



มุมมอง มุมคิด 11

ทุนฝึกอบรม

สำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

มุมมอง มุมคิด 11

ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้าง
นักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

มุมมองมูมคิด 11

ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้าง

นักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

พิมพ์ครั้งที่ 1

มิถุนายน 2561

จำนวนพิมพ์

300 เล่ม

เจ้าของ

สำนักงาน ก.พ.

ผู้ผลิตและจัดพิมพ์

สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1734 โทรสาร 0 2547 1736

คำนำ

หนังสือ “มุมมอง มุมคิด 11 ทุนฝีกอบบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” เป็นการรวบรวมบทความของผู้รับทุนฝีกอบบรมสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ซึ่งผู้รับทุนได้เข้ารับการฝีกอบบรมในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี โดยการเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝีกอบบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 11 ทุนฝีกอบบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

	หน้า
การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ในช่วงเปลี่ยนผ่าน สู่ประเทศไทย 4.0 : สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม นิสากร จึงเจริญธรรม	1
การปรับปรุงการบริหารจัดการและ การพัฒนาระบบบุคลากรภาครัฐยุคใหม่ ปสันน์ เทพรัักษ์	13
การบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ ภาณุมาศ ญาณเวทย์สกุล	22
การพัฒนาบุคลากรในสายงาน ด้านการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ รณรงค์ พูลพิพัฒน์	31
การเตรียมกำลังคนของกระทรวงมหาดไทย รองรับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564) สมหวัง พ่วงบางโพ	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารจัดการ ปิโตรเลียมรูปแบบใหม่ของประเทศไทย ดร.สรารัฐ แก้วตาทิพย์	52
การกำหนดตำแหน่ง “ข้าราชการวิสามัญ” รองรับ “ประเทศไทย 4.0” สุนทรี สุภาสงวน	62

การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ในช่วงเปลี่ยนผ่าน สู่ประเทศไทย 4.0 : สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

นิสสาร จิ่งเจริญธรรม

รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

1. สถานการณ์

เป็นที่ชัดเจนแล้วว่าจากปี 2560 เป็นต้นไป ทิศทางการพัฒนา และการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ยุค Thailand 4.0 จะเป็นทิศทางที่รัฐบาลใช้พัฒนาประเทศไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง อย่างยั่งยืน ด้วยการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และภูมิปัญญาของประเทศไทยตามแผนยุทธศาสตร์ของชาติ 20 ปี ที่รัฐบาลภายใต้การนำของ นายกรัฐมนตรี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา กำหนดขึ้น จึงเป็นการแน่นอนว่าจะต้องปรับเปลี่ยน ทั้งบริบทขององค์กรและบุคลากรอย่างเข้มข้น ในทุกภาคส่วนของสังคม สำหรับหน่วยงานภาครัฐาก็จะต้องปรับตัวตามเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานของรัฐเป็นองค์กรที่สามารถชี้นำ สนับสนุนการขับเคลื่อนประเทศไทยเข้าสู่โมเดล Thailand 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างแท้จริง

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศไทยตามนโยบาย Thailand 4.0 คือ “คน” หรือที่เราเรียกว่า “บุคลากร” โดยเฉพาะบุคลากรภาครัฐ เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนนโยบายประเทศในการเดินทางก้าวสู่ประเทศไทย 4.0

ข้อมูล ณ 1 เมษายน 2558 บุคลากรภาครัฐมีจำนวน 2,280,872 คน คิดเป็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรถึงร้อยละ 24.8 ของงบประมาณรายจ่ายแผ่นดินทั้งประเทศนับเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันนโยบาย Thailand 4.0 บุคลากรเหล่านี้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และพัฒนาทักษะ สมรรถนะ ให้ทันต่อสภาวะปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี แต่ในช่วงครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าสำนักงานข้าราชการพลเรือน จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในหลายด้าน มีการกระจายอำนาจมายังหน่วยงานระดับกระทรวง กรม การสร้างระบบที่ยืดหยุ่นให้กระทรวง หรือส่วนราชการให้สามารถบริหารงานทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานมากขึ้น แต่แทบจะไม่เห็นการปรับเปลี่ยนระบบราชการ และข้าราชการอย่างเป็นทางการอย่างเป็นรูปธรรมนัก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องระบบบริหารทรัพยากร แนวคิด ทักษะ และระบบการประเมินข้าราชการให้มีสมรรถนะตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ. ในแต่ละระดับของตำแหน่ง หน่วยงาน ราชการยังคงยึดติดกับแนวคิด ควบคุม กำกับ ตรวจสอบ กำหนด กฎระเบียบ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ในขณะที่เดียวกันการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบราชการยังคงยึดติดกับค่านิยมที่ **ค่าของคนอยู่ที่คนของใคร มากกว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลงาน** กอปรกับมาตรการควบคุมจำนวนบุคลากรภาครัฐ ทำให้ข้าราชการหรือบุคลากรในภาคราชการที่มีอยู่ค่อนข้างน้อย ทั้งให้ด้านปริมาณและคุณภาพ จนมีแนวโน้มว่าอาจจะไม่สามารถเข้าทดแทนตำแหน่งราชการ

ที่จะเกิดขึ้น ทั้งในระดับปฏิบัติงานและระดับบริหารของหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสมในอนาคตต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2485 ภายใต้สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรม แปรนโยบายของกระทรวง เป็นกรปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร และบริหารวิชาการทั่วไปของกระทรวง ให้บรรลุเป้าหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

1. ราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบราชการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านทุจริต กองกลาง ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กองตรวจการ และกองกฎหมาย

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด (76 จังหวัด)

3. สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรมในต่างประเทศ 2 แห่ง คือ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศออสเตรเลีย

อัตรากำลังของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ณ 3 พฤษภาคม 2560

ประเภท	จำนวน	ช่วงอายุ			จำนวน เกษียณ (2560-2564)
		≤ 34 (Y)	35-50 (X)	≥50 (BB)	
ข้าราชการ	983	197	383	403	156
ลูกจ้างประจำ	185	-	32	153	73
พนักงาน ราชการ	91	39	50	2	-
รวม	1,259	236	465	558	229

หมายเหตุ อัตรากำลังของบุคลากรในภาครวมของกระทรวงอุตสาหกรรม
จะมีอัตรากำลังทั้งสิ้น 5,228 อัตรา ซึ่งในอีก 5 ปีข้างหน้า
จะเกษียณอายุจำนวน 558 อัตรา

นอกจากนี้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
ยังมีหลากหลายสายงานข้อมูล ณ 3 พฤษภาคม 2560 สำนักงาน
ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีสายงาน จำนวน 25 สายงาน เป็นกรอบ
อัตรากำลังข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาค จำนวน 876 อัตรา ราชการ
ส่วนกลาง จำนวน 167 อัตรา มีข้าราชการระดับอำนวยการสูง จำนวน
79 อัตรา ซึ่งเป็นข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาค จำนวน 75 อัตรา และ
ข้าราชการส่วนกลาง จำนวน 4 อัตรา ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ
จำนวน 121 อัตรา ซึ่งเป็นข้าราชการส่วนภูมิภาค จำนวน 90 อัตรา
ส่วนกลาง 31 อัตรา จากโครงสร้าง ดังนี้ ทำให้ข้าราชการส่วนกลาง

มีโอกาสที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้าในอาชีพราชการ ได้สูงกว่าข้าราชการบริหารส่วนภูมิภาค

2. การเปลี่ยนผ่านสู่ประเทศไทย 4.0

เป็นที่ตระหนักกันดีว่าบุคลากรภาครัฐราชการ เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่จะนำการเปลี่ยนแปลง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศไทย สู่ประเทศไทยยุค 4.0 แล้วบุคลากรเหล่านั้น ควรจะมีขีดความสามารถทั้งในด้านทักษะ สมรรถนะอย่างไร ซึ่งเราจะต้องเข้าใจก่อนว่าใน 5 ปีข้างหน้า สภาวะแวดล้อมจะเป็นเช่นไร แนวโน้มสำคัญที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง เมื่อเราก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 จากการศึกษาพบว่าประเทศไทยมีแนวโน้ม ดังนี้

2.1 ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) เต็มรูปแบบ คือมีประชากรที่มีอายุเกิน 60 ปี มากกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนประชากร ในขณะที่อัตรากำลังบุคลากรภาครัฐราชการใน 5 ปีข้างหน้า ในภาพรวมจะเพิ่มขึ้นถึง 50,584 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 12.49 ซึ่งในส่วนของกระทรวงอุตสาหกรรม จะมีอัตราว่างจากการเกษียณอายุราชการที่ 588 อัตรา คิดเป็นร้อยละ 17.14

2.2 เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ไม่ว่าจะเป็นมือถือที่สามารถทำงานได้เกือบทุกเรื่อง ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology การทำงานในรูปแบบดิจิทัล หรือที่เรียกว่า Digital Workplace เทคโนโลยีที่สามารถที่จะสื่อสารกันได้ หรือที่เราเรียกว่า Internet of things (IOT)

2.3 รูปแบบการทำธุรกิจเปลี่ยนไป มีหลายธุรกิจที่จะเกิดขึ้นใหม่ ในขณะที่ธุรกิจเดิมๆ จะหายไป การประกอบธุรกิจโดยภาคการผลิตอย่างเดียวไม่สามารถอยู่ได้ จะต้องผสมผสานหรือเชื่อมโยงเข้ากับภาคบริการ หลักคิดในการดำเนินธุรกิจจึงเปลี่ยนไป จะคำนึงถึงธุรกิจแค่นั้นเองไม่ได้ จะต้องเข้าใจเรื่องต่างๆ เช่น Connectivity, Cluster, Supply-chain ฯลฯ หรือการค้าปลีกที่ไม่ต้องมีหน้าร้าน การกำเนิดธุรกิจใหม่ไม่ใช่เป็นเรื่องยากอีกต่อไป แต่การดำรงอยู่ของธุรกิจจะเป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่า

2.4 สื่อสังคมออนไลน์ จะเข้ามามีบทบาทในการดำรงชีวิตการทำงาน และการทำธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.5 ปัญหาโลกร้อน มลภาวะที่เกิดบนโลกนี้ จะทำให้ทุกภาคส่วนของสังคมตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม และธรรมชาติมากยิ่งขึ้น การดำเนินกิจกรรมใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำรงชีวิต การประกอบธุรกิจ จะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

หากแนวโน้มสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปดังกล่าวข้างต้น บุคลากรภาครัฐก็ต้องปรับปรุง แนวคิด ทักษะ สมรรถนะของตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สมองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ คำถามคือ บุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะบุคลากรของสำนักปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะเพียงพอที่จะทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ และจะต้องเตรียมความพร้อมอย่างไร ในด้านใดบ้าง

3. ถอดเก็ร็ดความรู้จากการอบรม

3.1 ในช่วงแรกของการอบรม เป็นการอบรมในเรื่องของ Human Capital Risk Management ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงต่อความสำเร็จขององค์กร ว่ามาจากปัจจัยอะไรบ้าง ทรัพยากรบุคคลก็เป็นปัจจัยเสี่ยงปัจจัยหนึ่งที่คุณบริหารจะต้องคำนึงถึง และในการบริหารจัดการความเสี่ยงอันเนื่องมาจากทรัพยากรบุคคลจะมีใช่แค่ความเสี่ยงจากบุคคลที่อาจจะเกิดในปัจจุบันเท่านั้น หากแต่ยังต้องคำนึงถึงความเสี่ยงจากทรัพยากรบุคคลที่จะมีในอนาคตด้วย หัวข้อที่สองได้กล่าวถึง Leadership Code , Strategies Human Resource Development และ 10 Global Trends on Human Capital ความสำคัญของ Leadership Code คือทักษะหรือสมรรถนะหลักพื้นฐานที่องค์กรจะต้องมี เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรนั้น เมื่อทราบ Leadership Code ขององค์กรแล้ว เราก็จะกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือทุนมนุษย์ เพื่อตอบโจทย์ขององค์กรได้

