

๑๓. การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer) เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักรการสอน และมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคลากรเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร ทำหน้าที่จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ

๑๔. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์กรที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิด และหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ อันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์กรต่อไป

๑๕. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและ
แจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและ
ความสามารถในการทำงาน

๑๖. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มี
ประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกอบรมภายนอกสถานที่ หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับ
บุคลากร

๑๗. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือ
ระบบงานจากองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับขั้นตอนหรือ
ระบบงานปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นใจให้บุคลากรเห็นถึงสถานะของหน่วยงานเทียบกับองค์กร

๑๘. การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar) เน้นการพูดคุยระดมความคิดเห็นของ
ทีมงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย ผู้นำการประชุม/สัมมนา จึงมีบทบาทสำคัญมากใน
การกระตุ้นใจผู้เข้าร่วมประชุม/สัมมนา เพื่อนำเสนอแนวคิดร่วมกัน

๑๙. การให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้
ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน ซึ่งบุคคลที่ได้รับ
ทุนจะต้องใช้เวลาการทำงานหรือเวลาส่วนตัวในการขอรับทุนจากองค์กร

๒๐. การให้คำปรึกษาด้านชีวิตการทำงาน (Counseling) ให้คำปรึกษาแนะนำ เมื่อบุคลากร
มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบหัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำ เพื่อให้บุคลากร
สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ เช่น การมาสายบ่อย ๆ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ
การเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของ
บุคลากร ทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการ
ต่างๆ เช่น การฝึกอบรม ทัศนศึกษา เข้าร่วมสัมมนา ส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศและนอกสถานที่ ฯลฯ
เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดประเทศไทย ๔.๐

แนวคิดประเทศไทย ๔.๐ หรือ (Thailand 4.0) คือ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนา
เศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์
จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่เข้ามาบริหารประเทศซึ่งมี
ภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ

ความเป็นมาของแนวคิดประเทศไทย ๔.๐

ในอดีตประเทศไทยมีวิวัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจผ่านโมเดลทางเศรษฐกิจ ๑.๐, ๒.๐,
๓.๐ ก่อนจะเน้นไปที่โมเดล ๔.๐ ในปัจจุบันประเทศไทย ๔.๐ ผ่านการพัฒนาเป็นลำดับขั้นอย่าง
ต่อเนื่อง ดังนี้

ประเทศไทย ๑.๐ การพัฒนาเศรษฐกิจเน้นการเกษตรเป็นหลัก (Agriculture) เช่น ผลิตและขาย พืชไร่พืชสวน หมู หมา กา ไข่ เป็นต้น

ประเทศไทย ๒.๐ การพัฒนาเศรษฐกิจเน้นไปทางอุตสาหกรรมเบา (Light Industry) มีการเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้าและเริ่มมีการส่งออกโดยเน้นอุตสาหกรรมเบาอุตสาหกรรมพื้นฐานของประเทศและการใช้แรงงานมนุษย์เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น

ประเทศไทย ๓.๐ การพัฒนาเศรษฐกิจเน้นไปทางอุตสาหกรรมหนัก (Heavy Industry) การเริ่มพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมหนักโดยชาวต่างประเทศเป็นจำนวนมากมาลงทุนในประเทศไทยมีการส่งเสริมการส่งออกการลงทุนและการนำเข้า ประเทศไทยขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยการพึ่งพาจากต่างชาติรายได้ของประเทศมาจากการส่งออกเป็นหลัก เช่น การผลิตและขายส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ถังน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น

ประเทศไทย ๔.๐ การพัฒนาเศรษฐกิจเน้นไปอุตสาหกรรมเพื่ออนาคต (Industry for the Future) เน้นนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์โดยนำความได้เปรียบของประเทศที่มีอยู่ ๒ ด้าน คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมให้เป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

ลักษณะของประเทศไทย ๔.๐

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (๒๕๕๙) กล่าวว่า ประเทศไทย ๔.๐ เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value – Base Economy) กล่าวคือ เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์เปลี่ยนจากการเน้นผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น ประเทศไทย ๔.๐ จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ ๔ องค์ประกอบสำคัญ คือ

๑. เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

๒. เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startup ที่มีศักยภาพสูง

๓. เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services

๔. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

ไทยรัฐ ฉบับพิมพ์ (๒๕๕๙) อธิบายว่า ประเทศไทย ๔.๐ เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรีที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย ๓ มิติที่สำคัญ คือ

๑. เปลี่ยนจากผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม
๒. เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
๓. เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

กระบวนทัศน์ในการพัฒนาประเทศไทย ๔.๐

การพัฒนาประเทศไทยใต้ประเทศไทย ๔.๐ ต้องอาศัยแนวทางสามพลังประชารัฐ เป็นตัวการขับเคลื่อนโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาคประชาชน สถาบันทางการเงิน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึกกำลังกันขับเคลื่อนผ่านโครงการ ความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของประชารัฐ กลุ่มต่าง ๆ ได้แก่

- กลุ่มที่ ๑ การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณ์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- กลุ่มที่ ๒ การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่ และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ
- กลุ่มที่ ๓ การส่งเสริมการท่องเที่ยว การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ
- กลุ่มที่ ๔ การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ
- กลุ่มที่ ๕ การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up)

สุวิทย์ เมษินทรีย์ (๒๕๕๙) ประเทศไทย ๔.๐ เป็นการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ ชุดใหม่ (New Engines of Growth) โดยการเติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ และการวิจัยและพัฒนาแล้ว ต่อยอดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบเป็น ๕ กลุ่ม เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมเป้าหมาย ประกอบด้วย

๑. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio - Tech)
๒. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio - Med)
๓. กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics)
๔. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, IoT, Artificial Intelligence & Embedded Technology)
๕. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value Service)

จากแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ สรุปได้ว่า ประเทศไทย ๔.๐ เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็น การวางรากฐานการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ ประเทศมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์รัฐบาลเป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้าง เศรษฐกิจ การวิจัย และการพัฒนาการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือทุกภาคส่วนที่ ผนึกกำลังร่วมกัน

ประเทศไทย ๔.๐ กับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช ๒๕๖๐ ได้บัญญัติเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติไว้ดังต่อไปนี้

มาตรา ๖๕ ได้บัญญัติว่า “รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว การจัดทำกำหนดเป้าหมายระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วยยุทธศาสตร์ชาติเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้”

มาตรา ๑๔๒ ได้บัญญัติว่า “ในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ่ายเงินและความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ”

มาตรา ๑๖๒ วรรคหนึ่งได้บัญญัติว่า “คณะรัฐมนตรีที่จะเข้าบริหารราชการแผ่นดินต้องแถลงนโยบายต่อรัฐสภา ซึ่งต้องสอดคล้องกับหน้าที่ของรัฐแนวนโยบายแห่งรัฐและยุทธศาสตร์ชาติ และต้องชี้แจงแหล่งที่มาของรายได้ที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินนโยบายโดยไม่มี การลงมติความไว้วางใจ ทั้งนี้ ภายในสิบห้าวันนับแต่วันเข้ารับหน้าที่”

มาตรา ๒๗๕ ได้บัญญัติว่า “คณะรัฐมนตรีจัดให้มีกฎหมายตามมาตรา ๖๕ วรรคสองให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญ และดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่กฎหมายดังกล่าวใช้บังคับ”

ประเทศไทยจึงต้องมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการทำงาน เป็นแม่บทสำคัญในการพัฒนาประเทศ และเพื่อให้ทุกรัฐบาลที่เข้ามาทำหน้าที่ จึงกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ เป็นประเทศที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) กำหนดว่าเพื่อให้บรรลุ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างรายได้เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความเสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจจึงมีการกำหนดให้มีกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ๖ ด้าน ดังต่อไปนี้

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

มีเป้าหมายทั้งในการสร้างเสถียรภาพในประเทศ และช่วยลดและป้องกันภัยคุกคามจากภายนอก ร่วมสร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มประเทศอาเซียนและประชาคมโลกที่มีต่อประเทศไทย

๒. ยุทธศาสตร์ด้านสร้างความสามารถในการแข่งขัน

มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพและการใช้นวัตกรรม ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรมเกษตรกรรมและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหารการเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมการพัฒนาทุนมนุษย์ และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนและสังคมให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ มีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา มีความเป็นสากลมีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม รู้คุณค่าความเป็นไทยมีครอบครัวที่มั่นคง

๔. ยุทธศาสตร์ด้านสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

มีเป้าหมายเพื่อเร่งกระจายโอกาสการพัฒนา และสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึงลดความเหลื่อมล้ำไปสู่สังคมที่เสมอภาคและเป็นธรรม

๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

มีเป้าหมายเพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟู และสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และมีความมั่นคงด้านน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติและพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมสีเขียว

๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาล

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕)

ประเทศไทยได้มีการริเริ่มจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจของชาติมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. ๒๕๐๒ ในสมัยรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ โดยในปี พ.ศ. ๒๕๐๔ ได้ประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับแรกขึ้น มีระยะเวลาของแผน ๖ ปี โดยที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อมา มีระยะเวลาของแผน ๕ ปี หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน คือ สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) โดยปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๕) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้ประชาชนมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนทุกชั้นตอนอย่างเป็นระบบ

ความเป็นมาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๑. แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๔ – ๒๕๐๙) สำคัญ มีดังนี้
 - ๑.๑ เน้นการลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้แก่ ทางหลวงแผ่นดิน ทางรถไฟ ประปา ไฟฟ้า และเชื่อมชลประทาน เช่น เขื่อนภูมิพล เขื่อนอุบลรัตน์
 - ๑.๒ ส่งเสริมการลงทุนของเอกชนในภาคอุตสาหกรรม เพื่อทดแทนการนำเข้า
 - ๑.๓ จัดตั้งมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
๒. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๐ – ๒๕๑๔) สำคัญ มีดังนี้
 - ๒.๑ เน้นการลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศ
 - ๒.๒ สนับสนุนการลงทุนของชาวต่างชาติ และพัฒนาการผลิตภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม
 - ๒.๓ มุ่งพัฒนากำลังคนเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ โดยกระจายการศึกษา
๓. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๑๕ – ๒๕๑๙) สำคัญ มีดังนี้
 - ๓.๑ เน้นการพัฒนาสังคมมากขึ้น ทั้งการศึกษา การอนามัยและสาธารณสุข
 - ๓.๒ กำหนดเป้าหมายลดอัตราการเพิ่มของประชากรเป็นครั้งแรก ให้เหลือร้อยละ ๒.๕ ต่อปี
 - ๓.๓ กระจายความเจริญสู่ชนบทให้มากขึ้น และเน้นการกระจายรายได้ให้เป็นธรรม
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๒๐ – ๒๕๒๔) สำคัญ มีดังนี้
 - ๔.๑ เน้นฟื้นฟูเศรษฐกิจเพื่อแก้ไขภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่เกิดในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๓ โดยพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ส่งเสริมการลงทุนและการจ้างงาน
 - ๔.๒ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
 - ๔.๓ เน้นสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยเน้นการกระจายรายได้ให้ทั่วถึง

๕. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๕ - ๒๕๒๙) สำคัญ
มีดังนี้

๕.๑ เน้นการพัฒนาชนบท เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน โดยขยายบริการพื้นฐาน
ของรัฐไปสู่ชนบทให้มากขึ้น เช่น การสาธารณสุข การสาธิตปลูกพืช ฯลฯ แก้ไขปัญหาการว่างงาน
และเร่งการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม

๕.๒ พื้นฟูฐานะทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ลดการขาดดุลการค้า เร่งระดม
เงินออมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และกระจายอุตสาหกรรมไปยังส่วนภูมิภาค

๖. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๓๐ - ๒๕๓๔) สำคัญ
มีดังนี้

๖.๑ เน้นรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ลดหนี้สินต่างประเทศ ปรับปรุงระบบการผลิต
และการตลาด เพื่อให้การส่งออกสินค้าไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ เน้นพัฒนาอุตสาหกรรมและ
เกษตรกรรมควบคู่กันไป

๖.๒ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม การจ้างงาน
และกระจายรายได้ แก้ไขปัญหาความยากจน

๖.๓ เน้นพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารในภาครัฐ เพื่อเร่งการขยายตัว
ทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมให้เอกชนมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจ

๗. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๓๕ - ๒๕๓๙) สำคัญ
มีดังนี้

๗.๑ เน้นการพัฒนาแบบยั่งยืน และสร้างความสมดุลทางเศรษฐกิจควบคู่กับสังคม

๗.๒ เน้นรักษาอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
ให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ โดยพัฒนาการผลิตทั้งภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรม และ
การส่งออก

๗.๓ เน้นการกระจายรายได้และพัฒนาไปสู่ภูมิภาคและชนบท

๗.๔ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม

๗.๕ เน้นพัฒนากฎหมาย รัฐวิสาหกิจ และระบบราชการ ให้มีคุณภาพและสอดคล้อง
กับการพัฒนาประเทศ

๘. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔) สำคัญ
มีดังนี้

๘.๑ เน้นพัฒนาคน หรือเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพ
ความสามารถในด้านต่าง ๆ

๘.๒ เน้นการพัฒนาที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม
ทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเกิดต่อการพัฒนาคน

๙. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙) สำคัญ
มีดังนี้

๙.๑ ได้อัญเชิญหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ โดยยึดหลักทางสายกลาง ความพอประมาณ และความมีเหตุผล เพื่อให้ประเทศรอดพ้นวิกฤติและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

๙.๒ พื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศให้มีประสิทธิภาพ ทั้งภาคการเงินและการคลัง ให้มีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งตนเองได้

๙.๓ วางรากฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้ และรู้เท่าทันโลก โดยการพัฒนาคูณภาพคน ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูประบบสุขภาพ สร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน มีการจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๙.๔ แก้ไขปัญหาความยากจน โดยเพิ่มศักยภาพและโอกาสของคนไทยในการพึ่งพาตนเองให้ได้รับโอกาสทางการศึกษา การประกอบอาชีพ การมีรายได้ และยกระดับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

๑๐. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๔) มีสาระสำคัญ ดังนี้

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๐ ได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติ ควบคู่กับแนวคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุล ยั่งยืน และเป็นธรรม โดยกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศให้มุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน”

๑๑. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) มีสาระสำคัญ ดังนี้

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑ เน้นการพัฒนาให้เกิด “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” ดังนี้

๑๑.๑ เร่งสร้างความสงบสุขให้สังคมโดยรวมร่วมกันสร้างสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ส่งเสริมการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักปฏิบัติร่วมกัน ทั้งสังคมพร้อมทั้งเสริมสร้างภาคราชการการเมืองและประชาสังคมให้เข้มแข็งภายใต้หลักประชาธิปไตยที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นที่เชื่อมั่นและไว้วางใจของประชาชน

๑๑.๒ มุ่งพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้มั่นคง และสามารถแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในโลกได้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถสติปัญญา และจิตใจให้พร้อมสำหรับการพัฒนาประเทศสู่สังคมฐานความรู้

๑๑.๓ เพิ่มชนชั้นกลางให้กระจายทุกพื้นที่ของประเทศ เพราะชนชั้นกลางเป็นกำลังสำคัญในการประสานประโยชน์ และพัฒนาประเทศที่มีความสมดุลพร้อมทั้งส่งเสริมให้ทุกชนชั้นรู้จักหน้าที่ของตนเอง และร่วมกันพัฒนาสังคมไทยให้เจริญก้าวหน้าและน่าอยู่

๑๑.๔ พัฒนาภาคเกษตรให้คงอยู่กับสังคมไทย และผลิตอาหารให้เพียงพอสำหรับทุกคน เร่งพัฒนาความสามารถของเกษตรกรในการผลิตพืชอาหารที่มีคุณภาพในปริมาณมากพอที่จะเลี้ยงดูคนในประเทศ และส่งเป็นสินค้าออกสนองความต้องการของประเทศต่าง ๆ สามารถเป็นผู้นำการผลิตและการค้าในเวทีโลกรวมทั้งรักษาความโดดเด่นของอาหารไทยที่ต่างประเทศชื่นชอบ

๑๑.๕ ปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต
เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ

หลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฉบับที่ ๑๒ จะมุ่งบรรลุเป้าหมายในระยะ ๕ ปี
ที่สามารถต่อยอดในระยะต่อไป เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี
โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

๑. ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการบูรณาการการพัฒนาในทุกมิติ
อย่างสมเหตุสมผล มีความพอประมาณ และมีระบบภูมิคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยง
ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีความเป็นคน
โดยสมบูรณ์ สังคมมีคุณภาพ สร้างโอกาสให้กับคนทุกคนในสังคม สามารถดำเนินชีวิตได้อย่าง
มีความสุข และอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ รวมทั้งรักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ชุมชน ประเพณี
วัฒนธรรมต่าง ๆ

๒. ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยมุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับ
คนไทยทุกคน มีการพัฒนาวินัย ความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะคิดที่ดีในการรับผิดชอบ
ต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงการพัฒนาคนทุกช่วงวัยเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ
การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม และ
ทรัพยากรธรรมชาติ แบบเกื้อกูล โดยการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์

๓. ยึดวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี โดยการนำกรอบวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย
มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว” มาเป็นคติพจน์ประจำชาติที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง
ยั่งยืน” โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าว เป็นการตอบสนองต่อผลประโยชน์แห่งชาติ ได้แก่ การมีเอกราช
อธิปไตย การดำรงอยู่อย่างมั่นคงของสถาบันชาติ และประชาชนจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ การอยู่
ร่วมกันในชาติอย่างสันติสุขเป็นปึกแผ่น มีความมั่นคงทางสังคม ท่ามกลางพหุสังคมการเมืองและ
ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเจริญเจริญเติบโตของชาติ ความเป็นธรรมและความอยู่ดีมีสุขของ
ประชาชน ความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการรักษาผลประโยชน์
ของชาติ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมระหว่างประเทศและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ

๔. ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทย ปี ๒๕๗๙ โดยกำหนดไว้ว่า เศรษฐกิจและสังคมไทย
มีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม
มีความเหลื่อมล้ำน้อย คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัย ตื่นรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต
มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เป็นค่านิยมที่ดี มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ มีจิตสาธารณะ
และทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่
บนฐานของการใช้นวัตกรรมดิจิทัล สามารถแข่งขันในการผลิตได้และค้าขายเป็น มีความเป็นสังคม
ประกอบการ มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพ และเป็นรูปแบบโดดเด่นเป็นที่ต้องการ
ในตลาดโลก เป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ

๕. ยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำ ชับเคลื่อนความเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีความครอบคลุมทั่วถึง เพื่อเพิ่มขยายฐานกลุ่มประชากรชั้นกลางให้กว้างขึ้น โดยเส้นทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วนั้นกำหนดเป้าหมายทั้งในด้านรายได้ ความเป็นธรรม การลดความเหลื่อมล้ำและขยายฐานคนชั้นกลาง การสร้างสังคมที่มีคุณภาพและมีธรรมาภิบาล และความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๖. ยึดหลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง โดยการให้ความสำคัญกับการใช้กลไกประชารัฐที่เป็นการรวมพลังขับเคลื่อนจากทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน และการกำหนดประเด็นบูรณาการ เพื่อการพัฒนาในการเป็นแนวทางสำคัญประกอบการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน รวบรวมและกำหนดแผนงาน/โครงการสำคัญในระดับปฏิบัติ และกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาเชิงพื้นที่ในระดับสาขาการผลิตและบริการที่เป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญในด้านต่าง ๆ

เป้าหมายรวมของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ได้กำหนดเป้าหมายรวมของการพัฒนา ประกอบด้วย ๖ เป้าหมายดังนี้

๑. คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย ทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีของสังคม มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม
๒. ความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้และความยากจนลดลง
๓. ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้
๔. ทุนทางธรรมและคุณภาพสิ่งแวดล้อมสามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงทางอาหาร พลังงาน และน้ำ
๕. มีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย สังคมปลอดภัย สัมคคี สร้างภาพลักษณ์ดี และเพิ่มความเชื่อมั่นของนานาชาติต่อประเทศไทย
๖. มีระบบบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ กระจายอำนาจ และมีส่วนร่วมจากประชาชน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๓ ตอนที่ ๑๑๕ ก เมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙ โดยยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ - ๑๑ และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรมประกอบไปด้วย ๑๐ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ทุนมนุษย์ของประเทศไทย ยังมีปัญหาในด้านคุณภาพของคน การพัฒนาจึงมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคน ให้มีความสมบูรณ์ ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่องมีสุขภาวะที่ดีขึ้นมีทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ปัญหาของความแตกต่างของรายได้ของประชากรความแตกต่างของคุณภาพการบริการภาครัฐ รวมทั้งข้อจำกัดในการเข้าถึงเทคโนโลยีของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล จึงจำเป็นต้องลดปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำของกลุ่มคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมที่แตกต่างกัน เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการพื้นฐานทางสังคมของภาครัฐรวมทั้งเพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็งเพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเอง และได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน จากผลกระทบของเศรษฐกิจโลกและข้อจำกัดภายในประเทศเองที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มผลิตภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันการพัฒนา จึงเน้นให้เศรษฐกิจเติบโตได้ตามศักยภาพและมีเสถียรภาพผลิตภาพการผลิตของประเทศเพิ่มขึ้น การลงทุนภาครัฐและเอกชน มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมาจากความร่วมมือกันมากขึ้นประชาชนและผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบภาษีมากขึ้นและประเทศไทย มีขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงขึ้นเน้นการเกษตรกรรมที่ยั่งยืนและให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มขึ้น มีการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมนิเวศการท่องเที่ยวสามารถหารายได้ และแข่งขันได้มากขึ้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้น ภาคการเงินมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจุบันสภาพทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมประสบภาวะปัญหาจากการลดลงของพื้นที่ป่าไม้ทรัพยากรดินเสื่อมโทรมความหลากหลายทางชีวภาพถูกคุกคามความเสี่ยงในการขาดแคลนทรัพยากรน้ำ ในอนาคตปัญหาสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและชุมชนเมือง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติมีความผันผวนและรุนแรงมากขึ้นและข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศทวีความเข้มข้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคตดังนั้นการพัฒนาในระยะต่อไปจึงมุ่งเน้นการรักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ การบริหารจัดการน้ำการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมลดมลพิษการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดก๊าซเรือนกระจกและขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติและลดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากสาธารณภัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันมีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและเสถียรภาพของประเทศไทยในหลายมิติ ทั้งภัยคุกคามภายนอก ในเรื่องการขยาย

อิทธิพลและการเพิ่มบทบาทของประเทศมหาอำนาจในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก อาชญากรรมข้ามชาติ และการก่อการร้ายและภัยคุกคามภายในประเทศการคุกคามทางเศรษฐกิจ โดยอาชญากรรมคอมพิวเตอร์ ดังนั้น การพัฒนาในระยะต่อไปการพัฒนา จึงเน้นในเรื่องการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันหลักของประเทศสังคม มีความสมานฉันท์ประชาชนมีส่วนร่วมป้องกันแก้ไขปัญหาความมั่นคงประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีโอกาสในการศึกษาและการประกอบอาชีพที่สร้างรายได้เพิ่มขึ้นประเทศไทยมีความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับนานาประเทศในการป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติ มีความพร้อมต่อการรับมือภัยคุกคามทั้งภัยคุกคามทางทหารและภัยคุกคามอื่น ๆ และแผนงานด้านความมั่นคงมีการบูรณาการสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การบริหารจัดการในภาครัฐการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ระบบการบริหารจัดการในภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการให้บริการประชาชนยังไม่ได้มาตรฐานสากลการบังคับใช้กฎหมายที่ขาดประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและการให้บริการของท้องถิ่นขาดความโปร่งใสระบบและกระบวนการยุติธรรมไม่สามารถอำนวยความสะดวกได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม รวมทั้งการทุจริตประพฤติมิชอบในสังคมไทยการพัฒนาในระยะต่อไป จึงต้องเร่งปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังโดยมุ่งเน้นในเรื่องการลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ รวมทั้งประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจของประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการปรับคณะแนวดัชนีการรับรู้การทุจริตให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ของประเทศประสบปัญหาด้านความต่อเนื่อง ในการดำเนินการและปัญหาเชิงปริมาณคุณภาพและการบริหารจัดการการให้บริการที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทำให้มีข้อจำกัดในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศให้มีประสิทธิภาพการพัฒนาในระยะต่อไป จึงมุ่งเน้นในเรื่องการลดความเข้มของการใช้พลังงานและลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ การพัฒนาระบบขนส่งทางรางและทางน้ำเพิ่มปริมาณการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองและขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานในกรุงเทพมหานคร และท่าอากาศยานในภูมิภาค การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์ และการอำนวยความสะดวกทางการค้า การพัฒนาด้านพลังงาน เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย และลดการพึ่งพาท้าธรรมชาติ ในการผลิตไฟฟ้าการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และการพัฒนาด้านสาธารณสุข (น้ำประปา)

ยุทธศาสตร์ที่ ๘ การพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา อาศัยการเพิ่มประสิทธิภาพจากปัจจัยความได้เปรียบด้านแรงงานทรัพยากรธรรมชาติ และการนำเข้าเทคโนโลยีสำเร็จรูปจากต่างประเทศ

