รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงกระบวนงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคราชการไทย กรณีศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล

จัดทำโดย นางกมลวรรณ สัตยายุทย์

รหัส 92007

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92

วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2563

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงกระบวนงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการ
กำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคราชการไทย
กรณีศึกษานักเรียนทุนรัฐบาล

จัดทำโดย นางกมลวรรณ สัตยายุทย์
รหัส 92007

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 92
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2563
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

นางสาวบรรจงจิตต์ อังศุสิงห์
อาจารย์ที่ปรึกษา

หม่อมหลวงปุณฑริก สมิติ
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง การปรับปรุงกระบวนงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคราชการไทย กรณีศึกษานักเรียนทุนรัฐบาลเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง โดยในบริบทปัจจุบัน บทบาทของสำนักงาน ก.พ. ในการผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ที่สำคัญคือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มกำลังคนคุณภาพซึ่งเป็นกลุ่มที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีอยู่ในภาครัฐมากที่สุดได้แก่กลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งเป็นกลุ่มที่สำนักงาน ก.พ. มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการบริหารจัดการ รวมทั้งได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ทำหน้าที่หลักในการกำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับทุนรัฐบาลและผู้ที่ศึกษาในต่างประเทศกลับมาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งการกำหนดกลไกและหลักเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาลให้แก่หน่วยงานอีกด้วย

อย่างไรก็ดี ระบบนักเรียนทุนรัฐบาลมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลายทั้งภายในสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานภายนอก ได้แก่ แหล่งทุน ส่วนราชการซึ่งรับจัดสรรทุนรัฐบาล โดยการทำงานที่ผ่านมาเป็นการทำงานแบบแยกส่วน ไม่มีการบูรณาการทั้งกระบวนการทำงานภายในสำนักงาน ก.พ. และการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แหล่งทุน หน่วยงานที่รับการจัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาล รวมถึงการบูรณาการข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพในระบบราชการอีกด้วย ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบนักเรียนทุนรัฐบาลในภาพรวม

รายงานฉบับนี้ ศึกษาข้อกฎหมายเกี่ยวกับระบบทุนรัฐบาล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ การทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมาในการพยายามปฏิรูประบบทุนรัฐบาล และสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบทุนรัฐบาล โดยได้นำข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยได้จัดทำข้อเสนอในการปรับปรุงงานประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ประเด็นแรก การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ประเด็นที่สอง การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กร และประเด็นสุดท้าย คือการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยคำแนะนำจากอาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์หม่อมหลวงปุณฑริก สมิติ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ อีกทั้ง ขอขอบคุณทีมงานวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และทีมงานมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ทุ่มเทและเหน็ดเหนื่อยกับการบริหารจัดการหลักสูตร นบส. 1 ซึ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของผู้ศึกษาในอนาคต และได้นำความรู้บางส่วนมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษานี้

ขอขอบคุณทีมงานและเพื่อนข้าราชการ ในศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ ที่เสียสละมาทำงาน ประชุม หรือหารือข้อราชการในช่วงเช้าก่อนเวลา 09.00 น. และอยู่ทำงานหลังเวลา 16.30 น. เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีเวลาศึกษาหลักสูตร นบส. 1 และจัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้อย่างเต็มที่ตลอดระยะเวลาเกือบ 3 เดือน ซึ่งเป็นช่วงที่ค่อนข้างมีภาระงานมากเนื่องจากผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) อีกทั้งกัลยาณมิตรที่ให้กำลังใจ เอื้อเฟื้อข้อมูล และให้ความเห็นเพื่อการปรับปรุงรายงานการศึกษาฉบับนี้ นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นบส. 1 กลุ่ม GP 10 ที่ทำให้บรรยากาศการฝึกอบรมที่แม้จะมีความเครียด กลายเป็นสนุกสนานและเต็มไปด้วยมิตรภาพและเสียงหัวเราะ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นทางเลือกหนึ่งในการแก้ปัญหาระบบนักเรียนทุนรัฐบาล ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของสำนักงาน ก.พ. และในอนาคตเมื่อภาคราชการมีกำลังคนคุณภาพ ในจำนวนมากเพียงพอก็จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กมลวรรณ สัตยายุทย์

18 กันยายน 2563

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฉ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน	12
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	12
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	25
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	40
3. แผนพัฒนาตนเอง	43
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	43
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	46
บรรณานุกรม	50
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	52

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลกำลังคนคุณภาพ 13
ตารางที่ 2 ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของประเทศสิงคโปร์ และมาเลเซีย 14
ตารางที่ 3 งบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้รับการจัดสรรเกี่ยวกับการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล 16
ตารางที่ 4 ตารางแสดงระบบสารสนเทศภายในสำนักงาน ก.พ. แยกตามภารกิจงานและกลุ่มผู้ใช้งาน 22
ตารางที่ 5 จำนวนทุนรัฐบาลที่จัดสรร 30

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 สรุปสภาพปัญหาระบบนักเรียนทุนรัฐบาล 17

ภาพที่ 2 หลักการและแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำข้อเสนอ 25

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT ของระบบนักเรียนทุนรัฐบาล 27

ภาพที่ 4 สรุปข้อเสนอในการปรับปรุงระบบนักเรียนทุนรัฐบาล 35

ภาพที่ 5 การวิเคราะห์ความสำคัญและความเร่งด่วนของสถานการณ์ 49

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

สำนักงาน ก.พ.	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.ร.	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
eMENSER	Electronic Monitoring and Evaluation System of National Strategy and Country Reform ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ
GBDI	Government Big Data Institute สถาบันส่งเสริมการวิเคราะห์และบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ภาครัฐ (สวข.)
GTCI	Global Talent Competitiveness Index ดัชนีศักยภาพการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคล
HiPPS	High Performance and Potential System - HiPPS ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
HR	Human Resource ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
HRM	Human Resource Management การบริหารทรัพยากรบุคคล
IMD	International Institute for Management Development สถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการ
NWL	หลักสูตร New Wave Leadership หลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย
SMART ก.พ. 7	ฐานข้อมูลที่จัดเก็บข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงประวัติการทำงานของข้าราชการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอโครงการพัฒนางาน

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

2.1.1 ปัญหา ความท้าทายของประเด็นที่ศึกษา

2.1.1.1 สำนักงาน ก.พ. กับการเตรียมกำลังคนภาครัฐ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบโดยมีการระบุถึง “ระบบทุนของรัฐบาล” ซึ่งให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ “ทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาล” โดยที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. เน้นบทบาทในการออกระเบียบหลักเกณฑ์ในการดูแล ก่อนเดินทางไปศึกษา ระหว่างศึกษา และการเข้ารับราชการเมื่อสำเร็จการศึกษา อาทิ ข้อบังคับ ก.พ. วาด้วยการจัดการการศึกษา ควบคุมดูแล และการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของก.พ. ในต่างประเทศ พ.ศ. 2551 เป็นต้น

ทุนรัฐบาลเป็นกลไกการสรรหาคนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่มีมายาวนานตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเน้นให้โอกาสคนเก่งที่ขาดทุนทรัพย์ได้มีโอกาสศึกษาต่อในต่างประเทศโดยในปัจจุบันมีการขยายนิยามให้ “ทุนรัฐบาล คือทุนที่จัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดินสำหรับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้ได้มาซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถสูงในสาขาวิชาและระดับการศึกษาที่อยู่ในความต้องการของทางราชการโดยจัดสรรให้ไปศึกษาในหลายประเทศ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทางวิชาการ และนำความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ของแต่ละประเทศ มาใช้ในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า” (สำนักงาน ก.พ. , 2563) โดยหลังสำเร็จการศึกษาและฝึกอบรมกำหนดให้นักเรียนทุนรัฐบาลกลับปฏิบัติราชการในภาครัฐเป็นระยะเวลาสองเท่าของระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา/ฝึกอบรม จากนิยามและเงื่อนไขดังกล่าวถือว่า “ระบบทุนรัฐบาล” เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดึงดูดคนเก่งคนดีเข้าสู่ระบบราชการและเป็น “กำลังคนคุณภาพ” (Talent) ให้กับภาคราชการ

2.1.1.2 กำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

“กำลังคนคุณภาพ” หมายถึง กลุ่มคนในองค์กรที่มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และใช้คุณสมบัติดังกล่าวในการสร้างผลงานที่โดดเด่นให้กับองค์กรได้ (Top Performer) และยังสะท้อนว่าศักยภาพดังกล่าวของคนกลุ่มนี้จะสูงขึ้นในอนาคต (Keller & Meaney, 2018) โดยกำลังคนคุณภาพหรือ “Talent” นำมาใช้ในระบบราชการในช่วง ปี พ.ศ. 2546 ในช่วงที่มีปัญหาสมองไหล ในช่วงที่มีการแข่งขันเพื่อดึงดูดกำลังคนคุณภาพเข้ามาในองค์กร (War for Talent) นอกจากนี้ ยังเริ่มทบทวน

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมถึงการดึงดูดคนคุณภาพ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรักษาให้กำลังคนคุณภาพให้อยู่ในองค์กร

ระบบทุนรัฐบาล ถือเป็นกลไกในการสรรหากำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ ซึ่งเป็นการนำ “คนนอก” เข้าสู่ระบบราชการ อีกกลไกหนึ่งในลักษณะเดียวกันคือโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นการสรรหาผู้ที่สำเร็จการศึกษาแล้วโดยการคัดเลือกอย่างเข้มข้น บรรจุเป็นข้าราชการ โดยในระยะเวลาประมาณ 2 ปีแรก จะได้รับการพัฒนาที่เข้มข้นทั้งภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และมีการประเมินผลก่อนที่จะบรรจุ นปร. ไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ต่อไป

นอกจากนี้ ยังมี “กลุ่มกำลังคนคุณภาพ” ที่อยู่ในภาคราชการอยู่แล้ว ซึ่งกลไกของระบบทุนรัฐบาลมีการขยายกลุ่มเป้าหมายโดยการให้ทุนรัฐบาลสำหรับผู้ที่อยู่ในระบบราชการได้พัฒนาตนเองผ่านการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นในต่างประเทศ และได้รับการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (ซึ่งหมายถึงระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 2 สัปดาห์ และไม่เกิน 6 เดือน) นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leadership-NWL) ซึ่งเป็นโครงการของสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการตั้งแต่ พ.ศ. 2542 โดยรับสมัครข้าราชการระดับแรกเข้าและระดับกลาง ซึ่งผ่านการคัดเลือกจากส่วนราชการแล้ว และผ่านการคัดเลือกเข้มข้นจากสำนักงาน ก.พ. อีกครั้งหนึ่ง โดยจะมีผู้ผ่านการคัดเลือกเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 35 คนต่อปี

ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เพื่อพัฒนากำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการในระดับแรกเข้า โดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับส่วนราชการในการวางระบบการพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพให้ข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกของส่วนราชการและของสำนักงาน ก.พ. นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังทำหน้าที่ในการพัฒนาสมรรถนะกลางที่จำเป็นสำหรับข้าราชการกลุ่มนี้อีกด้วย โดยสรุปข้อมูลของกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลกำลังคนคุณภาพ

ที่	ประเภทของกำลังคนคุณภาพ	จำนวน (คน)
1	นักเรียนทุนรัฐบาล (เฉพาะทุน ก.พ.)	3,069
2	นักบริหารการเปลี่ยนแปลง (นปร.)	456
3	ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (NWL)	804
4	ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)	1,272

หมายเหตุ : 1. ข้อมูล ณ เมษายน 2563

2. จำนวน NWL และ HiPPS บางส่วนเป็นนักเรียนทุนรัฐบาลด้วย

2.1.1.3 รูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของภาครัฐในต่างประเทศ

การแย่งชิงกำลังคนคุณภาพ (War for Talents) เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ซึ่งหลาย ๆ ประเทศ รวมทั้งประเทศไทย ได้มีความพยายามในการแก้ปัญหาดังกล่าว รวมทั้งภาครัฐไทยก็มีการริเริ่มโครงการต่าง ๆ เพื่อดึงดูดกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ อย่างไรก็ดี ประเด็นดังกล่าวยังคงเป็นปัญหาต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยจากการสำรวจความคิดเห็นของ Gartner ในปี 2561 พบว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ยังคงเห็นว่าประเด็นการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพ (Shortage of Talents) เป็นความท้าทายอันดับหนึ่งที่หลายๆ องค์กรชั้นนำต้องเผชิญ นอกจากนี้ ในภูมิภาคเอเชีย จากการสำรวจผู้สมัครงานและผู้ว่าจ้างจาก 11 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย พบว่าในภาพรวมของภูมิภาคผู้ว่าจ้างร้อยละ 71 เห็นว่าจะมีความท้าทายในการจ้างงาน เนื่องจากการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพเกิดขึ้นในทุกอุตสาหกรรมและทุกประเทศ โดยผู้ว่าจ้างของประเทศไทย ร้อยละ 56.6 เห็นว่าประเทศไทยจะประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพเช่นกัน (RGF International Recruitment, 2019)