3.2 การศึกษาดูงาน ณ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ระหว่างวันที่ 24-28 เมษายน 2560 เพื่อพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในประเด็นการบริหารจัดการบุคคลในหน่วยงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสิ้น 6 หน่วยงาน คือ หน่วยงานแรก Deutsche Bahn (DB) การรถไฟเยอรมัน หน่วยงานที่ 2 Berliner Wasserbetriebe (โรงงานกำจัดน้ำเสีย และผลิตน้ำประปาแห่งกรุงเบอร์ลิน) หน่วยงานที่ 3 Berlin School of

Economics and Law หน่วยงานที่ 4 Federal Ministry of Education and Research (กระทรวงศึกษาธิการและวิจัยแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี) หน่วยงานที่ 5 Administration of Berlin (สมาพันธ์การจ้างข้าราชการแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี) และหน่วยงานที่ 6 The Federal Ministry of the Interiors (กระทรวงมหาดไทยแห่งสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี) การเข้าศึกษาดูงานทั้ง 6 หน่วยงานดังกล่าว ถึงแม้จะเป็นช่วงระยะเวลาสั้น แต่ก็ได้เรียนรู้ในหลายๆ ประเด็น โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศนี้

ประเด็นแรก คือ การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน ได้แก่ ภาครัฐจะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ สร้างทักษะ และสมรรถนะ ในประเด็นอะไรบ้าง ประเทศนี้ขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรด้วยกลไกตลาด โดยเฉพาะด้านความต้องการแรงงาน (Demand Driven) ผ่านระบบการศึกษา ที่เรียกว่า Dual VET (Vocational Education and Training) โดยเป็นการพัฒนาร่วมกันระหว่างแรงงานหรือบุคคล สถานประกอบการ และสถาบันการศึกษา ซึ่งลักษณะการทำงานบูรณาการร่วมกัน ยังรวมไปถึง การกำหนดหัวข้อศึกษาวิจัยดำเนินร่วมกัน ทั้งนี้วิจัยภาคเอกชน หรือผู้ที่จะใช้ผลงานวิจัยนั้น และรัฐบาลท้องถิ่นสภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้า

ประเด็นที่สอง การกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจนว่า งานในลักษณะใดควรจ้างบุคลากรลักษณะใด ลักษณะงานใดเป็นงาน

ที่ดำเนินการโดยข้าราชการ และลักษณะงานใดเป็นการจ้างงานแบบ Public Sector Employees ซึ่งเป็นการจ้างงานตามสัญญาจ้าง

ประเด็นที่สาม ความชัดเจนในเรื่องระบบการเปลี่ยนงาน เช่น ระบบ 3-5-7 ซึ่งหมายถึง บุคลากรควรอยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไม่น้อยกว่า 3 ปี ไม่เกิน 7 ปี แต่โดยทั่วไปควรอยู่ในตำแหน่งประมาณ 5 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำให้บุคลากรนั้น ได้เรียนรู้งานเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ นำไปสู่ความพร้อมในการดำเนินงาน เพื่อการส่งเสริมสนับสนุนให้โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

ประเด็นสุดท้าย การใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสรรหา และจัดทำฐานข้อมูลรายบุคคลที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ทำให้มีฐานข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการสรรหา ได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง

4. ข้อเสนอแนะ

การบริหารและพัฒนาบุคลากร ในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อที่จะขับเคลื่อนงานตามพันธกิจของกระทรวงอุตสาหกรรม ให้ประเทศไทยก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 อันเป็นส่วนหนึ่งของประเทศไทย 4.0 นั้น การกำหนดกลไกวิธีการในการบริหารและพัฒนาบุคลากร จะต้องเกิดขึ้นในทุกระดับ ดังนี้

4.1 ระดับประเทศ

ระยะสั้น หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ เป็นต้น จะต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง ในระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผลทั้งระดับบุคคลและองค์กรและการบริหารพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ว่าได้ตอบโจทย์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับใดหรือไม่ ให้ความสำคัญกับระบบผลการปฏิบัติงาน (Performance Base) ให้เกิดผลในการปฏิบัติอย่างแท้จริง กำกับดูแลให้บุคลากรภาครัฐทั้งที่บรรจุใหม่และที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นบุคลากรที่มีทักษะและสมรรถนะตามข้อกำหนดอย่างแท้จริง

ระยะยาว หน่วยงานส่วนกลางข้างต้น ควรร่วมกันประเมินการบริหารราชการในปัจจุบันที่เราเรียกว่าระบบแห่งว่ามีจุดด้อยจุดแข็งอย่างไร เพื่อเรียนรู้ และบริหารความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะแก้ไขรวมทั้งร่วมกันกำหนดทิศทางหน่วยงานของภาครัฐในแต่ละกลุ่มงาน เช่น หน่วยงานกลุ่มเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง และความปลอดภัย เป็นต้น กำหนด Leadership Code ของแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ซึ่งอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานระดับกระทรวง ความเป็นนิติบุคคลขององค์กร เพื่อให้เกิดกลไกขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 องค์กรและบุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นหน่วยงานที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายขึ้น บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วขึ้นในต้นทุนที่ถูกลง

4.2 ระดับหน่วยงาน

ระยะสั้น ผู้บริหารระดับกรมและกระทรวงอุตสาหกรรม รวมทั้งหน่วยงาน HR ทั้งระดับกรมและกระทรวงจะต้องให้ความสำคัญในการสรรหาอย่างจริงจัง คำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ

ที่จะต้องตอบโจทย์ ตามทิศทางของสภาวะแวดล้อม ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ของกลุ่มเป้าหมายที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต ให้ความสำคัญกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังในทุกระดับ ได้แก่ ช่วงทดลองปฏิบัติ ราชการ การประเมินเลื่อนเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง ให้ความสำคัญ กับหน่วย HR ซึ่งทั้งกระทรวงอาจมีเพียงหน่วยเดียว หน่วยงาน HR จะต้อง สามารถวางแผน กำหนด กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ในการสรรหาและพัฒนา บุคลากรอย่างแท้จริง มิใช่เป็น HR ที่มีหน้าที่จัดทำเอกสาร เตรียมเนื้องาน ทางธุรการเท่านั้น

ระยะยาว ผู้บริหารระดับกรม และกระทรวงรวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันกำหนด Leadership Code ร่วมกันว่าหน่วยงานของตน ควรเป็น เช่นไร เพื่อนำไปสู่ Brand Organization ซึ่งจะทำให้เราเข้าใจได้ว่าบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมควรจะต้อง มีทักษะ สมรรถนะอะไรบ้าง ซึ่งจะต้องสร้างระบบของการพัฒนาให้บุคลากร ที่มีอยู่แล้วให้สามารถสร้างทักษะ และสมรรถนะตามที่ต้องการ โดยระบบ ที่เลี้ยง การสอนงาน การประเมิน จนถึงการกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ต้องมีระบบการประเมินทักษะและ สมรรถนะอย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่าง แท้จริง

5. บทสรุป

กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นกระทรวงเศรษฐกิจกระทรวงหนึ่ง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการก้าวเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะ ด้านเศรษฐกิจ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมซึ่งเป็นหน่วยงานกลาง

ในระดับกระทรวง มีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้
กระทรวงอุตสาหกรรมเข้าร่วมขับเคลื่อนพัฒนาประเทศเข้าสู่ 4.0
ได้ในระดับใด บุคลากรหน่วยงานทุกระดับ ทั้งระดับประเทศ หน่วยงาน
และปัจเจกชนหรือตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้
ในทุกระดับจะต้องมีแนวคิด การทำงานเชิงรุก (Proactive) พัฒนา
ตัวเองตลอดเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง การก้าว
เข้าสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อความมั่นคง มั่นคง และยั่งยืนต่อไป

การปรับปรุงการบริหารจัดการและ การพัฒนาระบบบุคลากรภาครัฐยุคใหม่

ปลันน์ เทพรักษ์

ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ

ในภารกิจของรัฐบาลนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรของภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้ลุล่วงไปได้ นอกจากนั้นยังจะต้องคำนึงด้วยว่า ในการบริหารภารกิจของรัฐบาลนั้น จะต้องคำนึงถึงภาระด้านงบประมาณที่เกี่ยวข้องกัน การบริหารงานด้านบุคลากร การจัดสวัสดิการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านบุคลากรของภาครัฐไม่ให้มีจำนวนที่สูงมากและเป็นอุปสรรคต่อการจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาทั้งในแง่ของระบบการบริหารจัดการ และการพัฒนาระบบบุคลากรภาครัฐ

ความคาดหวังจากการเข้าร่วมฝึกอบรม

จากการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพรุ่นที่ 3 (Chief Human Resources Officer: CHRO 3) ทั้งในแง่การรับฟังการบรรยายในห้องเรียน ในช่วงแรกเป็นการปรับพื้นฐานองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวทางการบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากรระดับสูง ในเชิงกลยุทธ์และเทคโนโลยี

โดยเทียบเคียงกับการบริหารงานองค์กรภาคเอกชนชั้นนำ ของประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึงการศึกษาดูงานภาคเอกชนของไทย (SCG) และการเดินทางไปทัศนศึกษาดูงาน ณ กรุงเบอร์ลิน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี การรับฟังบรรยายจากภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาชั้นนำของเยอรมนีนั้น ทำให้ได้เห็นสภาพการบริหารงานบุคคลทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับรัฐ และระดับเอกชนชั้นนำของเยอรมนี ว่ามีพัฒนาการที่นำไปสู่การบริหารงานบุคคลขั้นเลิศได้อย่างไรบ้าง

ผลจากการเข้าร่วมการฝึกอบรมเป็นที่คาดหวังว่าจะได้แนวความคิดมาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรของระบบราชการไทยและการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทย

1. ระบบราชการของไทยในปัจจุบันนับได้ว่ามีสถานะที่ต้องพึงปรับปรุงการบริหารจัดการ

ระบบราชการของไทยในปัจจุบันมีจำนวนข้าราชการเป็นจำนวนมากทำให้เป็นภาระในการจัดหางบประมาณรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร นอกจากนี้ หน่วยงานหลายหน่วยงานของรัฐยังมีภารกิจซ้ำซ้อนกัน มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอยู่หลากหลาย ขาดการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และระบบค่าตอบแทนยังไม่อยู่ในระดับที่แข่งขันได้กับภาคเอกชน ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงระบบบริหารจัดการดังต่อไปนี้

1.1 รัฐมีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมาก

- ควรกำหนดเป้าหมายในการจัดให้มีจำนวนบุคลากรต่อการปฏิบัติการหนึ่ง ในอัตราที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยของเทคโนโลยี

- ควรจัดให้มีการปรับเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในตำแหน่งชั้นใหม่ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- ควรปรับแนวทางการทำงานให้พร้อมรับในการเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ในการปฏิบัติงานและในบางภารกิจไม่จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ และปรับภารกิจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในรูปแบบการกำกับควบคุมระบบแทน

- ควรกำหนดเป้าหมายในการลดจำนวนบุคลากรภาครัฐลง ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น และลดความซ้ำซ้อนการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐมีภารกิจซ้ำซ้อน

- ควรสำรวจภารกิจที่แต่ละหน่วยงานปฏิบัติว่ามีการซ้ำซ้อนกันหรือไม่อย่างไร ทั้งนี้หากซ้ำซ้อนเห็นควรที่จะต้องควรรวมเป็นภารกิจที่ปฏิบัติโดยหน่วยงานเดียว

- ภารกิจหน้าที่ใดตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เห็นว่ารัฐไม่ควรดำเนินการเอง เห็นควรมอบปรับเปลี่ยนให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนได้

- การกิจใดที่ไม่ควรเป็นหน้าที่ของกระทรวง
ในส่วนกลาง และควรเป็นเรื่องของการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค
เห็นควรปรับภารกิจให้ส่วนราชการในภูมิภาคเป็นผู้ดำเนินการแทน

ควรมีการถ่ายโอนภารกิจที่เกิดขึ้นในส่วนภูมิภาค และไม่เกี่ยวกับ
ภารกิจของการบริหารราชการส่วนกลาง ให้อยู่ในกำกับของส่วนภูมิภาค
แทนและตัดภารกิจออกจากการบริหารราชการส่วนกลาง