มากกว่าการสะสมองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีของตนเอง ทำให้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีมูลค่าเพิ่มสูงตกอยู่กับประเทศผู้เป็นเจ้าของเทคโนโลยี อีกทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่สังคมนวัตกรรมได้ จึงเน้นในเรื่องการเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ และการเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการและคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๙ การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ประเทศไทยต้องใช้ประโยชน์จากศักยภาพและภูมิสังคมเฉพาะของพื้นที่ และการดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อเสริมจุดเด่นในระดับภาคและจังหวัด ในการเป็นฐานการผลิตและบริการที่สำคัญ ประกอบกับการขยายตัวของประชากรในเขตเมืองจะเป็นโอกาสในการกระจายความเจริญ และยกระดับรายได้ของประชาชนโดยการพัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่และมีศักยภาพในการรองรับการค้าการลงทุน รวมทั้งลดแรงกดดันจากการกระจุกตัวของพัฒนาในกรุงเทพฯ และภาคกลางไปสู่ภูมิภาค นอกจากนี้การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนยังเป็นโอกาสในการเปิดพื้นที่เศรษฐกิจใหม่บริเวณชายแดนเชื่อมโยงการค้าการลงทุนในภูมิภาคของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอีกด้วย ดังนั้น การพัฒนาจึงมุ่งเน้นในเรื่องการลดช่องว่างรายได้ระหว่างภาคและมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมมากขึ้น การเพิ่มจำนวนเมืองศูนย์กลางของจังหวัดเป็นเมืองน่าอยู่สำหรับคนทุกกลุ่มในสังคมพื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลัก มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและการเพิ่มมูลค่าการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจใหม่บริเวณชายแดน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศของไทยในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ยึดหลักคิดเสรีเปิดเสรีและเปิดโอกาส โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและขยายความร่วมมือทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมความมั่นคงและอื่น ๆ กับมิตรประเทศ และเป็นการขับเคลื่อนต่อเนื่องจากการดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑ โดยกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินนโยบายการค้า และการลงทุนที่เสรีเปิดกว้างและเป็นธรรม ดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกในการแสวงหาตลาดใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการไทยไปลงทุนในต่างประเทศและส่งเสริมความร่วมมือ เพื่อการพัฒนา กับประเทศในอนุภูมิภาคและภูมิภาครวมทั้งประเทศนอกภูมิภาค ดังนั้น การพัฒนาจึงมุ่งเน้นในเรื่องการมีเครือข่ายการเชื่อมโยงตามแนวระเบียงเศรษฐกิจที่ครอบคลุม และมีการใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพการเพิ่มระบบห่วงโซ่มูลค่าในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน ประเทศไทยเป็นฐานเศรษฐกิจการค้าและการลงทุนที่สำคัญในภูมิภาคอนุภูมิภาคอาเซียนและเอเชีย รวมทั้งมีการพัฒนาส่วนขยายจากแนวระเบียงเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคให้ครอบคลุมภูมิภาคอาเซียน เอเชียตะวันออกและเอเชียใต้ และประเทศไทยเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่สำคัญทั้งในทุกระดับ

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และ Thailand 4.0

ยุทธศาสตร์ชาติ	ความมั่นคง	การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม	การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
<p>แผนฯ ๑๒</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน - ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ - การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม - ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) - High Value Services - การส่งเสริมและสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก - การพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา - การบ่มเพาะธุรกิจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมรวมทั้งสร้างคลัสเตอร์ทางด้านเทคโนโลยี - การพัฒนาสภาวะแวดล้อม วทน. 	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ - เปลี่ยนจากคนไทยที่มีความรู้ความสามารถจำกัดเป็นคนไทยที่มีความรู้ความสามารถ - เปลี่ยนจากคนไทยที่มองเน้นประโยชน์ส่วนตัวเป็นคนไทยที่รับผิดชอบต่อสังคม - เปลี่ยนจาก Thai - Thai เป็น Global - Thai เป็นคนไทยที่สามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีสากล - เปลี่ยนจาก Analog Thai เป็น Digital Thai เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง Digital Age - การสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต - การยกระดับขีดความสามารถการเสริมสร้างทักษะและการเติมเต็มศักยภาพของประชาชนให้ทันกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม - การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ - การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม - การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ - ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา - การสร้างคลัสเตอร์เศรษฐกิจระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัด - การพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานรากในชุมชน - การส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อตอบโจทย์ประเด็นปัญหา และความท้าทายทางสังคมในมิติต่าง ๆ - การจ่ายภาษีให้แก่ผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแบบมีเงื่อนไข (Negative Tax) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน - การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ - การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน - ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา - การพัฒนามาตรการและกลไกเพื่อสนับสนุนการลดก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วน - การพัฒนาด้านพลังงาน - การเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการการผลิต และการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด - ปรับแนวคิดจากเดิมที่คำนึงถึงความได้เปรียบเรื่องต้นทุน (Cost Advantage) เป็นหลัก มาสู่การคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้จากการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งระบบ (Lost Advantage) 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติดมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย - การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบประชารัฐการบริหารจัดการสมัยใหม่และกิจการร่วมทุนรัฐและเอกชนในโครงการขนาดใหญ่
<p>Thailand 4.0</p>			<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างแรงดลใจให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความหมาย (Purposeful Learning) - การเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการรังสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) - การเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mindful Learning) - การเรียนเพื่อมุ่งสู่การทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 			

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ นั้น พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

กาญจนา เอมดิษฐ์ (๒๕๕๒) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตามยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานบริหารมากที่สุด ด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ รองลงมาเป็นงานบริการด้านการให้บริการสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์ แก่กลุ่มเป้าหมาย และงานวิชาการ ด้านการศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาสังคม และการจัดสวัสดิการสังคมตามลำดับ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านหน่วยงานขาดบุคลากรที่เพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการภาพรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร ด้านเนื้อหาการพัฒนาบุคลากร และด้านวิธีการพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า หน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับ และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ชุตีธร หาญดำรงสุข (๒๕๕๔) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคที่ ๑ เขตที่ ๑ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะของบุคลากรในองค์กรจากการวิเคราะห์มี ๔ แบบ ดังนี้ ๑. การเรียนรู้แบบชั้นเรียนอย่างเป็นทางการ ๒. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ๓. การเรียนรู้นอกเวลาทำการ ๔. การเรียนรู้ด้วยตนเอง การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) การพัฒนาทำให้เกิดผลกับผู้ปฏิบัติงานตามทักษะของผู้ให้ข้อมูลหลังจากการวิเคราะห์ มี ๔ ประเด็น คือ ๑. ตัวผู้ปฏิบัติงาน ๒. สภาพแวดล้อม ๓. เทคโนโลยี ๔. แรงจูงใจ การวิเคราะห์แนวทางแก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น ๓ ประเด็น ๑. ปัญหาด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน ๒. ปัญหาด้านต้นทุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. ปัญหาด้านการสื่อสารความในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

บุญเดือน เกษศรี (๒๕๕๓) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนมากเป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน ๕ - ๑๐ ปีขึ้นไป มีอัตราเงินเดือน ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท สภาพปัญหาในด้านการจัดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรพบว่ามีปัญหาด้านงบประมาณ คือจัดสรรงบประมาณ

ด้านพัฒนาบุคลากรไว้ให้น้อย การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ต่อเนื่อง ส่วนด้านความต้องการในการพัฒนาบุคลากร พบว่าส่วนมากต้องพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม รองลงมาต้องการศึกษาต่อ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ด้านเนื้อหาการพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญต้องการพัฒนาด้านระเบียบกฎหมาย ด้านการบริหารงาน และใช้ระยะเวลาในการพัฒนา ๓ - ๕ วัน ส่วนทางด้านแนวทางในการพัฒนาบุคลากรพบว่ามีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามหลักวิชาการ คือ มีการวางแผน มีการปฏิบัติตามแผน และมีการติดตามประเมินผล เพียงในบางขั้นตอน อาจไม่ครบถ้วนตามหลักการ แต่เมื่อได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้แล้วก็สามารถหาแนวทางมาปรับปรุงบางขั้นตอนให้สมบูรณ์ตามหลักการต่อไป

ปรียาภัทร ศรีเพชร (๒๕๕๘) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ๑) แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ๓.๔๘ เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยดังนี้ ด้านการปกป้องคุ้มครองความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่าเฉลี่ย ๓.๔๘ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ค่าเฉลี่ย ๓.๔๗ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ค่าเฉลี่ย ๓.๔๓ ๒) เปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอาชีวศึกษาจังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง พบว่า เพศและระดับการศึกษาแตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่อายุและตำแหน่งแตกต่างกัน ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๕ ในส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

พัชรินทร์ ชันติบุตร (๒๕๕๒) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการจัดสวัสดิการแก่เด็กในสถานรองรับเด็กตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. ๒๕๔๖ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง ๔๑ - ๕๐ ปี มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส มีตำแหน่งพี่เลี้ยงเด็ก มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท และไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดสวัสดิการแก่เด็ก ผลการศึกษาภาพรวมลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานฯ อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านบุคลากร มีลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากในประเด็นบุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็กและบุคลากรอื่นๆ ภาพรวมปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานฯ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากรในประเด็นการมีบุคลากรไม่เพียงพอและบุคลากรยังไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และภาพรวมแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะด้านบริการและกิจกรรมสำหรับเด็กในประเด็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตมุ่งบริการ และการพัฒนาเทคนิคการสอนและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั่วไปด้านเพศ

ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมที่ต่างกันมีทักษะต่อลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน และผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั่วไปด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมที่ต่างกันมีทักษะต่อแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

วิลาวัลย์ สมรรถสหัสชัย (๒๕๕๗) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค ๙ พิษณุโลก เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพร้อมของบุคลากรของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค ๙ พิษณุโลก เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ในด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ส่วนความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง แนวทางการพัฒนาความพร้อมของบุคลากร พบว่าควรส่งเสริมให้บุคลากร เข้ารับการอบรมพัฒนา ศึกษาดูงาน รับผิดชอบงานตามนโยบายของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน นโยบายของรัฐบาล ให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และทำการประชาสัมพันธ์ ในเรื่องของอาเซียนภายในหน่วยงาน

ศศิภุชงค์ สุวรรณาคม (๒๕๕๑) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านโลจิสติกส์ กรณีศึกษาของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดสิงห์บุรี และสถานประกอบการในจังหวัดสิงห์บุรี การวิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยด้านโลจิสติกส์เข้ามาช่วยในการสร้างแนวทางหรือหัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และแบบสำรวจความต้องการทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาศักยภาพทางด้านโลจิสติกส์ ต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงก่อน เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจทางด้านโลจิสติกส์ อย่างแท้จริงแล้ว สามารถนำความรู้ไปจัดตั้งนโยบายในเรื่องการพัฒนาศักยภาพ เพื่อการปฏิบัติงานในด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง (๒๕๕๖) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าคุณภาพการบริการของพนักงานสายการบินในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาข้างต้นได้นำไปประยุกต์เป็นข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์ คือ ๑) การบริหารทุนมนุษย์องค์กรธุรกิจสายการบินควรใช้หลักการ ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างคนกับกระบวนการผ่านกิจกรรมการวางแผนและสรรหาทุนมนุษย์ กิจกรรมการสร้างความรู้ความผูกพันของทุนมนุษย์, กิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ และกิจกรรมการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ ๒) การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรธุรกิจสายการบินควรจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่พนักงาน เน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล, การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร ๓) การพัฒนาองค์กร องค์กรธุรกิจสายการบินในประเทศไทยควรนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน

เสถียร จันทิรย์ (๒๕๕๒) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน โดยมีความต้องการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุดเป็นลำดับแรก รองลงมา ด้านความรู้และทักษะเฉพาะงานในตำแหน่ง ด้านคุณสมบัติ/คุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ทั่วไป ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหาร และด้านนันทนาการ ตามลำดับ และตามลำดับความต้องการกิจกรรมนั้นๆ สำหรับวิธีการพัฒนา มีความต้องการฝึกอบรมเป็นลำดับแรก รองลงมาคือการศึกษา หรือดูงาน ลำดับสุดท้ายคือการมอบหมายงาน สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรควรจัดให้มีกิจกรรมพัฒนาตามที่ศึกษาทั้ง ๖ ด้าน โดยกิจกรรมในแต่ละด้านตามลำดับความต้องการและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการติดตามและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรกำหนดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ทักษะเฉพาะของงานในตำแหน่งทุกคน และในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว

สุทธธัญญ์ โอบอ้อม (๒๕๕๗) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา ผลการศึกษาพบว่าสภาพทั่วไป และปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีสถานะสมรส เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นข้าราชการ มีประสบการณ์ทำงาน ๖ - ๑๐ ปี สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม พบว่า ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนารวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ จะต้องเริ่มจากกระบวนการหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๓ ด้าน คือ การฝึกอบรม (Training), การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) นำมาบูรณาการกับหลักพระพุทธศาสนา คือ หลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา จะก่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากรใน ๓ ด้าน คือ ทางด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนั้น แนวทางการพัฒนานี้สามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้แนวทางการสังเคราะห์ (Synthesis Model)

บทที่ ๓

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ในบทนี้จะกล่าวถึงประวัติ และหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดังมีรายละเอียดดังนี้ (พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรี (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๐๓ : ๑ - ๗)

ความเป็นมาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้จัดตั้งขึ้น ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับที่ ๗ เมื่อวันที่ ๑๓ เมษายน ๒๕๐๓ ซึ่งเป็นการโอนงานของกรมตรวจราชการแผ่นดินมาเป็นงานของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งในระยะเริ่มแรกผู้บริหารสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วย ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นข้าราชการการเมือง และได้ถูกปรับเปลี่ยนเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับที่ ๔ พ.ศ. ๒๕๐๘ ต่อมาได้มีการปรับปรุงระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๑๕ เรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. ๒๕๓๔ ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งได้มีการใช้บังคับมาจนถึงปัจจุบัน

อำนาจหน้าที่

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี มีภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของนายกรัฐมนตรี และสำนักนายกรัฐมนตรี การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติภารกิจพิเศษ และราชการที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่งในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีให้เป็นไปตามนโยบายแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นราชการของส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดแนวทางและแผนปฏิบัติราชการของสำนักนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของนายกรัฐมนตรี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๒. อำนวยการ ประสานงาน กำกับ ติดตามผล การจัดงานเฉลิมพระเกียรติ งานกิจการพิเศษตามที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย

๓. ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ประจำสำนักนายกรัฐมนตรี หรือปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นผู้รักษาการ หรืออยู่ในอำนาจหน้าที่ของ นายกรัฐมนตรี หรือสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นเจ้าของเรื่อง รวมทั้งกฎหมายและระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง

๔. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมพัฒนาการตรวจราชการ ประสานการตรวจราชการและการจัดระบบ ข้อมูลการตรวจราชการ รวมทั้งเร่งรัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานกรณีเงินขาดบัญชีหรือ เจ้าหน้าที่ทุจริตในทางการเงิน

๕. ดำเนินการตามระเบียบเกี่ยวกับการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค

๖. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๗. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ

๘. เป็นศูนย์บริการประชาชน โดยรับเรื่องราวร้องทุกข์ ประมวลข้อเท็จจริงติดตามผล และเสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ประชาชนร้องทุกข์หรือร้องเรียน ตลอดจนปัญหาความเดือดร้อนอื่น ของประชาชนเพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการของนายกรัฐมนตรี

๙. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ

๑๐. บริหารจัดการเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนัก นายกรัฐมนตรี

๑๑. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรีหรือตามที่นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

โครงสร้างสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่ง ส่วนราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๙ และฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๒ และระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง ๑๗ หน่วยงาน (สำนักแผนงานและกิจการพิเศษ, ๒๕๖๐ : ๑)

๑. หน่วยงานตามกฎหมายกระทรวง จำนวน ๑๔ หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ศูนย์บริการประชาชน สำนักกฎหมายและ ระเบียบกลาง สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงาน คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ สำนักงานเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ สำนักตรวจราชการ สำนักแผนงานและกิจการพิเศษ กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริต

๒. หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๓ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค สำนักงานขับเคลื่อนการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสำนักงานโหนดชุมชน

๓. แผนภูมิโครงสร้างภาพรวมส่วนราชการในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๔. แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลอย่างบูรณาการตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

๑. การเทิดทูนสถาบันหลักและส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ

๒. การขับเคลื่อนนโยบายรัฐและติดตามตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน

๒.๑ กำหนดแนวทางและแผนปฏิบัติการของสำนักนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและนายกรัฐมนตรี

๒.๒ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๒.๓ ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

๒.๔ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมพัฒนาการตรวจราชการ ประสานการตรวจราชการและการจัดระบบข้อมูลการตรวจราชการ รวมทั้งเร่งรัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานกรณีเงินขาดบัญชีหรือเจ้าหน้าที่ทุจริตในทางการเงิน

๒.๕ ดำเนินการตามระเบียบเกี่ยวกับการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค

๒.๖ การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๗ บริหารจัดการเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักนายกรัฐมนตรี

๓. การบริการประชาชน

๓.๑ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสาร

๓.๒ เป็นศูนย์บริการประชาชน โดยรับเรื่องราวร้องทุกข์ ประมวลข้อเท็จจริง ติดตามผล และเสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ประชาชนร้องทุกข์หรือร้องเรียน ตลอดจนปัญหาความเดือดร้อนอื่นของประชาชนเพื่อประกอบการพิจารณาสั่งการของนายกรัฐมนตรี

ค่านิยมองค์กรและวัฒนธรรมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

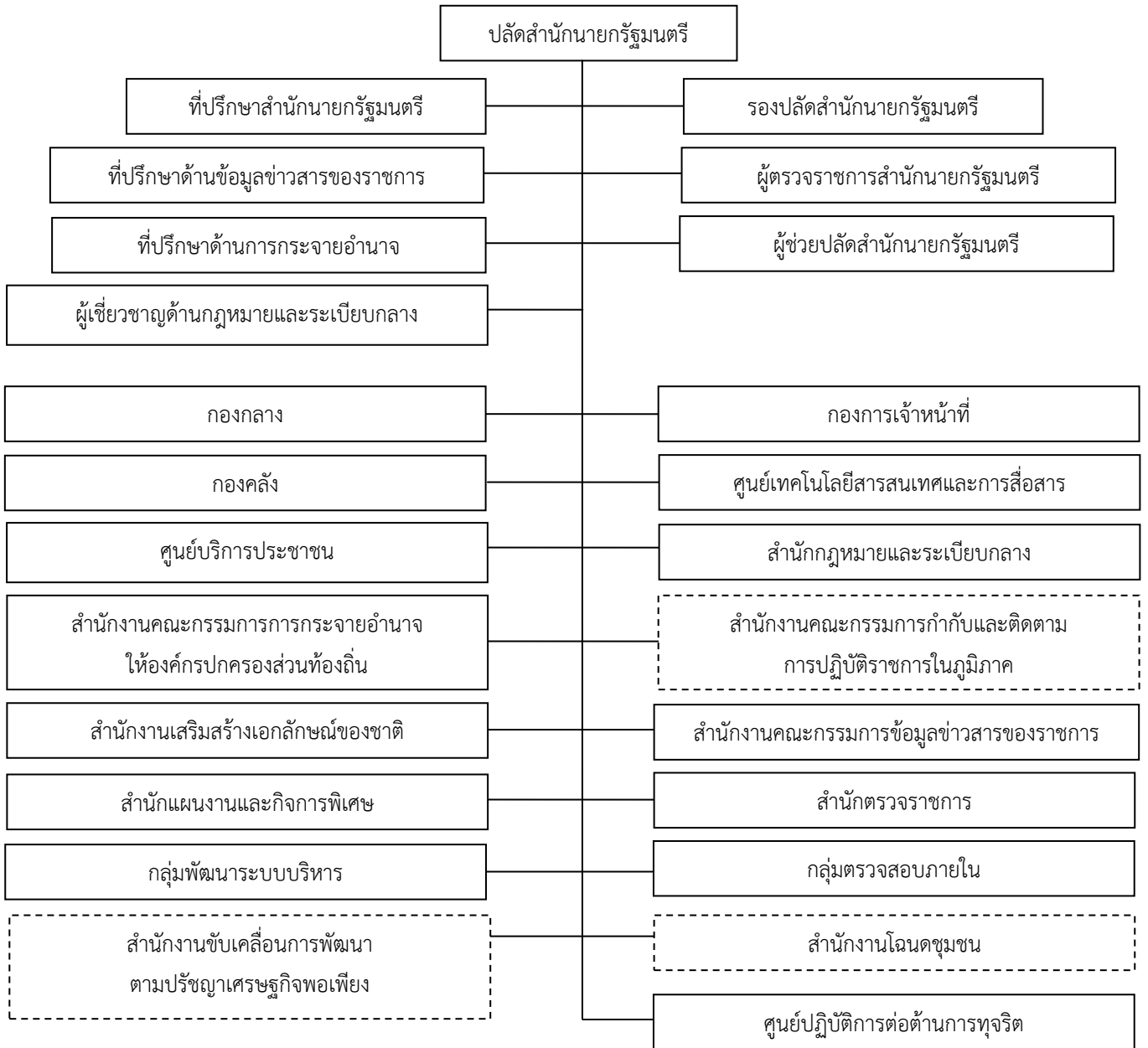
สปน. : สุจริต ประสิทธิภาพเด่น เน้นนวัตกรรม

๑. มีความรัก และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และองค์กร
๒. มีความสามัคคี โปร่งดอง สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม เปิดเผย โปร่งใส
๔. มุ่งแสวงหาความรู้ และสร้างความชำนาญเฉพาะทางที่เป็นเลิศ
๕. ทุ่มเทให้กับการทำงานและพร้อมต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ เติบโตบนสถาบันพระมหากษัตริย์และเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐและกำกับการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจ

แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี



 หมายเหตุ : เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

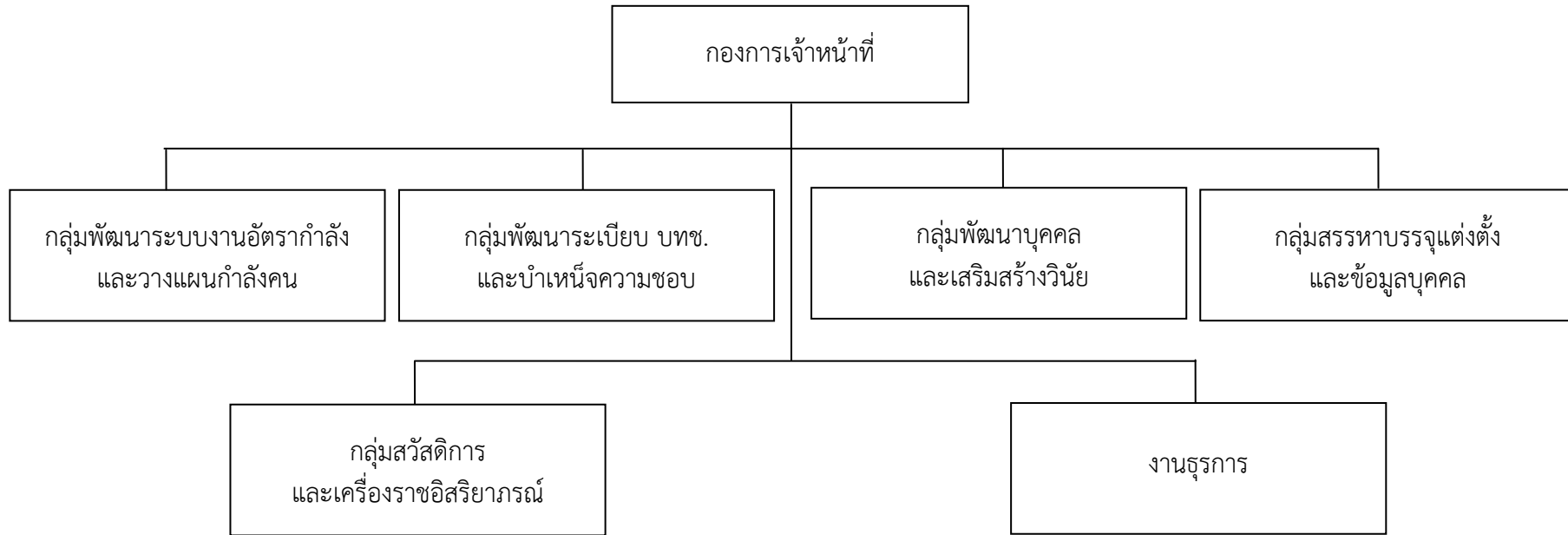
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



กองกลาง มีอำนาจหน้าที่

๑. ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๒. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และของสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๔. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

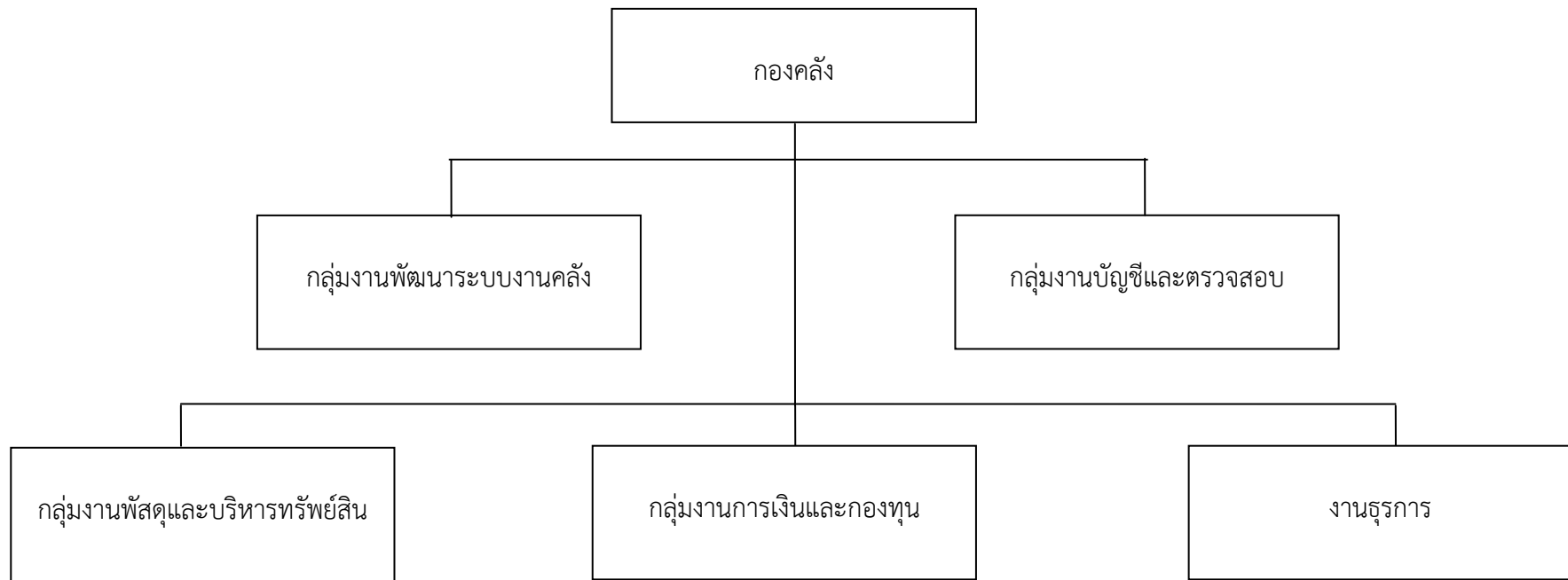
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่

๑. จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๒. บริหารงานบุคคลที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. พัฒนาบุคลากรและวางแผนกำลังคนของสำนักนายกรัฐมนตรี
๔. ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเหน็จความชอบ ค่าทดแทนและการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือช่วยเหลือราชการเนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
๕. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