ในบริบทของภาครัฐ มีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โดยในรายงานฉบับนี้ขอนำเสนอระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของเฉพาะประเทศสิงคโปร์และประเทศมาเลเซีย โดยทั้ง 2 ประเทศมีลักษณะที่เหมือนกัน คือ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างน้อย 2 หน่วยงาน โดยเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเทียบเคียงได้กับสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยวิธีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพจะมีลักษณะของการให้ทุนการศึกษาและเมื่อสำเร็จการศึกษาจะมารับราชการ และพัฒนากำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ทั้ง 2 ประเทศยังมีโครงการพัฒนากำลังคนคุณภาพสำหรับการดำรงตำแหน่งระดับสูง โดยมีการคัดเลือกที่เข้มข้น การทำงานในรูปแบบของโครงการที่ท้าทายและหลากหลายด้วย

ตารางที่ 2 ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย

ประเด็น	ประเทศสิงคโปร์	ประเทศมาเลเซีย
<u>หน่วยงานรับผิดชอบ</u> หน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	(1) Public Service Commission (2) Public Service Division	(1) Public Service Department of Malaysia
หน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	(3) Civil Service College	(1) National Institute of Public Administration (INTAN) (2) Talent Corp

ประเด็น	ประเทศสิงคโปร์	ประเทศมาเลเซีย
<u>รูปแบบโครงการ/กิจกรรม</u>		
การให้ทุนรัฐบาล	Pre-Service Scholarship	Pre-Service Scholarship
โครงการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เป็นนักเรียนทุนรัฐบาล และข้าราชการที่มีศักยภาพสูงผ่านการทำงานที่หลากหลายท้าทาย	(1) Management Association Program (MAP) (2) Administrative Service (AS)	(1) Talent Acceleration in Public Sector (TAPS) (2) Scholarship Talent Attraction and Retention (STAR) (3) Administrative and Diplomat Scheme (เน้นการหลักสูตรด้านการทูต)
โครงการเตรียมผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง	High Potential Programme (HiPO)	High-Performing Officer Scheme

สำหรับประเทศไทย การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เน้นที่ระบบนักเรียนทุนรัฐบาล เพื่อเป็นการดึงดูดกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ และมีโครงการในการพัฒนากำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับทั้งสองประเทศข้างต้น อย่างไรก็ดี ในบริบทของภาครัฐไทย ยังไม่มีโครงการเพื่อพัฒนาผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะ

2.1.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาประเด็นศึกษา

สำนักงาน ก.พ. ดูแลกำลังคนคุณภาพหลากหลายกลุ่มในภาคราชการ อย่างไรก็ดี นักเรียนทุนรัฐบาล เป็นกลุ่ม “กำลังคนคุณภาพ” ที่มีจำนวนมากที่สุดในระบบราชการ และสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ระบบราชการ โดยมีรายละเอียดงบประมาณที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 หมวด ได้แก่ (1) งบเงินอุดหนุน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาทุกรายการของนักเรียนทุนรัฐบาล (2) งบดำเนินงานสำหรับสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ (สนร.) ทั้ง 7 แห่ง ทั่วโลก

ตารางที่ 3 งบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้รับการจัดสรรเกี่ยวกับการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล

งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรแต่ละรายการ	จำนวนงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในปีงบประมาณ พ.ศ. (บาท)				
	2559	2560	2561	2562	2563
งบประมาณที่สำนักงาน ก.พ. ได้รับจัดสรรทั้งหมด	2,408,129,100	2,320,934,300	2,234,877,300	2,188,016,900	2,133,136,700
(1) งบเงินอุดหนุน	1,427,355,400	1,405,862,000	1,350,094,100	1,315,973,700	1,230,954,400
(2) งบประมาณที่จัดสรรให้ สนร. 7 แห่ง	131,915,800	55,385,500	42,323,300	47,253,300	46,646,700
รวม (คิดเป็นร้อยละของงบประมาณทั้งหมด)	1,559,271,200 (65)	1,461,247,500 (63)	1,392,417,400 (62)	1,363,227,000 (62)	1,277,601,100 (60)

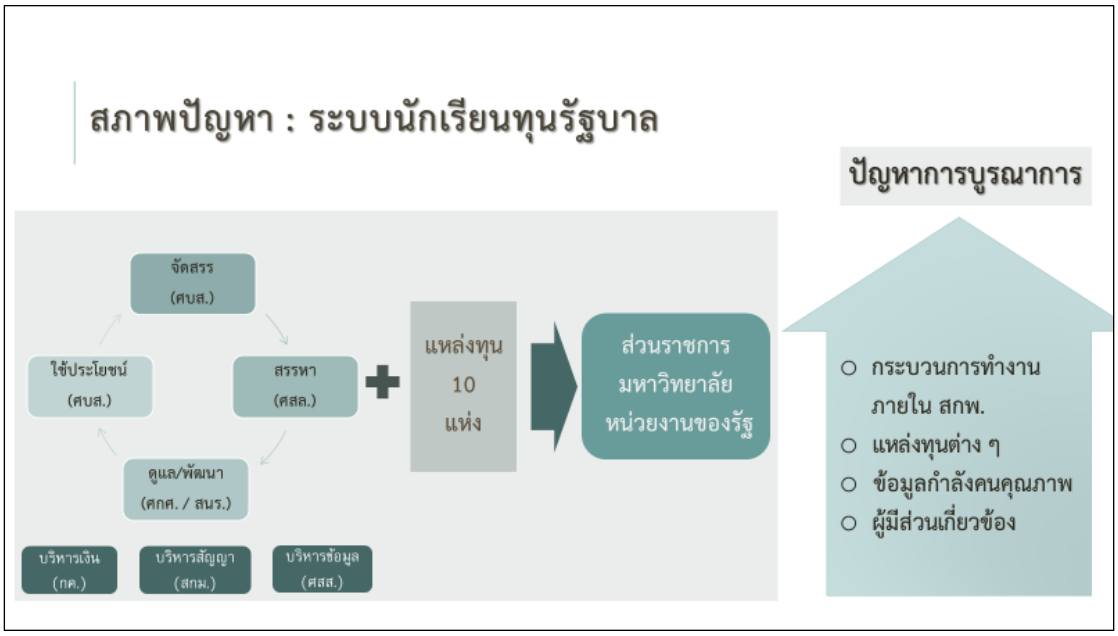
จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาครัฐลงทุนกับการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลโดยเฉลี่ยปีละไม่ต่ำกว่า 1,200,000,000 บาท สำหรับการศึกษา/ฝึกอบรม และใช้งบประมาณในการดูแลโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 50,000,000 บาทต่อปี ซึ่งเป็นจำนวนเงินมหาศาล ดังนั้น เพื่อให้การใช้งบประมาณภาครัฐเกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และภาครัฐมีกำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ สำนักงาน ก.พ. จึงกำหนดแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยตั้งแต่ปี 2559 - 2560 ได้จัดทำ 3.1 นโยบายการจัดสรรทุนรัฐบาล ก.พ. ในเชิงยุทธศาสตร์ 3.2 กำหนดแนวทางในการติดตามใช้ประโยชน์ในนักเรียนทุนรัฐบาล 3.3 การปรับปรุงกลไกในการสรรหาและคัดเลือกเพื่อใช้การฝึกงานในส่วนราชการเป็นเครื่องมือหนึ่งของการคัดเลือก และ 3.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลที่กำลังศึกษา และกลับมาชดใช้ทุนเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศของแหล่งทุนอื่น ๆ ของภาครัฐ เพื่อการบริหารติดตาม สนับสนุนและใช้ประโยชน์จากผู้รับทุน

การปฏิรูปทุนรัฐบาลตั้งแต่ปี 2559 จนถึงปัจจุบัน ยังคงสร้างการเปลี่ยนแปลงเฉพาะภายในสำนักงาน ก.พ. เท่านั้น แต่สำนักงาน ก.พ. ยังไม่ได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในฐานะของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของภาครัฐในภาพรวม ดังนั้น งานศึกษานี้จึงต้องการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการระบบทุนรัฐบาล และนำเสนอแนวทางแสดงบทบาทดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ. ผ่านการทำงานแบบบูรณาการและการนำแนวคิดด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการเป็นผู้นำเชิงนโยบายการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

2.1.3 สภาพปัญหาที่ผ่านมา

ระบบนักเรียนทุนรัฐบาลมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลายทั้งภายในสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานภายนอก ได้แก่ แหล่งทุน ส่วนราชการซึ่งรับจัดสรรทุนรัฐบาล โดยการทำงานที่ผ่านยังทำงานแบบแยกส่วน ไม่มีการบูรณาการทั้งกระบวนการทำงานภายในสำนักงาน ก.พ. และการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แหล่งทุน หน่วยงานที่รับการจัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาล รวมถึงการบูรณาการข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพในระบบราชการอีกด้วย ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบนักเรียนทุนรัฐบาลในภาพรวม โดยปัญหาต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 1 สรุปสภาพปัญหาระบบนักเรียนทุนรัฐบาล



2.1.3.1 ปัญหาการบูรณาการกระบวนการทำงานภายในสำนักงาน ก.พ.

การจัดแบ่งโครงสร้างสำนักงาน ก.พ. ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล แม้จะสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานสำหรับข้าราชการ แต่ก็มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมโยงของกระบวนการ และประสิทธิภาพในการทำงานลดลง สำหรับระบบนักเรียนทุนรัฐบาลมีหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.) ศูนย์สรรหาและเลือกสรร (ศสล.) ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ (ศกศ.) และสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ (สนร.) 7 แห่ง โดยมีหน่วยงานสนับสนุนอีก 3 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มงานคลัง (กค.) สำนักกฎหมาย (สกม.) และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ศสส.) ตามแผนภาพที่ 1

จากแผนภาพที่1 ระบบทุนรัฐบาลเริ่มจากการวางแผนกำลังคน กำหนดนโยบายในการจัดสรรทุนรัฐบาล การสรรหาและเลือกสรรนักเรียนทุนรัฐบาล การดูแลจัดการศึกษา ให้ความช่วยเหลือนักเรียนทุนรัฐบาลให้สำเร็จการศึกษา เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็ประสานส่วนราชการดำเนินการบรรจุ แต่งตั้ง ติดตาม พัฒนาและใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาล

กระบวนการทำงานข้างต้น ประสิทธิภาพในการทำงานอาจลดลงในบางขั้นตอน โดยเฉพาะช่วงการส่งต่อระหว่างกระบวนงาน โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทุนรัฐบาลจากสำนัก /ศูนย์ต่าง ๆ เป็นดังนี้

กรณีที่ 1 นักเรียนทุนรัฐบาล โดยเฉพาะทุนพัฒนาข้าราชการ (ทุนสำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการในส่วนราชการ) มักจะไม่สามารถหาสถานศึกษาตอบรับให้เข้าศึกษาได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่ง ศบส. ศสล. และ ศกศ. มีความเห็นที่แตกต่างกัน โดย ศกศ. เห็นว่าควรมีการกำหนดเกณฑ์ภาษาอังกฤษให้เทียบเคียงกับเกณฑ์ของสถานศึกษาเพื่อให้ได้รับการตอบรับได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ในขณะที่จากมุมมองของ ศสล. พบว่าหากกำหนดเกณฑ์ภาษาอังกฤษไว้สูง จะไม่มีผู้ผ่านการคัดเลือกส่งผลให้ต้องดำเนินการคัดเลือกใหม่ โดย ศบส. ก็อาจจะต้องนำทุนที่ไม่มีผู้ผ่านมาศึกษาวิเคราะห์และจัดสรรใหม่ เช่น จัดสรรเป็นทุนฝึกอบรมระยะสั้น เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานของทั้ง ศสล. และ ศบส.

กรณีที่ 2 กรณีที่นักเรียนทุนรัฐบาลต้องการขอเปลี่ยนสาขาในการศึกษา สนร. จะจัดทำ คำขอมาที่ ศกศ. และ ศกศ.จะต้องทำบันทึกภายในเพื่อหารือ ศบส. โดย บางกรณี ศบส. สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลคำขอของส่วนราชการต้นสังกัด บางกรณีต้องทำหนังสือหารือส่วนราชการต้นสังกัด และเมื่อได้รับคำตอบจึงทำบันทึกแจ้ง ศกศ. และ ศกศ. จึงจะจัดทำโทรสารแจ้งให้ สนร. พิจารณาอนุมัติ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าวใช้เวลาประมาณ 1 – 2 สัปดาห์แล้วแต่กรณี ในหลาย ๆ กรณี สนร. และ ศกศ. สามารถพิจารณาได้หากได้รับทราบนโยบายในการจัดสรร หรือทราบรายละเอียด คำขอของส่วนราชการต้นสังกัด

กรณีที่ 3 กรณีที่นักเรียนทุนรัฐบาลมีปัญหาด้านพฤติกรรมการเรียน ด้านสุขภาพกาย หรือด้านสุขภาพจิต ซึ่ง สนร. จะเป็นหน่วยงานที่มีรายละเอียดข้อมูล อย่างไรก็ดี ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีการสรุปหรือรายงานมายัง ศกศ. หรือ ศบส. เพื่อประโยชน์ในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลเมื่อเข้าปฏิบัติราชการซึ่งการไม่รายงานข้อมูลดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากไม่มีเจ้าภาพหลักในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล และบทบาทหน้าที่ของ ศกศ. และ สนร. ถือว่าสิ้นสุด เมื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาลเข้ารับราชการในส่วนราชการถือว่าเป็นหน้าที่ของ ศบส.