1.3 มีกฎระเบียบเกี่ยวกับบุคลากรอยู่หลากหลาย

- ควรมีการปฏิรูประเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติ
ราชการของข้าราชการและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
ของรัฐให้เป็นมาตรฐาน และให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้น

- ควรมีการจำแนกประเภทของข้าราชการใหม่
โดยปรับจากลักษณะแห่งในปัจจุบันเป็นลักษณะของตำแหน่งงาน
ที่ปฏิบัติและให้มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ง่ายต่อการบริหารงาน

- หน่วยงานด้านบริหารงานบุคคลของแต่ละ
กระทรวงควรมีเพียงหน่วยเดียวเพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการ
บริหารงานให้เป็นไปตามระเบียบและสอดคล้องกับความต้องการของ
กระทรวงนั้น

ควรมีการปรับภารกิจของหน่วยงานกลางด้านบริหารงาน
บุคคลของรัฐบาลให้มีภารกิจทั้งทางด้านการดูแลกฎระเบียบเกี่ยวกับ
ข้าราชการสวัสดิการต่างๆ และการพัฒนาระบบราชการควบคู่กันไป

1.4 การปรับการทำงานเป็นแบบ e-Government และพัฒนาในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ต่อการบริการประชาชน

- ควรทยอยปรับรูปแบบการทำงานในส่วนต่างๆ ให้เป็นรูปแบบของ e-Government โดยเร็วเพื่อลดขั้นตอน และบุคลากรให้น้อยลง เพื่อให้ระยะเวลาในการทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น

- ควรมีการเชื่อมโยงระบบข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เป็นประโยชน์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ

- ควรบูรณาการข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดในการให้บริการแก่ประชาชน

1.5 โครงสร้างค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน

- เมื่อระบบราชการมีความเล็กลงและสมดุลงต่อภาระงบประมาณของรัฐแล้วจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐและมีระบบสวัสดิการที่ดีขึ้น

2. การพัฒนาระบบบุคลากรภาครัฐ

เป็นที่เห็นได้ชัดว่า ภาครัฐประกอบไปด้วยบุคลากรที่หลากหลายและมีจำนวนมาก และเมื่อถึงคิงบประมาณรายจ่ายของรัฐในอัตราที่สูง ดังนั้น การที่จะปรับปรุงและพัฒนาตลอดจนลดขนาดของบุคลากรภาครัฐให้มีขนาดเล็กลงและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมจึงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ยังจะต้องปรับภาพลักษณ์ของระบบราชการโดยรวมให้เป็นที่น่าสนใจและสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง เข้ามาในระบบ

ราชการ มีการพัฒนาระบบความก้าวหน้าของข้าราชการ และมีการบริหารงานในลักษณะความเป็นมืออาชีพ ยึดหลักการส่งเสริมความก้าวหน้าโดยความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2.1 ปรับภาพลักษณ์ (Image หรือ Branding) ของการทำงานภาครัฐว่าเป็นงานที่ต้องการผู้มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพสูง มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน เพื่อเป็นการดึงดูดผู้ที่จะมาศึกษาในสาขาวิชาภาครัฐที่มีความต้องการและดึงดูดผู้มีขีดความสามารถสูงเข้ามาสู่ระบบราชการ นอกจากนี้ในระหว่างการทำงานในระบบควรจะต้องมีการพัฒนาข้าราชการเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีเพิ่มขึ้น และส่งเสริมระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ หากบุคลากรปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ปรับระบบค่าตอบแทนให้มีความจูงใจและสามารถดึงดูดบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายในการลดขนาดของระบบราชการ และมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี และสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่นเข้ามาในระบบได้แล้วก็ควรจะต้องมีการปรับปรุงเรื่องค่าตอบแทนให้มีความจูงใจข้าราชการอยู่ในระบบและสามารถที่จะดึงบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถจากนอกระบบเข้ามาดำรงตำแหน่งใดในทุกระดับ

2.3 พัฒนาระบบการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในระบบให้สามารถพัฒนาเพิ่มขึ้นได้

ตลอดเวลา และมีการฝึกอบรมข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะคัดกรองข้าราชการที่มีขีดความสามารถสูงให้ได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถให้มีความถูกต้องกับหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติ และได้เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานนั้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ความก้าวหน้าในสายงานนั้น โดยการฝึกอบรมในระดับกลางและระดับสูงสามารถเป็นการเตรียมผู้บริหารของส่วนราชการได้ด้วย

2.4 มีกระบวนการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงเข้ารับการฝึกอบรมพิเศษ ทั้งนี้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งในระดับบริหารต่อไปในอนาคต ในการปฏิบัติงานและในการผ่านการฝึกอบรมในระดับต่างๆ นั้นควรจะมีระบบที่ผู้บังคับบัญชาได้เล็งถึงศักยภาพของผู้มีขีดความสามารถสูงและจัดกลุ่มไว้เพื่อที่จะได้ส่งเสริมให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้มีโอกาสที่จะมีความเติบโตและก้าวหน้าในสายอาชีพได้รวดเร็วกว่าบุคลากรที่มีขีดความสามารถทั่วไป

2.5 ปรับปรุงระบบการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ และปรับปรุงระบบการส่งเสริมบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถสูงได้เข้าสู่ตำแหน่งบริหารเร็วกว่าปกติ ในการประเมินสมรรถนะเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ระบบบริหารนั้นควรจะต้องมีการเตรียมตั้งแต่ระดับก่อนที่จะขึ้นไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ทั้งนี้ เนื่องจากงานระดับกองนั้นมีความสำคัญอย่างที่สุดของหน่วยราชการ การที่จะได้ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการกองจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม มีการทดสอบและมีการคัดกรองโดย

ผู้บริหารระดับกรมและกระทรวง และระบบการแต่งตั้งบุคลากร ในระดับผู้อำนวยการกองนี้ควรจะได้รับ การให้ น้ำหนัก ความ สำคัญ มากที่สุด เพราะจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาขึ้นเป็นผู้บริหารงาน ระดับกรมและกระทรวงต่อไปในอนาคต

2.6 ปรับปรุงกฎระเบียบให้สามารถแต่งตั้งผู้ที่มีความสามารถสูงและอยู่นอกระบบราชการให้สามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งในระบบราชการได้ ควรจะต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ในการคัดเลือกสรรหาบุคคลจากนอกระบบราชการให้สามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งในระดับต่างๆ ของระบบราชการได้ อย่างไรก็ตาม กฎเกณฑ์และระเบียบนั้นควรมีความรัดกุมเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงยิ่งอย่างแท้จริงเข้ามาในระบบราชการ ทั้งนี้ตำแหน่งที่มาจาก การสรรหา นั้นควรจะต้อง ระบุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานว่าไม่เกินหนึ่งหรือสองปี

2.7 ควรมีการปรับปรุงรายละเอียดของตำแหน่งในสายงานต่างๆ เพื่อให้สะท้อนถึงความต้องการอย่างแท้จริงของระบบราชการ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้นของเทคโนโลยีต่างๆ ในขณะเดียวกันควรมีการปรับปรุงสายงานที่มีความขาดแคลนสายงานที่ต้องการผู้ชำนาญการพิเศษ สายงานที่ต้องการผู้มีทักษะสูงหรือสายงานที่ทางราชการพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นต่อระบบราชการ โดยปรับปรุงระบบการให้ค่าตอบแทนในรูปของค่าตอบแทนพิเศษ ที่เกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ค่าตอบแทนพิเศษในรูปของสาขาวิชา

ที่มีความต้องการสูง ค่าตอบแทนพิเศษในรูปของความสามารถทางด้านภาษา เป็นต้น

บทสรุป

การบริหารราชการของประเทศในปัจจุบันนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตระหนักว่า ระบบราชการมีบุคลากรจำนวนมากและเป็นภาระของภาครัฐ ที่จะต้องจัดสรรงบประมาณรายจ่ายต่อปีทางด้านบุคลากรในอัตราที่สูง สมควรที่จะมีการปรับปรุงขนาดของระบบราชการให้มีขนาดเล็กลง นอกจากนั้นต้องปรับภารกิจของภาครัฐให้เข้ากับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และเตรียมพร้อมกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การปรับปรุงและการปฏิรูประบบราชการในภาพรวมด้านการบริหาร และการพัฒนาบุคลากร รวมถึง กฎ ระเบียบต่างๆ จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น เพื่อให้ระบบราชการได้ดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ด้านการป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

ภาณุมาศ ญาณเวทย์สกุล

ธรรมชาติของคนเรามักถือปฏิบัติในสิ่งที่เคยทำมาก่อน เพราะความคุ้นเคยจนกระทั่งกลายเป็นอัตโนมัติ ในองค์กรส่วนใหญ่ก็เช่นเดียวกัน โครงสร้างองค์กรมักเป็นโครงสร้างที่ไม่มีพลวัต (นิ่ง) การสื่อสารภายในองค์กรจะมีแนวทางชัดเจน กระบวนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อรองรับงานที่ไหลเวียนในอัตราปกติ และความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนพร้อมด้วยทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองภาวะดังกล่าวแต่เนื่องจากสถานการณ์ของโลกมีความผันผวน (Volatility) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบสิ่งแวดล้อมขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นแบบฉับพลัน มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความกำกวม (Ambiguity) สูง ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ยากต่อการคาดการณ์ล่วงหน้า เราจึงต้องปรับเปลี่ยนวิถีปฏิบัติให้เป็นวิถีปฏิบัติใหม่ (New Normal) เพื่อพลิกความผันผวนให้เป็นวิสัยทัศน์ พลิกความไม่แน่นอนให้เป็นความเข้าใจ พลิกความยุ่งเหยิงให้เป็นความชัดเจน พลิกความคลุมเครือให้เป็นความชัดเจนแล้ว เพื่อสร้างสิ่งต่างๆ ทำให้เติบโต และเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นๆ กรมควบคุมโรคก็เช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆ ที่ต้องมีการปรับตัวให้พร้อมรับสถานการณ์ดังกล่าว

ในสายตาของบุคคลภายนอก กรมควบคุมโรคประสบความสำเร็จในการควบคุมโรคหลายๆ เรื่อง เช่น โรคเอชอีวี โรคอุบัติใหม่ ไข้หวัดนก ไข้หวัดใหญ่ โรคเมอร์ส ซึ่งเบื้องหลังความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรคซึ่งมีการประเมินความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ทำให้กรมมีความพร้อมในการปรับตัวรองรับสถานการณ์ใหม่ๆ โดยมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถรองรับภารกิจตามปกติและภารกิจเร่งด่วน ในสถานการณ์ฉุกเฉิน ในด้านโครงสร้างองค์กรนอกจากจะมีหน่วยงานตามกฎกระทรวง 27 หน่วยแล้ว กรมควบคุมโรคยังมีการแบ่งหน่วยงานภายในอีก 14 หน่วย เพื่อรองรับภารกิจทั้งในสภาวะปกติและในสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งเป็นที่มาของ Firm Brand ของกรมควบคุมโรคคือ “ตรวจจับเร็วตอบโต้ทัน ป้องกันได้”

ด้านอัตรากำลังคนกรมควบคุมโรคมีกำลังคนในหน่วยงานส่วนกลาง 3,255 อัตรา และในหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 3,400 อัตรา ซึ่งในจำนวนนี้เป็นข้าราชการเพียง 3,131 อัตรา ด้วยอัตรากำลังคนที่มีอยู่อย่างจำกัดและไม่สามารถเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการได้เนื่องจากมาตรการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ดังนั้นการบริหารจัดการกำลังคนของกรมควบคุมโรคต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นการจัดการทุนมนุษย์เพื่อเพิ่ม “ศักยภาพกำลังคน” มากกว่าคาดหวังที่จะเพิ่ม “จำนวน” และในการจัดการทุนมนุษย์หน่วยงานรับผิดชอบคือกองการเจ้าหน้าที่ต้องรู้ภารกิจของกรมเป็นอย่างดีและออกแบบระบบบริหารจัดการทุนมนุษย์

ภายใต้อัตลักษณ์ “เชื้อสัต์ย์ เสียสละ รับผิดชอบ” รวมทั้งสมรรถนะหลัก “นักควบคุมโรค” และการบริหารทุนมนุษย์ที่ครบ 4 ด้าน คือ

1. ยุทธศาสตร์เพื่อเห็นเป้าหมายในอนาคต
2. สร้างทุนมนุษย์รุ่นถัดไปเป็นตัวแทน
3. ผูกพันคนมีความสามารถให้อยู่ในองค์กร
4. ทำ 3 เรื่องข้างต้นให้เป็นจริง

กรมควบคุมโรคมียุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพระดับมาตรฐานสากล ภายในปี 2579” โดยกรมควบคุมโรคเป็นองค์กรหลักของประเทศในการพัฒนาและอภิบาลระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี” ด้วยระบบป้องกันควบคุมโรคที่เข้มแข็ง เป็นเอกภาพ และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ (MOPH/ Non - MOPH) และภาคเอกชน (ภาคธุรกิจ / NGO) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ดังนี้

1. ประเทศไทยมีโครงสร้าง ระบบ และกลไกการบริหารจัดการระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่ดี สนับสนุนการดำเนินงานด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีข่าวสารสำคัญจำเป็นสำหรับการทำงานของระบบป้องกันควบคุมโรคอย่างรวดเร็ว ครบถ้วน เทียบตรง บูรณาการและมีประสิทธิภาพ

3. มีการนำมาตรการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการป้องกันควบคุมโรคที่ดี มีประสิทธิภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์

4. การบริหารจัดการแผนงานควบคุมโรคมีความเข้มแข็ง ดำเนินการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ประเทศไทยมีระบบจัดการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข และศูนย์ปฏิบัติการภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่สามารถตอบโต้ทุกภัยอย่างรวดเร็ว เป็นระบบ มีความเป็นเอกภาพ แบบบูรณาการ มีประสิทธิภาพ และปลอดภัย

6. มีบุคลากรด้านการป้องกันควบคุมโรคที่มีศักยภาพ ปฏิบัติงานในระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในทุกกระดับ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพที่จะเป็นหลักในการดำเนินงานป้องกันควบคุมโรคอย่างเพียงพอ

เนื่องจากมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) ได้จำกัดการเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการไว้สำหรับกรณีที่มีความจำเป็นที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ใน 2 กรณีเท่านั้น คือ (1) กรณีที่มีการจัดตั้งหน่วยงานหรือส่วนราชการระดับกระทรวงหรือกรม ขึ้นใหม่และจำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน (2) กรณีเป็นงานที่ต้องดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ประเทศ หรือ คณะรัฐมนตรีได้สั่งการให้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และมีเงินงบประมาณที่ใช้ดำเนินการแล้ว ถ้าไม่ดำเนินการจะทำให้เกิดผล

เสียหายต่อทางราชการ ดังนั้น เพื่อให้กรมควบคุมโรคมีอัตรากำลัง
รองรับภารกิจอย่างเหมาะสมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
กรมควบคุมโรคจึงดำเนินการตามมาตรการบริหารจัดการ
เชิงยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2557 - 2561)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด (Strategic Workforce Planning and Management)

- วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคนของหน่วยงาน
ในสังกัดกรมควบคุมโรค โดยใช้ FTE ในปี พ.ศ.2557 – 2558 และ
อ.ก.พ. กรมควบคุมโรคมีมติเห็นชอบกรอบอัตรากำลังที่ควรจะเป็น
ในการประชุม อ.ก.พ.กรมควบคุมโรค ครั้งที่ 2/2558 วันที่ 1 กันยายน 2558

- ใช้กรอบอัตรากำลังที่ควรจะเป็นตามผลการวิเคราะห์
ดังกล่าว ในการบริหารจัดการตำแหน่งว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุด
(จัดสรร/เกลี่ยอัตราว่างภายในกรม)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อม
เชิงกลยุทธ์

- การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้มีความพร้อมเข้าสู่
เวทีโลก

- การพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของผู้บริหาร
ทุกระดับ

- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตาม
แนวทางของสำนักงาน ก.พ. (ว 27/2552)

- วางระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยกำหนดผู้รับผิดชอบหลักที่ชัดเจน (สถาบันวิจัย จัดการความรู้ และ มาตรฐานการควบคุมโรค)
- จัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ สายงานแพทย์ นักวิชาการสาธารณสุข นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน และนักทรัพยากรบุคคล
- การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นเฉพาะบุคคล โดยเน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะ ศักยภาพ และคุณธรรมจริยธรรม
- พัฒนาขีดสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร และประเภทอำนวยการให้มีความสามารถในการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพ ในภาครัฐ (Attract & Retain Competent Workforce)

- พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ให้เหมาะสมกับการใช้งานจริงในกรมควบคุมโรค
- เสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน โดยเชื่อมโยงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) กับการพิจารณาความดีความชอบ
- เสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productive Climate) และมีความสุข (Happy Workplace)

- เสริมสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร
(Engagement)

จากสถานการณ์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ของกรมควบคุมโรค
ตั้งที่กล่าวมาข้างต้น นำมาสู่แนวคิดในการดำเนินการต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
ดังนี้

1. ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรค
และภัยสุขภาพ โดยมีค่านิยม MOPH เป็นรากฐานสำคัญ

2. พัฒนาบุคลากรกรมควบคุมโรคสู่ความเป็นมืออาชีพ
“นักควบคุมโรค” ที่เชี่ยวชาญด้านระบาดวิทยาและการควบคุมโรค
โดยมีการพัฒนาใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 Business Acumen : Prevent/Detect/Respond

2.2 Leadership: EDC, MDC, LDC, Team Synergy,
ผบต., ผบก., นบสส., นบส.ก.พ., วปอ. หรือหลักสูตรอื่นที่เทียบเท่า
หมายเหตุ EDC, MDC, LDC, Team Synergy เป็นชื่อย่อของหลักสูตรของ
กรมควบคุมโรค ดังนี้

EDC : การพัฒนาผู้นำด้านการบริหารงานป้องกันควบคุมโรค
(Executive in Disease Control)

MDC : การพัฒนานักบริหารระดับกลาง (Middle Level in
Disease Control)

LDC : การสร้างภาวะผู้นำด้านการควบคุมโรค (Leadership in
Disease Control)

Team Synergy : การพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างทีมงาน
ที่มีประสิทธิภาพเป็นเลิศ

2.3 General Management: หลักสูตร E-Learning
ของสำนักงาน ก.พ. และหลักสูตรของสถาบันพระบรมราชชนก

2.4 Professional : ระบาดวิทยา, การวิจัยและพัฒนา
(R&D), การติดตามประเมินผล (M&E), การควบคุมโรค, การพัฒนา
นโยบายด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ, การสร้างและ
พัฒนาเครือข่าย

3. Human Resource for Health Network : HRH
Network

3.1 ทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงบทบาท ภารกิจ
โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และอัตรากำลัง ของหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้องในระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพให้ดำเนินงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 พัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมและบูรณาการ
แผนพัฒนากำลังคนด้านการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและ
ภัยสุขภาพในทุกกระดับ ให้มีประสิทธิภาพ

3.3 สนับสนุนการผลิตและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการ
เฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพในสาขาวิชาต่างๆ รวมถึง
สาขาที่จำเป็นในการพัฒนาเชิงระบบ และการดำรงรักษาบุคลากร
ให้อยู่ในระบบ

3.4 ติดตามประเมินผลการพัฒนากำลังคน และส่งเสริม
ผู้มีผลงานเพื่อรองรับระบบป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของ
ประเทศ

การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังที่กล่าวมาแล้ว จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ของกรมควบคุมโรค ดังวลีที่ว่า “งานได้ผล คนเป็นสุข” โดยสามารถบรรลุเป้าหมายการมีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะรองรับภารกิจตามยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในเวลาที่ต้องการ

การพัฒนาบุคลากรในสายงาน ด้านการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

รณรงค์ พูลพิพัฒน์

รองอธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่การพัฒนาและความเจริญ ภารกิจสำคัญของรัฐจึงต้องสร้างกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานรัฐก็ต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าทำงาน ทั้งนี้ งานด้านการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ มีภารกิจสำคัญคือการเจรจาจัดทำความตกลงการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งความตกลงทางการค้าระหว่างประเทศเป็นผลผูกพันทางกฎหมายและมีพันธกรณีที่รัฐต้องปฏิบัติตามจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การค้า และการแข่งขันของประเทศ งานด้านการจัดทำความตกลงการค้าระหว่างประเทศจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรอันเป็นกำลังสำคัญขององค์กรที่มีทั้งความรู้ ความเชี่ยวชาญทักษะ และประสบการณ์ เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด

ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ปัจจุบันการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในสายงานของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศเปิดกว้างสำหรับผู้มีคุณวุฒิด้านการศึกษาหลากหลายสาขาวิชา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ความตกลง

ทางการค้าในทุกมิติ และบริบทการเจรจาจัดทำความตกลงที่ครอบคลุมมากกว่าการค้าและการลงทุนทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และการเป็นอยู่ของประชากร แต่การสรรหาคูคณากรที่มีคุณวุฒิระดับสูง ยังไม่เพียงพอต่อการสนองตอบต่อภาระงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตามพัฒนาการของการแข่งขันในการค้าโลกอย่างต่อเนื่อง กรมจึงจำเป็นต้องสร้างกลไกให้บุคลากรได้รับทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อภารกิจงานด้านการเจรจาการค้าและกฎระเบียบทางการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาและขัดเกลาให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถต่อยอดเป็น "นักเจรจาการค้าระหว่างประเทศอย่างแท้จริง"

แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การพัฒนาบุคลากรของกรมที่มีความรู้ความสามารถแต่ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจำเป็นต้องมีการสร้างระบบพัฒนาบุคลากร (Training System) ที่วางรากฐานให้บุคลากรได้เรียนรู้และฝึกฝนงานอย่างจริงจังต่อเนื่อง เพื่อขัดเกลาและเสริมศักยภาพให้บุคลากรเหล่านั้นกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถพร้อมทักษะรอบด้าน ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ดังนี้

1) การพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบุคลากรเป็นรายบุคคลมากขึ้น ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล และมุ่งเน้นการจัดทำหลักสูตรที่ให้ความรู้

เฉพาะด้าน ซึ่งจำเป็นต่อการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เช่น ทักษะทางภาษา หลักจิตวิทยา การโต้ตอบการเจรจาอย่างมืออาชีพ การสื่อสารในที่สาธารณะ วัฒนธรรมสากล และประเทศคู่เจรจา เป็นต้น

- จัดสรรหลักสูตรฝึกอบรมในการส่งเสริม พัฒนาและเพิ่มพูนประสบการณ์บุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และเปิดวิสัยทัศน์ในมิติที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ครอบคลุมตั้งแต่การประเมินก่อนเข้ารับการพัฒนาความรู้ โดยทดสอบประสิทธิภาพเพื่อค้นหาคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละคนที่ขาดหายไป เพื่อเติมเต็มหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
- มีการประเมินผลระหว่างการอบรมและติดตามผลหลังการอบรม เพื่อประเมินพัฒนาการเป็นระยะ ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานจริงเช่นการเข้าร่วมประชุมเจรจา จัดทำประเด็นการหารือ และประเด็นการกำหนดทำที่ไทยในเวทีการเจรจา
- การปฏิบัติงานจริงครอบคลุมการได้รับประสบการณ์จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและระบบการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามภารกิจหลักของกรม

2) สร้างระบบเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

เมื่อมีการสร้างบุคลากรจนกระทั่งมีความรู้ความสามารถตรงตามภารกิจของกรมแล้ว กรมก็จำเป็นต้องสร้างระบบและกลไกเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรตามความจำเป็นด้วย แม้ว่าบุคลากรเหล่านั้นจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นในอนาคต กรมต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นกลับมาทำงานหรือบริหารงานในองค์กรอีกในระยะเวลาที่เหมาะสมกับช่วงชีวิตราชการของบุคลากร โดยมีแนวทางในการรักษาบุคลากรดังนี้

2.1 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)