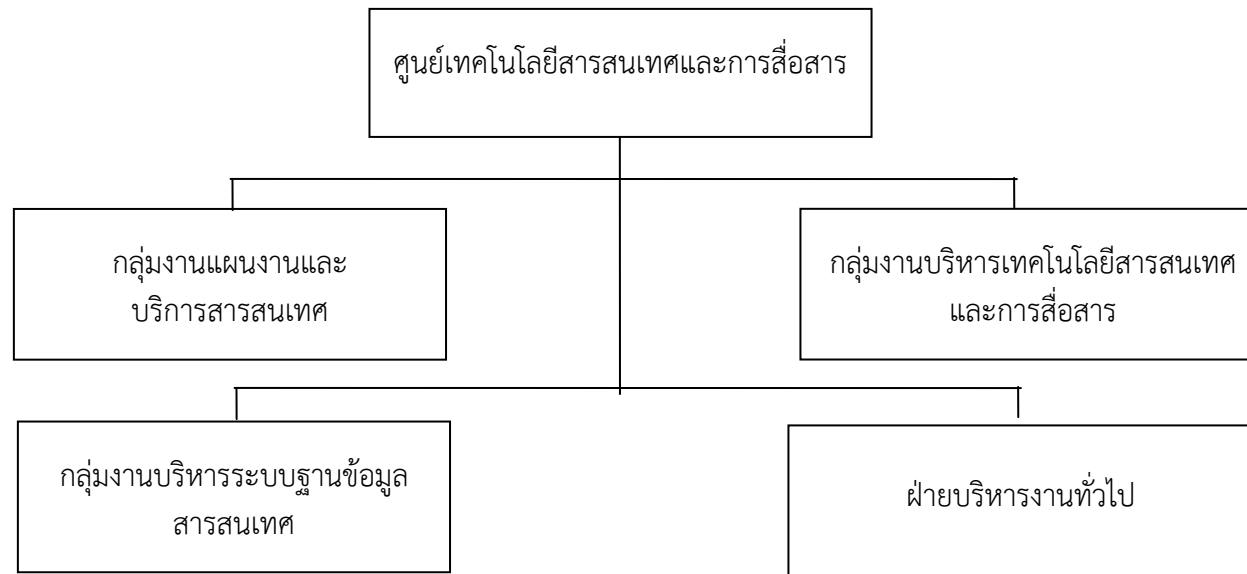
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



กองคลัง มีอำนาจหน้าที่

๑. ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุอาคารสถานที่และยานพาหนะของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๒. ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

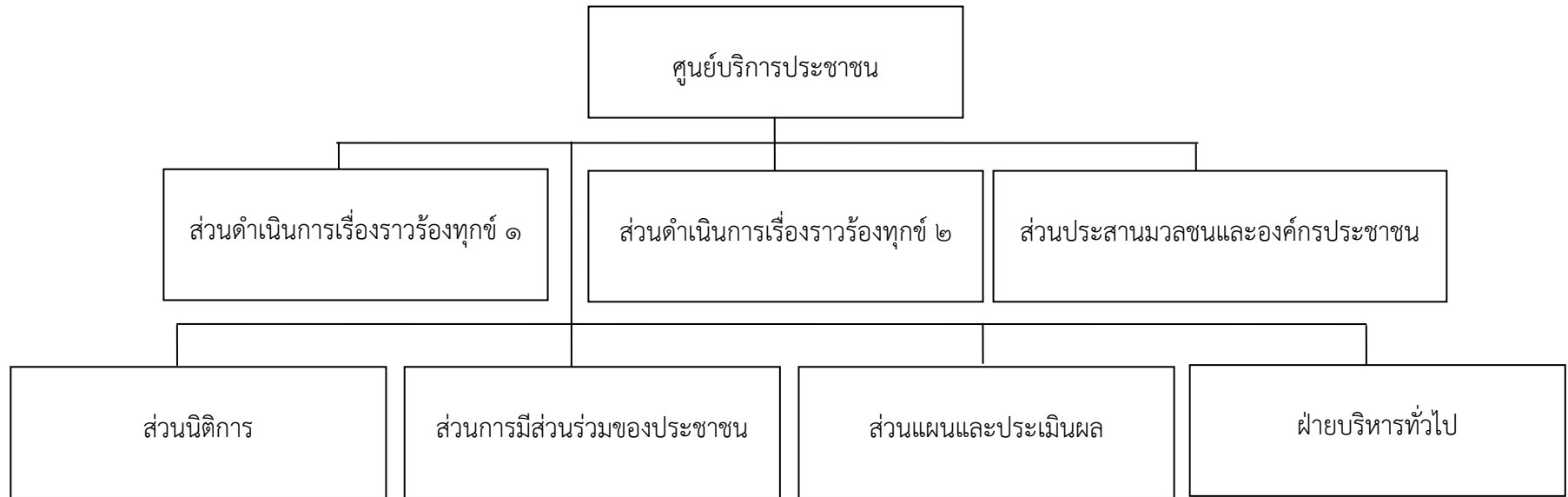
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่

๑. จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และของสำนักนายกรัฐมนตรี
๒. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบ วางระบบ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และของสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. บริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และของสำนักนายกรัฐมนตรี
๔. เป็นศูนย์ปฏิบัติการของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และของสำนักนายกรัฐมนตรี
๕. ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์
๖. ให้คำปรึกษา แนะนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแก่ส่วนราชการในสังกัด
๗. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

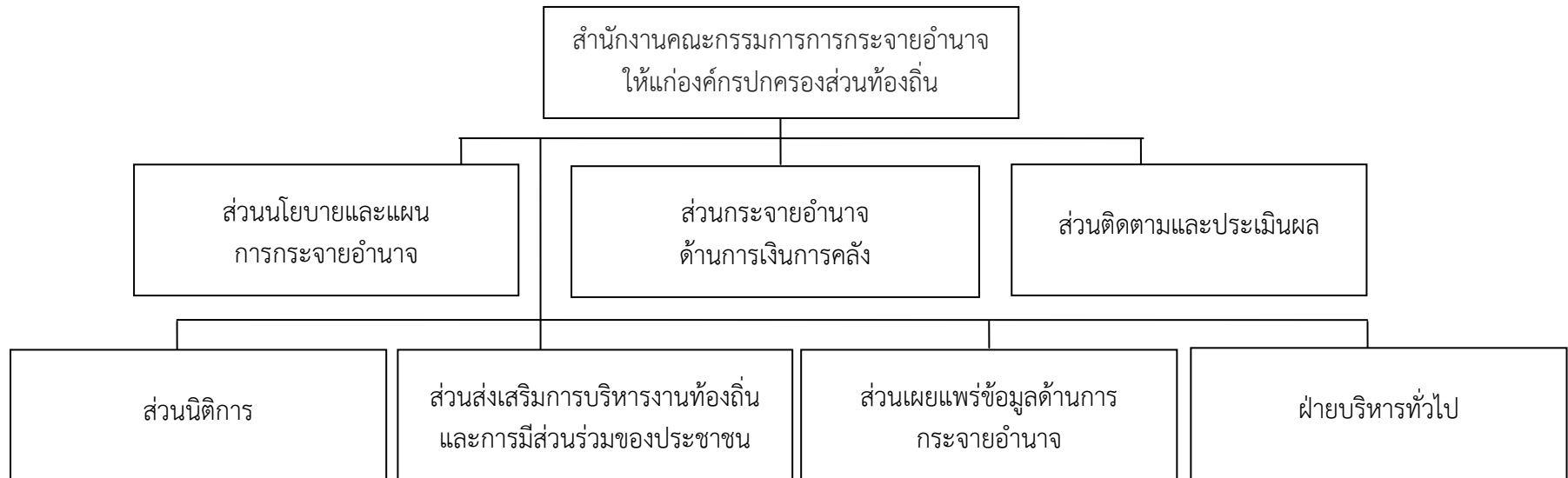
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



ศูนย์บริการประชาชน มีอำนาจหน้าที่

๑. ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ ร้องเรียนขอความเป็นธรรม และการขอความช่วยเหลือที่มีผู้ยื่นคำร้องต่อนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี รวมทั้งปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
๒. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎหมายและการดำเนินคดีแก่ประชาชนที่มาขอความช่วยเหลือและขอคำแนะนำจากนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. ประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาและอำนวยความสะดวกแก่มวลชนที่มาพบหรือชุมนุมร้องเรียนต่อนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
๔. ตรวจสอบเรื่องร้องเรียนในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญที่เป็นกรณีเร่งด่วน
๕. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

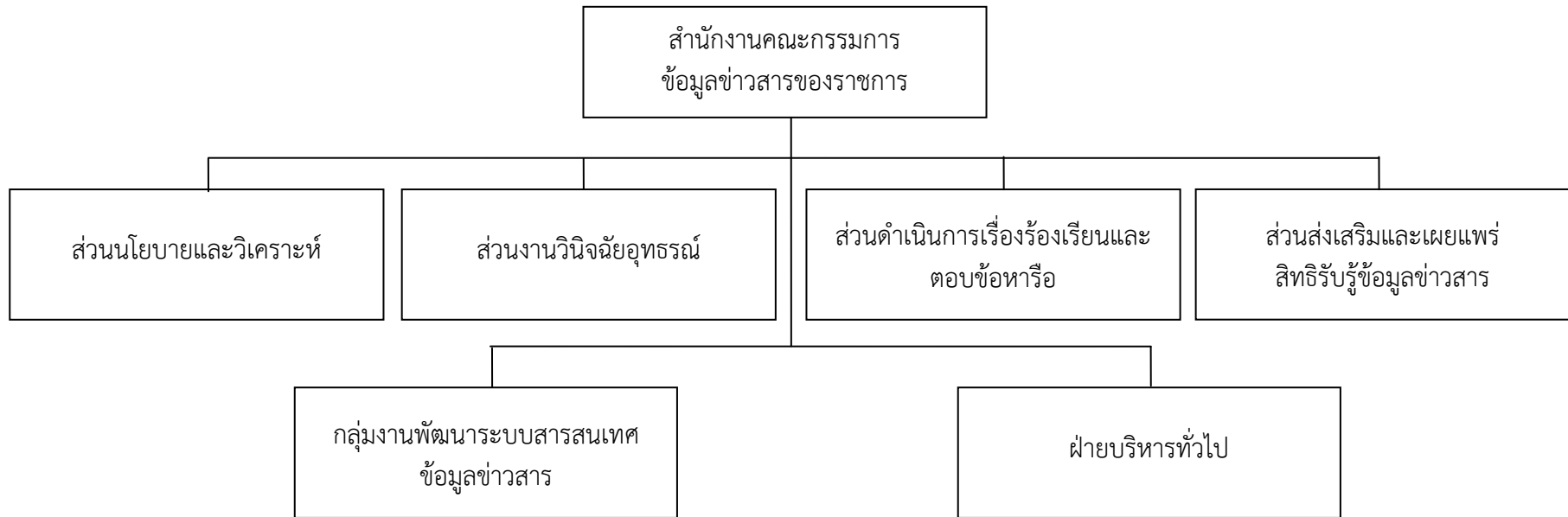
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่

๑. รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
๒. รวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์เกี่ยวกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
๓. ร่วมมือและประสานงานกับราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ
๔. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนที่คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตามที่คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย
๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตามที่คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมอบหมาย

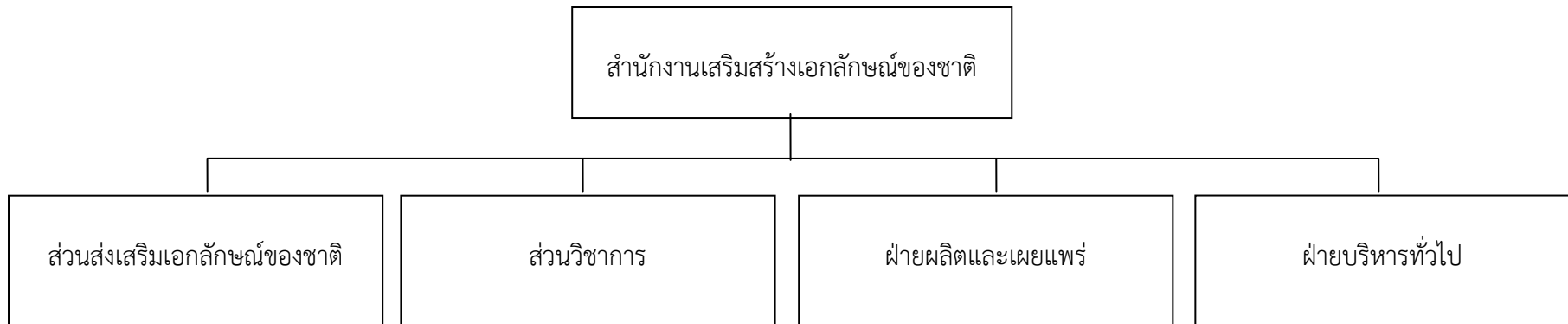
แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ มีอำนาจหน้าที่

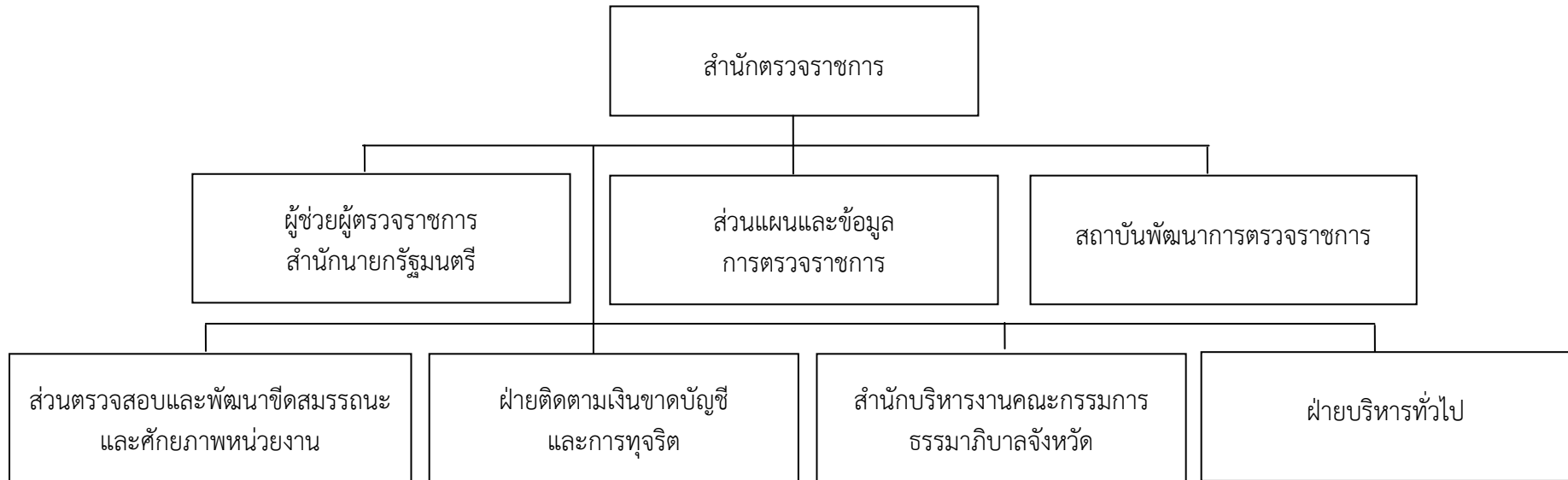
๑. ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของราชการตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ
๒. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



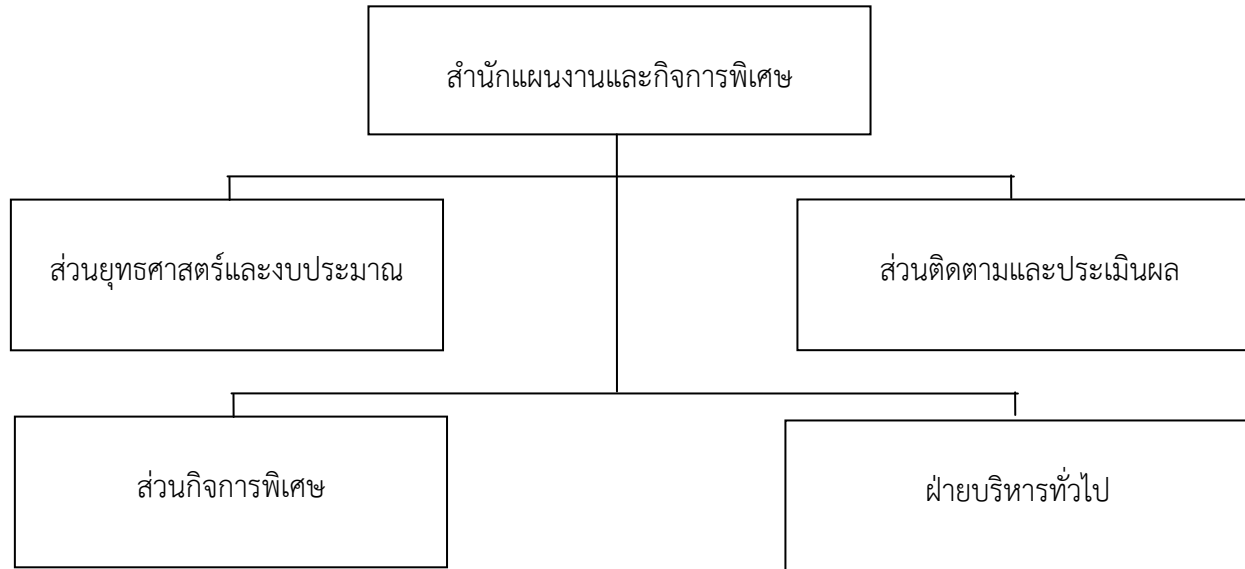
สำนักงานเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ มีอำนาจหน้าที่

๑. จัดทำนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติและการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สถาบันหลักของประเทศ เพื่อเสนอคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติและคณะรัฐมนตรี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานดังกล่าว
๒. เสนอความเห็นต่อรัฐบาลเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่และการให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องเอกลักษณ์ของชาติ
๓. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ
๔. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง

แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง



สำนักแผนงานและกิจการพิเศษ มีอำนาจหน้าที่

๑. เสนอแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของสำนักนายกรัฐมนตรีให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของนายกรัฐมนตรี
๒. จัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักนายกรัฐมนตรี ประสานแผน ปฏิบัติงานและเสนอแนะในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีของหน่วยงานในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการของหน่วยงานในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๔. อำนวยความสะดวก ประสานงาน กำกับ ติดตามผล การจัดงานเฉลิมพระเกียรติ งานกิจการพิเศษตามที่คณะรัฐมนตรี หรือนายกรัฐมนตรีมอบหมาย
๕. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง

กลุ่มตรวจสอบภายใน

กลุ่มตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่

๑. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
๒. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีอำนาจหน้าที่

๑. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
๒. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
๓. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักนายกรัฐมนตรี
๔. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

แผนภูมิโครงสร้างส่วนราชการ แต่ละสำนัก/กอง

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต มีอำนาจหน้าที่

๑. เสนอแนะแก่ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ และนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องเสนอต่อปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๒. ประสานงาน เร่งรัด และกำกับให้ส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการ
๓. รับข้อร้องเรียนเรื่องการทุจริต การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และส่งต่อไปยังส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๔. คຸ້มครองจริยธรรมตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน
๕. ประสานงาน เร่งรัด และติดตามเกี่ยวกับการดำเนินการตาม (๓) และ (๔) และร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบกับส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๖. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำ รายงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ยกเว้นส่วนราชการที่อยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และการคຸ້มครองจริยธรรม เสนอต่อปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๗. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

การวินิจฉัยองค์กร (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี)

ส่วนที่ ๑ การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๑ ยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (Strategy)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และนโยบายการบริหารราชการของส่วนราชการ/กรม	<p>สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เป็นองค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลอย่างบูรณาการตามหลักธรรมาภิบาล และได้วางยุทธศาสตร์การบริหารราชการของส่วนราชการไว้ ดังนี้</p> <p>๑. เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ</p> <p>๑.๑ สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการเผยแพร่และเชิดชูพระเกียรติคุณสถาบันพระมหากษัตริย์ในทุกโอกาส</p> <p>๑.๒ กำหนดทิศทางในการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>๒. ส่งเสริมการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐและกำกับการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>๒.๑ เพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ</p> <p>๒.๒ เสริมสร้างกลไกการกำกับ ติดตามการบริหารราชการแผ่นดินของหน่วยงานรัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>๓. การยกระดับการบริการที่เป็นเลิศ</p> <p>๓.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน</p> <p>๓.๒ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมและเสริมสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน</p> <p>๓.๓ ส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชน</p> <p>๔. การพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจ</p> <p>๔.๑ ให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานตามภารกิจอย่างชัดเจนและมีสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน</p> <p>๔.๒ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๒. ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้	<p>๑. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้มีการกำหนดกลยุทธ์กลวิธีการในปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้</p> <p>เป้าประสงค์ที่ ๑.๑ สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการเผยแพร่และเชิดชูพระเกียรติคุณสถาบันพระมหากษัตริย์ในทุกโอกาส</p> <p>๑. ส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์อย่างถูกต้อง และสมพระเกียรติ</p> <p>เป้าประสงค์ที่ ๑.๒ กำหนดทิศทางในการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>๑. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านเอกลักษณ์ของชาติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>๒. พัฒนากลไกการบริหารจัดการการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ</p> <p>เป้าประสงค์ที่ ๒.๑ เพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ</p> <p>๑. การเตรียมความพร้อมในการรองรับการปฏิบัติภารกิจตามที่กฎหมายกำหนด</p> <p>๒. การส่งเสริมและพัฒนากระบวนการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๓. พัฒนากลไกการบริหารราชการแผ่นดินแบบบูรณาการ</p> <p>เป้าประสงค์ที่ ๒.๒ เสริมสร้างกลไกการกำกับ ติดตามการบริหารราชการแผ่นดินของหน่วยงานรัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>๑. ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐภายนอกสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรียึดหลักธรรมาภิบาล</p> <p>๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานภายในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรียึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตามรายงานผลหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>เป้าประสงค์ที่ ๓.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน</p> <p>๑. พัฒนากลไกการดำเนินการเรื่องร้องทุกข์</p> <p>๒. พัฒนากลไกการเปิดข้อมูลข่าวสาร</p> <p>๓. พัฒนาและเพิ่มขีดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน</p>

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
	<p>เป้าประสงค์ที่ ๓.๒ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมและเสริมสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน</p> <ol style="list-style-type: none">๑. มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน๒. มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ๓. พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของประชาชน <p>เป้าประสงค์ที่ ๓.๓ ส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชน</p> <ol style="list-style-type: none">๑. พัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน๒. เสริมสร้างให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจสิทธิของตน๓. ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ <p>เป้าประสงค์ที่ ๔.๑ ให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานตามภารกิจอย่างชัดเจน และมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none">๑. ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลัง๒. ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน <p>เป้าประสงค์ที่ ๔.๒ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด</p> <ol style="list-style-type: none">๑. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเตรียมพร้อมสู่ความเป็นสากล๒. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล <p>เป้าประสงค์ที่ ๔.๓ พัฒนาระบบงานเชิงบูรณาการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง</p> <ol style="list-style-type: none">๑. ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างบูรณาการ๒. พัฒนาและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
<p>๓. ส่วนราชการมีแนวทางในการรับมือกับแรงกดดันจากภายนอกและภายในอย่างไร</p>	<p>แรงกดดันจากภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี</p> <p>แรงกดดันจากภายใน เช่น ปัญหาในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน</p> <p>สพ. มีแนวทางในการรับมือ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การตรวจราชการแบบบูรณาการ การจัดทำ infographic เพื่อการนำเสนอ - ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ การแบ่งงานภายใน โดยกำหนดให้มีหน่วยงาน และอัตรากำลังรับผิดชอบภารกิจที่ได้รับมอบหมาย - การปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบเป็นหลัก - บริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ และเครือข่าย - พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย เพื่อช่วยในการบริหารจัดการ - การบริหารจัดการงบประมาณเพื่อรองรับภารกิจตามนโยบายรัฐบาล
<p>๔. ส่วนราชการมีแนวทางในการจัดการกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร</p>	<ol style="list-style-type: none"> ๑. มีระบบการติดตาม และประเมินผลแผน จะมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกๆ ปีเพื่อปรับแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ๒. พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ๓. ใช้นวัตกรรมมาสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ๔. สำนวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕. ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการ
<p>๕. ส่วนราชการมีการปรับทิศทางยุทธศาสตร์ และนโยบายการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทุก ๔ ปี และมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ทุกๆ ปีสำนัก/กอง มีส่วนร่วมในการให้ความเห็น และการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่บุคลากร

หมายเหตุ อาจมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT หรือใช้การสัมภาษณ์ประกอบ

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๒ โครงสร้างส่วนราชการ (Structure)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ส่วนราชการมีการจัดโครงสร้างส่วนราชการอย่างไร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือทิศทางของการบริหารหรือไม่	- มีการจัดโครงสร้างส่วนราชการตามอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการออกเป็นหน่วยงานระดับกอง และมีการแบ่งหน่วยงานเป็นระดับส่วน/กลุ่มงาน/ฝ่ายซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
๒. สายการบังคับบัญชาในส่วนราชการเป็นอย่างไร ทำให้มีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการหรือไม่	๑. สายการบังคับบัญชาจะเป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งหน่วยส่วนราชการ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนักกอง ผู้อำนวยการส่วน/กลุ่ม ๒. คณะผู้บริหาร (ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี) และมีผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีพิจารณา กลั่นกรองงานบางเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมายแต่ไม่ได้เป็นการกำกับดูแลตามสายการบังคับบัญชา ๓. การรายงานผลการดำเนินการ จะมีการรายงานให้คณะผู้บริหารทราบ ถึงแม้จะไม่ได้ควบคุม กำกับดูแล โดยรวม ไม่มีอุปสรรคในการปฏิบัติราชการ แต่จะมีบางกรณี เช่น ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการรายงาน อาจทำให้มองว่าเป็นการทับซ้อน เพิ่มสายการบังคับบัญชา
๓. ส่วนราชการมีแนวทางในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในอย่างไร	๑. มีการประสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ๒. มีการประสานผ่านสื่อสารสนเทศเพื่อความรวดเร็ว เป็นช่องทางในการแจ้งเพื่อเตรียมความพร้อมแบบไม่เป็นทางการ ๓. มีการประชุมชี้แจงในเรื่องที่มีความสำคัญ ต้องทำความเข้าใจ และต้องการความคิดเห็น มีการประชุมผู้บริหารทุกเดือน ๔. มีการดำเนินงานในลักษณะของคณะทำงานฯ เพื่อให้มีผู้แทนจากทุกหน่วยงานเข้ามาเป็นผู้ประสานงาน ๕. กรณีเป็นทางการจะทำเป็นหนังสือ แจ้งผ่านระบบสื่อสารสนเทศ และจัดส่งเป็นเอกสาร ในเรื่องที่มีความสำคัญ
๔. การจัดการกิจของหน่วยงานย่อย (เช่น กลุ่มงาน ฝ่าย ส่วน) มีความสอดคล้องกับทิศทางของส่วนราชการหรือไม่	- มีความสอดคล้อง มีการจัดแบ่งงานหน่วยงานย่อย โดยการกำหนดตามภารกิจของส่วนราชการระดับ กองเป็นหลัก และเป็นภารกิจที่มีกฎหมาย หรือมติ หรือมีข้อกำหนดที่ให้ ดำเนินการอย่างชัดเจนซึ่งสามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ทิศทางลงไปถึงหน่วยระดับปฏิบัติ