กรณีที่ 4 เป็นมุมมองของนักเรียนทุนรัฐบาลผู้รับบริการ จะมีความสับสนเกี่ยวกับการประสานงานเพื่อติดต่อกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. โดยก่อนเดินทางไปศึกษา ศกศ. จะมีพี่เลี้ยง เพื่อให้คำปรึกษานักเรียนทุนรัฐบาลเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา เมื่อนักเรียนทุนรัฐบาล

เดินทางไปศึกษาจะได้รับมอบหมายให้ประสานพี่เลี้ยงอีก 1 คน ที่ทำงานที่ สนร. และเมื่อสำเร็จการศึกษาจะมารายงานตัวกับพี่เลี้ยงที่ ศกศ. และเมื่อนักเรียนทุนรัฐบาลเริ่มปฏิบัติราชการในส่วนราชการ จะได้ประสานกับ ศบส. หากนักเรียนทุนรัฐบาลดังกล่าวเข้าร่วมโครงการพัฒนากำลังคนคุณภาพ จากกระบวนการทำงานข้างต้น ไม่มีเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. คนใดที่ดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลครบทั้งกระบวนการ และนักเรียนทุนรัฐบาลก็ไม่มีพี่เลี้ยงที่จะดูแล ให้คำปรึกษาเมื่อต้องปรับตัวกับการทำงานในส่วนราชการ

จากกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี สะท้อนถึงการขาดเป้าหมายร่วมกันในการบริหารจัดการระบบนักเรียนทุนรัฐบาล การพยายามบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนและให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการทำงานที่แต่ละสำนัก/ศูนย์รับผิดชอบมากกว่าความสำคัญของผลลัพธ์ของในการพัฒนากำลังคนคุณภาพ อีกทั้ง ยังขาดความเป็นเจ้าของการพัฒนากำลังคนคุณภาพอีกด้วย

2.1.3.2 ปัญหาการบูรณาการกับแหล่งทุนอื่น ๆ

สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลัก แต่มิใช่เป็นหน่วยงานเดียวที่ให้ทุนของรัฐบาล โดยมีหน่วยงานที่เป็นแหล่งทุน จำนวน 10 แหล่งทุน โดยแต่ละแหล่งทุนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน โดยมีที่มาของการกำหนดทุนรัฐบาลที่แตกต่างกัน และทำหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะ ได้แก่ ทุนรัฐบาล ก.พ. เป็นการกำหนดภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และ ทุนสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พ.ศ. 2541 สำหรับบางแหล่งทุนเป็นการดำเนินการภายใต้มติคณะรัฐมนตรี เช่น ทุนกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) เป็นต้น

ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการให้ทุนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลมีความแตกต่างกัน อาทิ ทุน อว. (ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านสังคมศาสตร์) ต้องการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาเอก เพื่อทำงานเป็นอาจารย์ในสถานศึกษา ซึ่งหากนักเรียนทุนรัฐบาลไม่สามารถสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกได้ จะมีปัญหาในการหาหน่วยงานชดใช้ทุน ซึ่งการผ่อนผันด้วยการขยายระยะเวลาทุน ส่งผลให้การบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาลประเภทอื่น ๆ ของ สนร. และ ศกศ. เกิดความลักลั่น โดยเฉพาะการขยายระยะเวลาในการเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีกรณีที่ สนร. กับแหล่งทุนมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในการดูแล อาทิ ประเด็นการขอฝึกงานหรือทำงานวิจัยหลังสำเร็จการศึกษา โดย สนร. การดูแลตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยหากนักเรียนทุนรัฐบาลมีระยะเวลาในการศึกษาเกินกว่ากรอบที่กำหนดจะไม่ได้รับอนุญาตให้ฝึกงานหรือทำงานวิจัยต่อเนื่องหลังสำเร็จการศึกษา ในทางตรงกันข้ามแหล่งทุนให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญต่างชาติ การได้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานวิจัยด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงาน ความขัดแย้งดังกล่าว

ทำให้ใช้เวลานานในการหาข้อยุติ และสร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ดีของสำนักงาน ก.พ. จากมุมมองของนักเรียนทุนรัฐบาล

หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการชดใช้ทุนของรัฐบาลของแต่ละแหล่งทุนที่แตกต่างกัน โดยในส่วนของเงื่อนไขการชดใช้ทุนสำหรับผู้รับทุนของรัฐบาลจากแหล่งทุนต่าง ๆ ส่วนใหญ่กำหนดเงื่อนไขการชดใช้ทุนเป็นระยะเวลา 2 เท่าของระยะเวลาศึกษา แต่สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดเงื่อนไขในส่วนของการชดใช้ทุนสำหรับทุนพัฒนาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ทุน พสวท.) ที่แตกต่างจากแหล่งทุนอื่น โดยกำหนดให้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่กำหนดติดต่อกันเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 เท่าของระยะเวลาที่ผู้รับทุนได้รับทุน สูงสุดไม่เกิน 10 ปี ซึ่งส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำ และไม่เป็นธรรมแก่ผู้รับทุนของรัฐบาล

ความล่าช้าของการทำงาน โดยในกรณีที่มีข้อหารือที่อยู่นอกเหนืออำนาจของ สนร. และ ศกศ. ในการพิจารณา จะต้องมีกระบวนการหารือแหล่งทุน โดยหลายแหล่งทุนต้องมีการนำเสนอคณะกรรมการเพื่อขอความเห็นชอบ โดยเฉพาะกรณียุติการศึกษาหรือการเปลี่ยนแนวการศึกษา ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทั้งนักเรียนทุนรัฐบาล และการทำงานของ สนร. อีกด้วย

แม้จะมีมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานของรัฐ เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 ที่มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง “กำหนดกลไกและหลักเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาลให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาประเทศ และการทดแทนอัตรากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนของบุคลากรภาครัฐเป็นสำคัญ” แต่ที่ผ่านมาแหล่งทุนต่าง ๆ ใช้กลไกในการให้สำนักงาน ก.พ. ส่งผู้แทนเป็นกรรมการในคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนของแหล่งทุน และใช้การขอความเห็นจากสำนักงาน ก.พ. แทนการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการทั้งกระบวนการ ดังนั้น หากสามารถทำงานร่วมกับแหล่งทุนอย่างบูรณาการก็จะส่งผลให้ภาครัฐในภาพรวมใช้ประโยชน์จากนักเรียนทุนรัฐบาลทุกกลุ่มได้อย่างคุ้มค่า

2.1.3.3 ปัญหาการขาดการบูรณาการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบนักเรียนทุนรัฐบาล

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพที่ผ่านมา เป็นการทำงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการจัดสรรทุน โดยแต่ละแหล่งทุนจะมีการสอบถามความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดทำคำขอซึ่งหน่วยงานเจ้าของทุนกำหนดแนวทางในการจัดสรรและพิจารณาคำขอจากหน่วยงานประกอบ โดยแนวทางการพิจารณาจะเป็นการวิเคราะห์จากนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ แต่ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนา การกำหนดหลักเกณฑ์การดูแล การให้คำปรึกษาแนะนำระหว่าง

การศึกษา การพิจารณาตัดสินปัญหาที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่มากนัก นอกจากนี้ยังมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ อาทิ หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานวิชาการอิสระ หรือรัฐวิสาหกิจ สามารถมีส่วนร่วมได้ โดยสามารถให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และอาจสนับสนุนในด้านการพัฒนากำลังคนคุณภาพอีกด้วย แต่ก็ยังไม่มีช่องทางในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานดังกล่าว

2.1.3.4 ปัญหาด้านการบูรณาการข้อมูลกำลังคนคุณภาพทั้งภายในสำนักงาน ก.พ. และแหล่งทุน

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางจะเน้นการพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อส่งต่อให้ส่วนราชการ โดยใช้ระบบนักเรียนทุนรัฐบาลเป็นเครื่องมือในการสรรหาและพัฒนากำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ และมีโครงการในการพัฒนากำลังคุณคุณภาพกลุ่มอื่น ๆ ในระบบราชการอย่างต่อเนื่อง สำหรับการผลักดันการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพของสำนักงาน ก.พ. สะท้อนให้เห็นจากการกำหนดการปฏิรูประบบบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นหนึ่งในแผนงานสำคัญของสำนักงาน ก.พ. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ต่อมาการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 มีมติเกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานของรัฐ โดยมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งจัดทำ “แผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐภาพรวมในระยะยาว” โดยเน้นเรื่องการจัดสรรทุนรัฐบาลโดยสำนักงาน ก.พ. ต้อง “กำหนดกลไกและหลักเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาลให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาประเทศ และการทดแทนอัตรากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนของบุคลากรภาครัฐเป็นสำคัญ” นอกจากนี้ ต้องทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาลก่อนการขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้น การได้รับมอบหมายให้เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานกลางในการจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในภาพรวม และการให้ความเห็นประกอบการขอรับงบประมาณด้านทุนรัฐบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีข้อมูลที่รอบด้าน เป็นปัจจุบัน และครบถ้วนจากมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวซึ่งจะส่งผลกระทบกับการดำเนินการที่ผ่านมาของหน่วยงานในภาครัฐต่าง ๆ ซึ่งเคยมีอำนาจในการบริหารจัดการงานด้านทุนรัฐบาลของแหล่งทุนตนเอง

ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ริเริ่มพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการข้อมูลกำลังคุณภาพ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และการกำหนดแนวทางการจัดสรรทุนรัฐบาล แต่การจัดทำระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลเน้นการบูรณาการทำงานของสำนัก/ศูนย์ ที่เกี่ยวข้องกับระบบนักเรียนทุนรัฐบาลทุกกระบวนการการทำงานเป็นหลัก ปรับรูปแบบการทำงานในกระดาษเป็นการทำงานในระบบสารสนเทศ เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงานของ

แต่ละสำนัก/ศูนย์ ซึ่งใช้ข้อมูลของนักเรียนทุนรัฐบาลคนเดียวกัน และมีการส่งต่องาน รวมถึงการอนุมัติ อนุญาต แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ดี ภายในสำนักงาน ก.พ. ยังมีระบบฐานข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลได้ เพื่อประโยชน์ของการจัดทำพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางแสดงระบบสารสนเทศภายในสำนักงาน ก.พ. แยกตามภารกิจงาน และกลุ่มผู้ใช้งาน

ลำดับ	ภารกิจ	กลุ่มผู้ใช้		จำนวน (ระบบ)
		ภายนอก	ภายใน	
1	สรรหาและเลือกสรร	6	1	7
2	บริหารทรัพยากรบุคคล	9	3	12
3	พัฒนาทรัพยากรบุคคล	5	3	8
4	กฎหมาย/จริยธรรม	1	2	3
5	บริการ	7	7	14
รวม		**28**	**16**	**44**

ที่มา แผนปฏิบัติการดิจิทัล ระยะ 3 ปี ของสำนักงาน ก.พ. (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 - 2564)

จากตารางข้างต้น จะเห็นว่ามีการพัฒนาฐานข้อมูลแยกตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยในแต่ละกระบวนงานมีการพัฒนาระบบรองรับการทำงานมากกว่า 2 ระบบ ซึ่งโดยส่วนใหญ่การจัดทำระบบของหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงาน ก.พ. เป็นลักษณะต่างคนต่างทำเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การทำงานของตนเอง และการจัดเก็บข้อมูลจะเป็นการจัดเก็บเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำงาน นอกจากนี้ เนื่องจากการพัฒนาระบบฐานข้อมูลพัฒนาโดยการจ้างเหมาบริษัทเอกชนหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่ใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน จึงนำข้อมูลจากแต่ละระบบมาเชื่อมโยงกันได้ยาก จะเห็นได้ว่า หากสามารถบูรณาการข้อมูลจากภายในสำนักงาน ก.พ. ได้จะทำให้มีข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพที่มาจากหลากหลายมิติและเป็นประโยชน์มากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีแหล่งทุนอีก 10 แหล่งทุน ที่ดูแลการพัฒนากำลังคนคุณภาพ เช่น ทุนกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ทุน อว.) ทุนโครงการพัฒนาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (พสวท). ทุนของส่วนราชการอื่น ๆ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพลังงาน เป็นต้น โดยแหล่งทุนมีการจัดเก็บข้อมูลในระบบสารสนเทศของหน่วยงานเอง บางแหล่งทุนไม่มีระบบข้อมูลแต่เป็นการเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งในการออกแบบระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล ได้มีการประชุมร่วมกับ 10 แหล่งทุน เพื่อสอบถามรูปแบบ วิธีการจัดเก็บข้อมูล และความต้องการในการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการทำงานของแต่ละแหล่งทุน อย่างไรก็ดีในการออกแบบระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. มีความพยายามในการออกแบบเพื่อให้มีความเชื่อมโยงกับแหล่งทุน 3 แหล่งทุน ที่มีระบบฐานข้อมูลของตนเองและมีข้อมูลนักเรียน