ที่ชัดเจนและเป็นธรรม โดยการให้ความเชื่อมั่นถึงความก้าวหน้าในสายงานด้านเจรจาที่เป็นระบบชัดเจน และสร้างกลไกในการแต่งตั้งโยกย้ายให้มีความโปร่งใส ขจัดให้ปราศจากระบบอุปถัมภ์ และการแทรกแซง โดยระบบและกลไกของ อภพ. หรือ คณะกรรมการทั้งหมด ต้องมีบุคคลจากหน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบในคณะ ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งมีบทบาทสามารถตัดสินใจขาดผลการพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้

2.2 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการสร้างระบบจูงใจ

ที่มีชีวิตเข้าถึงจิตใจบุคลากรอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของกรม เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนจนเชี่ยวชาญได้แสดงศักยภาพในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตลอดจนให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายในระดับนานาชาติเพื่อ

กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความผูกพันการทำงาน ให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในภารกิจที่สำคัญและให้รางวัลที่เหมาะสม ตลอดจนยกย่องคนเก่งคนดีที่ตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการ และส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลที่ดี ขจัดการฉ้อราษฎร์บังหลวง และผลประโยชน์แอบแฝงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 สร้างระบบส่งต่องาน โดยการเชื่อมโยงหน่วยงานราชการ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น ซึ่งนอกจากจะเป็นการทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติแล้วยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ ในขณะเดียวกันยังเป็นการสร้างช่องทางให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถกลับมาปฏิบัติงานที่องค์กรพร้อมกับความรู้ และทักษะใหม่ในอนาคต

3) **ปรับแก้ไขกฎระเบียบเพื่อการสรรหาคนเก่งจากภายนอกเข้าสู่ระบบราชการ**

ถึงแม้องค์กรจะมีระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับภาระของงานที่ปรับเปลี่ยนไปตามบริบทการเจรจาในเวทีสากล แต่การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะนั้น ต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะ ดังนั้น ในบางห้วงเวลา องค์กรอาจต้องเผชิญกับปัญหาการผลิตบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สำคัญต่อภารกิจงานหรือระดับบริหารไม่ทัน ในการสร้างแผนสำรองเพื่อแก้ปัญหานี้ องค์กรจำเป็นต้องเปิดช่องทางให้สามารถรับบุคคลจากภายนอก

ที่มีศักยภาพ ประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะสูงเฉพาะด้าน ที่ตรงตามภารกิจขององค์กร เพื่อเสริมเติมตำแหน่งที่สำคัญหรือระดับ ผู้บริหารที่ขาดแคลน ซึ่งนอกจากในระยะสั้นจะเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรคุณภาพในตำแหน่งที่สำคัญแล้ว การดึงบุคลากรใหม่ ผู้ที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กรจะทำให้มีบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ได้รับประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะและ ประสบการณ์ระหว่างกัน นอกจากนี้ การสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามา ทำงานยังเป็นการสร้างภาวะการแข่งขันภายในองค์กร ถือเป็น การกระตุ้นภูมิทัศน์ด้านทานให้บุคลากรกระตือรือร้นในการพัฒนาประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการแข่งขันที่สูงขึ้นนี้จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการ ทำงานในวัฒนธรรมเดิมให้เป็นการทำงานในวิธีการที่ดีขึ้นอีก

บทสรุป

การพัฒนาบุคลากรของกรมให้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน และสามารถเป็นนักเจรจาที่เชี่ยวชาญได้นั้น หัวใจสำคัญคือการวาง ระบบการพัฒนาที่สร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้และฝึกฝน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้ เพื่อสานต่อภารกิจของกรม นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับ ประสบการณ์จากภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองให้สามารถตอบสนอง ต่อภารกิจหลักของกรม และสามารถปรับเปลี่ยนการทำงาน ตามความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แนวทางและ ข้อเสนอแนะข้างต้นสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ

ราชการไทยของ ก.พ. ซึ่งมีแผนพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคลากร และประสิทธิภาพของระบบราชการ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ

การเตรียมกำลังคนของกระทรวงมหาดไทย รองรับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564)

สมหวัง พ่วงบางโพ
รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

1. บทนำ

การก้าวสู่ยุค industry 4.0 จะมีเทคโนโลยีอัจฉริยะต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญ การเปลี่ยนแปลงการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารอันไร้ขีดจำกัดและเชื่อมถึงกันได้ อย่างรวดเร็ว การพัฒนาประเทศจึงตกอยู่ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ทำให้องค์กรจำเป็นจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้น ทุมนมนุษย์ (Human Capital) จัดว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีความสำคัญและมีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับทุกองค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ การกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร จะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource Management) เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ในราชการพลเรือน มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความต้องการของประชาชนตามนัยของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มุ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดินด้วยการพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐ ให้ส่วนราชการมีความพร้อมและกำลังคนมีขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีขีดสมรรถนะ มีความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพร้อมปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์อย่างเหมาะสม ประกอบกับมาตรการบริหารและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - พ.ศ. 2561) มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้การบริหารและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ มีความสอดคล้องกับความจำเป็น ในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มุ่งเน้นทั้งเชิงปริมาณ (จำนวนและความพอเพียง) และเชิงคุณภาพ (ขีดสมรรถนะและศักยภาพ) ของบุคลากรภาครัฐ และคำนึงถึงผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ความยืดหยุ่นในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสม กับบทบาท ภารกิจ ปัญหา และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกและประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อภารกิจและปริมาณงานของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งต้องนำ

นโยบายสำคัญไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมถึงการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 ดังนั้นกระทรวงมหาดไทยจึงให้ความสำคัญกับการเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ มีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถตอบสนองภารกิจขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมาย เพื่อ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” และประโยชน์สุขของประชาชน

2. สภาพปัญหากำลังคนของ มท.

กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การอำนวยความสะดวกความเป็นธรรมของสังคม การส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครอง การพัฒนาการบริหารราชการส่วนภูมิภาค การปกครองท้องถิ่น การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน การทะเบียนราษฎร ความมั่นคงภายใน กิจการสาธารณภัย และการพัฒนาเมืองและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย ภายใต้ 1 สำนักงาน / 7 หน่วยงานระดับกรม ได้แก่ 1) สำนักงานรัฐมนตรี 2) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 3) กรมการปกครอง 4) กรมการพัฒนาชุมชน 5) กรมที่ดิน 6) กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

7) กรมโยธาธิการและผังเมือง และ 8) กรมส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่น ซึ่งมีอัตรากำลังประมาณ 56,067 คน นอกจากจะปฏิบัติงาน
ตามอำนาจหน้าที่ที่บัญญัติไว้ตามกฎหมายแล้ว ยังมีบทบาทที่จะต้อง
“บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้กับประชาชน ซึ่งเป็นภารกิจที่ทุกหน่วยงาน
ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยมีอาจละเลย และมีแนวโน้มที่จะต้องมีการ
พัฒนาให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก
และแนวโน้มการพัฒนาของประเทศ ทำให้ทุกหน่วยงานมีภารกิจ
ที่มีความแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อม
เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการสร้างขีดความสามารถ
ทางการแข่งขันซึ่งเป็นการดำเนินงานที่มีความท้าทาย โดยการเตรียมกำลังคน
ตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม
ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ และทักษะเดียวกันในส่วนของ
การกำหนดยุทธศาสตร์ การประสานนโยบาย/ยุทธศาสตร์ การรับนโยบาย
เพื่อแปลงไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงความรู้ความสามารถนำการวางแผน
การจัดทำแผนงานโครงการ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อให้
บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

ในปัจจุบันบุคลากรกระทรวงมหาดไทยยังไม่สอดคล้องกับแผน
ยุทธศาสตร์องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การฝึกอบรมทักษะ สมรรถนะ
ความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิต และการทำงาน รวมถึงการสร้างขวัญ
กำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรได้รับการพัฒนา
เพื่อเสริมศักยภาพ องค์กรความรู้ ทักษะใหม่ๆ ค่อนข้างน้อย และไม่ทั่วถึง
ซึ่งต้องเพิ่มสมรรถนะในการทำงานและพร้อมก้าวทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงและรองรับภาระงานในอนาคต ขาดยุทธศาสตร์ด้านการบูรณาการความร่วมมือ และความรู้ทางวิชาการด้านการวางแผน แผนงาน โครงการ ด้านการแก้ไขปัญหา รวมถึงความรู้เชิงองค์รวม เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาต้องเสริมความรู้คู่ประสบการณ์ จึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และระบบการทำงานของบุคลากรกระทรวงมหาดไทย ให้พร้อมก้าวไปสู่การเป็น “คนไทย 4.0” คือ การทำงานน้อยลง แต่ได้ผลผลิตมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่าย และพร้อมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3. ยุทธศาสตร์ชาติ

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี รัฐบาลได้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติ ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” กอปรกับคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2558 เห็นชอบให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน และให้เสนอร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน ในระยะที่ 2 ของรัฐบาล (ปี 2558 - 2559) และกรอบการปฏิรูป ในระยะที่ 3 (ปี 2560) เป็นต้นไป

การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้น

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับจัดทำ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แต่เพื่อให้แผนฯ สามารถรองรับพลวัต ของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหรือภูมิทัศน์ ดิจิทัลออกเป็น 4 ระยะ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ ตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์โดยมีเป้าหมาย 10 ปี ใน 4 เป้าหมาย ได้แก่ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันก้าวทันเวทีโลก 2) สร้างโอกาส ทางสังคมอย่างเท่าเทียม 3) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล และ 4) ปฏิรูป กระบวนการทัศน์การทำงานและการให้บริการของภาครัฐ

Thailand 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน นำพาให้หลุดพ้นจาก 3 ก้นดัก คือ 1. ก้นดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) 2. ก้นดัก ความเหลื่อมล้ำ (Inequality Trap) และ 3. ก้นดักความไม่สมดุลของการพัฒนา (Imbalance Trap) พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงผ่านประเทศไทยไปสู่ “ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง” ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในบริบท ของการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 4 อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทาง ที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีได้วางไว้ ด้วยการสร้างความเข้มแข็ง จากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ”

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 - 2561) ได้กำหนดมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ตามมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2556 มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐมีความสอดคล้องกับ

ความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยเน้น 1) เชิงปริมาณ (จำนวน และความพอเพียง) 2) เชิงคุณภาพ (ขีดสมรรถนะและศักยภาพ) ของบุคลากรภาครัฐ ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ของกำลังคน 3) เชิงผลิิตภาพ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และความยืดหยุ่น ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ ปัญหา และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เมื่อรัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนในการผลักดันการเติบโตของ ระบบเศรษฐกิจและความยั่งยืนของสังคม หรือที่เรียกว่า เศรษฐกิจ ดิจิทัล (Digital Economy) ด้วยการนำเอาไอทีหรือเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลงและสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับ ต่างชาติได้ ดังนั้น ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ส่งเสริมกับ อำนวยความสะดวก โดยบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วน จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอย่างมาก สามารถทำงานแบบใช้ Digital Skill และควรเป็นบุคลากร ที่มีคุณภาพทางความคิดสามารถพัฒนาทักษะทางความคิดได้

4. แนวทางในการเตรียมกำลังคนของกระทรวงมหาดไทย เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 - 2564 (ยุทธศาสตร์ 5 ปี) ภายใต้การเป็นฐานขับเคลื่อนหลัก (Springboard) ของประเทศในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข และบุกพัฒนา การเป็นกลไกหลัก

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความมั่นคงภายใน และการเป็น
กลไกหลักในการบริหารจัดการแบบบูรณาการในระดับพื้นที่ เพื่อให้
บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิต พัฒนาสู่อนาคตได้
อย่างมั่นคง และสมดุล” โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลัก
5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การเสริมสร้างสังคมเข้มแข็งและ
พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก 2) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อม
สู่อนาคต 3) การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
4) การวางรากฐานการพัฒนาองค์กรอย่างสมดุล และ 5) การพัฒนา
ภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

จากการวิเคราะห์แนวโน้มของบุคลากรในสังกัด
กระทรวงมหาดไทย ยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย และการวิเคราะห์
ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาของประเทศ ได้นำมาจัดทำ
เป็นแนวทางในการเตรียมกำลังคนของกระทรวงมหาดไทย สรุปดังนี้

4.1 การปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง

การทบทวนบทบาท ภารกิจ และระบบการทำงานทั้งใน
ปัจจุบันและอนาคต เพื่อรองรับบทบาทภารกิจในอนาคตข้างหน้า
ซึ่งเป็นยุค Digital Technology โดยกำหนดโครงสร้างหน่วยงานให้มี
ความชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เพื่อจัดวาง
อัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบของ
แต่ละหน่วยงาน

4.2 การยกระดับมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

การพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล การวางแผนและการบริหารอัตรากำลัง การวิเคราะห์ภารกิจและปริมาณงาน การเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับปรุงดูแลในด้านสุขภาพ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การบริหาร/แบ่งปันทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม โดยจะต้องวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบกับภารกิจที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคตของกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยคัดเลือกบุคคลที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะด้าน บุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และความต้องการของแต่ละหน่วยงานให้เกิดการเชื่อมต่อกับระบบ Digital เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรกระทรวงมหาดไทยทำงานได้ง่ายขึ้น

4.3 การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Plan)

เพื่อเตรียมการรองรับและหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่มีความสำคัญของหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งทางการบริหารต่างๆ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการ ผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ เพื่อให้องค์กรสามารถต่อยอดและดำเนินการตามยุทธศาสตร์และภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การวางแผน Succession Plan นั้น ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการได้อีกด้วย โดยจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Roadmap) สำหรับตำแหน่ง

ที่ต้องการการสืบทอด ประเมินความรู้ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรผู้ที่มีความพร้อมที่จะมาสืบทอดตำแหน่งตามสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่ง นำมาฝึกอบรม (Training) และสอนงาน (Coaching) เป็นต้น

4.4 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความพร้อมในการเป็นกำลังพล

ทดแทน

- จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรทดแทน

- พัฒนาช่องทาง/ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งแสวงหาช่องทาง/พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อรับการสนับสนุนทรัพยากร

- แลกเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น

เพื่อเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีศักยภาพทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือนำไปสู่การดำเนินงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และสนับสนุนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4.5 การสรรหาบุคลากรที่เน้นประสบการณ์ทางวิชาชีพมากกว่าวุฒิการศึกษา

บุคลากรจำนวนมากขาดทักษะในการทำงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่ควรนำวุฒิการศึกษามาเป็นข้อจำกัด ควรสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือทักษะหรือประสบการณ์ในงานด้านนั้นจริงๆ เพื่อได้คนทำงานที่มีคุณภาพ เพราะบริบททางสังคมและเศรษฐกิจปัจจุบันไม่สามารถใช้ความรู้เพียงมิติใดมิติหนึ่ง แต่เกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา ไม่จำเป็นต้องเป็นมีคุณวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญา แต่ควรมีการเปิดรับสายวิชาชีพมากขึ้น อีกทั้ง ควรให้ความหลากหลายในทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความรู้เฉพาะทางของบุคคล

4.6 การบริหารจัดการข้าราชการที่มีศักยภาพสูง

การวิเคราะห์และวางแผนเพื่อการบริหารจัดการ “คนเก่ง” ต้นแบบของกระทรวงมหาดไทย เพื่อการบริหารและเป็นการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกหน่วยงาน พัฒนาจุดแข็งของบุคลากร โดยบูรณาการบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถร่วมกัน ปฏิบัติงานเฉพาะกิจในรูปแบบทีม Think Tank และทีม Talent สร้างสิ่งจูงใจในการรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับหน่วยงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และดึงดูดให้บุคลากรเหล่านั้นต้องการที่จะทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่

4.7 การบริหารจัดการคนหลาย Generation

ดำเนินการปรับระบบการบริหารของกระทรวงมหาดไทย และทัศนคติทางความคิดของบุคลากร ให้รู้จักเปิดใจยอมรับ ความแตกต่าง และต้องไม่ถือคติต่อกัน รับฟังความคิดเห็นจากคนทุกรุ่น เน้นการทำงานเป็นทีม ฝึกทักษะและสร้างการตระหนักรู้ให้ทุกคน สามารถเป็นหัวหน้าทีมได้ขึ้นอยู่กับบริบทของงานและความสามารถ เฉพาะด้านของแต่ละคน เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข สร้างสมดุลให้กับชีวิตการทำงาน ไม่ต้องมีกฎเกณฑ์รูปแบบมากมาย มุ่งผลลัพธ์ของงาน (งานสำเร็จ บุคลากรมีความสุข) เมื่อทำงานต้องมีเวลา ให้ร่างกายได้พักผ่อน คำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นสำคัญ

4.8 การสร้างทีมงานที่จะขับเคลื่อนนวัตกรรม

สรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะทางความคิด (thinking skill) เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้จะมีคุณภาพทางความคิดสูง มีทักษะทางความคิดเชิงสร้างสรรค์ ควรให้บุคลากรประเภทนี้ได้ทุ่มเท กำลังทางความคิดหรือการบูรณาการความคิดร่วมกันในการช่วยกัน พัฒนาหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยให้มีความแตกต่าง จากที่อื่น เกิดความโดดเด่น รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่ กระทรวงอีกด้วย

4.9 การบริหารงานข้ามกรม

กระทรวงมหาดไทยมีหน่วยงานในสังกัด 7 หน่วยงานระดับ กรม / 1 สำนักงาน กระตุ้นความคิดให้แก่บุคลากรด้วยการสร้าง

เครือข่ายสัมพันธ์ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ ที่มีอยู่ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้มีการประชุมข้ามกรมโดยไม่ต้องตั้งคณะทำงานแต่เป็นการร่วมกันทำงาน แบบ Project Based หรือแบบ Working Committee เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและครอบคลุมภารกิจในทุกด้าน

4.10 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากร

นโยบาย Thailand 4.0 มุ่งการใช้งานระบบ Automation ทำงานแทนมนุษย์ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น บุคลากรมีหน้าที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ดังนั้น ต้องบริหารจัดการบุคลากร ให้ปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยการพัฒนาให้มี Discovery Skill มากกว่า Delivery Skill และเพิ่มทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรให้สามารถทำงานแบบใช้ Digital Skill ได้ ซึ่งจะสร้างความแตกต่างให้กับบุคลากรและหน่วยงานเพื่อรองรับภารกิจของกระทรวง รวมทั้งกำหนดหลักสูตรการอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจ โดยผ่านช่องทางเครือข่าย อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ง่าย เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4.11 การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

สร้างสายทางความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะจำเป็นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและทักษะทางการบริหารจัดการ ให้ความสำคัญในด้านการสร้างบรรยากาศการทำงาน และการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในรูปแบบที่หลากหลาย

เพื่อให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรกระทรวง ให้มีคุณภาพชีวิต และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจและ ผาสุก ประสิทธิภาพในการทำงานจะมีคุณภาพ

5. สรุป

ในการเตรียมกำลังคนของกระทรวงมหาดไทย เพื่อ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข บุคลากรพัฒนา” และรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้บรรลุ เป้าหมายควรปรับ “Mindset” และ “Skillset” ของบุคลากรกระทรวง ในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจของกระทรวงมหาดไทย ในยุค Digital Economy

การเตรียมพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับ การบริหารจัดการปิโตรเลียมรูปแบบใหม่ของประเทศไทย

ดร.สรารัฐ แก้วตาทิพย์
รองอธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ

พลังงานถือเป็นปัจจัยสำหรับการดำรงชีวิต รวมถึงปัจจัยรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ประเทศไทยโชคดีที่ขุดพบเจอแหล่งก๊าซธรรมชาติและได้ใช้เป็นเชื้อเพลิงหลักในการผลิตไฟฟ้ามาจนถึงปัจจุบัน ความท้าทายในการบริหารจัดการพลังงานให้เพียงพอต่อความต้องการในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามแนวทาง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นสิ่งที่กระทรวงพลังงานต้องเผชิญทั้งในปัจจุบันและการมองอนาคต กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่มีพันธกิจในการส่งเสริมให้มีการสำรวจ ผลิต และบริหารจัดการแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติแบบบูรณาการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จึงต้องเตรียมความพร้อมในการก้าวเดินตามแผนบริหารจัดการก๊าซธรรมชาติ (Gas plan) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนบูรณาการพลังงานระยะยาวของประเทศ (Thailand Integrated Energy Blueprint 2015 – 2036) และสะท้อนสู่เป้าหมายด้านความมั่นคง และการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาประเทศในระยะยาวนั้นภาครัฐไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน หากแต่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ จากภาคเอกชน ภาคประชาชนทุกภาคส่วน รวมไปถึงการยอมรับในนโยบายและแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้ร่วมขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และในกรณีของการบริหารจัดการปิโตรเลียมของประเทศไทยก็เช่นกัน กระทรวงพลังงาน โดยกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติจึงได้เสนอการแก้ไขกฎหมาย พ.ร.บ. ปิโตรเลียม พ.ศ. 2514 โดยฉบับใหม่ได้เพิ่มรูปแบบการให้สิทธิสำรวจและผลิตปิโตรเลียมจากเดิมที่มีระบบสัมปทาน (Concession) เพียงระบบเดียว เป็นให้มีรูปแบบที่หลากหลายในการบริหารจัดการปิโตรเลียม ได้แก่ ระบบแบ่งปันผลผลิต (PSC - Production sharing contract : PSC) และระบบจ้างผลิต (Service contract : SC) เพิ่มเติมด้วยตามข้อเสนอของภาคประชาชน สิ่งสำคัญที่กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติต้องดำเนินการ คือการเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ข้อแตกต่างของระบบบริหารจัดการตาม พ.ร.บ. ปิโตรเลียมฉบับใหม่ ในแง่ของบทบาทภาครัฐ

ระบบสัญญาสัมปทาน (Concession) เป็นระบบที่เอกชนเข้าดำเนินการสำรวจและผลิตปิโตรเลียม โดยรัฐอนุมัติแผนงาน (แต่ไม่ได้อนุมัติงบประมาณ) ส่วนผู้รับสัมปทานเป็นผู้บริหารงานตามแผนและงบประมาณ เมื่อพบก็จะได้สิทธิพัฒนา ผลิต และขายปิโตรเลียม

โดยรัฐเข้าไปกำกับดูแลขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมาย และกลไกการจัดเก็บรายได้เข้ารัฐถูกออกแบบมาให้มีความยืดหยุ่น และส่งเสริมแหล่งขนาดเล็กให้พัฒนาได้ และเก็บรายได้เข้ารัฐมากขึ้นในกรณีแหล่งขนาดใหญ่

ระบบแบ่งปันผลผลิต (PSC) เป็นระบบที่เพิ่มเข้ามาใหม่ใน พ.ร.บ. ฉบับนี้ โดยนำรูปแบบการจัดเก็บหรือการแบ่งผลประโยชน์ซึ่งปัจจุบันที่ใช้อยู่ในพื้นที่พัฒนาร่วมไทย-มาเลเซีย มาปรับใช้โดยคณะกรรมการบริหาร (รัฐ และ เอกชน) บริหารงาน จัดการเรื่องแผนงานและงบประมาณ ซึ่งระบบแบ่งปันผลผลิตนี้ จะถือว่ารัฐเป็นหุ้นส่วน ซึ่งต้องแบกรับความเสี่ยงในการผลิต

ระบบจ้างบริการ (SC) เป็นระบบที่เพิ่มเข้ามาใหม่ใน พ.ร.บ. ฉบับนี้ โดยมีรูปแบบสัญญาจ้างบริการ 3 รูปแบบ คือ 1) สัญญาจ้างสำรวจและผลิต 2) สัญญาจ้างสำรวจ และ 3) สัญญาจ้างผลิต ซึ่งรัฐจะเป็นผู้จ้างเอกชนเข้ามาดำเนินงานแทน โดยรัฐจะเป็นผู้วางแผนแต่เพียงผู้เดียว หรือผู้รับจ้างเป็นผู้เสนอแผนงานและงบประมาณให้รัฐอนุมัติและควบคุมการทำงาน

การปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับภารกิจในอนาคต

บทบาทภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในฐานะคณะกรรมการบริหาร ในกรณีรูปแบบระบบแบ่งปันผลผลิต (PSC) ซึ่งจะคล้ายระบบที่ใช้ในพื้นที่พัฒนาร่วมไทย-มาเลเซียโดยต้องส่งข้าราชการไปเป็นคณะกรรมการบริหาร ซึ่งต้องบริหารจัดการเรื่องแผนงานและงบประมาณทั้งหมด หรือ

บทบาทภาครัฐในการเป็นผู้วางแผนหรือพิจารณาเห็นชอบแผนงาน และงบประมาณที่ผู้รับจ้างเสนอมา และควบคุมการทำงานของ ผู้รับจ้าง ในกรณีของระบบจ้างบริการ (SC) ซึ่งบทบาทเหล่านี้แตกต่าง ไปจากการเป็นเพียงผู้กำกับดูแลขั้นตอนต่างๆ ของระบบสัมปทาน (Concession) เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมต่อประเทศชาติ อาจกล่าวได้ว่า จากบทบาท “ผู้กำกับดูแล” อาจต้องเพิ่มบทบาทเป็น “ผู้ร่วมคิดและตัดสินใจ” หรือ “ผู้วางแผนและสั่งการ” ซึ่งทำให้กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ต้องปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมรองรับการปฏิบัติการกิจการที่เพิ่มขึ้น เช่น งานด้านการพิจารณาคำขอเป็นผู้รับสัญญา การบริหารสัญญา การพิจารณาตรวจสอบและให้การอนุมัติแผนงานและงบประมาณ ประจำปี (การอนุมัติ work program และงบประมาณ) ซึ่งจำเป็นต้อง “รู้” และ “เท่าทัน” ในทุกรายละเอียดขั้นตอนในฐานะหุ้นส่วน รวมถึง การกำกับดูแลงานสำรวจปิโตรเลียม การพิจารณาและอนุมัติการกำหนด พื้นที่ผลิตปิโตรเลียม แผนพัฒนาแหล่งปิโตรเลียม แผนการผลิต การกำกับดูแลการผลิตปิโตรเลียม กำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม การพิจารณาตรวจสอบและอนุมัติ การประมูลจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์และสิ่งปลูกสร้างการตรวจสอบ ค่าใช้จ่ายและบริหารการเงิน การตรวจสอบ จัดเก็บและนำส่ง ค่าภาคหลวง รวมถึงส่วนแบ่งกำไร การกำหนดเรื่องการซื้อขาย/ จำหน่ายปิโตรเลียม เป็นต้น

นอกจากการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการจัดตั้งหน่วยงานระดับสำนัก เพื่อรองรับภารกิจใหม่ เช่น กองความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และกองบริหารสัญญา (เป็นการภายใน) รวมทั้งการจัดระบบงานใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานแล้ว กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติยังต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการบริหารจัดการปิโตรเลียมรูปแบบใหม่ของประเทศและบทบาทที่ท้าทายบุคลากรภาครัฐในปัจจุบัน

การเตรียมพร้อมด้านบุคลากร HR Strategy

เพื่อตอบสนองภารกิจที่เพิ่มขึ้นทั้งในเชิง “ปริมาณ” และ “บทบาท” จึงจำเป็นที่กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติต้องเตรียมบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการสรรหาและพัฒนาควบคู่กันไป ดังนี้

1. สร้างผู้มองอนาคต Global vision - เป็นผู้ให้เห็นไกลและเห็นกว้าง ครอบคลุม Value chain สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ สภาวะการณ์ หรือข้อมูลต่างๆ เพื่อเสนอแนะทิศทางในการบริหารจัดการเชื้อเพลิงธรรมชาติแบบบูรณาการ หรือแนวโน้มในแง่ของการวางแผนธุรกิจและการบริหารสัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในระยะแรกอาจต้องสรรหาบุคลากรที่มีมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์หรือด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่มีประสบการณ์ในระดับที่สามารถถ่ายทอดภาพ Global vision ที่เกี่ยวกับงานด้านการพัฒนา สำรวจและผลิตปิโตรเลียมได้ เช่น การหมุนเวียนผู้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษจากหน่วยงานด้านนโยบาย (ในสังกัดกระทรวงพลังงาน หรือสังกัดอื่นใด) มาปฏิบัติงานในกรมเชื้อเพลิง

ธรรมชาติ ซึ่งถือเป็นการสร้างความหลากหลายในทีม (Job Rotation) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น (เช่น วิศวกรปิโตรเลียม นักธรณีวิทยา เป็นต้น) และการถ่ายทอดสอนงานให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ (แรกบรรจุ) ซึ่งกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติได้เสนอขอ อัตรากำลังเพิ่มเติมด้านนี้ด้วยแล้ว

2. สร้างผู้มองธุรกิจ หรือผู้วิเคราะห์แผนธุรกิจ - เป็นผู้ ที่เห็นชัดและเห็นลึก สามารถที่จะรู้เท่าทันในทุกรายละเอียดขั้นตอน การปฏิบัติเพื่อความถูกต้องรัดกุมของแผนงานและแผนงบประมาณ รวมถึงสามารถประสานและเจรจาเชิงกลยุทธ์กับ stakeholder ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในระยะแรกอาจต้องใช้ Coaching เพื่อปลดล็อก ศักยภาพของบุคลากรในงานด้านนี้ หรือ Mentoring โดยบุคลากรผู้มี ประสบการณ์หรือเคยปฏิบัติงานด้านการวางแผนหรือการบริหาร สัญญา ที่องค์การร่วมไทย-มาเลเซีย (Malaysia – Thailand Joint Authority : MTJA) ทั้งนี้ อาจกำหนดเป็น On – the - job training (OJT) เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านความรู้เชิงวิชาการ (knowledge) และทักษะ (skills) ควบคู่กันไป หากเป็นข้าราชการบ้านาญอาจใช้ รูปแบบการจ้างเป็นพนักงานราชการเฉพาะด้านก็ได้

3. สร้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค - เป็นผู้ ที่รู้จริงในกระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานเชิงวิศวกรรมและธรณีวิทยาด้ว การสำรวจและผลิตปิโตรเลียม สามารถที่จะกำกับดูแลงานสำรวจ ปิโตรเลียม การผลิตปิโตรเลียม และมาตรฐานความปลอดภัยและ

สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเทคนิค ให้ข้อเสนอแนะและมีส่วนร่วมในการวางแผนต่างๆ ในการบริหารสัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติมีบุคลากรด้านเทคนิคที่พร้อมปฏิบัติงาน และมีเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานด้านนี้เนื่องจากเป็นบทบาทเช่นเดียวกับการเป็นผู้กำกับดูแลขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายของระบบสัมปทานอย่างไรก็ตาม ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งผลิตบุคลากรเพื่อสร้างคนที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เพียงพอต่อปริมาณงานที่จะมีขึ้นในอนาคตซึ่งอาจต้องกำกับดูแลและร่วมแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง

กลไกการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างยั่งยืน

การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับบทบาทใหม่นั้นจำเป็นต้องเตรียมพร้อมทั้งด้านความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ซึ่งอาจเรียนรู้ได้จากการแสวงหาข้อมูลเชิงวิชาการ/ข้อเท็จจริงจากช่องทางต่างๆ และด้วยเทคโนโลยีปัจจุบันทำให้การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ เป็นเรื่องง่าย แต่การนำข้อมูลนั้นมาใช้ยังจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในการกลั่นกรองและสรุปความถูกต้องก่อนการใช้ชุดข้อมูลเหล่านั้น หรือการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เพื่อกระตุ้นให้เกิดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านนั้นๆ ซึ่งเมื่อมองในมุมของการพัฒนาบุคลากรระยะยาวแล้ว ยังแบ่งการพัฒนาทักษะหรือสมรรถนะในแต่ละช่วงของการเป็นข้าราชการสังกัดกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติได้ ดังนี้

- Core competency หรือ Managerial competency หรือสมรรถนะแกนกลางเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร ซึ่งกระทรวงพลังงานโดยสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการกระทรวงพลังงาน (พ.ศ. 2560 – 2563) ซึ่งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวงพลังงาน และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้บริหารและสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในลักษณะของ Training roadmap ที่ครอบคลุม Core competency และสอดคล้องตามระดับตำแหน่งสำหรับข้าราชการกระทรวงพลังงานทุกสังกัด

- Functional competency หรือสมรรถนะเฉพาะที่จำเป็นต้องใช้ในงานตามภารกิจของกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรตาม Functional competency หรือ Technical competency ของแต่ละภารกิจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทนั้นๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้ การเกิดขึ้นของรูปแบบบริหารจัดการปิโตรเลียมที่หลากหลาย ทั้งระบบสัมปทาน (Concession) ระบบแบ่งปันผลผลิต (PSC) ระบบจ้างบริการ (SC) ซึ่งทำให้กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติต้องปรับโครงสร้างภารกิจตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นนั้นจะเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ “แนวทางการบริหารยุทธศาสตร์และกลไกการบริหารจัดการภาครัฐ”

เป็นเครื่องมือในการออกแบบและวางแผนพัฒนาบุคลากรของกรม เชื้อเพลิงธรรมชาติอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดบูรณาการในการพัฒนา คนควบคู่กับการพัฒนางานในทุกบทบาทภารกิจ ซึ่งนอกจาก Apprenticeship training เพื่อเตรียมคนเข้าทำงานแล้ว ยังมีข้อเสนอ แนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

1) Internal Organization Restructuring + Job Rotation

ในรูปแบบของการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (ต่างภารกิจ) หรือการ หมุนเวียนตำแหน่งงาน (ต่างสายงานหรือต่างสังกัด) โดยต้องมี การออกแบบที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ตามการปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรเพื่อรองรับบทบาทภาครัฐสำหรับระบบแบ่งปันผลผลิต (PSC) และระบบจ้างบริการ (SC) ทั้งนี้ การออกแบบ Job rotation ควรต้อง คำนึงถึงการส่งเสริมประสบการณ์ในงานที่หลากหลายและ career path ของบุคลากร รวมถึง Talent Management ด้วย

2) Coaching + Project Assignment

ทั้งในลักษณะ ของการมอบหมายงานรายบุคคล ซึ่งควรมีการกำหนด KPI และ เป้าหมายในลักษณะ cascade down จากตัวชี้วัดระดับกรม หรือการ มอบหมายงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม (teamwork) เพื่อวางแผนงานใหม่ๆ ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือแก้ไขปัญหา ในภารกิจที่ท้าทาย ซึ่งจะเป็นการเปิดรับมุมมองที่แตกต่างและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคลากรที่มาจากสายงานที่หลากหลาย (ผู้มองอนาคต ผู้วิเคราะห์แผนธุรกิจ และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค) ซึ่งผู้มีประสบการณ์อาจร่วมในทีมหรืออยู่ในฐานะ coach ก็ได้

3) **Effective Training Program** สำหรับผู้มีศักยภาพที่สามารถนำมาถ่ายทอดหรือเป็นวิทยากรตัวคูณในหน่วยงานได้ โดยอาจเป็นการอบรมหลักสูตรระยะสั้นทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในงานตามภารกิจของกรมมองอนาคต คนวิเคราะห์แผนธุรกิจ และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญคือ “ใคร” ที่ควรถูกส่งไปอบรมเพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มา “ถ่ายทอด” ในองค์กรด้วยวิธีการหรือกลไกที่เหมาะสม

4) **Learning Organization Development** ผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกลไกที่หลากหลาย ซึ่งปัจจุบันกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติถือเป็นหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ดีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของตัวข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล และกลไกการส่งผ่านข้อมูลไปยังบุคคลต่างๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรภายในเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเหล่านี้สู่ stakeholder ที่หลากหลายตามภารกิจของตนเองได้ รวมทั้งยังสามารถสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพไปยังบุคคลภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและสร้างการยอมรับในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักในการบริหารจัดการแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติแบบบูรณาการเพื่อสร้างและรักษาความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การกำหนดตำแหน่ง “ข้าราชการวิสามัญ”

รองรับ “ประเทศไทย 4.0”

สุนทรีย์ สุภาสวง

ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร.

การปรับตัวของระบบราชการเพื่อพัฒนาประเทศสู่

“ประเทศไทย 4.0”

“ประเทศไทย 4.0” เป็นยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยเป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1. เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2. เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง 3. เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และ 4. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

“ประเทศไทย 4.0” จึงเป็นการเชื่อมโยงเทคโนโลยีหลักที่ต้นน้ำ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมเป้าหมายที่อยู่กลางน้ำ และ Startups ต่างๆ ที่อยู่ปลายน้ำ โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ในการขับเคลื่อน ผู้มีส่วนร่วมหลักจะประกอบด้วยภาคเอกชน ภาคการเงิน การธนาคาร มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่างๆ โดยเน้นตามความถนัดและจุดเด่นของแต่ละองค์กร และมีภาครัฐเป็นตัวสนับสนุน

เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Better Governance, Happier Citizens) ซึ่งคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 คือ 1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) 2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) 3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ทั้งนี้ การพัฒนาไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ 1. การประสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) 2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) 3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitalization)

- การปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างระบบราชการใหม่

ระบบราชการใหม่ไม่พ้นที่จะต้องปรับตัวขนานใหญ่ ในประเด็นแรกคือ บทบาทภารกิจ โดยทั่วไปภาครัฐจะมีบทบาทภารกิจ 4 ด้าน คือ กำหนดนโยบาย (policy maker) กำหนดและบังคับใช้กฎหมาย (regulator) ส่งเสริมสนับสนุน (facilitator) และ

ดำเนินการ (operator) ซึ่งแต่ละบทบาทภารกิจจะดำเนินการ โดยหน่วยงานของรัฐรูปแบบต่างๆ โดยบทบาทหลักของส่วนราชการ ได้แก่ การเป็นผู้กำหนดนโยบายและบังคับใช้กฎหมายซึ่งต้องใช้อำนาจรัฐ เหนือประชาชน ทั้งนี้ ส่วนราชการจะลดบทบาทในการดำเนินการลง และส่งเสริมโดยให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามีส่วนในการดำเนินการแทน ภาครัฐ สำหรับบทบาทในการเป็นผู้ปฏิบัติจะมีหน่วยงานของรัฐ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานรูปแบบอื่นๆ เข้ามา ดำเนินการเพื่อรองรับนโยบายสำคัญของรัฐบาล ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ ต้องการความคล่องตัวในการจัดตั้ง และมีระบบการบริหารที่แตกต่าง จากหน่วยงานโดยทั่วไป ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งกระทรวงดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและสังคม ส่วนราชการจะทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแผน ระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำหรับ ส่งเสริม และสนับสนุน ให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมและนวัตกรรม ดิจิทัล พัฒนาและส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็น ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความมั่นคงของประเทศ เป็นหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือการจัดตั้ง สำนักงานนโยบายและบริหารจัดการน้ำและอุทกภัยแห่งชาติในสมัย รัฐบาลชุดก่อน และการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพื้นที่ เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกและสำนักงานบริหารนโยบายของ นายกรัฐมนตรี ในสมัยรัฐบาลปัจจุบัน

- **ความต้องการกำลังคนรูปแบบใหม่**

กำลังที่ต้องการเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐในยุค 4.0 ต้องการคนที่มีคุณลักษณะพิเศษต่างจากเดิม คือ ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ทำงานเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัล สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูล ความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง

ข้อเสนอการกำหนดตำแหน่ง “ข้าราชการวิสามัญ” กำลังคนภาครัฐรูปแบบใหม่

โดยที่ข้อจำกัดของระบบกำลังคนภาครัฐในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นระบบข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐคือ มีการบริหารงานด้วยระบบบริหารงานบุคคลที่แยกต่างหากจากกันตามกฎระเบียบที่เคร่งครัดไม่สามารถโยกย้าย สับเปลี่ยนระหว่างกันได้ มีสภาพการจ้างงานและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกัน อยู่ภายใต้สังกัดของหน่วยงานที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกจากกัน ตัวอย่างเช่น ข้าราชการพลเรือนจะอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พนักงานรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 เจ้าหน้าที่องค์การมหาชนอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. องค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในขณะที่ระบบราชการของต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว

จะมีความคล่องตัวในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรัฐเท่านั้น
ที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล เจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถโยกย้ายข้าม
หน่วยงานและประเภทของหน่วยงานได้ภายใต้สภาพการจ้างงาน
ตามสัญญาจ้าง

จากการศึกษาอบรมและดูงานในหลักสูตร Public Sector
HR Essential Program for Chief Human Resource Officer
ทั้งในประเทศไทยและประเทศเยอรมัน ที่เน้นการบริหารกำลังคน
คุณภาพ มีการสรรหาบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกระบบราชการ
ตามคุณสมบัติและทักษะที่ต้องการ ยึดโยงระบบค่าตอบแทนกับ
ผลการปฏิบัติงาน มีระบบบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันระหว่าง Civil
servants – Public employees ประกอบกับแนวคิด ระบบราชการ 4.0
จึงขอเสนอการกำหนดตำแหน่ง “ข้าราชการวิสามัญ” เพื่อเป็นระบบ
บริหารกำลังคนภาครัฐรูปแบบใหม่ ดังนี้

- **การกำหนดตำแหน่งข้าราชการวิสามัญ**

ในอดีต ระบบราชการไทยตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5
ได้ว่าจ้างที่ปรึกษาชาวต่างประเทศให้เข้ามารับราชการ และต่อมาได้ระบุ
“ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ” ไว้ใน พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2471 เป็นครั้งแรก โดยกำหนดว่า “ข้าราชการพลเรือนประเภท
วิสามัญ (*Extraordinary member of the civil service*) จะเป็นคน
ในบังคับต่างประเทศก็ได้ หรือในบังคับสยามก็ได้ สุดแต่รัฐบาลเห็นว่ามี
คุณวิเศษบางอย่างอันจะทำการเฉพาะอย่างนั้นให้เป็นประโยชน์แก่
ราชการได้ จึงรับหรือเรียกมาทำราชการ แล ย่อมให้มีศักดิ์เป็น

ข้าราชการพลเรือน แต่ให้มีสิทธิ แล รับผลประโยชน์เพียงขนาด แลกำหนดเวลาที่สัญญา กับบุคคลผู้นั้น หรือตามระเบียบอีก ประเภทหนึ่งต่างหาก”

ดังที่กล่าวแล้วว่า ในปัจจุบัน บริบทของประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงถึงจุดที่ข้าราชการที่มีอยู่ในระบบไม่สามารถรองรับ ยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในการนำประเทศไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” จึงเห็นควรสร้างระบบข้าราชการที่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถสรรหา บุคคลผู้มีความสามารถสูงเข้ามารับราชการ และมีการจ้างงานที่พิเศษ แตกต่างแยกออกจากระบบปกติ และมีสถานะเป็นข้าราชการเฉพาะ ในช่วงเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่นั้น โดยกำหนดเป็น “ข้าราชการ วิสามัญ” เพื่อครอบคลุมข้าราชการประเภทอื่นๆ นอกจากข้าราชการ พลเรือน

● แนวคิด

1) ตำแหน่ง ข้าราชการวิสามัญ กำหนดให้สำหรับ หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ในหน่วยงานนั้นที่คณะรัฐมนตรีกำหนดว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ต่อผลสัมฤทธิ์ของนโยบายรัฐบาล

2) ระบบการสรรหาเป็นระบบเปิดกว้าง โดยสามารถ สรรหาและคัดเลือก ผู้ที่มีความสามารถสูงนักบริหารมืออาชีพ เพื่อมาดำรง ตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ทั้งในแนวตั้งและแนวราบ จากภาครัฐ ภาคเอกชน และจากหน่วยงานรูปแบบอื่นของรัฐโดยยึดหลัก ซีดความรู้ ความสำเร็จ (competency-based approach)

3) มีระบบการบริหารงานที่ยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องทำสัญญาจ้าง (contract-based employment) และข้อตกลงการปฏิบัติราชการ (performance agreement) กับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4) กำหนดให้มีระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยืดหยุ่น และเป็นธรรม เหมาะสมกับคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และภารกิจในความรับผิดชอบที่เป็นยุทธศาสตร์ของรัฐบาลเปรียบเทียบกับราคาตลาดได้

- **กลุ่มเป้าหมาย**

แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ตำแหน่งนักบริหารที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่คณะรัฐมนตรีกำหนดจากกลุ่มตำแหน่ง ได้แก่ ปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า อธิบดี หรือเทียบเท่า ผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต ผู้อำนวยการหน่วยงานของรัฐ

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ตำแหน่งนักบริหารที่ไม่ใช่หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน แต่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จึงจำเป็นต้องใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นพิเศษที่แตกต่างจากข้าราชการพลเรือนสามัญ

การกำหนดตำแหน่ง “ข้าราชการวิสามัญ” ในส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะรัฐมนตรี โดยมี ก.พ. และ ก.พ.ร. เป็นผู้วิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะ

- การสรรหา

รัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ในระดับกระทรวง ทำหน้าที่ กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง พร้อมกับกำหนดค่าตอบแทนของผู้ที่เหมาะสมดังกล่าวเสนอต่อ คณะรัฐมนตรี และให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้ส่งบรรจุ

ทั้งนี้ เปิดโอกาสให้ข้าราชการที่อยู่ในระบบราชการ สามารถสมัครเข้าสู่ตำแหน่งได้ เมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่งก็ให้ กลับเข้าสู่ตำแหน่งเดิม และให้นับเวลาระหว่างนั้นเหมือนเต็มเวลาราชการ

- สถานภาพและการจ้างงาน

มีสถานภาพเป็นข้าราชการวิสามัญ ซึ่งต้องมีการตรากฎหมายเป็นการเฉพาะ

จ้างงานตามสัญญาจ้าง ระยะเวลาของสัญญาจ้าง คราวละไม่เกิน 4 ปี ต่อสัญญาจ้างได้ ตามที่ ตกลงกับคณะกรรมการสรรหา

- ค่าตอบแทน

1) กระทรวงการคลัง สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกันเสนอวงเงินเดือน (ขั้นสูง-ขั้นต่ำ) ให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติ

2) ค่าตอบแทนแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะขึ้นกับคุณสมบัติของบุคคล หน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรู้

ความสามารถ ประสบการณ์ และราคาตลาด โดยให้คณะกรรมการสรรหา
ต่อรองกับนักบริหารภายในช่วงเงินเดือนตามที่คณะกรรมการกำหนด

3) องค์ประกอบของค่าตอบแทนแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

- ค่าตอบแทนคงที่ ซึ่งเป็นตัวเงิน ในลักษณะ
เงินเดือน

- ค่าตอบแทนผันแปร ซึ่งขึ้นกับผลการปฏิบัติงาน
และไม่ต้องเป็นตัวเงินทั้งหมด

การปรับเปลี่ยนค่าตอบแทนคงที่ประจำปี ให้ปรับเปลี่ยนได้
ไม่เกิน 10% ของค่าตอบแทนคงที่ที่ได้รับในปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องเป็นไป
ตามระดับผลงานที่ถูกประเมิน

● การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) การประเมินผลงานเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน
ของคู่สัญญา
- 2) ประเมินผลงานตามผลผลิตและผลลัพธ์ของงานตามที
ได้รับมอบหมายอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

● การออกจากระบบ

ให้พ้นจากตำแหน่งใน 4 กรณี คือ

- 1) สิ้นสุดสัญญาตามวาระการจ้างงาน
- 2) ไม่ผ่านการประเมินตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน
- 3) ขาดคุณสมบัติตามที่กฎหมายกำหนด
- 4) ถูกยกเลิกสัญญาจ้าง

เงื่อนไขความสำเร็จ

1. ต้องตราพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคลสำหรับตำแหน่งข้าราชการวิสามัญไว้ต่างหาก
2. ปรับระบบการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ ให้โอนย้ายระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่องค์การมหาชน และหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น
3. ให้อำนาจคณะกรรมการสรรหาระดับกระทรวง เป็นผู้พิจารณากำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทน
4. สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนดระบบข้าราชการวิสามัญเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้าง
นักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