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๕. การตัดสินใจและการควบคุมกำกับดูแลเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจหรือมีการกระจายอำนาจและสภาพที่เป็นอยู่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการหรือไม่	- การกระจายอำนาจ โดยรวมแล้วมีความเหมาะสม มีการมอบหมายให้ผู้บริหารในแต่ละระดับ คือ รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนัก/กอง โดยมอบอำนาจในการบริหารจัดการ มีอำนาจในการบริหารงาน บริหารเงิน และบริหารคน ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย บางเรื่องกำกับดูแล อยู่ที่ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ได้แก่ การบริหารงานบุคคล การตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นไปตามหลักกฎหมาย และการควบคุมสำหรับเรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง มิได้มอบอำนาจให้สำนัก/กอง มีอำนาจอนุมัติ
๖. ระบบการสื่อสารภายในองค์กรทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความเหมาะสมหรือไม่	ระบบที่ใช้สื่อสารภายในองค์กรประกอบด้วย - กรณีเป็นหนังสือการแจ้งเวียนเป็นเอกสาร และผ่านระบบสารสนเทศภายใน(intranet) - สื่อสารทางเสียงตามสาย - สื่อสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น จุลสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารผ่านระบบ social media/line และ facebook มีความเหมาะสมของระบบ แต่บุคลากรยังขาดความสนใจและใช้ระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ ควรมีการเก็บรวบรวมผังโครงสร้าง การแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๓ ระบบงานของส่วนราชการ (System)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ระบบงาน ระบบใดที่ถือว่ามีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญของส่วนราชการ	๑. การตรวจราชการ ๒. การจัดการเรื่องร้องทุกข์ ๓. การกระจายอำนาจ ๔. การเสริมสร้างเอกลักษณ์ ๕. การส่งเสริมการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ๖. การกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์องค์การ ๗. ระบบติดตามการปฏิบัติราชการ ๘. ระบบงานสนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจของ สปน. รวมทั้งในเรื่องเงิน คน และสารสนเทศ
๒. กระบวนการ ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานของส่วนราชการ	๑. กระบวนการสร้างคุณค่า ประกอบด้วย ๑๒ กระบวนการ <ul style="list-style-type: none"> ๑.๑ กระบวนการติดตามประเมินผลตามนโยบายรัฐบาล และแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ๑.๒ กระบวนการจัดงานเฉลิมพระเกียรติ ๑.๓ กระบวนการพัฒนากฎหมายและระเบียบ ๑.๔ กระบวนการให้ความเห็นและคำแนะนำทางกฎหมาย ระเบียบและคดี ๑.๕ กระบวนการพิจารณาบำเหน็จความชอบพิเศษ ๑.๖ กระบวนการตรวจราชการ ๑.๗ กระบวนการสนับสนุนการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค ๑.๘ กระบวนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๑.๙ กระบวนการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิการรับรู้ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ ๑.๑๐ กระบวนการจัดการเรื่องร้องทุกข์ ๑.๑๑ กระบวนการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ ๑.๑๒ กระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
	<p>๒. กระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย ๑๔ กระบวนการ</p> <p>๒.๑ กระบวนการธุรการ</p> <p>๒.๒ กระบวนการสารบรรณกลาง</p> <p>๒.๓ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>๒.๔ กระบวนการงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>๒.๕ กระบวนการประชาสัมพันธ์</p> <p>๒.๖ กระบวนการยานพาหนะ</p> <p>๒.๗ กระบวนการเบิกจ่ายเงิน</p> <p>๒.๘ กระบวนการอาคารสถานที่</p> <p>๒.๙ กระบวนการประสานและพัฒนาระบบการตรวจ</p> <p>๒.๑๐ กระบวนการพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ</p> <p>๒.๑๑ กระบวนการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๒.๑๒ กระบวนการพัฒนากฎหมายเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร</p> <p>๒.๑๓ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒.๑๔ กระบวนการจัดทำคำของบประมาณ</p>
<p>๓. ระบบการควบคุมและติดตามผลการบริหารราชการเป็นอย่างไร และใช้ได้ผลหรือไม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีการติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ รอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ซึ่งได้ผลดี - การติดตามผลการดำเนินการรายไตรมาส ตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ และแผนงาน แผนเงินของส่วนราชการ - มีการบูรณาการแผนงาน แผนเงิน แต่ยังคงขาดการบูรณาการในการรายงานผลการปฏิบัติราชการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการรายงาน ซึ่งจะช่วยให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
<p>๔. <u>กฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติงาน</u>ภายในส่วนราชการที่หน่วยงานใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร</p>	<p>การติดตามผลการปฏิบัติงานดำเนินการภายใต้กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ แนวทาง กระบวนการที่กำหนด ไม่มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การติดตามระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการแล้ว - การรายงานผลการดำเนินการรายไตรมาส ตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
<p>๕. มีการนำ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ บ้างหรือไม่</p> <p>ในภารกิจหรือกระบวนการใด</p>	<p>มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติราชการ ได้แก่</p> <p>๑. ระบบฐานข้อมูลการให้บริการภายนอกองค์กรผ่านเครือข่าย Internet ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none">๑.๑ ระบบงานข้อมูลข่าวสารของราชการ๑.๒ ระบบงานสื่อประชาสัมพันธ์เสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ๑.๓ ระบบผลการตรวจราชการรายเขตตรวจราชการ๑.๔ ระบบการตรวจราชการแบบบูรณาการ๑.๕ ระบบการตรวจติดตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล๑.๖ ระบบการตรวจติดตามประเมินผลตามมาตรา ๓๔ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑๑.๗ Website สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น๑.๘ ระบบทางด่วนรับส่งข้อมูล๑.๙ ระบบประมวลผลข้อมูลเกณฑ์ชี้วัดและค่าเป้าหมาย ขึ้นต่อการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น๑.๑๐ ระบบงานการตอบข้อหารือของคณะกรรมการตอบข้อหารือตามกฎหมายข้อมูลข่าวสารของราชการ๑.๑๑ ระบบตอบข้อหารือทางอิเล็กทรอนิกส์๑.๑๒ ระบบรายงานผลการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ๑.๑๓ ระบบสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดภายใต้พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ๑.๑๔ ระบบฐานข้อมูลหน่วยงานของรัฐ (GINFO) <p>๒. ระบบฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Back Office) ให้บริการผ่านเครือข่ายภายใน (Intranet) ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none">๒.๑ ระบบหนังสือเวียน๒.๒ ระบบการจองห้องประชุม๒.๓ ระบบงานทะเบียนรับ - ส่งหนังสือ๒.๔ ระบบงานรายงานผลการดำเนินงานของหน่วย๒.๕ ระบบงานเผยแพร่คำสั่ง๒.๖ ระบบงานข้อมูลคณะกรรมการ๒.๗ ระบบงานครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
	<p>๒.๘ ระบบงานบริหารโครงสร้างหน่วยและอัตรากำลัง</p> <p>๒.๙ ระบบงานบริหารงานบุคคล</p> <p>๒.๑๐ ระบบงานการพัฒนาบุคลากร</p> <p>๒.๑๑ ระบบงานการกำหนดคสิทธิผู้ใช้</p> <p>๒.๑๒ ระบบงานข้อมูลระเบียบกลาง</p> <p>๒.๑๓ ระบบงานแผนและการติดตามผลการปฏิบัติ</p> <p>๒.๑๔ ระบบงานข้อมูลการติดตามเงินขาดบัญชีและการ ทุจริต</p> <p>๒.๑๕ ระบบงานเชื่อมโยงข้อมูลเสนอผู้บริหาร</p> <p>๒.๑๖ ระบบงานขอใช้รถยนต์ส่วนกลาง</p> <p>๒.๑๗ ระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>๒.๑๘ ระบบศูนย์ปฏิบัติการสำนักนายกรัฐมนตรี</p> <p>๒.๑๙ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลตาม พ.ร.บ. ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบ สารสนเทศของ สปน.</p> <p>๒.๒๐ ระบบบริหารจัดการข้อมูลการจราจรทาง คอมพิวเตอร์</p> <p>๒.๒๑ ระบบ Cyber Cockpit Room</p> <p>๓. ระบบฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Back Office) และให้บริการภายนอกองค์กรผ่านเครือข่าย Internet ประกอบด้วย</p> <p>๓.๑ เผยแพร่ผ่าน Website สำนักนายกรัฐมนตรี</p> <p>๓.๒ ระบบร้องเรียนและระบบอุทธรณ์วินิจัย</p> <p>๓.๓ ระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>๓.๔ ระบบงานข้อมูลกิจการพิเศษ</p> <p>๓.๕ ระบบงานการมาปนกิจสงเคราะห์</p> <p>๓.๖ ระบบงานข้อมูลเพื่อการตรวจราชการ</p> <p>๓.๗ ระบบกระดานข้อคิดเห็น (Web Board)</p> <p>๓.๘ Website การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน</p> <p>๓.๙ ระบบการจัดการเรื่องราวร้องทุกข์</p>
<p>๖. มีการถ่ายโอนหรือมีแผนการถ่าย โอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นหรือใช้การจ้างเหมาบริการบ้าง หรือไม่ผลการดำเนินการและปัญหา อุปสรรค เป็นอย่างไร</p>	<p>- ไม่มีการถ่ายโอนภารกิจหรือแผนการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>- มีการจ้างเหมาบริการ (ทำความสะอาด และการรักษาความ ปลอดภัย) และจ้างลูกจ้างโครงการปฏิบัติบางภารกิจเป็น ชั่วคราว ซึ่งไม่มีปัญหาอุปสรรคใดในการดำเนินการ</p>

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๔ บุคลากรในส่วนราชการ (Staff)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ตำแหน่งงานใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการ	ทุกตำแหน่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ แต่ตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งที่จะนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการในระดับสำนัก/กอง หรือตำแหน่งผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดนโยบายกับเจ้าหน้าที่ในฐานะผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่งประเภททั่วไปที่ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจหลัก
๒. ตำแหน่งงานใดที่จำเป็นต้องเร่งสรรหาทดแทน (เนื่องจากมีความขาดแคลนในตลาดแรงงาน มีอัตราการลาออกสูง มีแนวโน้มการสูญเสียจากการเกษียณอายุราชการ)	๑. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ๒. ผู้ตรวจราชการ (นักบริหารระดับสูง) ๓. นักวิชาการพัสดุ ๔. นิติกร ๕. นักวิชาการคอมพิวเตอร์
๓. ตำแหน่งงานใดที่จำเป็นต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ เพื่อรองรับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป	๑. ตำแหน่งประเภทวิชาการเพื่อทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการข้อมูล ฐานข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ๒. ตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งที่ต้องการการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญ
๔. ในบรรดาผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญนั้นมีปัญหาเรื่องช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) หรือไม่	จากผลการประเมินไม่ปรากฏ Competency Gap อย่างชัดเจน หากจะมีการเสริมสร้างให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ เรื่อง หลักการ บริหารแผน บริหารเงิน บริหารคน ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ และการบริหารจัดการข้อมูล
๕. แนวทางในการสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะในตำแหน่งงานสำคัญของส่วนราชการ	- มีการสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ และการมอบหมายภารกิจที่สำคัญ - มีการพัฒนาในแต่ละช่วงระดับการดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญงาน) นักบริหารระดับกลาง (ระดับชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ (หัวหน้างาน/หรือชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี)) และนักบริหารระดับสูง (หลักสูตร นบส.)

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๕ ทักษะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ (Skills)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ทักษะใดที่มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติราชการในหน่วยงาน	- ทักษะด้านการจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ - การประสานงาน และการบริการ
๒. มีปัญหาเรื่องการขาดทักษะหรือมีช่องว่างทางทักษะ (Skill Gap) หรือไม่	- วิเคราะห์ ประเมินในภาพรวมแล้วไม่มีปัญหาเรื่องการขาดทักษะ หรือช่องว่างทางทักษะ แต่หากพิจารณาเป็นรายบุคคลแล้ว ก็ยังมีช่องว่างอยู่บ้างเช่น ด้านภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์ การบริหารจัดการข้อมูล
๓. หน่วยงาน (กรม/สำนัก/กอง/ศูนย์) ได้ชื่อว่ามีทักษะที่เป็นเลิศหรือมีชื่อเสียงว่ามีทักษะด้านใดเป็นพิเศษ	- ทักษะความสามารถในการเรียนรู้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง - การอำนวยความสะดวก การประสาน และการบริการ
๔. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน (กรม/สำนัก/กอง/ศูนย์) มีขีดความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติราชการ	- วิเคราะห์โดยรวมแล้วเจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถเหมาะสม แต่มีจุดอ่อนบางเรื่องได้แก่ ด้านภาษาต่างประเทศ การวิเคราะห์ การบริหารจัดการข้อมูล
๕. ส่วนราชการมีการติดตาม ประเมิน และพัฒนาทักษะอย่างไร	- มีการฝึกอบรม พัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ แต่ยังขาดเรื่องการประเมิน และติดตามผลอย่างเป็นระบบ

หมายเหตุ อาจใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการประกอบด้วยก็ได้

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๖ ค่านิยมร่วมของส่วนราชการ (Shared Values)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ค่านิยมหลักของกรมคืออะไร	- สเปน. : สุจริต ประสิทธิภาพเด่น เน้นนวัตกรรม
๒. วัฒนธรรมของกรมคืออะไร	๑. มีความรัก และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และองค์กร ๒. มีความสามัคคี ประองตองสามารถทำงานเป็นที่รวมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๓. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม เปิดเผย โปร่งใส ๔. มุ่งแสวงหาความรู้ และสร้างความชำนาญเฉพาะทางที่เป็นเลิศ ๕. ทุ่มเทให้กับการทำงานและพร้อมต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
๓. ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของกรม มีความเข้มแข็งเพียงใด (กล่าวคือ ข้าราชการยึดมั่นและนำมาประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจังเพียงใด)	- ข้าราชการมีความยึดมั่น ทุ่มเท อย่างจริงจัง การสร้างนวัตกรรมยังไม่ปรากฏชัดเจนเท่าที่ควร
๔. ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมของกรม เหมาะสมกับการขับเคลื่อนภารกิจในปัจจุบันและรองรับภารกิจในอนาคตหรือไม่	- เหมาะสม
๕. ค่านิยมหลักที่เป็นฐานรากของส่วนราชการคืออะไร (ค่านิยมหลักซึ่งเป็นพื้นฐานแห่งความคงอยู่ของส่วนราชการ)	- ความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม

หมายเหตุ อาจใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการประกอบด้วยก็ได้

๑. การวิเคราะห์ภาพรวมระบบการบริหารจัดการ	
๑.๗ รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. ส่วนราชการมีรูปแบบหรือสไตล์การจัดการและรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างไร หรือไม่	รูปแบบการจัดการเป็นแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม - การทำงานเป็นลักษณะตามสายการบังคับบัญชา - มีการทำงานข้ามสายงานบ้าง โดยรูปแบบคณะทำงาน และมอบหมายโดยตรงไปยังตัวบุคคล - มีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ผ่านช่องทางต่างๆ - การทำงานในลักษณะความร่วมมือ จิตอาสา - มีการบูรณาการแผนการปฏิบัติการ /โครงการ/กิจกรรม
๒. รูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ในส่วนราชการมีประสิทธิภาพหรือไม่	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับในองค์กร เนื่องจากมีการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่างๆ มีการบูรณาการ การทำงานร่วมกัน
๓. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่มีแนวโน้มที่จะแข่งขันกัน (Competitive) หรือร่วมมือกัน (Cooperative)	การทำงานจะมีลักษณะการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขัน มีการประสานการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
๔. ส่วนราชการมีการทำงานที่เป็นทีมอย่างแท้จริง (Real Teams) หรือเป็นแค่การทำงานตามหน้าที่ที่มอบหมายให้แต่ละฝ่าย กลุ่มงาน หรือส่วน นำไปปฏิบัติ	มีการทำงานเป็นทีมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมาย แต่จะมีการทำงานร่วมกัน ประสานการทำงาน รวมถึงการให้ข้อมูลระหว่างกัน

หมายเหตุ อาจใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและข้าราชการประกอบด้วยก็ได้

๒. การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน	
๒.๑ สภาพปัจจุบันของกำลังคนในส่วนราชการ	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๑. เป้าหมายสูงสุด (Outcomes) ที่ส่วนราชการถูกคาดหวังให้บรรลุคืออะไร	จากวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล อย่างบูรณาการ ตามหลักธรรมาภิบาล” การเป็นต้นแบบ เป็นผู้นำในการบูรณาการการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล การบริหารราชการแผ่นดิน
๒. ส่วนราชการสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากน้อยเพียงใด อะไรคือปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถตอบสนองหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถบรรลุ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บางส่วนปัญหา อุปสรรคที่อาจทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย - ความรู้ ความเข้าใจในทิศทางขององค์กรของบุคลากรในทุกระดับ - ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ - แผนงานโครงการในการขับเคลื่อนไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของส่วนราชการ - การเบิกจ่ายงบประมาณการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ กิจกรรมดำเนินการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ - แผนงาน,แผนเรื่องคน มีแผนงานที่ชัดเจน แต่ยังขาดการนำแผนไปใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรม
๓. ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล (ปริมาณ อัตรากำลัง และคุณภาพของบุคลากร เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ)ที่ทำให้ส่วนราชการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> - อัตรากำลังจำกัด แต่ได้รับมอบหมายภารกิจ งานพิเศษ เป็นประจำต่อเนื่อง - บางครั้งบุคลากรได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้อาจความสามารถ
๔.ปัญหาด้านระบบและกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ทำให้ส่วนราชการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่อะไรบ้าง	<ol style="list-style-type: none"> ๑. งานอัตรากำลัง ที่ไม่สามารถกำหนดอัตราเพิ่มใหม่ได้ ๒. ระบบที่จะคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพที่ต้องการเข้ามาในองค์กรได้ ๓. ระบบการสร้างแรงจูงใจขวัญกำลังใจ เนื่องจากมองไม่เห็นความก้าวหน้าในงานอาชีพ ควรมีข้อมูลทางเลือกที่ชัดเจนให้กับข้าราชการเพื่อประกอบการตัดสินใจ

หมายเหตุ ควรมีข้อมูลสถิติกำลังคนหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประกอบ

- ๖๖ -

๒. การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน	
๒.๒ แนวโน้มกำลังคนในอนาคตของส่วนราชการ	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
<p>๑. บทบาทภารกิจของส่วนราชการในอนาคตจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติภารกิจพิเศษอย่างต่อเนื่อง ในฐานะหน่วยงานนโยบายและการประสานราชการ - เป็นหน่วยงานกลางในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประสานราชการในด้านต่างๆ - มีการปรับบทบาทตามแผนยุทธศาสตร์ของประเทศ - เป็นส่วนราชการที่จะต้องศึกษา ค้นคว้า เพื่อวางระบบ กำหนดมาตรฐาน วางหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการอื่นนำไปปฏิบัติ
<p>๒. เป้าหมายสูงสุดหรือเป้าประสงค์สำคัญของส่วนราชการในอนาคต (๓ - ๕ ปี ข้างหน้า) คืออะไร</p>	<p>เป็นองค์กรนำในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล โดยมีการบูรณาการการทำงาน และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลในด้านต่าง ๆ โดยมีเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการเผยแพร่และเชิดชูพระเกียรติคุณสถาบันพระมหากษัตริย์ในทุกโอกาส ๒. กำหนดทิศทางในการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน ๓. เพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ ๔. เสริมสร้างกลไกการกำกับ ติดตามการบริหารราชการแผ่นดินของหน่วยงานรัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ๕. เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน ๖. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมและเสริมสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน ๗. ส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชน ๘. ให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีโครงสร้างการแบ่งหน่วยงานตามภารกิจอย่างชัดเจนและมีสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ๙. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

	๑๐. พัฒนาระบบงานเชิงบูรณาการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
--	--

- ๖๗ -

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๓. บทบาทภารกิจ เป้าหมายสูงสุดและเป้าประสงค์ในอนาคต จะทำให้โครงสร้างส่วนราชการ ระบบงาน หรือ กระบวนการหลัก (สำคัญ) ของส่วนราชการเปลี่ยนไปอย่างไร	<p>๑. มีส่วนราชการ หรือหน่วยงานภายในเพิ่มขึ้นเพื่อรับผิดชอบภารกิจของส่วนราชการ รวมถึงภารกิจพิเศษต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายในอนาคต</p> <p>๒. มีระบบงาน หรือกระบวนการเพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก ซึ่งจะมีผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกระบวนการ - ต้องมีการพัฒนากระบวนการ หรือระบบงานให้เป็นต้นแบบ (Model) ให้กับส่วนราชการอื่นๆ ในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล - มีกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรภายใน และภายนอก <p>๓. การดำเนินงานจะเป็นในลักษณะของการบูรณาการระหว่างส่วนราชการ รวมถึงองค์กรอื่นๆ มากขึ้น.</p>
๔. โครงสร้าง ระบบงาน หรือ กระบวนการหลัก ที่อาจเปลี่ยนไปในอนาคต จะส่งผลต่อปริมาณและความเพียงพอของอัตรากำลังของส่วนราชการอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดส่วนราชการขึ้นใหม่ เมื่อมีภารกิจใหม่/ภารกิจพิเศษ - มีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติภารกิจหลัก เนื่องจากมีอัตรากำลังที่จำกัด
๕. โครงสร้าง ระบบงาน หรือ กระบวนการหลัก ที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต จะส่งผลต่อคุณภาพของ <u>กำลังคน</u> ในอนาคตอย่างไร (ระบุความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต)	<p>ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นเพิ่มมากขึ้น ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการภาครัฐ - การจัดการเชิงกลยุทธ์ - กฎหมายปกครอง/มหาชน - ความรู้เฉพาะด้านตามภารกิจหลักของส่วนราชการ - การประสานราชการ - การมองภาพองค์รวม - ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม - คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีดิจิทัล - ภาษาอังกฤษ - การวิเคราะห์ การจัดการข้อมูล

--	--

- ๖๘ -

แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
๖. สายงานและตำแหน่งใดบ้างที่มีความจำเป็นสำหรับรองรับการบริหารราชการในอนาคต	สายงานปฏิบัติการกิจหลัก - บริหาร - ตรวจราชการ - อำนวยการ - วิเคราะห์นโยบายและแผน - สายงานนิติการ - นักวิเคราะห์ข้อมูล สายงานปฏิบัติการกิจสนับสนุน - วิชาการคอมพิวเตอร์ - สายงานด้านการเงินการบัญชี - การบริหารทรัพยากรบุคคล - วิชาการพัสดุ

หมายเหตุ ควรมีข้อมูลสถิติกำลังคนประกอบ เช่น ระบุสายงาน ตำแหน่ง ระดับ จำนวน เป็นต้น

๒. การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน	
๒.๓ ปัญหาการบริหารและการพัฒนากำลังคนในปัจจุบันและอนาคต	
แนวทางการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์/สรุปประเด็น
<p>๑. ระบบและกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ระบบใด ที่ยังไม่ส่งเสริม/สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร Career path ไม่ชัดเจน - ระบบการสรรหา/คัดเลือก - การพัฒนาความรู้ความสามารถ - การกำหนดอัตรากำลัง - การให้ค่าตอบแทน และแรงจูงใจ
<p>๒. ระบบและกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใด ที่จะมีส่วนช่วยผลักดันให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายสูงสุด หรือตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>ในอนาคต</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง - ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนความเป็นจริง ส่งผลในการให้ค่าตอบแทน และแรงจูงใจ - การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ - การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
<p>๓. จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน หรือระดับความเสี่ยงของปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่วนราชการประสบอยู่ในปัจจุบัน</p>	<ol style="list-style-type: none"> ๑. คุณภาพของบุคลากร (ความรู้ ความสามารถ) ๒. เส้นทางความก้าวหน้า ๓. การสูญเสียบุคลากรอัตรากำลัง ๔. การให้ค่าตอบแทนและแรงจูงใจ
<p>๔. จัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็นเร่งด่วน หรือระดับความเสี่ยงของปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งส่วนราชการคาดว่าจะเผชิญในอนาคต</p>	<ol style="list-style-type: none"> ๑. คุณภาพของบุคลากร (ความรู้ ความสามารถ) ๒. เส้นทางความก้าวหน้า ๓. การสูญเสียบุคลากรอัตรากำลัง ๔. การให้ค่าตอบแทนและแรงจูงใจ

หมายเหตุ ควรมีข้อมูลสถิติกำลังคนประกอบ

๒. การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน
๒.๔ ความสำคัญของมาตรการบริหารและการพัฒนากำลังคนในปัจจุบัน

ให้ระบุว่าส่วนราชการเห็นว่ามาตรการบริหารและการพัฒนากำลังคนต่อไปนี้มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของส่วนราชการและการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด

มาตรการบริหารและการพัฒนากำลังคน	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
๑. การวิเคราะห์อัตรากำลังและการวางแผนกำลังคน			✓	
๒. การกำหนดยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ			✓	
๓. การจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ			✓	
๔. การจัดทำเส้นทางและการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ			✓	
๕. การบริหารกำลังคนคุณภาพ		✓		

หมายเหตุ (๑) อาจจัดการระดมสมองเพื่อระบุนโยบายมาตรการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐเพิ่มเติม โดยอาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริหารและข้าราชการในสำนัก/กอง ร่วมประเมินด้วย
(๒) สามารถปรับเป็นแบบสอบถามสำหรับข้าราชการในหน่วยงานและนำมาประมวลผล

๒. การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน
๒.๕ ความสำคัญของมาตรการบริหารและพัฒนาคนในอนาคต

ให้ระบุว่าส่วนราชการเห็นว่ามาตรการบริหารและพัฒนาคนต่อไปนี้มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของส่วนราชการและการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต มากน้อยเพียงใด

มาตรการบริหารและพัฒนาคน	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
๑. การวิเคราะห์อัตราจ้างและการวางแผนกำลังคน				✓
๒. การกำหนดยุทธศาสตร์และการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ				✓
๓. การจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุข้าราชการ			✓	
๔. การจัดทำเส้นทางและการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ				✓
๕. การบริหารกำลังคนคุณภาพ			✓	