ทุนรัฐบาลจำนวนมาก ได้แก่ ทุน อว. (ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) และทุน อว. (ทุนเรียนดีด้านมนุษศาสตร์และสังคมศาสตร์) และ ทุน พสวท. อีกทั้งยังศึกษาความเป็นไปได้ในการนำฐานข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ ของหน่วยงานอื่นมารวมในอนาคต

การบูรณาการข้อมูลกำลังคนคุณภาพ ถือเป็นความท้าทายของของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่ในการเป็น HR ภาครัฐ รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาพรวมของประเทศ นอกเหนือจากภารกิจการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรภาครัฐในภาพรวม แต่การดำเนินการจะมีความซับซ้อนทั้งในเรื่องของการปรับ Mindset ของการทำงานที่ทุกหน่วยต้องปรับเปลี่ยน โดยจะต้องสร้าง “โจทย์ของสำนักงาน ก.พ.” ที่ทุกหน่วยงานในสำนักงาน ก.พ. เห็นตรงกันว่าสำคัญและต้องสร้างการมีส่วนร่วม โดยโจทย์ดังกล่าวสามารถตอบได้ด้วยการบริหารจัดการข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศที่มีการบูรณาการ และความซับซ้อนอีกประการหนึ่งคือการวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายกำลังคนภาครัฐในภาพรวม ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการกำหนดลักษณะข้อมูล และการเชื่อมโยงข้อมูลจากฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.4 สภาพปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

กระบวนการของสำนักงาน ก.พ. เรื่องระบบทุนรัฐบาล เป็นกระบวนการที่มีการแยกทำเป็นส่วน ๆ มาตั้งแต่ก่อนปี พ.ศ. 2542 โดยแบ่งความรับผิดชอบตามกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ในการจัดสรรและบรรจุเข้ารับราชการ การคัดเลือก และการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล โดยในปี 2542 ได้มีแนวคิดที่จะปฏิรูประบบทุนรัฐบาลมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง และกระบวนการทำงานในภาพรวม

อย่างไรก็ดี ในแต่ละกระบวนการก็มีความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยในการปรับปรุงแต่ละกระบวนการ ก็ใช้กลไกการรับฟังผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบร่วมกัน ประกอบในช่วงการปฏิรูปประเทศและการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติในปี พ.ศ. 2560 การปฏิรูประบบทุนรัฐบาลถือเป็นหนึ่งในภารกิจที่สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบ โดยเริ่มการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิรูปทั้งกระบวนการ มีการจัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางของแต่ละกระบวนการ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นสื่อกลางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งถือเป็นโอกาสดีในการทบทวนกระบวนการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณาการควบคู่กับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อให้เกิดความร่วมมือผ่านระบบสารสนเทศในเบื้องต้น ทั้งนี้การปฏิรูประบบทุนรัฐบาลถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของสำนักงาน ก.พ. และเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ โดยหากยังคงทำงานในรูปแบบเดิม ขาดการบูรณาการงาน ก็จะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปได้

สำหรับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการข้อมูลนักเรียนทุนรัฐบาล ได้เคยพัฒนาระบบมาแล้ว 5 ระบบแต่ไม่ได้รับการยอมรับ และระบบปัจจุบันถือว่ามีความ

สมบูรณ์มาที่สุด แต่การพัฒนาก็ล่าช้ากว่ากำหนดเป็นระยะเวลา 1 ปี โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณเดือนกันยายน 2563 และจะต้องทดลองนำร่องใช้ควบคู่กับระบบเดิมอีกอย่างน้อย 6 เดือน โดยจะเป็นการทำงานควบคู่กับระบบสารสนเทศเดิม ซึ่งนอกจากจะมีความเสี่ยงในเรื่องของประสิทธิภาพของระบบแล้ว ยังต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสำนักงาน ก.พ. ใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานอย่างเต็มรูปแบบ

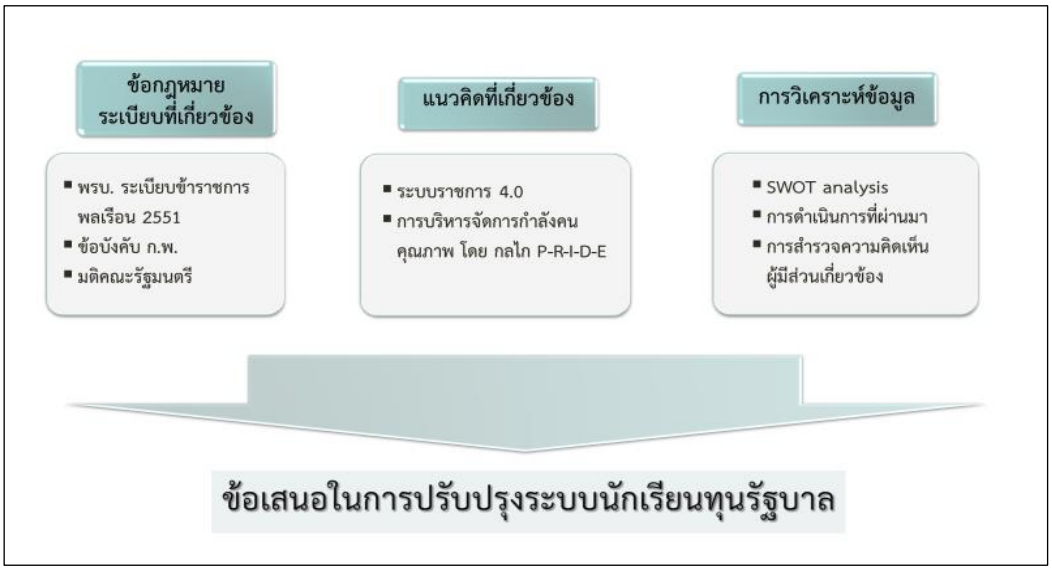
จากการศึกษาขอบเขตการจ้างของระบบดังกล่าว พบว่า เป็นการออกแบบเพื่อรองรับกระบวนการทำงานของสำนัก /ศูนย์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และออกแบบเพื่อรองรับการเชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศหรือฐานข้อมูลอื่น ๆ ดังนั้น ในอีก 1 ปี ข้างหน้า นอกจากจะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. แล้ว จะต้องสร้างการยอมรับเพื่อให้แหล่งทุนอื่น ๆ เชื่อมโยงข้อมูลกับระบบของสำนักงาน ก.พ. ทั้งแหล่งทุนที่มีระบบสารสนเทศของตัวเอง และแหล่งทุนที่เก็บข้อมูลนักเรียนทุนในรูปแฟ้มอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ในรูปแบบตาราง Excel หรือ Word เป็นต้น อีกทั้งจะต้องมีการกำหนดแนวทางการใช้ข้อมูล ทั้งการนำเข้าข้อมูล การจัดเก็บ นิยามของข้อมูลแต่ละชุด กฎเกณฑ์ในการเข้าไปดูข้อมูลหรือนำข้อมูลไปใช้อย่างมีธรรมาภิบาล หรือที่เรียกว่าการทำ “Data Governance” เพื่อให้ข้อมูลในระบบ ฯ มีมาตรฐาน เชื่อถือได้ และใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน

บทบาทในการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานกลางในการจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานต่างๆ รวมถึงการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไม่สามารถที่จะวิเคราะห์ได้จากการนำข้อมูลจากระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลเพียงแหล่งเดียว แต่จำเป็นต้องนำไปเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. อาทิ ฐานข้อมูลข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของข้าราชการ หรือ ฐานข้อมูล SMART ก.พ. 7 เป็นต้น และภายนอกสำนักงาน ก.พ. เช่น ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) ซึ่งเป็นระบบการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ประเทศ เป็นต้น โดยที่ผ่านมายังได้เตรียมกรอบสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังสามารถใช้ประโยชน์จากการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่หลากหลายข้างต้น ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอีกด้วย การศึกษาครั้งนี้จึงต้องการนำเสนอแนวทางในการปรับกระบวนงานเพื่อบูรณาการการทำงานของสำนัก/ศูนย์ รวมถึงส่วนราชการที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันงานเกี่ยวกับทุนรัฐบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะสอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยการปรับกระบวนงานจะรวมถึงการบูรณาการข้อมูลกำลังคนคุณภาพให้เป็นศูนย์รวมข้อมูลเกี่ยวกับทุนรัฐบาล เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้อย่างเต็มที่และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลและการใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศต่อไป

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

2.2.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 2 หลักการและแนวคิดที่ใช้ในการจัดทำข้อเสนอ



2.2.1.1 ข้อกฎหมายและกรอบแนวคิดในการจัดทำข้อเสนอ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551

มาตรา 8 ก.พ. มีอำนาจหน้าที่

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในด้านมาตรฐานค่าตอบแทน การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมตลอดทั้งการวางแผนกำลังคนและด้านอื่น ๆ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(3) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ

(8) กำหนดนโยบายและออกระเบียบเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ตลอดจนจัดสรรผู้รับทุนที่สำเร็จการศึกษาแล้วเข้ารับราชการในกระทรวงและกรมหรือหน่วยงานของรัฐ

(9) ออกข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการจัดการการศึกษาและควบคุมดูแลและการให้ความช่วยเหลือบุคลากรภาครัฐ นักเรียนทุนเล่าเรียนหลวง นักเรียนทุนของรัฐบาล และนักเรียนทุนส่วนตัวที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ตลอดจนการเก็บเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษา ทั้งนี้ ให้ถือว่าเงินชดเชยค่าใช้จ่ายในการดูแลจัดการการศึกษาเป็นเงินรายรับของ

ส่วนราชการที่เป็นสถานอำนวยบริการอันเป็นสาธารณประโยชน์ ตามความหมายในกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

มาตรา 13 สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่

(7) จัดทำยุทธศาสตร์ ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลตามนโยบายและระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (8)

(10) ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลบุคลากรภาครัฐและนักเรียนทุนตามข้อบังคับหรือระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (9)

ขอบังคับ ก.พ. วาดวยการจัดการการศึกษา ควบคุมดูแล และการให้ความชวยเหลือบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ในตางประเทศ พ.ศ. 2551

ขอ 30 ใหสำนักงาน ก.พ. และสำนักงานผูดูแลนักเรียนมีหน้าที่ ดังนี้

(1) ให้ความชวยเหลือแกบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของ ก.พ. ตามที่ประกาศกำหนด

(2) รวบรวมรายชื่อ ที่อยู่ที่ติดตอได้ของบุคลากรภาครัฐและนักเรียนที่อยู่ในความดูแลของก.พ. ซึ่งสำเร็จการศึกษาหรือฝกอบรมแล้วและติดตามการปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานของบุคคลดังกลาว รวมทั้งสร้างเครือขายหรือรวมกันบำเพ็ญประโยชนตอประเทศชาติตอไป

(3) หน้าที่อื่นตามที่ ก.พ. กำหนด

มติคณะรัฐมนตรี

(1) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2560 ให้มีการติดตามการดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 6 ตุลาคม 2558 ให้กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณากำหนดแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับทุนรัฐบาล และหน่วยงานของรัฐให้ไปศึกษาต่อต่างประเทศแล้วกลับมาทำงานใช้ทุนในหน่วยงานของรัฐ และขอให้ขยายผลถึงการกำหนดแนวทางและสร้างแรงจูงใจในนักเรียน นักศึกษา ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่จบการศึกษาจากต่างประเทศในสาขาวิชาต่าง ๆ กลับไปทำงานในภูมิภาคหรือภูมิลำเนาของตน เพื่อสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่นของตนเองต่อไป

(2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2561 เกี่ยวกับการจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานของรัฐ โดยมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานหลักร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง “กำหนดกลไกและหลักเกณฑ์กลางที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาลให้แก่หน่วยงาน

ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงสาขาวิชาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาประเทศ และการทดแทนอัตรากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนของบุคลากรภาครัฐเป็นสำคัญ”

แนวคิดเรื่องระบบราชการ 4.0 การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย

(1) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government)

(2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)

(3) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance Government)

แนวคิดในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

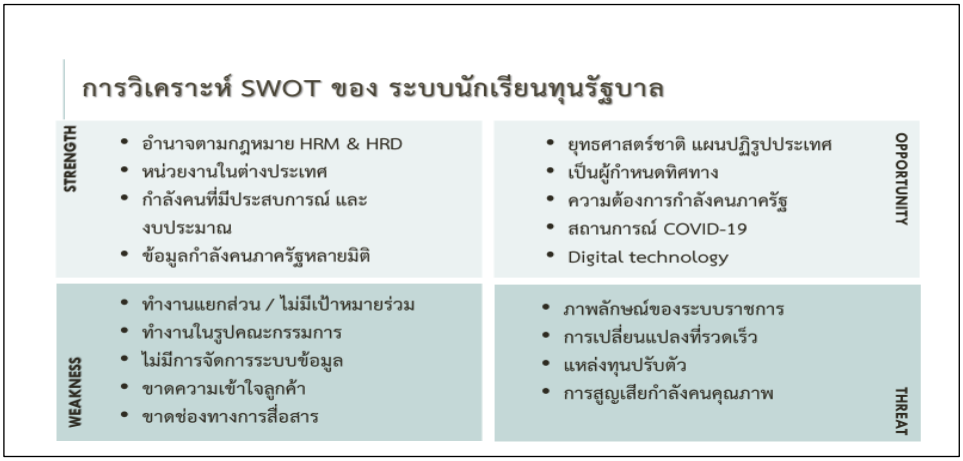
แนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการโดยใช้กลไก P-R-I-D-E เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามความต้องการของส่วนราชการ สามารถเตรียมและพัฒนากลุ่มกำลังคนผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้เพียงพอต่อตำแหน่งสำคัญในส่วนราชการ ตลอดจนมีการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนดังกล่าวได้อย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (P : Planning)
2. การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (R : Recruiting and Selecting)
3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (I : Institutionalizing)
4. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (D : Developing)
5. การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (E : Evaluating and Monitoring)

2.2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัญหา และแนวทางแก้ไข

2.2.2.1 การวิเคราะห์ SWOT ของ ระบบนักเรียนทุนรัฐบาล

ภาพที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT ของระบบนักเรียนทุนรัฐบาล



จุดแข็ง :

- สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ชัดเจนทั้งด้านการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการทุนรัฐบาล

นอกจากนี้ มีสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศที่ทำหน้าที่ในการดูแลนักเรียนทั้งความเป็นอยู่ การศึกษา และการบริหารจัดการการเงิน ซึ่งแหล่งทุนอื่น ๆ ยังต้องขอให้สำนักงาน ก.พ. ดูแล

- สำนักงาน ก.พ. มีกำลังคนที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนรัฐบาล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งมีความพร้อมด้านงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการและดูแลระบบบริหารจัดการทุนรัฐบาล

- สำนักงาน ก.พ. มีฐานข้อมูลกำลังคนภาครัฐในหลากหลายมิติ ทั้งด้าน HRM และ HRD โดยที่เป็นข้อมูลของส่วนราชการทุกส่วนราชการในฝ่ายพลเรือน จึงทำให้มีแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่

จุดอ่อน :

- วัฒนธรรมการทำงานภายในสำนักงาน ก.พ. ที่เป็นแบบแยกส่วนตามกระบวนงาน (Function Bases) มาเป็นระยะเวลานาน การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบบูรณาการจะทำได้ค่อนข้างยาก

- รูปแบบการทำงานของสำนักงาน ก.พ. มีลักษณะเป็นรูปคณะกรรมการ โดยมี อ.ก.พ. วิสามัญด้านต่างๆ ที่รับผิดชอบนโยบายแบบแยกส่วน โดยหลายครั้งการสร้าง การเปลี่ยนแปลงต้องมีการเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญมากกว่า 1 คณะ และในบางกรณีก็มีความเห็นที่แตกต่างกัน

- ขาดความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งรวมถึงนักเรียนทุนรัฐบาล และส่วนราชการที่รับจัดสรร นอกจากนี้ ยังไม่มีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย เช่น ยังไม่มี Website หรือ Facebook ที่ใช้สื่อสาร หรือประชาสัมพันธ์กับกำลังคนคุณภาพโดยเฉพาะ

โอกาส

- นโยบายระดับชาติ คาดหวังให้มีการปฏิรูประบบนักเรียนทุนรัฐบาล และคาดหวังกับการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพ และมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ในการเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางการดำเนินการเรื่องนี้ให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งได้มีการดำเนินการในหลายรูปแบบ

- ความต้องการกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ ที่ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องการให้มีกำลังคนคุณภาพที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ไปปฏิบัติราชการ ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานและสร้างสรรค์นวัตกรรมในระบบราชการ

- ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) เป็นช่วงที่ต้องชะลอการเดินทาง รวมทั้งกระบวนการคัดเลือกทุนรัฐบาลที่ล่าช้า อีกทั้ง การปรับรูปแบบการให้ทุนเพื่อตอบรับสถานการณ์การแพร่ระบาดที่ยังไม่คงที่ในต่างประเทศ ดังนั้น ทำให้มีโอกาสในการปรับปรุงทั้งระบบทุนรัฐบาลและรูปแบบการทำงาน นอกจากนี้ ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID -19) สำนักงาน ก.พ. ถือเป็นผู้นำในการกำหนดแนวทางในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล รวมถึงบุคลากรภาครัฐที่ศึกษาต่อในต่างประเทศ ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่

สำนักงาน ก.พ. สามารถริเริ่มระบบที่ต้องอาศัยความร่วมมือของแหล่งทุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อีกด้วย

- เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้วิธีการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนใช้เทคโนโลยีได้ในหลากหลายรูปแบบและรวดเร็วขึ้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล มีกำหนดจะแล้วเสร็จประมาณเดือนกันยายน 2563 ซึ่งการออกแบบระบบดังกล่าวได้รองรับการทำงานของสำนัก/ศูนย์ ภายในสำนักงาน ก.พ. ที่เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของระบบทุนรัฐบาล และระบบดังกล่าวรองรับการเชื่อมโยงกับแหล่งทุนที่มีระบบสารสนเทศของตนเอง

อุปสรรค

- ภาพลักษณ์ของระบบราชการที่เน้นกฎระเบียบ มีขั้นตอนยุ่งยาก วัฒนธรรมการทำงาน และค่าตอบแทนที่ไม่ดึงดูดกำลังคนคุณภาพ จึงไม่ใช่ทางเลือกแรกของคนเก่ง

- ข้าราชการและส่วนราชการมีทางเลือกในการพัฒนาที่หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงที่ผกผัน ส่งผลให้การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา รวมถึงการกำหนดนโยบายระยะยาวในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำได้ยาก ประกอบกับข้อมูลที่มีหลากหลายและจำนวนมาก จำเป็นต้องมีจัดระเบียบข้อมูล (Data Cleansing) รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการใช้ข้อมูลร่วมกัน ซึ่งจะกระทบกับแนวปฏิบัติเดิมที่ผ่านมา และใช้เวลาในการจัดการกับข้อมูลเดิมที่มีจำนวนมาก

- แหล่งทุนบางแหล่ง เริ่มมีกลไกในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลของตนเอง โดยไม่ฝากให้สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศของสำนักงาน ก.พ. โดยมีทูตด้านวิทยาศาสตร์ช่วยดูแล ซึ่งส่งผลให้บทบาทของสำนักงาน ก.พ. มีบทบาทลง นอกจากนี้ ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย งบประมาณในการให้ทุนรัฐบาลลดลง ประกอบกับ การไปศึกษาต่อในต่างประเทศอาจจะไม่ใช้แรงจูงใจสำหรับคนรุ่นใหม่

- อัตราการลาออกของนักเรียนทุนรัฐบาลยังไม่อย่างต่อเนื่อง สำหรับทุนรัฐบาลของ ก.พ. มีจำนวนประมาณ ร้อยละ 6.96 (ข้อมูล ณ ปี 2562) และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงลาออก ร้อยละ 6.13 (ข้อมูล ณ ปี 2563)

2.2.2.2 การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการที่ผ่านมา

(1) ความก้าวหน้าในการปฏิรูประบบทุนรัฐบาล : ด้านการจัดสรรทุน

ในช่วงปี 2550 – 2561 มีการจัดสรรทุนรัฐบาล ก.พ. ทั้งสิ้น 6,514 ทุน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ทุนศึกษา (ทุนระยะยาว) และทุนฝึกอบรม (ทุนระยะสั้นไม่น้อยกว่า 2 สัปดาห์ และไม่เกิน 6 เดือน) โดยการจัดสรรทุนศึกษาจะให้ส่วนราชการวิเคราะห์ความต้องการ

และจัดทำคำขอเพื่อให้ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ พิจารณาจัดสรรทุนรัฐบาลให้หน่วยงานต่าง ๆ

ตารางที่ 5 จำนวนทุนรัฐบาลที่จัดสรร

ประเภททุน	จำนวนทุน	ร้อยละ
1. ทุนศึกษา	**3,695**	**56.72**
1.1 ทุนตามความต้องการของส่วนราชการ	(2,128)	-
1.2 ทุนกลาง	(170)	-
2. ทุนฝึกอบรม	**2,819**	**43.28**
รวมทั้งสิ้น	**6,514**	**100**

ต่อมาในปี พ.ศ. 2562 - 2563 จึงได้มีการปรับปรุงการจัดสรรทุนรัฐบาล โดยยังคงรูปแบบการให้ทุนเป็น 2 ประเภทเช่นเดิม แต่เพิ่มมิติของการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาใช้เป็นมิติในการพิจารณาจัดสรรทุนโดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภททุน ได้แก่ (1) ทุนที่ทูลเกล้าถวาย ฯ เป็นทุนพระราชทานหรือทุนตามโครงการพระราชดำริต่าง ๆ (2) ทุนยุทธศาสตร์ชาติ (Strategy based scholarship) (3) ทุนยุทธศาสตร์หน่วยงาน (Function-Based Scholarship) ทุนยุทธศาสตร์ภูมิภาค (Area-Based Scholarship) และทุนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ (Competency-Based Scholarship) สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้พิจารณาจัดสรรทุนในสาขาต่างๆ ตามความต้องการของหน่วยงานโดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงการจัดสรรทุนรัฐบาลอีกครั้งในปี พ.ศ. 2564 คือ การปรับเพิ่มรูปแบบการให้ทุนที่มีความหลากหลายมากขึ้นเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆ เป็นโดยนอกจากเป็นทุนศึกษาและทุนฝึกอบรมระยะสั้นแล้ว ยังเพิ่ม ทุนนำเสนอผลงานทางวิชาการ ทุนสนับสนุนด้านการศึกษา/ฝึกอบรมในรูปแบบที่หลากหลาย ทุนสำหรับผู้ที่กำลังศึกษาหรือมีสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นในต่างประเทศตอบรับให้เข้าศึกษา และทุนความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาในและต่างประเทศด้วย นอกจากนี้ยังปรับสัดส่วนของทุนประเภทศึกษาเป็นร้อยละ 40 และทุนฝึกอบรมระยะสั้นเป็นร้อยละ 60 เพื่อเน้นการพัฒนาข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานมาประมาณ 4-5 ปี ให้เรียนรู้หรือพัฒนาทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการปรับบทบาท สำนักงาน ก.พ. ในการกำหนดเพียงกรอบสาขาวิชากว้าง ๆ ในการจัดสรรทุน โดยให้ส่วนราชการพิจารณากำหนดสาขาการเรียนในการพัฒนาได้ตามความต้องการ

(2) ความก้าวหน้าในการปฏิรูประบบทุนรัฐบาล : ด้านการสรรหา

รูปแบบการสรรหามีการเพิ่มรูปแบบการสรรหาโดยของทุน โดยปรับจากการสรรหา “คนเก่ง คนดี” เป็นการสรรหา “คนที่ใช่” สำหรับภาคราชการ คือนอกจากจะเป็นคนเก่ง คนดีที่มีจิตสาธารณะ แล้วต้องเข้าใจบริบทการทำงานราชการ เห็นประโยชน์ของประเทศชาติเป็นที่ตั้ง และต้องการรับราชการเป็นอาชีพ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวมีการปรับปรุงรูปแบบให้ส่วนราชการมีส่วนในกระบวนการการคัดเลือกและเลือกสรร โดยเมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือกด้านความรู้ความสามารถเชิงวิชาการแล้ว ให้ผู้สมัครรับทุนทดลองฝึกปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยให้ส่วนราชการพิจารณาพฤติกรรมในช่วงการฝึกงานมาประกอบการคัดเลือก และผู้สมัครได้เรียนรู้ว่าบริบทการทำงานในอนาคตจะเป็นอย่างไร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกรับทุนรัฐบาล

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2563 ได้มีการประชุมร่วมกันของหน่วยงานภายใน สำนักงาน ก.พ. เพื่อกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมายผู้รับทุน ก.พ. โดยต้องแสดงบทบาทเป็นนักนวัตกรรม (Innovator) โดยมีทั้งความสามารถ (Competence) และมีคุณสมบัติเฉพาะที่เหมาะสม (Character) ในการทำหน้าที่เป็น ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในระดับต่างๆ มีกรอบความคิดที่ยืดหยุ่น เชื่อมั่นในศักยภาพตนเอง พร้อมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Growth Mindset) และสมรรถนะและทักษะสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วยทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ

(3) ความก้าวหน้าในการปฏิรูประบบทุนรัฐบาล : ด้านการดูแลจัดการศึกษา

ในช่วงของการปฏิรูประบบทุน เน้นการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการดูแลจัดการศึกษา โดยได้หารือร่วมกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนของการดูแลจัดการศึกษามากำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการดูแลจัดการศึกษา ซึ่งไม่ได้มีการปรับปรุงมาเป็นระยะเวลานานกว่า 10 ปี ซึ่งในช่วงที่ผ่านมามีการปรับปรุงหลักเกณฑ์เพียงเล็กน้อย แต่ไม่มีการทบทวนในภาพใหญ่ นอกจากนี้ มีความพยายามในการกำหนดให้การดูแลการศึกษาเริ่มต้นจาก “การให้คำปรึกษาเพื่อวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพราชการ” ซึ่งต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เคยทำงานเฉพาะด้านการศึกษา ให้มีความรู้เรื่องเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละส่วนราชการ เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ส่งผลให้การดำเนินการที่ผ่านมาเป็นเพียงการปรับปรุงระเบียบในภาพรวมเท่านั้น

(4) การปรับปรุงโครงสร้างภายในสำนักงาน ก.พ.

ที่ผ่านมามีความพยายามในการปรับปรุงบทบาทภารกิจของสำนัก/ศูนย์ที่รับผิดชอบงานในแต่ละขั้นตอน และต่อมามีความพยายามในการปรับปรุงโครงสร้างภายในของสำนักงาน ก.พ. โดยการควบรวมงานในด้านการจัดสรรนักเรียนทุนรัฐบาล การดูแลในช่วงก่อนและระหว่างการศึกษา และการพัฒนานักเรียนทุนรัฐบาลอย่างต่อเนื่องเมื่อเข้าสู่ระบบราชการ

เป็นหน่วยงานเดียวกัน โดยทำหน้าที่ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ อย่างไรก็ดี นโยบายดังกล่าวอยู่ในระหว่างการดำเนินการ และศึกษาเพิ่มเติม

โดยสรุปจากความก้าวหน้าในการปฏิรูประบบทุนรัฐบาลข้างต้น แม้จะมีความพยายามในการทำงานร่วมกัน โดยใช้การปฏิรูประบบนักเรียนทุนรัฐบาลเป็นเป้าหมายร่วมกัน แต่ยังคงใช้รูปแบบของการทำงานแบบคณะทำงานที่ร่วมระดมสมองหาแนวทางในการดำเนินการ และเมื่อได้แผนการดำเนินการร่วมกัน แต่ละภาคส่วนก็ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป อย่างไรก็ดี ความพยามในการแก้ปัญหาดังกล่าวไม่ได้เปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เพียงแต่ปรับการทำงานให้มีการประสานงานกันมากขึ้น เป้าหมายการปฏิรูป เน้นการปรับปรุงกระบวนงานของแต่ละส่วนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ยังขาดการทำความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก และสร้างเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนคุณภาพร่วมกัน และร่วมกันแก้ปัญหา ไม่ว่าจะเกิดปัญหาในขั้นตอนใด

นอกจากนี้ การปฏิรูปทุนรัฐบาล ยังคงเน้นเฉพาะทุนรัฐบาล ก.พ. เท่านั้น สำนักงาน ก.พ. ยังไม่ได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำของแหล่งทุนอื่น ๆ รวมทั้ง การปรับปรุงระบบนักเรียนทุนรัฐบาลยังไม่ได้มีการทำงานร่วมกันหรือแลกเปลี่ยนแนวความคิดกับแหล่งทุนอื่น ๆ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ส่วนราชการซึ่งเป็นหน่วยงานชดใช้ทุน ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ มากเท่าที่ควร

(5) การปรับปรุงระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล

การดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบสารสนเทศ ในช่วงแรกที่มีความล้าช้าเกิดจากการออกแบบที่ซับซ้อนของระบบปฏิบัติการ เนื่องจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีวิธีการทำงานของตนเอง ที่ซับซ้อนและต้องเชื่อมโยงกับอีกหน่วยงาน ทำให้การออกแบบเพื่อตอบสนองการทำงานต้องมีการตกลงในกระบวนการทำงานที่สะดวกกับทุกหน่วยงาน ซึ่งต้องใช้เวลาในการตกลง นอกจากนี้ สิ่งที่มีปัญหาและเป็นประเด็นสำคัญของความล่าช้าคือการนำเข้าข้อมูล ซึ่งเมื่อการทำงานที่ผ่านมาเป็นการทำงานแบบแยกส่วนตามกระบวนการ การเก็บข้อมูล นทร. คนเดียวกันของแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการเก็บที่แตกต่างกัน ดังนั้น การบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้อยู่ในรูปแบบเดียวกันและใช้งานได้ (Data Cleansing) เป็นงานที่ใช้เวลามาก และต้องให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินการ ไม่สามารถจ้างผู้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับดูแลบริหารจัดการศึกษามาดำเนินการแทนได้อย่างไรก็ดี แม้ระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล จะสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จ และสามารถใช้งานได้ในเดือนกันยายน 2563 แต่ยังคนต้องอยู่ในระหว่างการทดลองใช้งานอีกประมาณ 6 เดือน และคาดว่าต้องมีการปรับแก้เพิ่มเติม สำหรับการขยายผลให้แหล่งทุนอื่นร่วมใช้โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเชิงเทคนิคเป็นแผนที่จะดำเนินการในปี 2564-2565 ต่อไป

สำหรับระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล เป็นเพียงแค่ปรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนการทำงานจากเดิมที่ต่างฝ่ายต่างทำ เป็นการทำงานร่วมกันบนระบบสารสนเทศ ฯ ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการบูรณาการขั้นตอนการทำงาน ซึ่งขั้นตอนการทำงานยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ถือเป็น

การเริ่มต้นที่ดีในการลดกระบวนการทำงานที่ต้องมีการส่งผ่านโดยเอกสาร เป็นการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตบนระบบสารสนเทศ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดึงข้อมูลไปทำได้แบบทันที (Real Time) และการประมวลผลเพื่อจัดทำข้อมูลสำหรับการกำหนดโยบายทำได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันมากขึ้น อย่างไรก็ดี จำเป็นต้องมีการวางแผนการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลและเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการเก็บข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance)

2.2.2.3 การรวบรวมความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ความคิดเห็นจากการประชุมร่วมกับฝ่ายบริหาร สำนักงาน ก.พ. ของหน่วยงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เห็นว่าควรการปรับปรุงโครงสร้างภายในเพื่อรวบรวมภารกิจเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ได้แก่ ศูนย์นักบริหารระดับสูง ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ และศูนย์สรรหาและเลือกสรร (เฉพาะส่วนที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกและเลือกสรรนักเรียนทุนรัฐบาล) ให้อยู่ในสำนัก/ศูนย์เดียวกัน โดยควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาระบบและเสนอแนะนโยบายระบบนักเรียนทุนรัฐบาลและกำลังคนคุณภาพ
- กำหนดแนวทางและดำเนินการจัดสรร สรรหา นักเรียนทุนรัฐบาลและกำลังคนคุณภาพ
- ดูแลและจัดการศึกษาให้กับนักเรียนทุนรัฐบาลและข้าราชการลาศึกษาหรือฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ
- เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในต่างประเทศ การรวบรวมองค์ความรู้ของนักเรียนทุนรัฐบาลและกำลังคนคุณภาพ
- ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานกับภาคเอกชนและส่วนราชการของต่างประเทศ ในการจัดระบบการดูแลและการจัดการศึกษา การแนะแนวการศึกษา และการป้องปรามการแสวงหาผลประโยชน์ในการดูแลและจัดการศึกษาของหน่วยงานเอกชน
- ติดตาม ประเมินผล และรายงานการบริหารกำลังคนคุณภาพ

(2) การศึกษาความคิดเห็นของนักเรียนทุนรัฐบาล โดยศึกษาภายใต้แนวความคิดการให้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (User Centered Design) (สำนักงาน ก.พ.,2563) ซึ่งถือเป็นว่า “ทุนรัฐบาล” เป็นสินค้าหรือบริการที่ภาครัฐจัดให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น งานศึกษานี้จึงศึกษาประสบการณ์ของผู้รับบริการ หรือนักเรียนทุนรัฐบาล ว่ามีประสบการณ์ในการใช้บริการเป็นอย่างไร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาศึกษา และหาจุดที่ต้องปรับปรุง โดยจากงานวิจัยดังกล่าวพบว่า

สิ่งที่ผลกระทบต่อการเลือกรับทุนรัฐบาลคือภาพลักษณ์ภาคราชการ นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ยังขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงในช่วงการทำงาน เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว นอกจากนี้ ในช่วงของระหว่างศึกษาแม้จะมีความพึงพอใจในการดูแลของ สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในต่างประเทศ แต่ยังคงขอการสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายในการใช้ชีวิต อาทิ อัตราค่าใช้จ่ายประจำเดือน เป็นต้น

สำหรับประสบการณ์ที่เชิงลบส่วนใหญ่จะเกิดในช่วงของการเข้ารับราชการ โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถที่ไปศึกษามา ส่วนราชการไม่มีการสอนงานอย่างเป็นระบบ ไม่มีการมอบพี่เลี้ยงในการดูแลให้คำแนะนำในช่วงแรกของการทำงานในส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมในการทำงาน นอกจากนี้ ยังขาดการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย ส่งผลให้มีกลุ่มนักเรียนทุนที่สามารถทำงานได้ตามที่ได้รับมอบหมายแต่หมดกำลังใจหรือสิ้นหวังในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และบางกลุ่มยังคงทำงานอย่างเต็มที่ แต่มีประสบการณ์ไม่ดีในการทำงานจึงพร้อมที่จะลาออกเมื่อหมดระยะเวลาชดใช้ทุน และบางกลุ่มที่เห็นว่าตนเองไม่ได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าหรือไม่มีโอกาสในการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ จึงพร้อมที่จะลาออกเมื่อครบกำหนดการชดใช้ทุน

(3) ความคิดเห็นของแหล่งทุนที่มีต่อการดูแลนักเรียนในภาพรวม เห็นว่าติดต่อประสานงานกับสำนักงาน ก.พ. ต้องทำแบบแยกส่วน โดยต้องหารือกับทั้งระดับเจ้าหน้าที่และระดับผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มงาน นอกจากนี้ ยังต้องประสานงานกับทั้งศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ และสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในประเทศต่าง ๆ ทั้ง 7 แห่งอีกด้วย ซึ่งในบางครั้งได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงกัน นอกจากนี้ แหล่งทุนให้ความเห็นว่าในบางกรณีการดูแลนักเรียนของสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนยังไม่ทั่วถึง และแนวทางในการพิจารณาบางประเด็น เช่น การยุติการศึกษา การพักการศึกษา และ การฝึกงานหลังสำเร็จการศึกษา ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดสรรทุนของแหล่งทุน

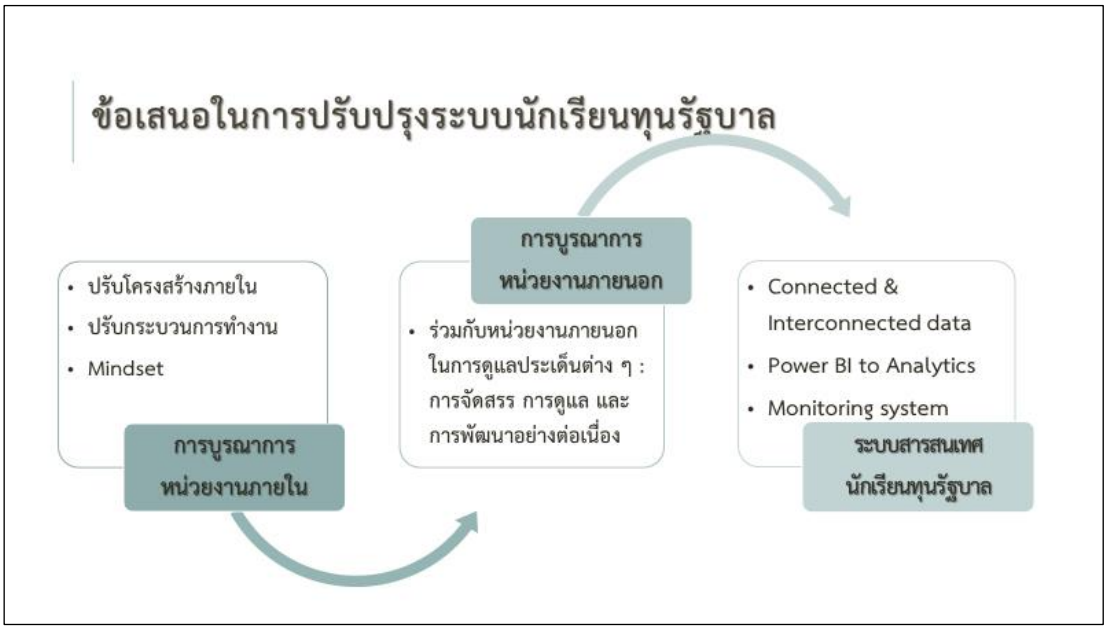
สำหรับประเด็นของระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. ทุกแหล่งทุนยินดีที่จะขอเชื่อมโยง หรือส่งข้อมูลในรูปแบบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เพื่อให้สามารถร่วมใช้งานได้ โดยเฉพาะแหล่งทุนที่ไม่มีระบบของตนเอง ในขณะที่แหล่งทุนที่มีระบบสารสนเทศของตนเอง ก็ยินดีที่จะขอเชื่อมโยงระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. มีข้อมูลส่วนใหญ่ของนักเรียนตั้งแต่ก่อนเดินทาง และในระหว่างศึกษาซึ่งเป็นระยะเวลาค่อนข้างนาน (ประมาณ 2-10 ปี) ประเด็นความกังวลของทุกแหล่งทุนคือการเข้าถึงและการนำข้อมูลไปใช้ โดยให้ความเห็นว่า แหล่งทุนขอมีสิทธิ์ในการดูข้อมูลนักเรียนทุนของตนเอง และขอให้สำนักงาน ก.พ. ทำระบบข้อมูลเปิด (Open Source) ซึ่งแหล่งทุนสามารถเข้ามาหาข้อมูลภาพรวมประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย เช่น จำนวนนักเรียนทุนทั้งหมดในด้านวิทยาศาสตร์บางสาขา เป็นต้น นอกจากนี้ ในอนาคตแหล่งทุนยังให้ความสนใจในการทำ Data Analytics เพื่อใช้ฐานข้อมูลของ

ทุกแหล่งทุนร่วมกับสำนักงาน ก.พ. เพื่อใช้ข้อมูลในการทำนายแนวโน้มของกำลังคุณภาพมิติต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการดูแล การจัดสรรทุน หรือการกำหนดหัวข้องานวิจัย เป็นต้น

2.2.3 ข้อเสนอในการปรับปรุงการทำงาน

จากบทวิเคราะห์ข้างต้น แม้จะมีความพยายามในการปรับปรุงการบริหารจัดการระบบนักเรียนทุนรัฐบาลมาระยะหนึ่งแล้ว แต่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการจึงควรมีการดำเนินการใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นแรก การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ประเด็นที่สอง การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กร และประเด็นสุดท้าย คือการพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล

ภาพที่ 4 สรุปข้อเสนอในการปรับปรุงระบบนักเรียนทุนรัฐบาล



2.2.3.1 การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

การบูรณาการหน่วยงานภายในสำนักงาน ก.พ. เพื่อลดความซ้ำซ้อนและทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวิธีการดังนี้

(1) การปรับโครงสร้างภายใน (Restructure) เพื่อให้กระบวนการหลักในการดูแลกำลังคนคุณภาพอยู่ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน รวมถึง สนร. ในประเทศต่าง ๆ ด้วยทำให้การดูแลกำลังคนคุณภาพเชื่อมโยงกันทั้งระบบ เช่น การจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามประเภททุน เป็นต้น และทุกกระบวนการในการดูแลนักเรียนทุนประเภทดังกล่าวรับผิดชอบโดยกลุ่มงานเดียวกัน

(2) การปรับกระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน (Reprocess) ดังนี้

กรณีที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักกฎหมาย กลุ่มงานคลัง ให้มีการจัดประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อติดตามปัญหา อุปสรรคในการทำงาน โดยในการประชุมทุกครั้ง

ทุกฝ่ายต้องมีการเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานซึ่งกันและกัน หรือหากไม่มีประเด็นการปรับปรุง กำหนดให้เสนอแนวทางในการพัฒนางานในภาพรวมอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

นอกจากนี้ ควรกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น ด้านระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน หรือด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้รองรับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

(3) การปรับทัศนคติ (Mindset) ของข้าราชการในหน่วยงานเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม รวมถึงการพัฒนาทักษะพื้นฐานของกระบวนการในการดูแลกำลังคนคุณภาพให้สามารถทำงานแทนกันได้ หรืออย่างน้อยเข้าใจหลักการ และกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนเป็นภาพเดียวกัน

2.2.3.2 การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กร

การบูรณาการระหว่างสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น แหล่งทุนต่าง ๆ หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่รับการจัดสรร เป็นต้น เพื่อลดความซ้ำซ้อนและทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน มีวิธีการดังนี้

(1) การจัดสรรทุนรัฐบาลเพื่อรองรับอนาคต

เริ่มต้นจากการกำหนดคณะกรรมการกลาง หรือมอบหมายหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในอนาคต เช่นเดียวกับหน่วยงาน Strategic Policy Office ของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งทำหน้าที่ในการศึกษาบริบทในอนาคต (Future Thinking) หรือการศึกษาบริบทที่หลากหลายที่ภาครัฐอาจจะต้องเผชิญในอนาคต (Scenario Planning) เพื่อเป็นข้อมูลหลักในการกำหนดนโยบายในการวางแผนกำลังคนในมิติของการจัดสรรทุนรัฐบาล เพื่อรองรับอนาคต ทั้งนี้ การดำเนินการข้างต้นอาจเป็นแผนระยะยาว โดยในระยะเริ่มต้นด้วยการตั้งคณะกรรมการในการจัดสรรทุนรัฐบาลหนึ่งคณะ โดยในระยะแรก คือ การรายงานนโยบายในการจัดสรรทุนรัฐบาลของทุกแหล่งทุน ตามที่คณะกรรมการของแต่ละแหล่งทุนจัดสรร และนำมาซึ่งข้อสรุปในการปรับปรุงการจัดสรรที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เป็นเป้าหมายแรก โดยสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ และแหล่งทุนอื่น ๆ ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลกำลังคนภาครัฐที่มีในหน่วยงานที่ตนเองกำกับดูแล จากนั้น ในระยะที่สอง คือ การกำหนดแนวทางในการจัดสรรร่วมกันก่อนดำเนินการจัดสรร เพื่อลดความซ้ำซ้อน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสำหรับการทำงานร่วมกัน เช่น ในมหาวิทยาลัยเดียวกัน มีนักเรียนทุนรัฐบาลหลายประเภทไปศึกษาที่เดียวกัน หรือในประเทศเดียวกันมีนักเรียนทุนที่มาจากต้นสังกัดระดับกระทรวงเดียวกัน แต่ศึกษาต่างสถานศึกษา หรือต่างระดับกัน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะทำให้มีข้อมูลในภาพรวมที่ส่งผลให้นโยบายการจัดสรรทุนรัฐบาล มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ การสื่อสารกับส่วนราชการและหน่วยงานที่จะรับการจัดสรรทุนรัฐบาล เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในทุกประบวนการ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่กระบวนการสรรหา กระบวนการพัฒนาและใช้ประโยชน์นักเรียนทุนรัฐบาลอีกด้วย โดยควรเน้นการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ อาทิ การประชุมหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า (สำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการ ซึ่งมีการประชุมทุกเดือน) เพื่อสื่อสารความสำคัญของกำลังคนคุณภาพ แนวทางในการจัดสรร และการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ทั้งเรื่องจำนวน ความพึงพอใจของกำลังคนคุณภาพ อัตราการสูญเสีย และการใช้ประโยชน์ เป็นต้น

(2) การดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล

เมื่อมีการปรับโครงสร้างภายในของสำนักงาน ก.พ. ข้าราชการจะได้รับมอบหมายให้ดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลแต่ละคนทั้งกระบวนการตั้งแต่ก่อนศึกษา ขณะศึกษา และเมื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการ โดยจะต้องทำหน้าที่เป็น “ที่ปรึกษา” เพื่อประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะส่วนราชการต้นสังกัด หรือส่วนราชการที่นักเรียนทุนไปบรรจุเข้าทำงาน เพื่อให้นักเรียนทุนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันภาคราชการก็ได้ใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ควรมีการเก็บข้อมูลความต้องการ ข้อมูลความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงปัญหา อุปสรรคที่นักเรียนทุนรัฐบาลประสบ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ความช่วยเหลือ หรือปรับแก้ระบบสนับสนุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

สำหรับการเตรียมความพร้อมนักเรียนทุนรัฐบาลอาจสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการดำเนินการ โดยก่อนเดินทางไปศึกษาและระหว่างศึกษา ควรมีการร่วมมือกับภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการเรียนและการทำงาน โดยอาจทำโครงการความร่วมมือในการฝึกงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนทุนรัฐบาลรับทราบบริบทการทำงานจริง ทั้งวัฒนธรรมการทำงาน ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการที่นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เครื่องมือในการทำงาน (โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) สำหรับส่วนราชการหรือหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับทุนรับทราบความคาดหวังของหน่วยงาน เรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน รวมทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองเมื่อกลับมารับราชการ

(3) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การเตรียมความพร้อมของนักเรียนทุนในระหว่างศึกษา และก่อนเข้ารับราชการหรือทำงานในหน่วยงาน ประเด็นที่หนึ่ง สำนักงาน ก.พ. ควรร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแนวทางในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาล โดยใช้แนวทางการดูแลของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แต่เน้นการพัฒนา “พี่เลี้ยง” และระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพผ่านการสั่งสมประสบการณ์

ในการทำงาน อย่างจริงจัง เข้มข้น และการประเมินผลแบบ 360 องศา ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ซึ่งผลจากการประเมินจะเป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรทุนรัฐบาลต่อไป นอกจากนี้ ควรปรับปรุงคู่มือในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากส่วนราชการ อีกทั้งควรมีการรวบรวมกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนทั้งกรณีที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนักเรียนทุนรัฐบาล เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานจริง ประเด็นที่สอง การสร้างความร่วมมือกับส่วนราชการเพื่อใช้กลไกต่าง ๆ ของสำนักงาน ก.พ. สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบริบทการทำงานในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงสูง จึงจำเป็นต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ (Upskill) และเรียนรู้ทักษะหรือองค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในอนาคต โดยอาจสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ สถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริงของนักเรียนทุนรัฐบาลในระบบราชการ เป็นระยะๆ อย่างเป็นระบบและตอบโจทย์หน่วยงาน และความต้องการการพัฒนาของตนเอง หรืออาจเป็นการอบรมระยะสั้น โดยเปิดโอกาสให้กำลังคนคุณภาพมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

2.2.3.3 ระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล

ระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนงานและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) รายงานเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพ ในช่วงแรกของการใช้ระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ควรเริ่มจากการทำรายงานเกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพในมิติต่าง ๆ เช่น ประเภททุน ประเทศที่ศึกษา สถาบันการศึกษา สาขาวิชา เป็นต้น โดยใช้การเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน ก.พ. (Connected Data) และข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Inter-Connected Data) เช่น กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่น่าสนใจของกำลังคนคุณภาพ อาทิ ภาวะการขาดกำลังคุณภาพในตลาดแรงงานไทย กำลังคนคุณภาพที่ตอบสนองการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ หรืองานวิจัยของกำลังคนคุณภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้แหล่งทุน ส่วนราชการ รวมทั้งผู้สนใจที่จะสมัครรับทุนได้ทราบข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงาน

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยเรียนรู้ที่จะนำระบบโปรแกรม เช่น Power BI เป็นต้น มาใช้ในการประมวลผลและนำเสนอนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงาน ก.พ. โดยในระยะแรก สำนักงาน ก.พ. อาจให้ความช่วยเหลือแหล่งทุนในการจัดทำข้อมูลโดยช่วยดำเนินการให้และเรียนรู้ร่วมกัน และในระยะถัดมา เมื่อแหล่งทุนเรียนรู้ที่จะนำข้อมูลไปใช้ และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมทั้งเตรียมความพร้อมในการ

เชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลกับข้อมูลอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบของข้อมูล และนำไปใช้ต่อไป โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำว่า จากข้อมูลที่มีอยู่เพียงพอที่จะหาคำตอบสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำนายอนาคตอย่างไรได้บ้าง เช่น ข้อมูลของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเทียบเคียงกับคุณสมบัติของผู้ที่ผ่านการคัดเลือกในรอบแรก เป็นต้น

(3) ระบบการติดตาม เพื่อประเมินการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ โดยกำหนดแนวทางการประเมินผลที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม มีหลากหลายมิติ โดยอาจให้หน่วยงานภายนอก (Third Party) ดำเนินการ เช่น สมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย สถานศึกษา เป็นต้น โดยติดตามผลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.
- การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ในภาพรวมของทุกแหล่งทุนหรือทุกหน่วยงาน
- การสำรวจหน่วยงานดีเด่นจากมุมมองของกำลังคนคุณภาพ (การประเมินผลจากมุมมองของกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน)
- การสำรวจความพึงพอในของสถานศึกษาสำหรับกำลังคนคุณภาพที่สำเร็จการศึกษา เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับนักเรียนทุนรัฐบาลและแหล่งทุนในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษา
- การสัมภาษณ์กำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบราชการ (Exit Interview) เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาในอนาคต

นอกจากนี้ ควรปรับวิธีการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติงานบนระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลได้ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คล่องตัว ทันการณ์ โดยอาจต้องปรับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการพิจารณา อนุมัติ อนุญาต บนระบบ เช่น การใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการอนุมัติกรณีต่าง ๆ บนระบบ เป็นต้น

โดยสรุป การดำเนินการตามข้อเสนอทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การบูรณาการระหว่างหน่วยงานภายนอกองค์กร และ การพัฒนาระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาล สามารถประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการภายในระยะเวลา 1 – 2 ปี จากตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ (1) ร้อยละ 80 ของกระบวนการทำงานของระบบนักเรียนทุนรัฐบาลมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรร สรรหา พัฒนา และการประเมินผล (2) ร้อยละ 80 ของกำลังคนคุณภาพมีความพึงพอใจกับระบบในการดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลทั้งก่อนระหว่าง และเมื่อรับราชการชดใช้ทุนในระดับดีมากขึ้นไป และ (3) ร้อยละ 90 ของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบนักเรียนทุนรัฐบาลเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบสารสนเทศนักเรียนทุนรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ.

2.2.4 ปัจจัยที่อาจมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอและแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

2.2.4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการหน่วยงานภายใน และระหว่างหน่วยงานภายนอก ขึ้นอยู่กับการสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่ทุกกระบวนการอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ในการทำงานควรมีการปรับลดกระบวนการ และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และโดยมีการกำหนดตัวชี้วัดร่วมที่ชัดเจน มีกลไกในการรายงานความก้าวหน้าต่อคณะรัฐมนตรีทุกไตรมาส และทุกหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับผลการประเมินการทำงานงานที่เท่ากัน

นอกจากนี้ แม้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่สภาพแวดล้อม (Ecosystem) ของระบบราชการยังคงไม่มีการปรับปรุงก็ยากที่กำลังคนคุณภาพจะเข้าสู่ระบบราชการ หรือยากต่อการรักษาคนคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการ โดยเฉพาะระบบค่าตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำกว่าภาคเอกชน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่สะท้อนผลงานที่แท้จริง นอกจากนี้ ระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นไปตามระบบอาวุโสมากกว่าผลงาน เป็นต้น ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จะต้องมีแผนการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วย จึงจะประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของภาคราชการและให้ภาคราชการเป็นทางเลือกแรกของคนเก่ง

2.2.4.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลกำลังคนคุณภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมหาศาล (Big Data) ซึ่งปัญหาหลักของการเก็บข้อมูลภาครัฐคือคุณภาพข้อมูลที่สะอาด (Clean) หรือรูปแบบที่ชัดเจนตรงกัน ชัดเจน (Clear) ถูกต้อง (Correct) ตรงกันบนแพลตฟอร์มเดียวกัน และเป็นปัจจุบันทันเวลา (On Time) นอกจากนี้ การมีธรรมาภิบาล (Data Governance) ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของฐานข้อมูลที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากควรมีการขอความร่วมมือจากสถาบันส่งเสริมการวิเคราะห์และบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ภาครัฐ (GBDi) ซึ่งมีนักวิทยาศาสตร์ข้อมูล (Data Scientist) ในการทำหน้าที่ให้คำแนะนำในการบริหารจัดการข้อมูล การกำหนดปัญหาหรือโจทย์เกี่ยวกับกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้นักวิทยาศาสตร์ข้อมูลได้วางแผนการจัดเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะสามารถใช้ประโยชน์จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทำงานเชิงนโยบายต่อไป

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

2.3.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอข้างต้น โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากแนวปฏิบัติที่ผ่านมา ซึ่งไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยที่แค่เปลี่ยนพฤติกรรม แต่เป็นการเปลี่ยงแปลงที่ต้องเปลี่ยนในระดับกรอบความคิด (Mindset) ดังนั้น

ต้องการสร้างความไว้วางใจ (Trust) จากทีมงาน ผ่านการพัฒนาคุณลักษณะ (Character) ของตนเอง รวมทั้งการแสดงความสามารถ (Competence) ที่เห็นได้จากการดำเนินชีวิตด้วยความซื่อตรง (Integrity) มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรม และในฐานะผู้นำต้องมีเจตนารมณ์ (Intent) ที่ห่วงใยผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ของทุกฝ่าย นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพ (Capability) ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และสร้างผลงานเพื่อให้เกิดผลลัทธ์ (Results)เป็นที่ประจักษ์ด้วย

สำหรับแนวทางในการทำงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในภาวะที่ต้องสร้างทีมงานใหม่จำเป็นต้องดำเนินการ ดังนี้

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทุนรัฐบาลเพื่อให้ได้กำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ทิศทางการพัฒนาประเทศ และจำเป็นต้องมีการสื่อสารเป้าหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนทั้งภาพในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของประเทศ

(2) การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการสร้างการยอมรับต่อเป้าหมายร่วมกัน และมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งของแต่ละทีมที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทีม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างมุมมองเชิงบวกในการต่อยอดความแตกต่างเชิงความคิด สร้างวัฒนธรรมของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับเพื่อนร่วมงานเพื่อนำสู่การปรับปรุง และการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์คุณลักษณะและสไตล์ในการสื่อสาร (Communication Style) เพื่อเป็นแนวทางในการสื่อสารและให้คำปรึกษาในการทำงาน นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานที่รู้กว้างและรู้ลึกอีกด้วย

(3) การกำหนดทิศทางในการประเมินผลการทำงาน เพื่อให้มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ควรมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานแบบ OKR หรือการกำหนดเป้าหมายที่ท้ายทาย เพื่อกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมในการลองผิดลองถูก กล้าที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด และหาทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา นอกจากนี้ การประเมินผลการทำงานควรมาจากมุมมองที่หลากหลาย โดยเฉพาะผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพด้วย

2.3.2 ผู้นำเชิงการบูรณาการ

ภาพรวมของความสำเร็จในการใช้ทุนรัฐบาลเป็นเครื่องมือในการดึดดูด พัฒนา และรักษากำลังคนคุณภาพจะขึ้นอยู่กับการบูรณาการงานและสร้างเครือข่ายการทำงาน ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ โดยเริ่มต้นจากการสร้างกรอบความคิดในการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับความปกติที่แต่ละคนคิดไม่เหมือนกันและทุกคนมีสิทธิที่จะคิดไม่เหมือนกัน

สำหรับการทำงานแบบบูรณาการในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงอาจใช้แนวคิดจากการทำงานของรัฐบาลสิงคโปร์ คือ การทำงานร่วมกันแบบ Whole of Government โดยในการสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือแก้ปัญหาบางอย่าง ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาประมวลเพื่อการทำงานตั้งแต่ระยะแรกของการออกแบบนโยบายหรือแนวทางการแก้ปัญหา มีการร่วมกันออกแบบต้นแบบ (Prototype) เพื่อทดลองใช้และร่วมแก้ปัญหาตลอดกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการบูรณาการงานทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ก.พ. รวมทั้งต้องสร้างเครือข่าย การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น การกำหนดเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดรูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นร่วมกัน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.3.3 ผู้นำด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การทำงานในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือการทำงาน โดยในฐานะผู้นำนอกจากจะต้องเรียนรู้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว ยังต้องติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีใหม่ มาปรับใช้ในการทำงานขององค์กร อีกทั้งยังต้องบริหารความเสี่ยงเมื่อองค์กรที่เกี่ยวข้องมีพัฒนาการในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ได้

นอกจากนี้ การบริหารจัดการข้อมูล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากในการสร้างความได้เปรียบในการทำงาน โดยในฐานะผู้นำองค์กร ต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บข้อมูลที่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน (Clean) สร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) โดยมีข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ต้องผลักดันโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ระบบคลาวน์ (Cloud) ระบบการรักษาความปลอดภัย และระบบประมวลผลที่มีคุณภาพ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่สำหรับการทำนายและกำหนดนโยบายในการทำงานต่อไป

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2562). ประกาศเรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 (ตอนที่ 47 ก). สืบค้นจาก file:///C:/Users/aoyocsc/Desktop/%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%AA.%2092/IS/IS_version/Digital%20Information/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%20DT%20%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%2061-80.PDF (สืบค้นเมื่อวันที่ 12 สิงหาคม 2563)

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *ทิศทางเศรษฐกิจไทยปี 2563*. https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256301CoverStory.aspx.

ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ สายนโยบายการเงิน. (2563). *รายงานแนวโน้มธุรกิจ Business Outlook Report*. สืบค้นจากhttps://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/BLP/BLP_TH_Q1_2020_cbkhlkip.pdf . (สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2563)

สำนักงาน ก.พ..ศูนย์นักบริหารระดับสูง. (2563). *สรุปสถานการณ์ปัจจุบันของระบบทุนรัฐบาลไทยเพื่อประกอบการศึกษา New Business Model ด้านการจูงใจและรักษากำลังคนคุณภาพ.* กรุงเทพฯ.: สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (2559) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2559-2561) สืบค้นจาก file:///C:/Users/aoyocsc/Downloads/Three-year-plan-Digital-Government-development-2016-2019.pdf (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2563)

สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (2561) รายงานผลสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐไทยประจำปี 2561 สืบค้นจาก https://www.dga.or.th/th/content/2101/13092/ (สืบค้นเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2563)

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2560). ประกาศเรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422 (สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2563)

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2561). ประกาศเรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 135 (ตอนที่ 82 ก). 1-71. สืบค้นจาก http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF (สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2563).

“อาชีพยุคใหม่มาแรงแห่งปี 2020 ที่ตลาดแรงงานต้องการ.” (2563).สืบค้นจาก https://th.jobsdb.com/th-th/articles/อาชีพยุคใหม่-มาแรง/. (สืบค้นเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2563)

IMD World Competitiveness Center Team. (2019). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019*. https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/.

Keller, S., & Meaney, M. (2018, February 26). *Attracting and retaining the right talent*. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent.

Monterio, F. (2020).*The Global Talent Competitiveness Index 2020:Global Talent in the Age of Artificial Intelligence.* https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf.

RGF International Recruitment. (2019). *Talent in Asia*. https://www.rgf-hr.com/system/resources/W1siZiIsIjIwMTkvMTEvMDQvNDRsaHBtOWRvX1JHRl8yMDE5X1RhbGVudF9pbl9Bc2lhX3JlcG9ydC5wZGYiXV0/RGF_2019 Talent in Asia report.pdf.

Talent Shortage Now the Top Risk Facing Organizations. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-17-gartner-survey-shows-global-talent-shortage-is-now-the-top-emerging-risk-facing-organizations.

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางกมลวรรณ สัตยายุทย์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี	ครุศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2535
ปริญญาโท	MA of Liberal Studues in Women's Studies Eastern Michigan University (USA.) พ.ศ. 2539 (ทุนรัฐบาล ของ ก.พ.)
	MA of Management in HRM มหาวิทยาลัยมหิดล (หลักสูตรนานาชาติ) พ.ศ. 2543
	MA of Public Policy Graduate Institute of Policy Studies (Japan) พ.ศ. 2547 (ทุนรัฐบาลญี่ปุ่น)

ประสบการณ์การรับราชการ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 4	สำนักวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	ศูนย์นักบริหารระดับสูง
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
อัครราชทูตที่ปรึกษาด้านการศึกษา	สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในประเทศออสเตรเลีย
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ	วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ผลงานทางวิชาการ

คู่มือ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (การจัดทำแผนการสั่งสมประสบการณ์ และการสอนงาน)
หลักสูตร HR Professional เรื่อง การพัฒนา สำหรับระดับชำนาญการพิเศษ
หลักสูตรการสอนงาน สำหรับ ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
คู่มือ การดูแลนักเรียนทุนรัฐบาลในประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

Women in Management by Swedish International Development Cooperation Agency
ASEAN Case Study Workshop by National Institutte of Public Administration, Malaysia
Strategic Management Course by National Institutte of Public Administration, Malaysia

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ สำนักงาน ก.พ.