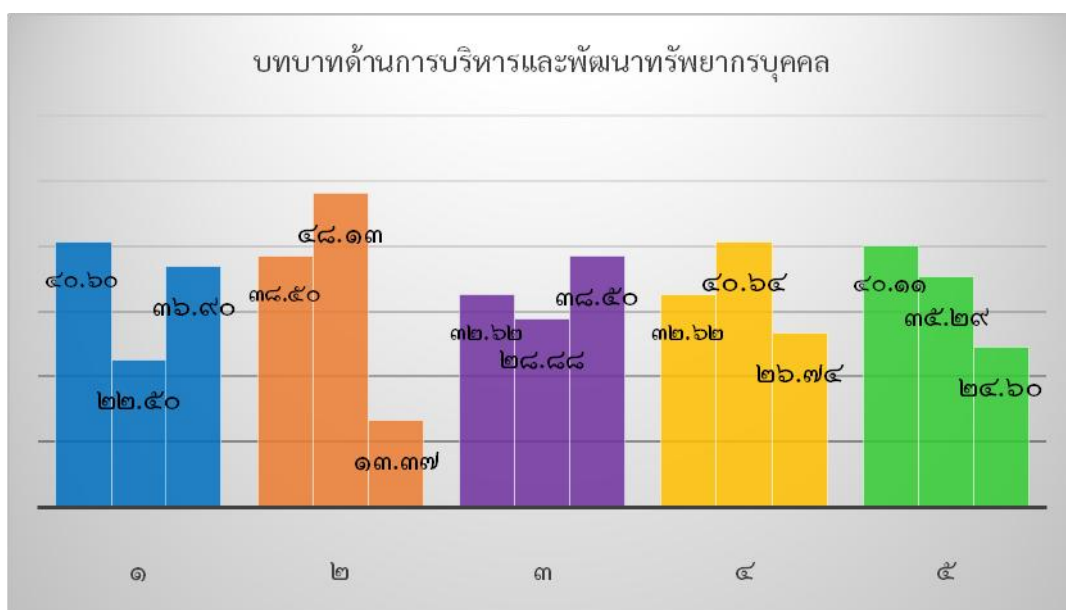
หมายเหตุ ๑. อาจจัดการระดมสมองเพื่อระบุนโยบายมาตรการบริหารและพัฒนาคนภาครัฐเพิ่มเติม โดยอาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริหารและข้าราชการในสำนัก/กอง ร่วมประเมินด้วย
๒. สามารถปรับเป็นแบบสอบถามสำหรับข้าราชการในหน่วยงานและนำมาประมวลผล

สรุปผลการแจกแบบสอบถาม วินิจฉัยองค์กร

ด้าน	ความเห็น			รวม
๑. บทบาทของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR's Roles)	- ทำงานธุรการบุคคลเป็นหลักและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคในหน้างานด้านทรัพยากรบุคคล - เน้นงานให้บริการเกี่ยวกับงานบุคคล (HR Services)	- มีความปรารถนาจะเป็น “หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์” แต่ยังคงปฏิบัติงานในฐานะธุรการบุคคล/ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค หรือผู้เชี่ยวชาญในหน้างานบุคคล	- เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร - เน้นการพัฒนางานและการสร้างคุณค่าเพิ่มด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนผู้ตอบ (คน)
จำนวน	๗๖	๔๒	๖๙	๑๘๗
ร้อยละ	๔๐.๖๐	๒๒.๕๐	๓๖.๙๐	๑๐๐
๒. งานบริการด้านบุคคล (HR Service Delivery)	- ยังไม่ได้นำโปรแกรมการให้บริการตนเอง (Self Service) มาใช้ - ยังไม่ค่อยมีมาตรฐานการปฏิบัติงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล - ความต้องการและความคาดหวังของข้าราชการสำคัญน้อยกว่าประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล - แต่ละส่วนราชการ/หน่วยงาน มีมาตรฐานกระบวนการและวิธีปฏิบัติด้านบุคคลของตนเอง	- การบริการตนเอง (Self Service) และการมีจุดบริการร่วมเป็นช่องทางสำคัญในการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล - มีมาตรฐานในงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล - มีการนำความต้องการและความคาดหวังของข้าราชการมาปรับปรุงการให้บริการด้านบุคคล - มีความพยายามให้การนำมาตรฐานสากลมาใช้ในการปรับปรุงงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล	- ลดการติดต่อแบบเผชิญหน้าด้วยการให้บริการตนเอง บริการร่วม หรือการให้หน่วยงานภายนอกมาดำเนินการ - ผลงานการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานสากล - ทุกระบบ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติ ด้านทรัพยากรบุคคลได้มาตรฐานสากล	จำนวนผู้ตอบ (คน)
จำนวน	๗๒	๙๐	๒๕	๑๘๗
ร้อยละ	๓๘.๕๐	๔๘.๑๓	๑๓.๓๗	๑๐๐

ด้าน	ความเห็น			รวม
๓. ระบบงาน และการนำ เทคโนโลยีมาใช้ ในงานด้าน ทรัพยากรบุคคล (Core Technology and Infrastructure)	- แต่ละส่วนราชการ มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้าน ทรัพยากรบุคคล ของตนเอง - ข้อมูลด้านบุคคล ของแต่ละหน่วยงาน ไม่ค่อยมีมาตรฐาน - ยังไม่ค่อยนำ เทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ใน การปฏิบัติงานด้าน ทรัพยากรบุคคล	- มีระบบสารสนเทศ กลางร่วมกันแต่ละ หน่วยงานย่อยก็ยังมี ระบบเฉพาะของ ตนเอง - ข้อมูลที่ใช้มี มาตรฐานเดียวกันทั้ง ส่วนราชการ - มีการบูรณาการ เทคโนโลยีด้าน ทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ในงานที่จัดให้ ข้าราชการได้บริการ ตนเอง	- มีระบบสารสนเทศ กลางที่บูรณาการ ร่วมกันอย่างเป็น มาตรฐาน - ข้อมูลด้านทรัพยากร บุคคลมีมาตรฐาน เดียวกันทั้งส่วน ราชการ - การปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม แก่ไขระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้ง่าย ตามความต้องการและ ความจำเป็น	จำนวน ผู้ตอบ (คน)
จำนวน	๖๑	๕๔	๗๒	๑๘๗
ร้อยละ	๓๒.๖๒	๒๘.๘๘	๓๘.๕๐	๑๐๐
๔. นักทรัพยากร บุคคล (HR Staff)	- นักทรัพยากรบุคคล มีความรู้และทักษะ ด้านงานบุคคล อย่างดี - นักทรัพยากรบุคคล มีสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการวิเคราะห์ เพื่อเลือกมาตรการ ด้านทรัพยากรบุคคล มาใช้สนับสนุน การดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการ	- นักทรัพยากรบุคคล เริ่มที่จะพัฒนาทักษะ ในการระบุมรรณนะ ที่มีความจำเป็นต่อ การปรับบทบาทของ ส่วนราชการในอนาคต - มีการกำหนดกล ยุทธ์การสรรหาและ การพัฒนานัก ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะ ใหม่สำหรับรองรับ การเปลี่ยนแปลงใน อนาคต	- นักทรัพยากรบุคคล มีทักษะ ได้รับการ อบรมและมี ประสบการณ์ในการ บริหารและพัฒนา กำลังคนให้สอดคล้อง กับความจำเป็นตาม ยุทธศาสตร์การ บริหารราชการ - นักทรัพยากรบุคคล มีความรู้ความเชี่ยวชาญ สูงในทุกหน้างานด้าน ทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความจำเป็น สำหรับการผลักดัน พันธกิจ	จำนวน ผู้ตอบ (คน)
จำนวน	๖๑	๗๖	๕๐	๑๘๗
ร้อยละ	๓๒.๖๒	๔๐.๖๔	๒๖.๗๔	๑๐๐

ด้าน	ความเห็น			รวม
๕. ระบบการวัดและบริหารและรายงานผลงานด้านทรัพยากรบุคคล (Performance Measurement and Reporting)	- งานประจำด้านทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัดผลงาน - ส่วนราชการมีปัญหาในการรายงานข้อมูลพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น อัตรากำลังตำแหน่งว่าง เป็นต้น	- งานประจำด้านทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัดผลงาน แต่เริ่มมีการนำผลการวัดไปใช้ปรับปรุงการให้บริการทรัพยากรบุคคล - มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญด้านบุคคล แต่ไม่ได้นำไปใช้เพื่อพัฒนามุมมองใหม่ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	- ตัวชี้วัดผลงานด้านทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการบริหารราชการ มีการติดตามและนำมาใช้ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง - มีการพัฒนารูปแบบการรายงานขีดความสามารถในการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้แสวงหามุมมองใหม่ ๆ ด้านการบริหารราชการ ไม่ใช่แค่การมีข้อมูลอย่างเดียว	จำนวนผู้ตอบ (คน)
จำนวน	๗๕	๖๖	๔๖	๑๘๗
ร้อยละ	๔๐.๑๑	๓๕.๒๙	๒๔.๖๐	๑๐๐



จากผู้ตอบแบบจำนวน ๑๘๗ ชุด สามารถสรุปภาพรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

๑. บทบาทของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR's Roles) มีความเห็นว่า “ทำงานธุรการบุคคลเป็นหลักและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เน้นงานให้บริการเกี่ยวกับงานบุคคล (HR Services)” มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด (x = ๗๖ คิดเป็น ร้อยละ ๔๐.๖)

๒. งานบริการด้านบุคคล (HR Service Delivery) มีความเห็นว่า “การบริการตนเอง (Self Service) และการมีจุดบริการร่วมเป็นช่องทางสำคัญในการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล มีมาตรฐานในงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล มีการนำความต้องการและความคาดหวังของข้าราชการมาปรับปรุงการให้บริการด้านบุคคล มีความพยายามให้การนำมาตรฐานสากลมาใช้ในการปรับปรุงงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล” มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด (x = ๙๐ คิดเป็น ร้อยละ ๔๘.๑)

๓. ระบบงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานด้านทรัพยากรบุคคล (Core Technology and Infrastructure) มีความเห็นว่า “มีระบบสารสนเทศกลางที่บูรณาการร่วมกันอย่างเป็นมาตรฐาน ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมีมาตรฐานเดียวกันทั้งส่วนราชการ การปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม แก้ไขระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้ง่ายตามความต้องการและความจำเป็นของส่วนราชการ” มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด (x = ๗๒ คิดเป็น ร้อยละ ๓๘.๕)

๔. นักทรัพยากรบุคคล (HR Staff) มีความเห็นว่า “นักทรัพยากรบุคคลเริ่มที่จะพัฒนาทักษะในการระบุมรรณะที่มีความจำเป็นต่อการปรับบทบาทของส่วนราชการในอนาคต มีการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะใหม่สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต” มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด (x = ๗๖ คิดเป็น ร้อยละ ๔๐.๖)

๕. ระบบการวัดและบริหารและรายงานผลงานด้านทรัพยากรบุคคล (Performance Measurement and Reporting) มีความเห็นว่า “งานประจำด้านทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัดผลงาน ส่วนราชการมีปัญหาในการรายงานข้อมูลพื้นฐานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น อัตรากำลัง ตำแหน่งว่าง เป็นต้น” มีผู้เห็นด้วยมากที่สุด (x = ๗๕ คิดเป็น ร้อยละ ๔๐.๑)

โครงสร้างอายุของข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๑. อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

ข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี มีอายุเฉลี่ย ๔๖.๒๕ และอายุมัธยฐาน ๔๖.๔๒ ดังตารางที่ ๑ โดยพิจารณาข้อมูลแยกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ตำแหน่งที่มีอายุเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้ตรวจราชการกระทรวง (๕๙ ปี) รองลงมา คือ นักบริหาร (๕๘ ปี) ตามลำดับดังตารางที่ ๒ (สำนักงาน ก.พ. ๒๕๖๐)

ตารางที่ ๑ อายุเฉลี่ยของข้าราชการ

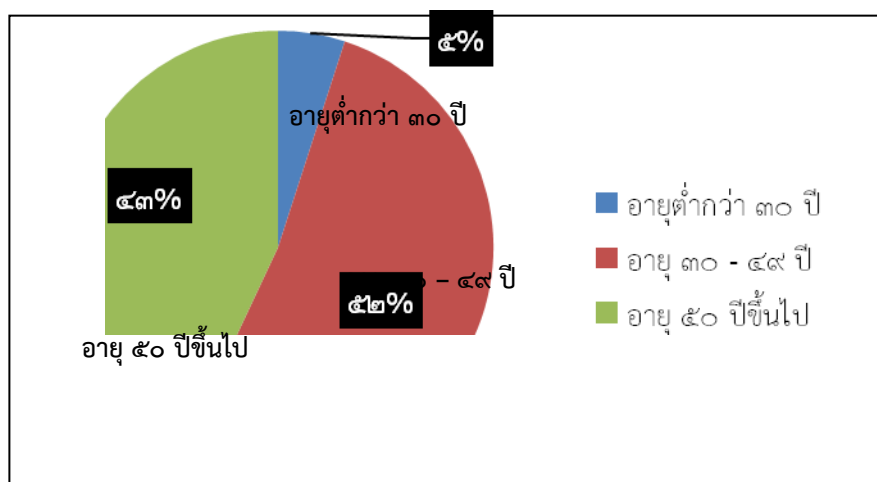
อายุเฉลี่ยของข้าราชการ	
อายุเฉลี่ย	๔๖.๒๕
อายุมัธยฐาน	๔๖.๔๒

ตารางที่ ๒ อายุเฉลี่ยของข้าราชการแบ่งตามชื่อตำแหน่งในสายงาน

ชื่อตำแหน่งในสายงาน	กรอบ (อัตรา)	ช่วงอายุ (คน)							จำนวน คน	อายุ มัธยฐาน	อายุ เฉลี่ย	
		<= ๕๕	๒๕ - ๒๙	๓๐ - ๓๔	๓๕ - ๓๙	๔๐ - ๔๔	๔๕ - ๔๙	๕๐ - ๕๔				>= ๕๕
นักบริหาร	๕							๓	๑๒	๑๕	๕๘	๕๘
ผู้ตรวจราชการกระทรวง	๑๔								๙	๙	๕๙	๕๙
ผู้อำนวยการ	๑๖						๑	๕	๑๐	๑๖	๕๕	๕๕
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๑๙๙		๙	๑๖	๒๙	๒๗	๒๗	๔๑	๒๙	๑๗๘	๔๖	๔๖
นักทรัพยากรบุคคล	๑๘		๓	๒	๑	๑	๔	๔	๒	๑๗	๔๖	๔๔
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	๑๕			๖	๖	๑			๒	๑๕	๓๖	๓๘
นักจัดการงานทั่วไป	๑๐			๑	๒				๔	๗	๕๖	๔๘
เจ้าพนักงานธุรการ	๖๒		๖	๑๑	๗	๖	๗	๑๕	๗	๕๙	๔๔	๔๓
นักวิชาการพัสดุ	๕			๒			๑	๒		๕	๔๙	๔๔
นิติกร	๕๒		๑	๗	๑๐	๙	๖	๙	๗	๔๙	๑๓	๔๕
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)	๑								๑	๑	๕๗	๕๗
นักวิทยาศาสตร์	๓		๑	๑						๒	๓๑	๓๑
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	๓		๑		๑					๒	๓๓	๓๓
นักวิชาการเงินและบัญชี	๑๕			๓	๒	๓		๓	๒	๑๓	๔๒	๔๔
ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)	๑							๑		๑	๕๑	๕๑
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	๖				๑	๑	๑	๑	๒	๖	๔๙	๕๐
นักประชาสัมพันธ์	๗			๓	๑	๑	๑		๑	๗	๔๒	๔๐
นายช่างภาพ	๑					๑				๑	๔๔	๔๔
รวม	๔๓๖		๒๑	๕๒	๖๐	๕๐	๘๘	๘๔	๘๘	๔๐๓	๔๖	๔๖

๒. การกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ

ข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีจำนวนข้าราชการอยู่ในช่วงอายุ ๓๐ - ๔๙ ปี มากที่สุด ร้อยละ ๕๒ (รวม ๒๑๐ คน) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๔๓ (๑๗๒ คน) และอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ร้อยละ ๕ (รวม ๒๑ คน) ตามลำดับ ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ แสดงการกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุ

สัดส่วนของข้าราชการสูงอายุของส่วนราชการ

พิจารณาโดยจำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งหลักเกณฑ์การเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุของกลุ่ม Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ระบุว่าองค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมาก โดยผู้สูงอายุมีอายุมากกว่า ๕๐ ปีขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ ๒๐ สามารถจำแนกได้ ๓ ระดับ คือ

๑. ภาวะวิกฤติ มีสัดส่วนของข้าราชการที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ปรมาณร้อยละ ๒๐ - ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ

๒. ภาวะเฝ้าระวัง มีสัดส่วนของข้าราชการที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ปรมาณร้อยละ ๒๐ - ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ

๓. ภาวะปกติ มีสัดส่วนของข้าราชการที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการในส่วนราชการ

เมื่อเทียบสัดส่วนอายุของข้าราชการที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปีของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นองค์กรผู้สูงอายุและอยู่ในระดับวิกฤติ เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ถึงร้อยละ ๔๓ (รวม ๑๗๒ คน)

ตารางที่ ๓ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า

ที่	สายงาน	ปี										รวม
		๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
๑	นักบริหาร	๑	๑					๒				๔
๒	ผู้ตรวจราชการกระทรวง	๓		๑	๑							๕
๓	ผู้อำนวยการ	๑		๑	๒		๒		๒			๘
๔	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๔	๕	๖	๔	๗	๙	๑๐	๘	๘	๔	๖๕
๕	นักทรัพยากรบุคคล		๑		๑		๒		๑		๑	๖
๖	นักวิชาการคอมพิวเตอร์				๑	๑						๒
๗	นักจัดการงานทั่วไป		๒	๑			๑					๔
๘	เจ้าพนักงานธุรการ			๓	๒	๑	๑	๖	๒	๓	๑	๑๙
๙	นักวิชาการพัสดุ							๑	๑			๒
๑๐	นิติกร	๒	๒	๑	๑	๑		๒	๔		๑	๑๔
๑๑	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)					๑						๑
๑๒	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี											
๑๓	นักวิชาการเงินและบัญชี					๑	๑		๑		๒	๕
๑๔	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)											
๑๕	นักวิชาการตรวจสอบภายใน			๑	๑				๑			๓
๑๖	นักประชาสัมพันธ์		๑									๑
๑๗	นายช่างภาพ											
	รวม	๑๑	๑๒	๑๔	๑๓	๑๒	๑๖	๒๑	๒๐	๑๑	๙	๑๓๙

ตารางที่ ๔ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า แยกตามสำนัก/กอง

ที่	สายงาน	ปี										รวม
		๖๐	๖๑	๖๒	๖๓	๖๔	๖๕	๖๖	๖๗	๖๘	๖๙	
๑	นักบริหาร	๑	๑					๒				๔
๒	ผู้ตรวจราชการกระทรวง	๓		๑	๑							๕
๓	ผู้อำนวยการ	๑		๑	๒		๒		๒			๘
๔	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	๔	๕	๖	๔	๗	๙	๑๐	๘	๘	๔	๖๕
๕	นักทรัพยากรบุคคล		๑		๑		๒		๑		๑	๖
๖	นักวิชาการคอมพิวเตอร์				๑	๑						๒
๗	นักจัดการงานทั่วไป		๒	๑			๑					๔
๘	เจ้าพนักงานธุรการ			๓	๒	๑	๑	๖	๒	๓	๑	๑๙
๙	นักวิชาการพัสดุ							๑	๑			๒
๑๐	นิติกร	๒	๒	๑	๑	๑		๒	๔		๑	๑๔
๑๑	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติกร)					๑						๑
๑๒	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี											
๑๓	นักวิชาการเงินและบัญชี					๑	๑		๑		๒	๕
๑๔	ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (วิชาการเงินและบัญชี)											
๑๕	นักวิชาการตรวจสอบภายใน			๑	๑				๑			๓
๑๖	นักประชาสัมพันธ์		๑									๑
๑๗	นายช่างภาพ											
รวม		๑๑	๑๒	๑๔	๑๓	๑๒	๑๖	๒๑	๒๐	๑๑	๙	๑๓๙

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีในปัจจุบัน

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในปัจจุบันกองการเจ้าหน้าที่ในฐานะหน่วยงานหลักได้ดำเนินการบรรจุโครงการ/กิจกรรม ในการพัฒนาบุคลากรลงในแผนปฏิบัติการ สปน. ประจำปี ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นแผนประจำปีของหน่วยงาน ประกอบด้วย ๑๒ โครงการ/กิจกรรม ดังนี้

๑. โครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
๒. โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
๓. โครงการจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการ
๔. โครงการจัดวางระบบและให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะการสอนงาน (Coaching)
๕. โครงการพัฒนาเครือข่ายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักนายกรัฐมนตรี
๖. โครงการฝึกอบรมข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
๗. โครงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะบุคลากร (ด้านการวางแผน ประสานงาน และจิตบริการ)
๘. โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
๙. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการพิจารณาให้สิทธิประโยชน์
๑๐. โครงการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ
๑๑. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารระดับกลาง
๑๒. โครงการฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น

โครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาดังกล่าว กำหนดเป็น ๓ ลักษณะ คือ ๑. จัดขึ้นเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ๒. จัดขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรให้ก้าวสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น และ ๓. จัดขึ้นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งส่วนราชการใน สปน. ได้จัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด สำนัก/กอง และมีการส่งบุคลากรไปศึกษา อบรม ยังหน่วยงานภายนอก แม้จะมีการพัฒนาบุคลากรภายใน สปน. เป็นจำนวนมาก แต่การพัฒนาบุคลากรในภาพรวม มักถูกมองว่า ไม่เป็นระบบ ขาดความต่อเนื่อง และไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร เนื่องจากการดำเนินโครงการในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นการวางแผนระยะสั้น ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน

บทที่ ๔

บทวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

การวิเคราะห์ในบทนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม บริบท การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ข้อมูลสถานภาพส่วนราชการ และข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยในการกำหนดแนวทางการพัฒนา บุคลากร ปัจจัยที่จะนำมาวิเคราะห์ประกอบด้วย

๑. ปัจจัยที่เป็นปัจจัยนำหลัก ได้แก่

๑.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย ๔.๐

๑.๓ ยุทธศาสตร์ชาติ

๒. ปัจจัยสนับสนุน

๒.๑ การวินิจฉัยองค์กรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สถานภาพของสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี)

๒.๒ นโยบาย ความเห็นของผู้บริหาร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๒.๓ ผลงานวิจัย เอกสารวิชาการ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้ บริบทประเทศไทย ๔.๐ มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของ สปน. โดยมีการศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และการเปลี่ยน ภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมทั้งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร สปน. จากนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ในบทนี้จะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ประกอบด้วย

๑) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๒) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง หรือ สำนัก

๓) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งทั้งสามกลุ่มถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนที่สุด กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย เป็นผู้ให้ทิศทาง หรือการนำองค์กรไปในทิศทางที่ควรเป็น ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ถ่ายทอดนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติหรือสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาบุคลากร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมาย สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นการลงทุนในรูปแบบหนึ่งที่จะส่งผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติและทักษะที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่รับผิดชอบ และตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม ได้แก่

๑. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำให้บุคลากรหรือผู้เข้ามาทำงานใหม่ ได้รู้จักกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงานภายในองค์กร

๒. การฝึกอบรม (Training) จะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

๒.๑ การบรรยาย (Lecture)

๒.๒ การประชุมอภิปราย (Conference)

๒.๓ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)

๒.๔ การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

๒.๕ การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

๒.๖ การสาธิต (Demonstrations)

๒.๗ การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate)

๒.๘ การระดมความคิดเห็น (Brain – storming)

๒.๙ การสัมมนา (Seminar)

๒.๑๐ การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self – Studies training)

๓. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎี และปฏิบัติ

๔. การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกันต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า

๕. การศึกษาดูงาน (Study visit) เป็นการนำไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน

๖. การศึกษาต่อ (Continuing education) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน

๗. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (News release) เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านเกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจมีส่วนร่วมกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อเผยแพร่

๘. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) เป็นการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

แนวคิดประเทศไทย ๔.๐

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด ๑๖ การปฏิรูปประเทศ มาตรา ๒๕๘ ข ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (๑) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน(๒) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและบริการประชาชน (๓) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการดำเนินงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน (๔) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริตกล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา (๕) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผยตรวจสอบได้และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐมีเป้าหมายเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสมมีธรรมาภิบาล

ระบบราชการ ๔.๐ ยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) มีหลักการสำคัญคือ ภาครัฐที่เปิดกว้าง เชื่อมโยงกัน ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือตัวเร่งที่สำคัญ ๓ ประการ (๑) การสานพลังทุกภาคส่วน (๒) สร้างนวัตกรรม และ (๓) ปรับสู่ความเป็นดิจิทัล

การพัฒนาระบบราชการ ๔.๐

นอกจากแนวคิดประเทศไทย ๔.๐ นำไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐ ถือเป็นกลไกสำคัญหรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่จะนำประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ โดยให้ข้าราชการมีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศ ใน ๔ ประเด็น กล่าวคือ ๑) การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน ๒) การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ ๓) การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ ๔) การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญใน ๒ เรื่องที่ควรหยิบยกขึ้นมาศึกษา ได้แก่ เรื่องที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ และเรื่องที่ ๒ การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรซึ่งพันธกิจร่วมที่ผู้วิจัยหยิบยกขึ้นมาศึกษาสอดคล้องกับปัจจัย หรือตัวเร่งในการขับเคลื่อนระบบราชการ ๔.๐ ดังกล่าว ในการศึกษาผู้วิจัยได้แสวงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งได้กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ ๕ ประเด็นหลัก ๆ คือ

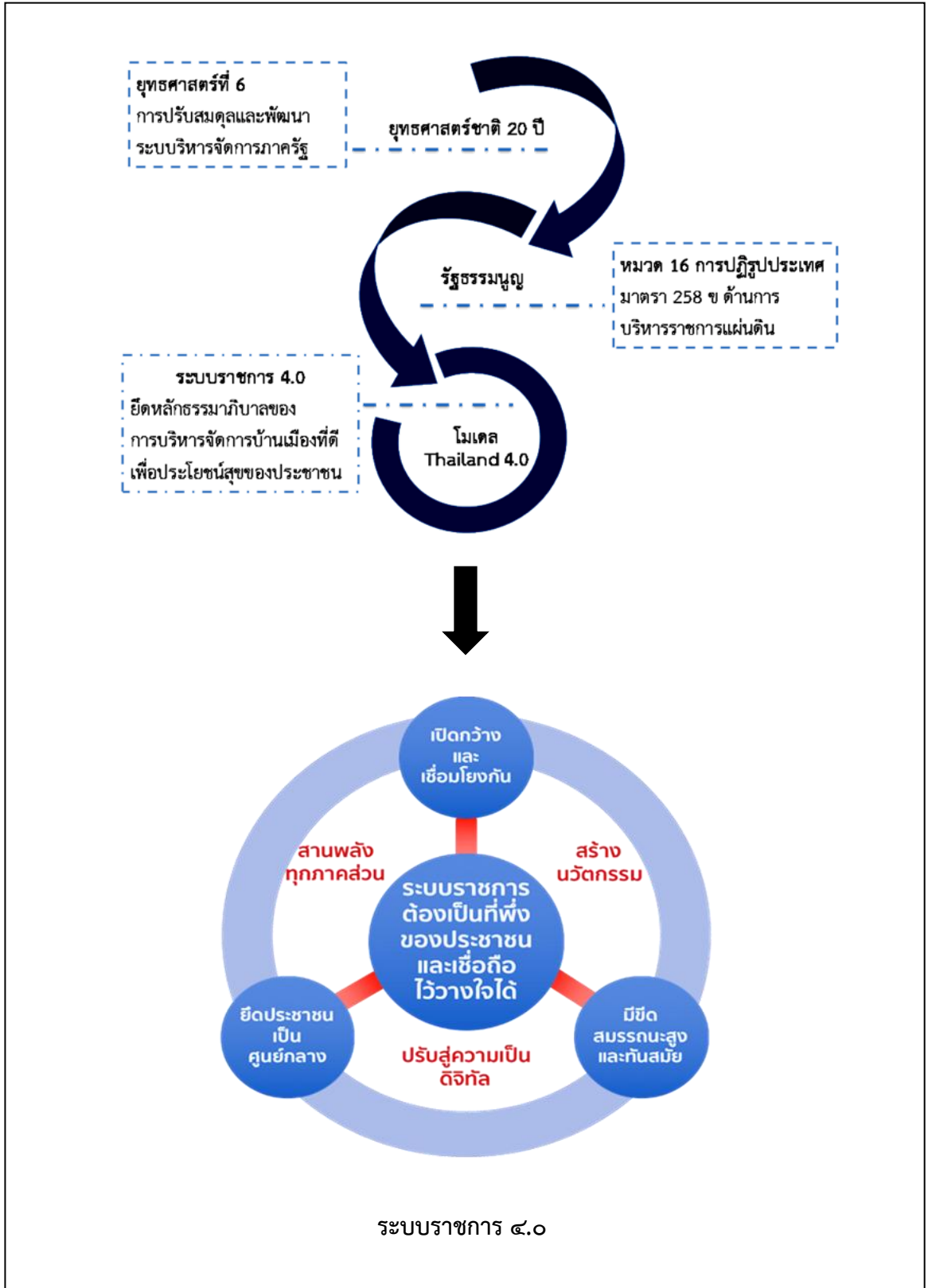
๑. คุณลักษณะสำคัญของบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ต้องพัฒนาซึ่งจะช่วยให้ ไทยแลนด์ ๔.๐ เป็นจริง

๒. เพื่อให้ข้าราชการหรือบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น บุคลากร สปน. ควรได้รับการพัฒนา.....(ประเด็นใด ? เพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใด ? วิธีการใด ?)

๓. บุคลากรกลุ่มใดที่สมควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก และลำดับรองลงมาตามลำดับเพราะเหตุใด

๔. ปัจจัยหรือสิ่งที่จะสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวประสบความสำเร็จ มีอะไรบ้างและ/หรือควรได้รับการสนับสนุนเรื่องใด อย่างไร

๕. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ควรมีการพัฒนาองค์กรในภาพรวม หรือระบบงานใด ? อย่างไร ? ที่จะสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการ และการขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐



ผลการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และกำหนดเป็นข้อประเด็นย่อยๆ ตามหัวข้อการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

คุณลักษณะสำคัญของบุคลากรที่จะช่วยให้ประเทศไทย ๔.๐ เป็นจริง

๑. ความใฝ่รู้ และมีใจเปิดกว้างในการศึกษาความรู้ มีการพัฒนาตนเองในทันเทคโนโลยี ทันสมัยเสมอ โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล
๒. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูล และการบริหารจัดการข้อมูล
๓. ความคิดสร้างสรรค์ และการคิดวิเคราะห์
๔. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หรือมีทัศนคติเชิงบวก
๕. ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานแบบบูรณาการ โดยอาศัยความร่วมมือ (Collaboration) กับผู้อื่นด้วย เนื่องจากการทำงานในยุคปัจจุบันและอนาคต ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยตัวเองเพียงคนเดียว
๖. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
๗. มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน
๘. การสื่อสาร และการนำเสนอข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
๙. การมุ่งมั่น และอุทิศตนเพื่อองค์กร

ประเด็นการพัฒนา เป้าหมาย วิธีการพัฒนา กลุ่มเป้าหมาย

จากผลการสัมภาษณ์ ได้เสนอแนวทางวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ตามประเด็น และเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ การสัมมนา การวางระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่การเรียนรู้ มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีสื่อการเรียนการสอนที่สามารถเรียนรู้ได้ง่าย เช่น e - learning เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดในการพัฒนางาน รุ่นพี่มีการสอนรุ่นน้อง (Coaching) ให้ฝึกเรื่องของการคิด วิเคราะห์ มีการกำหนดโจทย์ ภารกิจที่ต้องมีการบูรณาการ มีความท้าทาย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในส่วนราชการ ในทีม และระหว่างส่วนราชการ หรือระหว่างทีม ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะในด้านต่างๆ ที่ต้องการ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับแผนการพัฒนาบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง กล่าวคือ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการหาความต้องการ กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนของแต่ละกลุ่ม ให้การพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เข้าสู่องค์การไปจนถึงเกษียณอายุราชการ ให้การพัฒนาทั้งบุคลากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงตามความจำเป็นหรือความต้องการทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล แผนพัฒนาบุคลากรต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ เพื่อให้คนมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีวิธีการพัฒนา โดยการให้คำแนะนำ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนบุคลากร การมอบหมายงาน การอภิปราย

บุคลากรที่สมควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก และอันดับรองลงมา

จากการสัมภาษณ์มีการแยกกลุ่มบุคลากรเป็น ๔ ลักษณะ คือ แยกตามระดับตำแหน่ง แยกตามประเภทตำแหน่ง แยกตามประเภทบุคลากร แยกตามอายุ เมื่อพิจารณาแยกตามระดับตำแหน่ง กลุ่มที่สมควรได้รับการพัฒนาในอันดับแรกคือ กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นผู้ที่ต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งหวัง ผู้บริหารระดับรองลงมาคือผู้อำนวยการสำนัก/กอง จนถึงผู้อำนวยการกลุ่ม/ส่วน ซึ่งมีบทบาทในการถ่ายทอดสู่เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติ และลำดับรองลงมาคือผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีอายุ ๔๐ - ๕๐ ปี

ปัจจัยหรือสิ่งที่สนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จ

๑. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรที่มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย แต่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาองค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมทั้งในการให้ข้อเสนอแนะและการปฏิบัติ บุคลากรมีอิสระในการเลือกแนวทางการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาขององค์กร
๒. ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดให้เรื่องการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดบังคับระดับบุคคล และกำหนดสิ่งจูงใจเพิ่มเติมสำหรับบุคลากรที่มีส่วนร่วมกระบวนการพัฒนาในประเด็นท้าทายยิ่งขึ้น
๓. บุคลากรทุกระดับได้รับโอกาสในการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน
๔. แผนพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายที่ชัดเจน ชัดเคลื่อนได้จริง มีการจัดหลักสูตรที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง
๕. เครื่องมือ อุปกรณ์ และโครงสร้างพื้นฐานที่เพียงพอและเอื้อต่อการพัฒนา
๖. กระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาองค์การในภาพรวม และอื่นๆ

๑. ปรับปรุงหน่วยงานแบบเดิมๆ ให้เป็นหน่วยงานภาครัฐดิจิทัล (Digital Government) โดยอาศัย ๓ องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นระบบดิจิทัล (Digitalization) การเชื่อมโยงภาครัฐ (Connect Government) และการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ (Open Government)
๒. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีภารกิจที่หลากหลาย แตกต่างกัน แต่มีวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี อาทิ เรื่องจิตอาสา ความเสียสละ ความรักความผูกพัน ไม่แบ่งชั้นวรรณะ
๓. มีการสร้างวัฒนธรรมจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดเครือข่าย สร้างความผูกพัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

๔. บุคลากรต้องทำงานอย่างมืออาชีพ ต้องพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ให้มีความเป็นมืออาชีพ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินการ รวมถึงถึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมภายใต้บริบทขององค์การ

- ๘๗ -

๕. การดำเนินการจึงต้องใช้ความระมัดระวัง เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเรื่องที่ดี มีประโยชน์ แต่ต้องระมัดระวังในการใช้ เนื่องจากข้อมูลข่าวสารสามารถเข้าถึงประชาชนได้โดยง่าย ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่ ไม่ได้ข้อยุติ หรือครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ต้องเข้าใจบทบาทของ องค์การ การดำเนินการต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย นโยบาย

๖. บุคลากรต้องรู้หน้าที่ตนเอง มีการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน

๗. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีบทบาทหนึ่งคือการสนับสนุนการเมือง จึงจำเป็นต้องยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน

๘. สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีบทบาทจะอยู่ในลักษณะเบื้องหลัง ผู้บริหารระดับสูง ใช้บทบาทในการปกป้องผลประโยชน์ขององค์การ และบุคลากร การให้ข้อเสนอแนะ ชี้แจงทำความเข้าใจ กับรัฐบาล การเมืองโดยเฉพาะในเรื่องสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร

๙. ผู้บริหารในระดับสำนัก กอง ต้องมีมุมมองในระดับสากล มีการศึกษาเปรียบเทียบ การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในภารกิจที่รับผิดชอบ

๑๐. กลุ่มคนสูงอายุ ปรับบทบาทมาเป็นพี่เลี้ยง

๑๑. การสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความไว้วางใจ เชื่อใจ

๑๒. กระตุ้น สร้างจิตสำนึกให้มุ่งเน้นเห็นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๑๓. การสร้างระบบให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ส่วนราชการ ภาคประชาสังคม

๑๔. การทำงานต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ เช่น มีการทำแอปพลิเคชัน

๑๕. มีการจัดข้อมูลพื้นฐาน รongรับการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล และสามารถนำข้อมูล มาใช้อย่างเป็นระบบ

๑๖. การกระตุ้น ผลักดันให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงตนเอง

๑๗. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนราชการ

การที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสม หรือเป็นไปในทิศทาง อย่างไร จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องศึกษาสถานภาพปัจจุบันขององค์การ ซึ่งจากการศึกษาสถานภาพ ปัจจุบันของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีผลการศึกษา วิเคราะห์โดยสรุป ดังนี้

การวิเคราะห์ภาพรวมระบบราชการ โดยใช้หลัก 7S

๑. ยุทธศาสตร์การบริหารราชการ (Strategy)

สพ.น. มีทิศทางในการบริหารราชการที่เน้นการยกระดับการบริหารจัดการ การขับเคลื่อน นโยบายการบริหารราชการแผ่นดินในลักษณะของการบูรณาการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นองค์กรนำ หรือต้นแบบในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ได้แก่

การเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการเผยแพร่และเชิดชูพระเกียรติคุณสถาบัน การกำหนดทิศทางการเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ

- ๘๘ -

การส่งเสริมการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐและกำกับการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐ เสริมสร้างกลไกการกำกับ ติดตามการบริหารราชการแผ่นดิน

การยกระดับการบริการให้เป็นเลิศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

การพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมเพื่อรองรับการขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบงานเชิงบูรณาการ และมีการจัดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังที่ชัดเจน

สปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าประสงค์ มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ เช่น การติดตามผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ การติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ ผลการดำเนินการตามแผนการบูรณาการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบงาน โครงสร้างการแบ่งงานระบบสารสนเทศ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

๒. โครงสร้างส่วนราชการ(Structure)

สปน. มีการแบ่งส่วนราชการที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ เป็น ๓ กอง ๘ สำนัก ๓ กลุ่มงาน และมีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายในเพื่อปฏิบัติภารกิจพิเศษ ๓ หน่วยงาน มีการบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น กระจายอำนาจ มอบอำนาจในการตัดสินใจ ควบคุม กำกับ ดูแล ให้ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ช่วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และผู้บริหารในระดับหัวหน้าส่วนราชการภายในระดับสำนัก/กอง/กลุ่มงาน มีสายการบังคับบัญชาสั้น การจัดการกิจของหน่วยงานย่อยมีความสอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ จึงไม่ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ รูปแบบการติดต่อประสานงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ในองค์กร กรณีเป็นหนังสือ การแจ้งเวียนเป็นเอกสาร และผ่านระบบสารสนเทศภายใน (intranet) สื่อสารทางเสียงตามสาย สื่อสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น จุลสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารผ่านระบบ social media line และ facebook มีความเหมาะสมของระบบ แต่บุคลากรยังขาดความสนใจในการใช้ระบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ระบบงานของส่วนราชการ (System)

สปน. มีระบบงาน กระบวนการที่สำคัญ ที่จะเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของ สปน. แยกเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ๑๒ กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน ๑๔ กระบวนการ มีระบบการควบคุม ติดตามการบริหารราชการโดยการติดตามจากตัวชี้วัดภายใต้แผนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดตามแผนงาน/โครงการต่างๆ โดยให้มีการรายงานผลรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน และนอกจากการรายงานแล้ว มีผังการติดตามโดยมีคณะทำงานฯ และมีการประชุมติดตามผลและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ และการติดตามผ่านการประชุมผู้บริหารประจำเดือน และได้มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารราชการ ทั้งระบบที่เป็นฐานข้อมูลให้บริการ ระบบสารสนเทศสำหรับใช้

ในการปฏิบัติงาน ทั้งในสำนักงาน (Back Office) และนอกสำนักงาน

- ๘๘ -

สปน. ไม่มีภารกิจที่ถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจ้างเหมาบริการ มีการจ้างเหมาบริการทำความสะอาด การรักษาความปลอดภัย และจ้างลูกจ้างโครงการปฏิบัติบางภารกิจ เป็นการชั่วคราวซึ่งไม่มีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ในการดำเนินการ

๔. บุคลากรในส่วนราชการ (Staff)

ตำแหน่งงานทุกตำแหน่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของ สปน. แต่ตำแหน่งที่จะนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมคือตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการภายใน สปน. หรือตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/กอง ซึ่งจะเป็ตำแหน่งเชื่อมต่อระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้ปฏิบัติ

ตำแหน่งงานใน สปน. ที่จำเป็นต้องเร่งสรรหา คือ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เนื่องจากมีอัตราการเกษียณอายุสูง และเป็นตำแหน่งในสายงานหลักของ สปน. รองลงมาคือตำแหน่งสายงานผู้ตรวจราชการ สำหรับตำแหน่งนักวิชาการพัสดุ ตำแหน่งนิติกร และตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งควรให้ความสำคัญเรื่องการสรรหา เนื่องจากหาผู้ดำรงตำแหน่งยาก และมีแนวโน้ม เรื่อง การโอนย้ายบ่อย สำหรับตำแหน่งที่ควรกำหนดขึ้นใหม่ เป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งมีลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูล การจัดการฐานข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล และตำแหน่งในระดับที่ต้องอาศัยการสั่งสมความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อสร้างให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง สปน. มีการพัฒนาในแต่ละช่วงระดับการดำรงตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาระดับต้น (ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญงาน) นักบริหารระดับกลาง (ระดับชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ (หัวหน้างาน/หรือชำนาญการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี) ไม่ปรากฏ Competency Gap อย่างชัดเจน

๕. ทักษะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ (Skills)

ข้าราชการ สปน. มีทักษะการบริหารจัดการข้อมูล การประสาน การอำนวยการ การบริการ และมีความพร้อมต่อการเรียนรู้ ซึ่งถือได้ว่ามีชื่อเสียงในทักษะดังกล่าว ไม่มีปัญหาเรื่องการขาดทักษะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม หากพิจารณาเจาะลึกแล้วอาจมีช่องว่างในเรื่องภาษาการวิเคราะห์ การบริหารจัดการข้อมูล สปน. ได้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะข้าราชการผ่านหลักสูตรการอบรม แต่ยังคงขาดการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบในภาพรวมของส่วนราชการ

๖. ค่านิยมร่วมของส่วนราชการ (Shared Values)

ค่านิยมของ สปน. คือ ส.ป.น. : สุจริต ประสิทธิภาพเด่น เน้นนวัตกรรม

วัฒนธรรมของ สปน. คือ

๑. มีความรัก และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และองค์กร
๒. มีความสามัคคี ประองตองสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักคุณธรรม เปิดเผย โปร่งใส
๔. มุ่งแสวงหาความรู้ และสร้างความชำนาญเฉพาะทางที่เป็นเลิศ
๕. มุ่งเทให้กับการทำงานและพร้อมต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ สปน. มีความเหมาะสมกับการขับเคลื่อนภารกิจของ สปน. ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

๗. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

สปน. มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีการแสดงความคิดเห็น ผ่านช่องทางต่าง ๆ มีการร่วมมือการทำงาน การบูรณาการแผนการทำงาน มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การทำงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขัน ถึงแม้จะเป็นในลักษณะทำงานตามหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย แต่มีการร่วมมือกัน ประสานการทำงาน การให้ข้อมูลระหว่างกัน

การวิเคราะห์การบริหารและการพัฒนากำลังคน

๑. สภาพปัจจุบันของกำลังคนในส่วนราชการ เป้าหมายสูงสุด (Outcomes) ของการเป็นองค์กรที่เป็นตัวอย่าง และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล การบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารราชการของ สปน. สามารถบรรลุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนมาก ปัญหาที่สำคัญคือ บุคลากร ความเข้าใจในทิศทางขององค์กร ทำให้การกำหนดแผนงาน/โครงการ ไม่สะท้อนเป้าหมายหลักการดำเนินการบางครั้งยังไม่เป็นไปตามแผน สำหรับปัญหาด้านบุคลากร มีอัตรากำลังจำกัด แต่มีภารกิจงานพิเศษอย่างต่อเนื่อง ด้านความรู้ความสามารถ และการมอบหมายงาน ปัญหาด้านระบบกระบวนการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคลที่สำคัญ คือ ขาดการวางแผนอัตรากำลังในระยะยาว ระบบเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนา เช่น การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

๒. แนวโน้มกำลังคนในอนาคตของส่วนราชการ บทบาทของ สปน. ในอนาคต เรื่องการปฏิบัติภารกิจพิเศษ ในฐานะหน่วยงานอำนวยความสะดวก ประสานการดำเนินการ ปรับบทบาทให้รองรับยุทธศาสตร์ชาติ ต้องเป็นหน่วยที่จะศึกษา ค้นคว้า เพื่อวางระบบ กำหนดมาตรฐาน วางหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล และการบริหารราชการแผ่นดิน เป้าหมายสำคัญในระยะ ๓ – ๕ ปีข้างหน้า คือ การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพิ่มขีดความสามารถในการขับเคลื่อนนโยบายรัฐ เสริมสร้างกลไกการกำกับติดตามการบริหารราชการแผ่นดินการพัฒนาระบบงานในเชิงบูรณาการ รวมถึงมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม กล่าวคือ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจากบทบาทภารกิจในอนาคตดังกล่าว จะทำให้ สปน. มีส่วนราชการเพิ่มขึ้น มีกระบวนการทำงานเพิ่มขึ้น และการทำงานต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจเนื่องจากอัตรากำลังที่จำกัด ส่งผลต่อคุณภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องใช้องค์ความรู้ ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งสายงานที่มีความจำเป็นแยกเป็น ๒ ลักษณะ คือ สายงานปฏิบัติการหลัก เช่น สายทำหน้าที่ในการบริหาร (บริหาร/อำนวยความสะดวก) สายงานวิชาการ เช่น สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนและสายงานนิติการ

๓. ปัญหาการบริหารและพัฒนากำลังคนในปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบและกระบวนการบริหารและการพัฒนาศักยภาพบุคคลในปัจจุบัน ที่ไม่ส่งเสริมสนับสนุนความต้องการหรือความคาดหวัง คือ ความไม่ชัดเจนของความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบการสรรหา แต่งตั้ง การประเมินผลงาน

การให้ค่าตอบแทนทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางรายทำงานไม่เต็มศักยภาพ ขาดแรงจูงใจ ปัญหาด้านอัตราค่าจ้างที่ไม่สามารถขอกำหนดเพิ่มได้แต่แนวโน้มงานจะเพิ่มขึ้น และเรื่องการพัฒนาที่ยังไม่เป็นระบบในภาพรวมของส่วนราชการ

- ๙๑ -

บทบาทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. บทบาทของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR's Roles) มีความเห็นว่า “ทำงานธุรการบุคคลเป็นหลักและเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เน้นงานให้บริการเกี่ยวกับงานบุคคล (HR Services)

๒. งานบริการด้านบุคคล (HR Service Delivery) มีความเห็นว่า “การบริการตนเอง (Self Service) และการมีจุดบริการร่วมเป็นช่องทางสำคัญในการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล มีมาตรฐานในงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล มีการนำความต้องการและความคาดหวังของข้าราชการมาปรับปรุงการให้บริการด้านบุคคล มีความพยายามให้การนำมาตรฐานสากลมาใช้ในการปรับปรุงงานบริการด้านทรัพยากรบุคคล

๓. ระบบงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานด้านทรัพยากรบุคคล (Core Technology and Infrastructure) มีความเห็นว่า “มีระบบสารสนเทศกลางที่บูรณาการร่วมกันอย่างเป็นมาตรฐาน ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลมีมาตรฐานเดียวกันทั้งส่วนราชการ การปรับเปลี่ยนเพิ่มเติม แก้ไขระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้ง่ายตามความต้องการและความจำเป็นของส่วนราชการ

๔. นักทรัพยากรบุคคล (HR Staff) มีความเห็นว่า “นักทรัพยากรบุคคลเริ่มที่จะพัฒนาทักษะในการระบุมรรณณะที่มีความจำเป็นต่อการปรับบทบาทของส่วนราชการในอนาคต มีการกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและการพัฒนานักทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีสมรรถนะใหม่สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การพิจารณาสภาพปัจจุบันขององค์กรด้านกำลังคน

๑. ข้าราชการ สเปน. มีอายุเฉลี่ย ๔๖ ปี และมีอายุมัธยฐาน ๔๖ ปี โดยหากพิจารณาข้อมูลโดยแยกตามชื่อตำแหน่งในสายงาน ตำแหน่งที่มีอายุเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้ตรวจราชการกระทรวง (๕๙ ปี) รองลงมา คือนักบริหาร (๕๘ ปี) ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน นิติการ (๕๗ ปี) อำนวยการ (๕๕ ปี) และนักวิชาการตรวจสอบภายใน (๕๐ ปี) ตามลำดับ

๒. การกระจายจำนวนข้าราชการในแต่ละช่วงอายุข้าราชการใน สเปน. มีจำนวนข้าราชการอยู่ในช่วงอายุ ๓๐ – ๔๙ ปี มากที่สุด ร้อยละ ๕๔ (รวม ๒๑๐ คน) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป ร้อยละ ๔๑ (รวม ๑๕๕ คน) และอยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า ๓๐ ปี ร้อยละ ๖ (รวม ๒๑ คน) ตามลำดับ

๓. สัดส่วนของข้าราชการสูงอายุของส่วนราชการ

พิจารณาโดยการจำแนกระดับขององค์กรผู้สูงอายุ ซึ่งหลักเกณฑ์การเข้าสู่องค์กรผู้สูงอายุของกลุ่ม OECD ระบุว่าองค์กรที่มีผู้สูงอายุจำนวนมากจะต้องมีเจ้าหน้าที่ซึ่งมีอายุมากกว่า ๕๐ ปีขึ้นไปเกินกว่าร้อยละ ๒๐ โดยสามารถจำแนกระดับของการเป็นองค์กรผู้สูงอายุออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๑) ภาวะวิกฤติ มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ร้อยละ ๓๕ ของข้าราชการ
ในส่วนราชการ ๒) ภาวะเฝ้าระวัง มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ประมาณ

ร้อยละ ๒๐ - ๓๕ ของข้าราชการในส่วนราชการ และ ๓) ภาวะปกติ มีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี น้อยกว่าร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการในส่วนราชการ

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นองค์กรผู้สูงอายุและอยู่ในระดับวิกฤต เนื่องจากมีสัดส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุเกินกว่า ๕๐ ปี ถึงร้อยละ ๔๑ (รวม ๑๖๒ คน)

๔. แนวโน้มการเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการ ใน ๑๐ ปีข้างหน้ามีข้าราชการที่เกษียณอายุมากที่สุด คือ สายงานนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน ๖๕ คน รองลงมา คือ เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน ๑๙ คน และ นิติกร จำนวน ๑๔ คน และสำนัก/กองที่มีการเกษียณอายุ ใน ๑๐ ปีข้างหน้า มากที่สุด คือ สำนักตรวจราชการ รองลงมา คือ สำนักกฎหมายและระเบียบกลางและสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามลำดับ

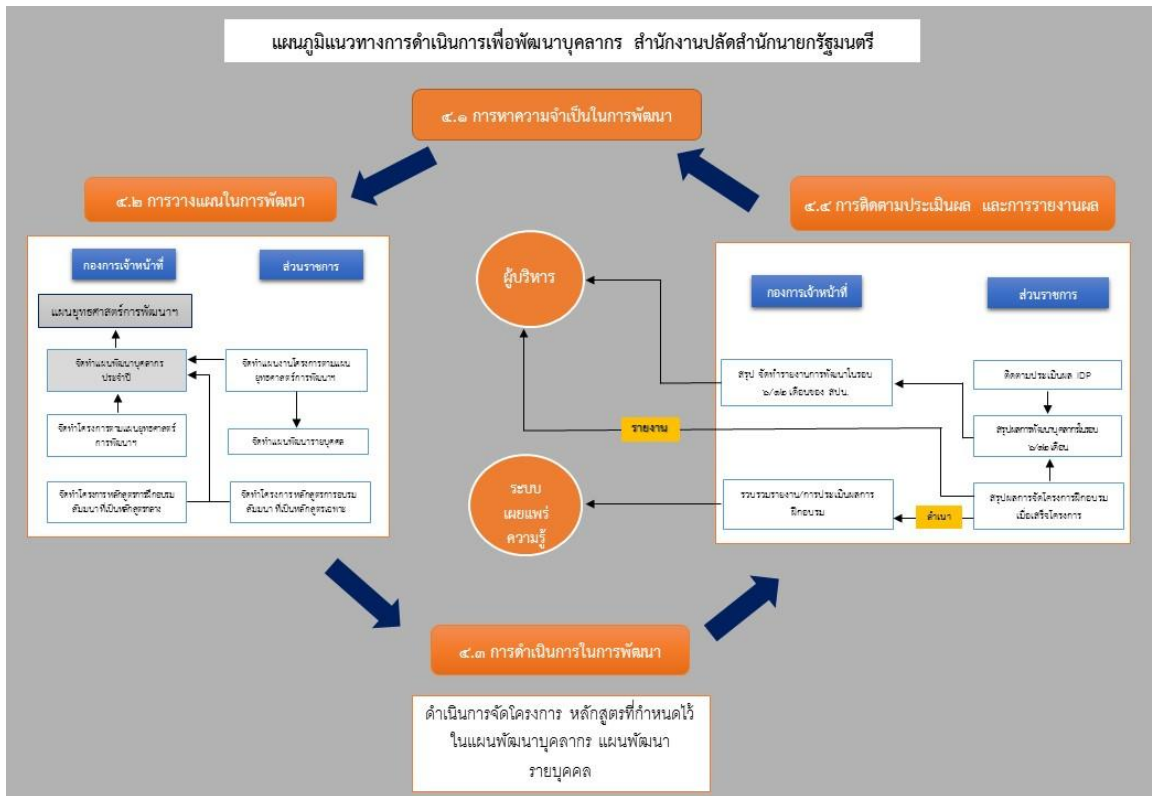
๕. อายุเฉลี่ยข้าราชการสายงานหลัก คือ สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน เรียงตามระดับตำแหน่ง ระดับชำนาญการพิเศษ อายุเฉลี่ย ๕๓ ปี ระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ อายุเฉลี่ย ๔๖ ปี และสายงานนิติการ ระดับเชี่ยวชาญ อายุเฉลี่ย ๕๙ ปี ระดับชำนาญการพิเศษ อายุเฉลี่ย ๕๒ ปี ระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ อายุเฉลี่ย ๔๓ ปี

แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

จากผลการสัมภาษณ์และการประเมินสถานภาพส่วนราชการ โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย บุคลากร ระบบงานหรือกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนของผู้บริหาร สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (ประเทศไทย ๔.๐) พบว่า สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาที่ยังไม่เป็นระบบมีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผล ในภาพรวมของส่วนราชการที่ยังไม่ค่อยส่งเสริม สนับสนุนความต้องการหรือความคาดหวังของบุคลากรเท่าที่ควร โดยผู้บริหารต้องมีนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหรือกำหนดให้เรื่องการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดบังคับระดับบุคคล ในส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาที่สำคัญ สำหรับในส่วนของปัจจัยด้านบุคลากร ทักษะของบุคลากรในภาพรวมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีทักษะการบริหารจัดการข้อมูล การประสาน การอำนวยความสะดวก และการบริการ ปัจจัยด้านบุคคลนี้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเพราะบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการ จึงต้องมีการพัฒนาจากการหาความต้องการ หรือ Gap เพราะปัจจัยส่วนบุคคลนี้ต้องพิจารณาถึงอายุ เพศ การศึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบ ประสบการณ์ และอื่น ๆ ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมายการพัฒนา หรือเนื้อหาวิชา และวิธีการพัฒนา ซึ่งจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ คือ

การพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง เริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้ทราบถึงประเด็นการพัฒนา วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา และนำไปสู่การวางแผนการพัฒนา และการดำเนินการพัฒนา และติดตามประเมินผลตามลำดับ เมื่อมีการดำเนินการตามกระบวนการทั้ง ๔ ขั้นตอน จะส่งผลให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

ระบบงาน หรือกระบวนการพัฒนาบุคลากร



๑. การหาความต้องการในการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรต้องได้รับการสนับสนุน หรือความร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนา ประกอบด้วย ตัวบุคลากร ผู้บังคับบัญชาไปจนถึงระดับผู้บริหารองค์การ หน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนา รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้แก่ งบประมาณ นโยบาย กฎหมาย และบริบทขององค์การ เช่น โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ บทบาทภารกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม โดยเริ่มจากมีการหาความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ หรือประเด็นอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นเรื่องการเป็นระบบราชการ ๔.๐ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐ ซึ่งส่วนราชการเห็นว่าจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร การประเมินหาความจำเป็นความต้องการ (Development Gap) ต้องวิเคราะห์ประเมินความต้องการในระดับบุคคล องค์กร และทีม ดังนี้

๑.๑ วิเคราะห์จากบทบาทภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อกำหนดองค์ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานตามที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดไว้แล้วหรือนอกเหนือจากที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดไว้

๑.๒ วิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และจำเป็นที่ส่วนราชการต้องดำเนินการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์นั้น เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของโลกด้านต่างๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

๑.๓ การประเมินหาความจำเป็น ความต้องการ (Development Gap) จากตัวบุคลากร ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีการร่วมกัน ดังนี้

- ใช้ผลการประเมินสมรรถนะจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี หรือส่วนราชการจะใช้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาเป็นแนวทางการประเมินเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนาเป็นการเฉพาะ

- การประเมินศักยภาพตนเองของบุคลากร (Self Assessment) หรือบุคลากรเสนอหรือรายงานด้วยตนเอง (Self Report)

- การทำแบบทดสอบ (Pretest)

- ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)

การหาความต้องการในการพัฒนาทำให้ทราบถึงประเด็นการพัฒนา วัตถุประสงค์/เป้าหมายของการพัฒนา และวิธีการพัฒนา และจัดทำแผนการพัฒนาต่อไป

การหาความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา (Development Gap) จากตัวบุคลากร ทำให้ผู้ที่มีหน้าที่ทำการพัฒนา ไม่จำเป็นว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา กองการเจ้าหน้าที่ทราบถึงความต้องการของบุคลากร สามารถที่จะส่งเสริมและสนับสนุนความต้องการหรือความคาดหวังของบุคลากร ได้ทั้งในเรื่องของประเด็นการพัฒนา วิธีการพัฒนา

การวางแผนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม พัฒนา

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีภารกิจที่แตกต่างหลากหลาย คุณลักษณะของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรจึงมีความแตกต่างกันไป จึงไม่สามารถที่จะทำการพัฒนาแบบหลักสูตรกลางเหมือนกันทั้งองค์การ หรือที่เรียกว่าการจัดหลักสูตรแบบเสื้อโหล (one size fits all) แต่อย่างไรก็ดี ยังมีคุณลักษณะบางอย่างที่สามารถดำเนินการในภาพรวม เช่น ทักษะด้านดิจิทัล และคุณลักษณะทางการบริหาร ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ตามที่ ก.พ. กำหนด เป็นต้น ดังนั้น เครื่องมือที่เหมาะสมที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร คือ ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรในระยะยาว อย่างน้อย ๓ - ๕ ปี การจัดทำแผนงานโครงการ หลักสูตรการฝึกอบรม จากผลการวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อใช้

ในการกำหนดทิศทางในการพัฒนา ให้บุคลากรมีคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ รองรับกับบริบทของส่วนราชการ และประเทศไทย ๔.๐ รับผิดชอบดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร

๑. หน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก็คือ กองการเจ้าหน้าที่ ควรดำเนินการ จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว ๓ - ๕ ปีจะเป็นแผนและกลยุทธ์การพัฒนาที่เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของ สปน. ประสบความสำเร็จ และเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ส่วน ราชการและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ มีจุดเน้นที่สำคัญ (HRD Strategic Focus) ได้แก่ วัฒนธรรม องค์กร (Organization Culture) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ภาวะผู้นำ (Leadership) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Facility) และถ่ายทอดเป็นแผนประจำปีไปสู่การปฏิบัติต่อไปยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมรองรับบริบท ขององค์กร และบริบทประเทศไทย ๔.๐ เช่น

๑.๑ เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากร มีสมรรถนะที่ จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน และความรู้ความสามารถเฉพาะตามภารกิจ

๑.๒ พัฒนาระบบการพัฒนา มีการนำวิธีการพัฒนา ที่หลากหลายมาใช้ ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) เนื่องจากบุคลากร สปน. มีบุคลากรสูงอายุ และมีประสบการณ์ โดยเพิ่มบทบาท การเป็นผู้สอนงานให้ การใช้แผนพัฒนารายบุคคลเป็นเครื่องมือการพัฒนาหลัก

๑.๓ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล เพื่อยกระดับการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย สำหรับรองรับการปฏิบัติงาน การเชื่อมโยงเครือข่าย และเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลบูรณาการ ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน เพื่อรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๑.๔ พัฒนาระบบการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์และจัดทำระบบการจัดการความรู้ มีการเผยแพร่ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การผลิตสื่อการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

๑.๕ การเสริมสร้างทัศนคติ เพื่อปรับทัศนคติเรื่องของจิตสาธารณะการพร้อมต่อ การปรับเปลี่ยนเป็นประเด็นสำคัญของการเข้าสู่ระบบราชการ ๔.๐

๑.๖ การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน ให้เอื้อต่อการคิดค้นพัฒนานวัตกรรม

๒. หน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการ

๒.๑ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสังกัด ตามประเด็นการพัฒนาที่ได้จาก การหาความจำเป็น ความต้องการการพัฒนา โดยเน้นประเด็นการพัฒนาเกี่ยวกับการรองรับการ เป็นประเทศไทย ๔.๐ เช่น ทักษะด้านดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การปรับเปลี่ยนทัศนคติ เป็นต้น วิธีการพัฒนาต้องกำหนดวิธีการพัฒนาให้หลากหลาย เหมาะสมกับ ประเด็นการพัฒนา และตัวบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชา ต้องหาวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อกรณีบุคลากรต้องไปเข้ารับการพัฒนา เช่น การมอบหมายผู้รับผิดชอบงานแทน นอกจากนี้ ในการทำแผนพัฒนารายบุคคลต้องกำหนดวิธีการ ติดตามประเมินผลการพัฒนาไว้ด้วย

๒.๒ จัดทำโครงการ กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากร ในประเด็นการพัฒนา หรือหลักสูตรที่เป็นเนื้อหาเฉพาะตามบทบาทภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ของส่วนราชการ จากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ ซึ่งบุคลากรควรได้รับการพัฒนา เช่น

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
๑. การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยี	วัฒนธรรมองค์กรของ สปน. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	๑. การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) ในประเด็นที่น่าสนใจ/ทันสมัย โดยหมุนเวียนผู้บรรยายจากแต่ละสำนัก/กอง อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง
		๒. การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าเรียนจากระบบ e-learning ในสาขาวิชาที่สนใจหรือเกี่ยวข้องกับงาน จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งจากในและต่างประเทศ อย่างน้อยคนละ ๒ รายวิชา/ปี
๒. ทักษะการคิดสร้างสรรค์หรือการคิดวิเคราะห์	เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับงานและบริการของ สปน. ได้อย่างแตกต่างทำให้เกิดบริการที่ดี มีความสร้างสรรค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้เหนือความคาดหมาย	- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข้มข้น - การศึกษาดูงาน - การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง
๓. ทักษะการวิเคราะห์และการเชื่อมโยง	บุคลากรสามารถใช้ทักษะการวิเคราะห์และการเชื่อมโยงในการเสนอโครงการหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นนวัตกรรมใหม่	ผู้บริหารระดับกลางฝึกหัดบุคลากรระดับปฏิบัติให้มีการวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบ และจัดให้มีการวิพากษ์บทวิเคราะห์จากบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา
๔. ทักษะการทำงานแบบบูรณาการ	๔. บุคลากร สปน.สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขยายผลไปสู่การดำเนินงานรูปแบบประชารัฐกับภาคส่วนต่างๆ	<p>๑. ผู้บริหารระดับสูง กำหนดโจทย์ภารกิจที่มีความท้าทายในระดับต่างๆ และแต่งตั้งคณะทำงาน โดยมีผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะทำงาน และบุคลากรระดับปฏิบัติที่มาจากสำนัก/กอง ต่างๆ เพื่อดำเนินการในแต่ละประเด็น</p> <p>๒. สำนัก/กอง ที่มีการดำเนินงานแบบประชารัฐร่วมกันสรุปแนวทางการดำเนินงาน และสนับสนุนให้สำนัก/กอง อื่นๆ ริเริ่มโครงการแบบประชารัฐหรือมีส่วนร่วมกับโครงการลักษณะนี้เพิ่มขึ้น</p>
๕. ทักษะด้านดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเข้มข้น - การศึกษาดูงาน - การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง 	บุคลากรกลุ่มวิชาการและทั่วไป ระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงาน ชำนาญการพิเศษ/อาวุโส
๖. ปลุกและปลุกฝังให้เกิดความรู้สึกด้าน Public Mind	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้บุคลากรเกิดการตื่นตัว และรู้สึกถึงการทำประโยชน์ต่อส่วนรวม ตั้งใจทำหน้าที่ไม่เบียดเบียนส่วนรวม - เพื่อให้มีกรอบความคิดในการทำงานแบบเปิดกว้าง Growth Mindset 	<ol style="list-style-type: none"> ๑. รณรงค์/ปลุกกระแส ๒. ประกวด/แข่งขันแผนการสร้าง Public Mind เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม ๓. สร้างวัฒนธรรมในองค์กร เช่น ตรงต่อเวลา ฯลฯ ๔. จิตอาสา ๕. ฝึกอบรมแบบ Coaching

ในขั้นตอนนี้ ผลผลิตสำคัญที่เกิดขึ้น คือ แผนพัฒนารายบุคคล และยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ทั้งในประเด็นการพัฒนาและวิธีการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาตามแผน

หน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่บุคลากรสังกัด ตัวบุคลากร ดำเนินการตามแผนที่กำหนด โดยประสานการดำเนินการร่วมกัน

การติดตามประเมินผล

๑. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการ ดังนี้
 - ๑.๑ ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Apply) ตามแผนพัฒนารายบุคคล
 - ๑.๒ หลังเสร็จสิ้นโครงการ สรุปผลและรายงานผลการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา หรือหลักสูตร รายงานผู้บริหารทราบ พร้อมทั้งสำเนาส่งให้กองการเจ้าหน้าที่
 - ๑.๓ สรุปผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการในรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน รายงานให้กองการเจ้าหน้าที่
 ๒. กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการ ดังนี้
 - ๒.๑ รวบรวมรายงานประเมินผลการฝึกอบรม สัมมนาของส่วนราชการ เพื่อเผยแพร่เป็นองค์ความรู้ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
 - ๒.๒ จัดทำสรุปรายงานผลการพัฒนาบุคลากรในรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ในภาพรวมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รายงานผู้บริหารทราบ
- ในการติดตามประเมินผล จะมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการติดตามประเมินผลการพัฒนาในภาพรวมของส่วนราชการ ซึ่งจะช่วยให้กองการเจ้าหน้าที่ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนารายบุคคล ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณและจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมของปีงบประมาณถัดไป

บทสรุป

เมื่อพิจารณากระบวนการพัฒนาบุคลากรครบถ้วน ๔ ขั้นตอนตามที่เสนอแล้ว ทำให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีระบบ มีความทั่วถึง และต่อเนื่อง มีกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งก็จะส่งผลทำให้บุคลากร ได้รับการพัฒนา สนับสนุนความต้องการของบุคลากร และต่อเนื่อง กล่าวคือ ในกระบวนการหาความจำเป็นในการพัฒนาจากปัจจัยในการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบไปด้วย (๑) บุคลากร ซึ่งมีเรื่องที่ต้องพิจารณา คือ คุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคลากร ได้แก่ อายุ การศึกษา ทั้งวุฒิการศึกษา ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ข้าราชการ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างประจำ

ประสบการณ์ในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งต้องหยิบยกขึ้นมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็น การพัฒนา และวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมแต่ละบุคคล (๒) ปัจจัยภายนอกและในการกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์การพัฒนากำหนดให้ครอบคลุมทั้งเรื่องของการพัฒนาบุคคล การพัฒนาระบบการทำงาน รวมถึงบรรยากาศและ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ กำหนดวิธีการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ การสอนงาน (Coaching) จากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ หรือผู้บังคับบัญชา มีการศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดมุมมอง ที่มีการศึกษาเปรียบเทียบ ทำให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาที่เป็น ระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง

บทที่ ๕

สรุปและข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ ควรเป็นเรื่องของการวางระบบการพัฒนาภายใต้คำว่า เป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง มีการกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและบริบทของสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรีคุณลักษณะของบุคลากรเพื่อรองรับกับการเป็น “ประเทศไทย ๔.๐” นำไปสู่การเป็น “ระบบราชการ ๔.๐” คือ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐที่เชื่อมโยงประชาชนเป็น ศูนย์กลาง และภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อนปัจจัยความสำเร็จ หรือตัวกระตุ้นให้เกิดระบบราชการ ๔.๐ ประกอบด้วย

๑. การประสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) ปรับความคิดจากการให้ความร่วมมือ ไปสู่การทำงานร่วมกัน ระดมความคิดและนำทรัพยากรมาแบ่งปัน และใช้ประโยชน์ร่วมกัน การใช้ข้อมูล ร่วมกันภายในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๒. สร้างนวัตกรรม (Innovation) คิดค้นวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน การให้บริการ ประชาชน และนำเสนอนโยบายสาธารณะที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน สร้างประสิทธิภาพ การทำงานโดยการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและ การคิดสร้างสรรค์ ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และ สร้างสรรค์ นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล เพื่อให้บุคลากร เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้าง และพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาตนเอง ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะต้องร่วมสร้าง ระบบดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนากลไก ระบบงาน ระบบการบริการ รูปแบบ การดำเนินงานขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงและ บูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐ กับประชาชน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติควรกำหนดเรื่องดังกล่าวประเด็นการพัฒนาที่เป็นประเด็น ยุทธศาสตร์ มีวิธีการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ จากการปฏิบัติ การได้รับคำแนะนำ การสอนงาน แนะนำ (Coaching) จากข้าราชการที่มีประสบการณ์ มีวิธีการพัฒนาด้วยการศึกษา ดูงานต่างประเทศ เพื่อเปิดมุมมอง และการศึกษาเปรียบเทียบในระดับสากล

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ มีความเหมาะสม พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้ทราบว่า ปัจจุบันการพัฒนาบุคคลของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรียังไม่เป็น ระบบทั่วถึง และต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรควรมีการหาความต้องการอย่างเป็นระบบ บุคลากรควรได้รับการพัฒนาตั้งแต่แรกเข้า บรรลุไปจนถึงออกจากราชการ และบุคลากรทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานที่ภารกิจหลากหลาย แตกต่าง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้จากการศึกษาข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิ และการสัมภาษณ์ เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจากการสัมภาษณ์นอกจากเรื่องของการพัฒนาบุคลากรแล้ว สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนระบบ และวิธีการทำงาน มีการคิดค้นนวัตกรรม การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ มีการบูรณาการการทำงานทั้งในส่วนของแผนงาน กระบวนการและทรัพยากร ได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ เพื่อให้ได้ผลผลิต และผลลัพธ์ร่วมกัน วิธีการพัฒนาบุคลากรเอง นอกจากหลากหลายแล้ว ช่องทางสำหรับการเข้าถึงข้อมูลเพื่อให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จะต้องมีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ และง่ายต่อการเข้าใจ ผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางโดยการพัฒนา ระบบ กระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในทุกองคาพยพ การดำเนินงาน พัฒนาบุคลากรมีระบบ แนวทาง (Approach) ที่ชัดเจน จากนั้นในขั้นตอนการขับเคลื่อนให้มีการดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบถ้วนในทุกมิติ กำหนดประเด็นการพัฒนา รูปแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม รวมถึง การให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้การขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่าง เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

๑.๑ มีการดำเนินการตามกระบวนการ แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน

๑.๒ การดำเนินการควรให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยหนึ่งในสามปัจจัยที่จะขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ ๔.๐

๑.๓ การหาความต้องการในการพัฒนา (Development Gap) นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในองค์กรซึ่งได้แก่ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ชีตความสามารถของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ แล้ว ควรมีการวิเคราะห์ในประเด็น มิติอื่น ๆ ด้วย ประเด็นท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต (Key Challenges) แนวโน้มกำลังคนในอนาคต เช่น ชีวิตการทำงานในยุคดิจิทัล (Digital Work Life) เศรษฐกิจ การเมือง สังคมสูงอายุ (Aging Society) และอาจรวมถึงความสามารถ อัจฉริยะทางเทคโนโลยี ดิจิทัล (Digital Intelligence)

๑.๔ การกำหนดรูปแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน กล่าวคือ ปัจจุบันเปลี่ยนจากระบบการศึกษา (Education หรือ Training) มาเป็นการเรียนรู้ (Learning) จึงเสนอให้นำรูปแบบที่นิยมใช้ในปัจจุบันมาใช้ คือ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ โดย ๗๐% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience) ๒๐% การสร้างเครือข่าย (Relationships) และ ๑๐% การเรียนในห้องเรียน (Education หรือ Training)

๑.๕ มีการกำหนดวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เพราะการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เรื่องเดียว ด้วยวิธีเหมือนกัน ขอเสนอวิธีการพัฒนา เช่น

๑.๕.๑ การสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มการอ่าน การหารือ

๑.๕.๒ การนำระบบการสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาใช้ในองค์กร

๑.๕.๓ การสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งการสร้างเครือข่ายสามารถดำเนินการได้ โดยเริ่มจากการสร้างเครือข่ายภายในส่วนราชการ การสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการส่วนกลาง ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น ไปจนถึงเครือข่ายภาคประชาชน หรือประชาสังคมซึ่งจะสนับสนุนในเรื่องของการเป็น Connect Government

๑.๕.๔ การให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (Secondment) และการให้บุคลากรอื่นมาปฏิบัติงานในส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาระบบก้าวกระโดด ซึ่งไม่จำกัดว่าเป็นบุคลากรภาครัฐเท่านั้น นอกจากการพัฒนาบุคลากรแล้วยังเป็นวิธีการที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเข้าสู่การเป็นภาคราชการที่เปิดกว้าง (Open Government) บุคลากรจากต่างส่วนราชการ หรือภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ในฐานะผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการสามารถเข้าถึง เข้าใจความต้องการ

๑.๕.๕ การพัฒนา Application เพื่อรองรับการ Training บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าอบรมได้ทุกที่ ทุกเวลา จัดทำเป็นเหมือนอยู่ในห้องอบรมจริง มีการสื่อสารแบบสองทาง เมื่อมีการอบรม และมีการจัดบทเรียนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเป็นห้องๆ ให้บุคลากรเข้าอบรมได้ตามความเหมาะสม ตามแผนการพัฒนา

๒. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

๒.๑ พัฒนาระบบงาน หรือระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้พร้อมรองรับไปพร้อม ๆ กัน โดยกำหนดนโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอการดำเนินการในประเด็นนี้ เช่น

๒.๑.๑ การพัฒนา Application รองรับระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน (Back Office) ซึ่งปัจจุบันทุกส่วนราชการจะมีระบบปฏิบัติงานใช้ภายในส่วนราชการ บางส่วนราชการอาจจะใช้บนระบบอินเทอร์เน็ต บางส่วนราชการใช้บนระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ทุกที่ เพิ่มประสิทธิภาพงานด้านบุคลากร เช่น การลา การขออนุญาตรับรองเงินเดือน การขอรับการช่วยเหลือ สวัสดิการต่าง ๆ การขอใช้รถยนต์ส่วนกลาง การขอใช้ห้องประชุม เป็นต้น

๒.๑.๒ สร้างความผาสุก และความผูกพันของบุคลากร ให้เป็น “องค์กรแห่งความสุข” เรื่องการกำหนดเวลายืดหยุ่นการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้านได้ โดยส่วนราชการสนับสนุน พัฒนาระบบการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ ได้จากภายนอกโดยการเชื่อมโยง หรือกรณีส่วนราชการมีข้อจำกัด หรือเพื่อความปลอดภัย อาจมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตกับส่วนราชการในพื้นที่ตามความเหมาะสม กำหนดให้ส่วนราชการนั้น เป็น Hubs มีการจัดสรรพื้นที่ให้เป็นที่ทำงานให้กับบุคลากรต่างหน่วยงานเข้าใช้งานระบบ

๒.๑.๓ ทำให้การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน เพื่อการพัฒนาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ให้สามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนาได้ ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรต้องมีผลการปฏิบัติงานผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ซึ่งแสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะพร้อมต่อการปฏิบัติงาน

๓. ด้านอื่น ๆ

ประเด็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ คือ (๑) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (๒) ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด ในระบบราชการมีสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดประเด็น หลักสูตร วิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะดังกล่าว แต่เนื่องจากทุกส่วนราชการต้องไปอบรมที่สำนักงาน ก.พ. และในสภาพปัจจุบันจะไม่ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถนำประเด็นเนื้อหาวิชา หลักสูตร วิธีการใช้พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการได้เอง

การดำเนินการตามที่เสนอต้องมีการออกแบบระบบ กำหนดระเบียบขึ้นมารองรับ ซึ่งอาจจะมีหลายส่วนราชการเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รวมถึงการออกเป็นนโยบายรัฐบาล เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกส่วนราชการ และไม่เฉพาะเจาะจงสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเท่านั้น หากมีการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม จะทำให้บุคลากรภาครัฐ เป็นบุคลากร ๔.๐ ประกอบด้วย มีการคิดวิเคราะห์มีความรู้วิชาการ (Head) มีจิตใจ ค่านิยม มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีคุณธรรม จริยธรรม (Heart) มีสุขภาพอนามัยดี มีความสุข (Health) และมีทักษะการทำงาน (Hands) และจะนำไปขับเคลื่อนปัจจัยหรือตัวเร่งที่สำคัญ คือ (๑) การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) (๒) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) (๓) การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) ทำให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย และนำไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ระบบราชการสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน นำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

จุฑามณี ตรีตระกูลมุกดา. (๒๕๕๔). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

พรชัย เจดามาน. ทรัพยากรมนุษย์: มติการบริหารจัดการศตวรรษที่ ๒๑ อย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ ๑
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ สุตราไพศาลบิวเดอร์

สำนักแผนงานและกิจการพิเศษ. (๒๕๖๐). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑. พิมพ์ครั้งที่ ๑.
กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

เสนาะ ตีเยาว์ (๒๕๕๓). หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.

วิทยานิพนธ์

กาญจนา เอ็มดิษฐ์. (๒๕๕๒). แนวทางการพัฒนาบุคลากรกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตาม
ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาการบริหาร และนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชุตีธร หาญดำรงสุข. (๒๕๕๔). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
ระบบสารสนเทศของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พื้นที่ภาคที่ ๑ เขตที่ ๑ จังหวัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปรียาภัทร ศรีเพชร. (๒๕๕๘). แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงาน
อาชีวศึกษา จังหวัดระยอง กรณีศึกษาวิทยาลัยระยอง จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พัชรินทร์ ชันติบุตร. (๒๕๕๒). แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการจัดสวัสดิการแก่เด็ก
ในสถานรองรับเด็กตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. ๒๕๔๖.

สารนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิลาวัลย์ สมรรถสหัสชัย. (๒๕๕๗). แนวทางการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน ภาค ๙ พิษณุโลก เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

สิทธิชัย ศรีเจริญประมง. (๒๕๕๖). แนวทางการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการของสายการบินในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ) คณะการจัดการท่องเที่ยว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุทธญาณ์ โอบอ้อม. (๒๕๕๗). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

รายงานการวิจัย

จุฑามาศ แสงอาวุธ และพรนิภา จินดา. (๒๕๕๓). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี. รายงานการวิจัย. สุราษฎร์ธานี : วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

บุญเดือน เกษศรี. (๒๕๕๓). แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี. รายงานการวิจัย. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วันเพ็ญ ศรีแก้ว. (๒๕๕๒). การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่. การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (ส่งเสริมการเกษตร). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สังวาล เขื่อนคำ. (๒๕๕๔). การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนของโรงเรียนวาริชเชียงใหม่. ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) การค้นคว้าอิสระ. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสถียร จันท์แย้ม (๒๕๕๒). แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาญจนบุรี. รายงานการวิจัย. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. (๒๕๕๙). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์อุตสาหกรรมไทย ๔.๐ ระยะเวลา ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๗๙). [Online]. Available URL: https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/bkk_th/3e8338319d600f5e9883ebf900905569.pdf

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.(๒๕๕๙). พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. [Online]. Available URL: <http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf>

ไทยรัฐฉบับพิมพ์. (๒๕๕๙). ไชรทัส “ประเทศไทย ๔.๐” สร้างเศรษฐกิจใหม่ก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง. [Online]. Available URL: <https://www.thairath.co.th/content/613903>

ปรเมธี วิมลศิริ. (๒๕๕๙). ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี อนาคตประเทศไทย เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน. เอกสารประกอบหลักสูตรวิทยากรประกันภัยระดับสูง (วปส.) รุ่นที่ ๖ ณ ห้องประชุมสถาบันวิทยากรระดับสูง สำนักงาน คปภ.

ศิวพร ภมรประวัตติ (๒๕๖๐). การจัดวางระบบการสอนงานและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการสอนงาน. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมชลประทาน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (๒๕๖๐). ประเทศไทยในบริบทไทยแลนด์ ๔.๐ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. [Online]. Available URL: <http://www2.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thailand-4-0-under-coninstitution-2560.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.(๒๕๖๐). ข้าราชการไทยกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐. [Online]. Available URL: http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/khaaraachkaaraityhabkaarkhabekhluenpraethsaipsuu_0.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(๒๕๖๐). ประเทศไทย 4.0 - ระบบราชการ4.0. [Online]. Available URL: https://www.opdc.go.th/uploads/files/2560/ThaiGov4.0_1.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(๒๕๖๐). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔. [Online], Available URL: http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.(๒๕๖๐). ผลการวิจัยองค์กร สำนักงานปลัด
สำนักนายกรัฐมนตรี. เอกสารประกอบ โครงการส่งเสริมและวางแผนกำลังคนในส่วนราชการ. มป.ท.

สุทิน แก้วพล. (๒๕๕๗). กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework).
[Online].Available URL: www.gotoknow.org/posts/401214.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (๒๕๕๙). แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0. [Online].Available URL:
http://planning2.mju.ac.th/government/20111119104835_planning/Doc_25590823143652_358135.pdf

ภาษาต่างประเทศ

Henaman G., Schwab P., Fossum and Dyer D.(1986). Personnel/Human Resource
Management Fourth Edition :Toledo, OhioUSA.

Monday,R. W.andNoe, R. M. 2005. Human Resource Management. Upper Saddle River,
NJ:Prentice – Hall.

Swanson R. and Holton III E. (2001). Foundation of Human Resource Development.
San Francisco:Berrett Koehler Publisher Inc.

Werner M. Jon and Desimone L. Randy.(2009). Human Resource Development.
Ohio : South –Western/Cengage Learning.

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ โดยให้ข้าราชการมีพันธกิจร่วมกันในการแก้ปัญหาที่เป็นฐานรากของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศไทย ๔ พันธกิจ ดังนี้

๑. การส่งเสริมการทำงาน ที่สอดคล้องเชื่อมโยง เป็นบูรณาการ และสร้างจิตสำนึก รับผิดชอบร่วมกัน

๒. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ

๓. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และการคิดสร้างสรรค์

๔. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากพันธกิจ ดังกล่าว ได้หยิบยกขึ้นมาเป็นแนวทางการศึกษา จำนวน ๒ พันธกิจ คือ

การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์

ข้าราชการจะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์ นโยบาย แนวคิด วิธีการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ ที่มีความทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการ เพื่อยกระดับผลผลิตภาพและปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐในการทำงาน ต้องร่วมกันการสร้างบรรยากาศ การทำงานที่เปิดกว้าง ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดหรือรูปแบบการทำงานแบบเดิม ทำทลายสิ่งใหม่ เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่างบนหลักเหตุและผล แสวงหาโอกาสอย่างเหมาะสม ให้อิสระในการทำงาน พร้อมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น จากการทดลองทำสิ่งใหม่ สนับสนุนการต่อยอด การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ขององค์กร และผลงานวิจัยและพัฒนาอย่างเต็มที่ข้าราชการจะต้องร่วมกันกระตุ้นให้ทุกคนคิดต่างไปจากเดิม โดยให้คิดว่าเราจะตัดอะไรทิ้งได้บ้าง เราจะเชื่อมโยงหรือนำสิ่งใดกับสิ่งใดมารวมกันแล้ว สร้างเป็นสิ่งใหม่ได้บ้าง เราจะปรับสัดส่วนอะไรได้บ้าง และเราจะพลิกแพลงสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวันให้ง่ายและดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติ ติดตามความคืบหน้าและวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ข้าราชการทุกคนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยการพัฒนาตนเอง ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจะต้องร่วมสร้างระบบดิจิทัลในภาครัฐ ด้วยการร่วมออกแบบและพัฒนากระบวนการงาน ระบบการบริการ รูปแบบการดำเนินงาน ขององค์กร (Service and Work Process Redesign) ให้เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเอง ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน และระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน (Co - Creation) และเพื่อการพัฒนางานภาครัฐที่มีมูลค่าสูงขึ้น(High Value Jobs)ในการทำงาน จะต้องรู้เข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ต้องติดตาม

๒. เพื่อให้ข้าราชการ หรือบุคลากร สปน. มีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น (ตามข้อ ๑) บุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ควรได้รับการพัฒนา.....(ประเด็นใด ? เพื่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใด ? วิธีการใด ?)

ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย
๑.			
๒.			
๓.			
๔.			
๕.			
๖.			
๗.			

.....
.....
.....
.....

.....

๕. นอกจากการพัฒนาตัวข้าราชการหรือบุคลากรแล้ว สปน.ควรมีการพัฒนาองค์กรในภาพรวม หรือระบบงานใด ? อย่างไร ? ที่จะสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการ และการขับเคลื่อนประเทศไทย ๔.๐

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....



ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล หรือความเห็น ซึ่งจะนำไปใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรของ สปน. ต่อไป

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางรุ่งรตนา บุญ-หลง
วัน เดือน ปีเกิด	๑๘ เมษายน ๒๕๐๗
การศึกษา	พ.ศ.๒๕๒๔ จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีวิทยา พ.ศ.๒๕๒๘ จบปริญญาตรีรัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๓ จบปริญญาโทพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ประวัติการฝึกอบรม	พ.ศ.๒๕๕๒ หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง รุ่นที่ ๙ สถาบันพระปกเกล้า พ.ศ.๒๕๕๘ หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ ๖๕ วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.๒๕๕๙ หลักสูตรผู้ตรวจราชการระดับกรม สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.๒๕๔๐ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๗ ว สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.๒๕๔๗ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ๘ ว สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.๒๕๕๑ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.๒๕๕๖ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ.๒๕๕๙ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

ผู้วิจัย นางรุ่งรตนา บุญ-หลง

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๖๐

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ความเป็นมาและลักษณะสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและมั่งคั่ง ทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า หรือไม่สามารนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ ประเทศเหล่านั้นก็ยากจะพัฒนา ความเจริญหรือความล้ำหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ในการพัฒนาประเทศไม่ว่าด้านใดก็ตาม ล้วนมาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ ในการที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา และมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันทั่วทั้ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attribute) ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนทำให้บุคลากร มีความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาบุคลากรมุ่งหมาย เพื่อการแก้ไขปัญหาการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เตรียมความพร้อมบุคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพื่อสร้างความเข้าใจ สื่อสารหลักการทำงานให้เกิดประสานงานและความร่วมมือ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร มีวิธีการพัฒนาหลากหลาย วิธีการ เช่น การฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน การดูงาน นอกสถานที่ เป็นต้น เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมายของการพัฒนาที่ถูกต้อง ชัดเจน ตลอดจนวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม

รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้มีแนวนโยบาย “ประเทศไทย ๔.๐ (Thailand4.0)” ด้วยการขับเคลื่อนองคาพยพของประเทศ ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในบริบทของประเทศ จากการศึกษาประเทศไทย ๑.๐ ในอดีตที่ต้องพึ่งพาการกสิกรรมเป็นพื้นฐาน การใช้แรงงานเพื่อผลิตสินค้า การจัดวางความคิด ภายใต้ข้อคำสั่งหรือกรอบที่กำหนดมาเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยชี้นำ รวมทั้งได้มีการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่งถือเป็นวาระแห่งชาติที่รัฐบาล และทุกภาคส่วนต้องให้ความสำคัญ กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในภาคราชการ ข้าราชการถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ การที่จะพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายตามทิศทางที่กำหนด ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ และการปฏิรูปประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ ข้าราชการต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ภาคราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของข้าราชการแบบเก่าไปสู่ข้าราชการยุคใหม่ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ข้าราชการจึงจำเป็นต้องปรับมุมมอง เปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mindset) และวางระบบงาน การบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศไทย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ โดยให้ข้าราชการมีพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรากฐานของระบบและสร้างกลไกเชิงรุกเพื่อสร้างจุดแข็งของประเทศ ใน ๔ ประเด็น กล่าวคือ ๑. การส่งเสริมการทำงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงเป็นบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน ๒. การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบประชารัฐ ๓. การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ ๔. การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย ๔.๐ บุคลากรภาครัฐ ถือเป็นกลไกสำคัญหรือกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่จะนำประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ต้องควบคู่กับการให้ความสำคัญของผู้บริหารภายในหน่วยงาน โดยต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ของรัฐบาล เป็นการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๓ มิติ คือ (๑) การเปลี่ยนจากผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้านวัตกรรม (๒) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศไทย ด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ (๓) เปลี่ยนจากเน้นการผลิตสินค้าไปสู่ภาคการบริการมากขึ้น จึงเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยไปสู่ ๔.๐ นั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบกับความคิด สร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นกระบวนการให้บริการมากกว่าการผลิต ตามบริบทของภาครัฐ สินค้า หรือผลผลิต คือ การจัดการบริการสาธารณะ หรือการให้บริการนั่นเอง ดังนั้น จากพันธกิจร่วมของข้าราชการยุคประเทศไทย ๔.๐ ของสำนักงาน ก.พ. ที่วางแนวทางการขับเคลื่อนไว้ ๔ เรื่องนั้น ในชั้นนี้ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญใน ๒ เรื่องที่ควรหยิบยกขึ้นมาศึกษาได้แก่

เรื่องที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์

เรื่องที่ ๒ การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ผู้วิจัยเห็นว่า ทั้ง ๒ เรื่องดังกล่าว เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกันในกระบวนการคิด นวัตกรรม และเทคโนโลยี ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด (Mindset) จนเกิดผลลัพธ์ และการดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ โดยนำแนวคิดที่สร้างสรรค์มาใช้ในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด (Mindset) ทศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล
๒. เพื่อศึกษาผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จากนโยบายประเทศไทย ๔.๐
๓. เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ด้านเนื้อหา การศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์และการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยการค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานทางราชการ ทางวิชาการ บทความ ผลการศึกษา และจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
๒. ด้านพื้นที่ การศึกษาเฉพาะพื้นที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี
๓. ด้านประชากรกลุ่มเป้าหมาย ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก
๔. ด้านเวลา ในการศึกษาเป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในช่วงการเก็บข้อมูลระหว่างเดือน พฤศจิกายน ๒๕๖๐ ถึง เดือน มีนาคม ๒๕๖๑

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และทุติยภูมิ (Secondary data) เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานทางราชการ บทความทางวิชาการ ผลการศึกษาวิจัย และข้อคิดเห็นของนักวิชาการ รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในพื้นที่ดังกล่าว นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตการณ์จากภาคสนามและข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) จากการที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในพื้นที่

ผลการวิจัย

จากผลการศึกษาข้อมูล ผลการสัมภาษณ์และการประเมินสถานภาพส่วนราชการ โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย บุคลากร ระบบงานหรือกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนของผู้บริหาร สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (ประเทศไทย ๔.๐) พบว่า สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบ ไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง การพัฒนาที่ยังไม่เป็นระบบ ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลในภาพรวมของส่วนราชการ ยังไม่ส่งเสริม สนับสนุนความต้องการ

หรือความคาดหวังของบุคลากร ผู้บริหารต้องมีนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือกำหนดให้เรื่องการพัฒนาตนเองเป็นตัวชี้วัดบังคับระดับบุคคล ในส่วนนี้ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาที่สำคัญ สำหรับในส่วนของปัจจัยด้านบุคลากร ทักษะของบุคลากรในภาพรวมของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีทักษะการบริหารจัดการข้อมูล การประสาน การอำนวยความสะดวก และการบริการ ปัจจัยด้านบุคคลนี้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเพราะบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจของส่วนราชการ จึงต้องมีการพัฒนาจากการหาความต้องการ หรือ Gap เพราะปัจจัยส่วนบุคคลนี้ ต้องพิจารณาถึง อายุ เพศ การศึกษา หน้าที่ความรับผิดชอบ ประสบการณ์ และอื่น ๆ ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมายการพัฒนา หรือเนื้อหาวิชา และวิธีการพัฒนา ซึ่งจะเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีภายใต้บริบทประเทศไทย ๔.๐ คือ การพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง เริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงประเด็นการพัฒนา วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนา และนำไปสู่การวางแผนการพัฒนา และการดำเนินการพัฒนา และติดตามประเมินผล ตามลำดับ

๑. การหาความต้องการในการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากรต้องได้รับการสนับสนุน หรือความร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องการพัฒนา ประกอบด้วย ตัวบุคลากร ผู้บังคับบัญชาไปจนถึงระดับผู้บริหารองค์กร หน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร รวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้แก่ งบประมาณ นโยบาย กฎหมาย และบริบทขององค์กร เช่น โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ บทบาทภารกิจ ค่านิยม วัฒนธรรม โดยเริ่มจากมีการหาความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนา เป็นการดำเนินการ เพื่อกำหนดจุดประสงค์และระบุเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ หรือประเด็นอื่น ๆ ที่ส่วนราชการเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติภารกิจ หรือเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรการประเมินหาความจำเป็นความต้องการ (Development Gap) ต้องวิเคราะห์ประเมินความต้องการในระดับบุคคลองค์กร และทีม ดังนี้

๑.๑ วิเคราะห์จากบทบาทภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อกำหนดองค์ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงาน ตามที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดไว้แล้ว หรือนอกเหนือจากที่สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดไว้

๑.๒ วิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และจำเป็นที่ส่วนราชการต้องดำเนินการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์นั้น เช่น ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของโลกด้านต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

๑.๓ การประเมินหาความจำเป็น ความต้องการ (Development Gap) จากตัวบุคลากร ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีการร่วมกัน ดังนี้

- ใช้ผลการประเมินสมรรถนะจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี หรือส่วนราชการ จะใช้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว มาเป็นแนวทางการประเมินเพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนา เป็นการเฉพาะ

- การประเมินศักยภาพตนเองของบุคลากร (Self Assessment) หรือบุคลากรเสนอหรือ รายงานด้วยตนเอง (Self Report)

- การทำแบบทดสอบ (Pre - test)

- ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ หรือการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การหา ความต้องการในการพัฒนา ทำให้ทราบถึงประเด็นการพัฒนา วัตถุประสงค์/เป้าหมายของการพัฒนา วิธีการพัฒนา และจัดทำแผนการพัฒนาต่อไป

๒. การวางแผนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม พัฒนา

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีภารกิจที่แตกต่างหลากหลาย คุณลักษณะของบุคลากร ในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรจึงมีความแตกต่างกันไป ด้วย จึงไม่สามารถที่จะทำการพัฒนา แบบหลักสูตรกลางเหมือนกันทั้งองค์กร หรือที่เรียกว่า การจัดหลักสูตรแบบเสื้อโหล (one size fits all) แต่อย่างไรก็ดี ยังมีคุณลักษณะบางอย่างที่สามารถดำเนินการในภาพรวม เช่น ทักษะด้านดิจิทัล และคุณลักษณะ ทางการบริหาร ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ตามที่ ก.พ. กำหนด เป็นต้น ดังนั้น เครื่องมือที่เหมาะสมที่นำมาใช้ ในการพัฒนาบุคลากร คือ ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร ในระยะยาว อย่างน้อย ๓ - ๕ ปี

๒.๑ หน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนากุศลกร ควรดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาว ๓ - ๕ ปี จะเป็นแผนและกลยุทธ์การพัฒนากุศลกรที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้การพัฒนากุศลกรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัด สำนักนายกรัฐมนตรีประสบความสำเร็จ และเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ส่วนราชการและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ มีจุดเน้นที่สำคัญ (HRD Strategic Focus) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) การพัฒนากุศลกรอาชีพ (Career Development) ภาวะผู้นำ (Leadership) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Facility) และถ่ายทอดเป็นแผนประจำปีไปสู่ การปฏิบัติต่อไปยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม รองรับบริบทขององค์กร และบริบทประเทศไทย ๔.๐

๒.๒ หน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ควรดำเนินการ

๒.๒.๑ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสังกัด ตามประเด็นการพัฒนาที่ได้จากการหาความจำเป็นความต้องการการพัฒนา โดยอย่างน้อยต้องมีประเด็นการพัฒนาเกี่ยวกับการรองรับการเป็น ประเทศไทย ๔.๐ เช่น ทักษะด้านดิจิทัล การบริหารจัดการข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การปรับเปลี่ยนทัศนคติ เป็นต้น วิธีการพัฒนาต้องกำหนดวิธีการพัฒนาให้หลากหลาย เหมาะสมกับประเด็นการพัฒนา และตัวบุคลากร รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาต้องหาวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรต้องไปเข้ารับการพัฒนากุศลกร เช่น การมอบหมายผู้รับผิดชอบงานแทน นอกจากนี้ ในการทำแผนพัฒนารายบุคคลต้องกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลการพัฒนากุศลกรไว้ด้วย

๒.๒.๒ จัดทำโครงการ กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรในประเด็น การพัฒนา หรือหลักสูตรที่เป็นเนื้อหาเฉพาะตามบทบาทภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการ ทั้งนี้ กำหนดประเด็นการพัฒนา และวิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นประเทศไทย ๔.๐

๓. การดำเนินการพัฒนาตามแผน

หน่วยงานรับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีที่ บุคลากรสังกัดตัวบุคลากร ดำเนินการตามแผนที่กำหนด โดยประสานการดำเนินการร่วมกัน

๔. การติดตามประเมินผล

๔.๑ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ดำเนินการ ดังนี้

๔.๑.๑ ติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Apply) ตามแผนพัฒนารายบุคคล

๔.๑.๒ หลังเสร็จสิ้นโครงการ สรุปผลและรายงานผลการจัดโครงการฝึกอบรม สัมมนา หรือ หลักสูตร รายงานผู้บริหารทราบ พร้อมทั้งสำเนาส่งให้กองการเจ้าหน้าที่

๔.๑.๓ สรุปผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการในรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน รายงานให้กองการเจ้าหน้าที่

๔.๒ กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการ ดังนี้

๔.๒.๑ รวบรวมรายงานประเมินผลการฝึกอบรม สัมมนาของส่วนราชการ เพื่อเผยแพร่เป็น องค์ความรู้ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๔.๒.๒ จัดทำสรุปรายงานผลการพัฒนาบุคลากรในรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน ในภาพรวม ของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รายงานผู้บริหารทราบ

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

๑.๑ มีการดำเนินการตามระบอบการ แนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน

๑.๒ การดำเนินการควรให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในลักษณะ ของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ เป็นการสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งใน สามปัจจัยที่จะขับเคลื่อนไปสู่ระบบราชการ ๔.๐

๑.๓ การหาความต้องการในการพัฒนา (Development Gap) นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน องค์การซึ่งได้แก่ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ชีตความสามารถของบุคลากรในด้านต่าง ๆ แล้ว ควรมีการวิเคราะห์ในประเด็นมิติอื่น ๆ ด้วย ประเด็นท้าทายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Key Challenges) แนวโน้ม กำลังคนในอนาคต เช่น ชีวิตการทำงานในยุคดิจิทัล (Digital Work Life) เศรษฐกิจ การเมือง สังคมสูงอายุ (Aging Society) และอาจรวมถึงความสามารถ อัจฉริยะทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Intelligence)

๑.๔ การกำหนดรูปแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน กล่าวคือปัจจุบันเปลี่ยนจากระบบการศึกษา (Education หรือ Training) มาเป็นการเรียนรู้ (Learning) จึงเสนอให้นำรูปแบบที่นิยมใช้ในปัจจุบันมาใช้ คือ ๗๐ : ๒๐ : ๑๐ โดย ๑๐ % เป็นเรื่องของการเรียน/การอบรม (Education หรือ Training) ๒๐ Relationships และ ๗๐ % การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience)

๑.๕ มีการกำหนดวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน เพราะการเรียนรู้ ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เรื่องเดียว ด้วยวิธีเหมือนกัน ขอเสนอวิธีการพัฒนา เช่น

๑.๕.๑ การสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มการอ่าน การหารือ

๑.๕.๒ การนำระบบการสอนงาน Coaching ระบบพี่เลี้ยง Mentoring มาใช้ในองค์กร

๑.๕.๓ การสร้างเครือข่าย (Networking) ซึ่งการสร้างเครือข่ายสามารถดำเนินการได้โดยเริ่มจากการสร้างเครือข่ายภายในส่วนราชการ การสร้างเครือข่ายระหว่างส่วนราชการส่วนกลาง ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่นไปจนถึงเครือข่ายภาคประชาชน หรือประชาสังคมซึ่งจะสนับสนุนในเรื่องของการเป็น Connect Government

๑.๕.๔ การให้บุคลากรไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (Secondment) และการให้บุคลากรอื่น มาปฏิบัติงานในส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาระบบก้าวกระโดด ซึ่งไม่จำกัดว่าเป็นบุคลากรภาครัฐเท่านั้น นอกจากการพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังเป็นวิธีการที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมเข้าสู่การเป็นภาคราชการที่เปิดกว้าง (Open Government) บุคลากรจากต่างส่วนราชการ หรือภาคเอกชน ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ในฐานะผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการสามารถเข้าถึง เข้าใจความต้องการ

๑.๕.๕ การพัฒนา Application เพื่อรองรับการ Training บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าอบรมได้ทุกที่ ทุกเวลา จัดทำเป็นเหมือนอยู่ในห้องอบรมจริง มีการสื่อสารแบบสองทางเมื่อมีการอบรม และมีการจัดบทเรียนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเป็นห้องๆ ให้บุคลากรเข้าอบรมได้ตามความเหมาะสม ตามแผนการพัฒนา

๒. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

๒.๑ พัฒนาระบบงาน หรือระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้พร้อมรองรับไปพร้อม ๆ กัน โดยกำหนดนโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอการดำเนินการในประเด็นนี้ เช่น

๒.๑.๑ การพัฒนา Application รองรับระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน (Back Office) ซึ่งปัจจุบันทุกส่วนราชการจะมีระบบปฏิบัติงานใช้ภายในส่วนราชการ บางส่วนราชการอาจจะใช้บนระบบอินเทอร์เน็ต บางส่วนราชการใช้บนระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงระบบการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ทุกที่เพิ่มประสิทธิภาพงานด้านบุคลากร เช่น การลา การขอหนังสือรับรองเงินเดือน การขอรับการช่วยเหลือ สวัสดิการต่าง ๆ การขอใช้รถยนต์ส่วนกลาง การขอใช้ห้องประชุม เป็นต้น

๒.๑.๒ สร้างความผาสุก และความผูกพันของบุคลากร ให้เป็น “องค์กรแห่งความสุข” เรื่องการกำหนดเวลายืดหยุ่นการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้านได้ โดยส่วนราชการสนับสนุนพัฒนาระบบการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ ได้จากภายนอกโดยการเชื่อมโยง หรือกรณีส่วนราชการมีข้อจำกัด หรือเพื่อความปลอดภัย อาจมีการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตกับส่วนราชการในพื้นที่ตามความเหมาะสม กำหนดให้ส่วนราชการนั้น เป็น Hubs มีการจัดสรรพื้นที่ให้เป็นที่ทำงานให้กับบุคลากรต่างหน่วยงาน เข้าใช้งานระบบ

๒.๑.๓ ทำให้การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน เพื่อการพัฒนาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ให้สามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนาได้ ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรต้องมีผลการปฏิบัติงานผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ซึ่งแสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะพร้อมต่อการปฏิบัติงาน

๓. ด้านอื่น ๆ

ประเด็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ คือ (๑) ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (๒) ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การคิดเชิงวิเคราะห์ การทำงานเป็นทีม การปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด ในระบบราชการมีสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดประเด็น หลักสูตร วิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะดังกล่าว แต่เนื่องจากทุกส่วนราชการต้องไปอบรมที่สำนักงาน ก.พ. และในสภาพปัจจุบันจะไม่ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการสามารถนำประเด็น เนื้อหาวิชา หลักสูตร วิธีการใช้พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการได้เอง

การดำเนินการตามที่เสนอต้องมีการออกแบบระบบ กำหนดระเบียบ ขันมารองรับ ซึ่งจะมีหลายส่วนราชการเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี รวมถึงการออกเป็นนโยบายรัฐบาล เป็นต้น

แนวทางการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว หากมีการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมจะทำให้บุคลากรภาครัฐเป็นบุคลากร ๔.๐ ประกอบด้วย มีการคิดวิเคราะห์มีความรู้วิชาการ (Head) มีจิตใจ ค่านิยม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม (Heart) มีสุขภาพอนามัยดี มีความสุข (Health) และมีทักษะการทำงาน (Hands) และจะนำไปขับเคลื่อนปัจจัยหรือตัวเร่งที่สำคัญ คือ (๑) การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) (๒) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) (๓) การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitalization) ทำให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย และนำไปสู่ระบบราชการ ๔.๐ ระบบราชการสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน นำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน