



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การรักษากำลังคนในระบบราชการโดยใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

จัดทำโดย นางสาวจเรช อรัญวัฒน์
รหัส 9907

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



ผลงานรายบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การรักษากำลังคนในระบบราชการโดยใช้แนวทางการปฏิบัติราชการ
ที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

จัดทำโดย นางสาวจรเข อรัญวัฒน์
รหัส 9907

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 99
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2567

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



สำนักงาน ก.พ.

เอกสารผลงานรายบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

นางสาวสุชาดา ไทยบรรเทา
อาจารย์ที่ปรึกษา

นายจุฬา สุขมานพ
อาจารย์ที่ปรึกษา

นางสาวบรรจงจิตต์ อังศุสิงห์
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การรักษากำลังคนในระบบราชการโดยใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ เป็นการจัดทำข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลกที่ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการทำงานและการจ้างงานทั่วโลก ประกอบกับกลุ่มคนรุ่นใหม่มีวิถีชีวิตและความต้องการเปลี่ยนไป มีความคาดหวังต่อรูปแบบการทำงานแบบใหม่ และต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันระบบราชการอาจยังไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทข้างต้น ส่งผลให้ระบบราชการไม่สามารถรักษาข้าราชการไว้ได้ มีแนวโน้มข้าราชการลาออกสูงขึ้น ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องพบว่า สาเหตุสำคัญของการลาออกประการหนึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตและค่าตอบแทนในระบบราชการ

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2565 มีมติเห็นชอบ “แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่” และสำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2565 เป็นต้นมา และในปี 2566 สำนักงาน ก.พ. ได้ติดตามประเมินผลการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ของส่วนราชการพบว่า ส่วนราชการร้อยละ 65.33 มีการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปปรับใช้ในการปฏิบัติราชการ โดยส่วนราชการที่ไม่ได้ดำเนินการฯ ให้เหตุผลว่า อยู่ระหว่างการศึกษาแนวทางและวางแผนการดำเนินการ ขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความพร้อมด้านทักษะการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น และรูปแบบการปฏิบัติราชการที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับลักษณะภารกิจแล้ว

ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่น่าไปเสนอในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการปรับระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ เพื่อรักษาข้าราชการไว้ในระบบราชการ โดยจัดทำข้อเสนอเพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ ซึ่งมีแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. จัดทำไว้แล้ว ส่วนราชการที่มีความพร้อมสามารถนำไปดำเนินการได้ทันที โดยสำนักงาน ก.พ. จะมีบทบาทในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พัฒนาระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ไปใช้มากขึ้น รวมทั้งสำนักงาน ก.พ. จะมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำ จัดกิจกรรมส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และรายงานคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของส่วนราชการไปใช้ นอกจากนี้ ได้จัดทำข้อเสนอที่เกี่ยวข้องการปรับเงินเดือนข้าราชการระดับแรกบรรจุและการชดเชยข้าราชการผู้ได้รับผลกระทบในปี

2567 - 2568 เพื่อให้เป็นการดึงดูดและรักษาข้าราชการในระบบราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2566 และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยให้ส่วนราชการจัดทำ Digital Plan โดยพิจารณางานที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานได้

นอกจากนี้ จากข้อมูลการลาออกของข้าราชการที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ระบบราชการสูญเสียกำลังคนในระบบราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากสาเหตุสำคัญต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จะพัฒนาแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของข้าราชการในระยะยาว และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการเพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับส่วนราชการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาฐานข้อมูลหรือองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้ส่วนราชการศึกษาและนำไปปรับใช้ ได้แก่ การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การดูแลสุขภาพกายและจิต 2) การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการเงิน โดยจัดกิจกรรมเพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มรายได้ให้ข้าราชการ 3) การให้คำปรึกษาในเชิงลึกแก่ส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการเพื่อศึกษาระบบบริหารงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ปัญหาของส่วนราชการในเชิงลึก และร่วมกับส่วนราชการจัดทำแนวทางพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่งเสริมความผูกพันของข้าราชการที่เหมาะสมกับลักษณะของส่วนราชการ 4) การปรับระบบสวัสดิการข้าราชการให้ยืดหยุ่นตรงตามความต้องการรายบุคคลมากขึ้น เช่น การให้ข้าราชการเลือกรูปแบบสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของตนเอง การศึกษาแนวทางการให้ข้าราชการลาเพื่อดูแลบิดามารดา กรณีบิดามารดาเจ็บป่วยต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลหรือต้องกลับมาพักรักษาตัวที่บ้าน การจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับมาตรการสนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติราชการในภูมิลำเนา เป็นต้น และ 5) การปรับระบบค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายภาครัฐควบคู่กับการปรับระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพการให้บริการประชาชน

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการตามข้อเสนอ คือ 1) ผู้บริหารส่วนราชการให้ความสำคัญกับแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ โดยสำนักงาน ก.พ. จะสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ จัดทำกลไกสนับสนุน เช่น การส่งเสริมให้กำหนดเป็นตัวชี้วัด การให้รางวัลผู้บริหารที่สร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 2) ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะร่วมกันปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และหน่วยงานกลางที่จะช่วยผลักดันให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการใหม่ไปใช้ 3) การสร้างความเข้าใจกับประชาชนเกี่ยวกับผลดีของแนวทางการปฏิบัติราชการใหม่ และ 4) การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับข้าราชการ ซึ่งมีผลต่องบประมาณและค่าใช้จ่ายภาครัฐ ซึ่งต้องศึกษาอย่างรอบคอบ และกำหนดแนวทางดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบอย่างรอบด้าน

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การรักษากำลังคนในระบบราชการโดยใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส. 1) รุ่นที่ 99 ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2567 ซึ่งรายงานฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์สุชาติา ไทยบรรเทา ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับแก้ไขและให้มุมมองในการนำเสนอเชิงนโยบายไปสู่แนวทางการปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งอาจารย์จุฬา สุขมานพ และอาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำข้อเสนอและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับแก้ไขรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้อุทิศเวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำและการถ่ายทอดความรู้ทั้งในเชิงวิชาการและประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่ได้จัดฝึกอบรมและอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมและจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม และขอขอบคุณเพื่อน ๆ นบส.1 รุ่นที่ 99 ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลของผู้ศึกษา

นางสาวจรเขข อรัญวัฒน์

17 พฤษภาคม 2567

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	11
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	11
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	15
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	17
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	18
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	18
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	28
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	41
3. แผนพัฒนาตนเอง	43
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	43
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	43
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	44
บรรณานุกรม	54
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	55

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	ข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565	18
ตารางที่ 2	ข้อมูลการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 จำแนกตามสาเหตุ	18
ตารางที่ 3	ข้อมูลความเห็นของข้าราชการที่ตัดสินใจลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่น ของสำนักงาน ก.พ.	19
ตารางที่ 4	ข้อมูลความเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับ ปัญหาและข้อเสนอเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ	20

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์สำนักงาน ก.พ. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)	12
ภาพที่ 2 โครงสร้างสำนักงาน ก.พ. ปี 2567	13
ภาพที่ 3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)	29
ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด 7s Model ของ McKinsey	32

สารบัญแผนภูมิ (ถ้ามี)

แผนภูมิที่ 1	ข้อมูลการสูญเสียของข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	19
--------------	---	----

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอ : การรักษากำลังคนในระบบราชการโดยใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

1) ปัญหา ความท้าทาย

1.1) ข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 สรุปดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565

ข้าราชการ	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
	2561	2562	2563	2564	2565
ข้าราชการพลเรือนสามัญ	393,157	395,900	421,228	426,108	423,508

ที่มา : ข้อมูลกำลังคนภาครัฐ ปี 2561 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ.

1.2) ข้อมูลการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 สรุปดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565 จำแนกตามสาเหตุ

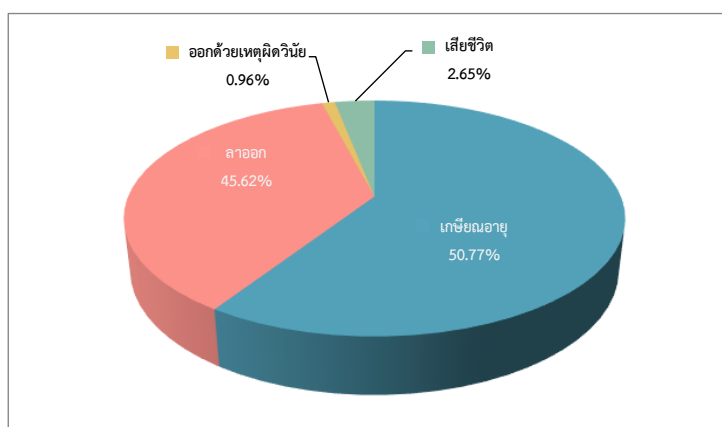
สาเหตุของการสูญเสีย ข้าราชการ	ปีงบประมาณ พ.ศ.				
	2561	2562	2563	2564	2565
เกษียณอายุ	6,532 (47.39%)	5,604 (46.23%)	7,436 (53.50 %)	9,841 (59.24%)	9,469 (50.77%)
ลาออก	6,521 (47.31%)	5,926 (47.31%)	5,828 (41.93%)	6,098 (36.71%)	8,509 (45.62%)
เสียชีวิต	237 (1.72%)	431 (3.55%)	441 (3.17%)	507 (3.05%)	495 (2.65%)
ผิดวินัย	494 (3.58%)	161 (1.33%)	195 (1.40%)	167 (1.01%)	178 (0.95%)
รวม	13,784	12,122	13,900	16,613	18,651

ที่มา : ข้อมูลกำลังคนภาครัฐ ปี 2561 – 2565 ของสำนักงาน ก.พ.

จากข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 พบว่า ระบบราชการมีการสูญเสียข้าราชการโดยเฉลี่ยร้อยละ 3.5 ต่อปี ซึ่งหากไม่รวมการสูญเสียจากการเกษียณอายุแล้ว พบว่า สาเหตุการสูญเสียข้าราชการสูงที่สุด คือ การลาออก ซึ่งข้อมูลที่ผ่านมา มีข้าราชการพลเรือนสามัญลาออกโดยเฉลี่ยปีละ

ประมาณ 6,500 คน และข้อมูลปีล่าสุด คือ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 423,508 คน และมีการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญจากสาเหตุต่าง ๆ ได้แก่ เกษียณอายุราชการ 9,469 คน (ร้อยละ 50.77) ลาออก 8,509 คน (ร้อยละ 45.62) เสียชีวิต 495 คน (ร้อยละ 2.65) และผิดวินัย 178 คน (ร้อยละ 0.95) รายละเอียดดังภาพที่ 1

แผนภูมิที่ 1 ข้อมูลการสูญเสียของข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



ที่มา : ข้อมูลกำลังคนภาครัฐ ปี 2565 ของสำนักงาน ก.พ.

1.3) ข้อมูลความเห็นของข้าราชการที่ตัดสินใจลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่น

สำนักงาน ก.พ. ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ข้าราชการที่ตัดสินใจลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่น (Exit Interview) ของสำนักงาน ก.พ. ระหว่างปี พ.ศ. 2563 – 2565 สรุปดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลความเห็นของข้าราชการที่ตัดสินใจลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่นของสำนักงาน ก.พ.

ปัจจัย	รายละเอียด
ส่วนบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการย้ายกลับภูมิลำเนา 2. ข้อเสนองานใหม่ที่น่าสนใจ 3. ความต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 4. ผลตอบแทนไม่เหมาะสมกับความต้องการและความสามารถ 5. ปัญหาสุขภาพ
ระบบงาน/องค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบราชการมีขั้นตอนการปฏิบัติงานซับซ้อน 2. ขาดระบบการสอนงาน 3. เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพไม่ชัดเจน 4. งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงความสามารถ 5. ความแตกต่างของช่วงวัยในองค์กร

ที่มา : ข้อมูลจากสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ในช่วงเดือนตุลาคม 2565 ในประเด็นสภาพปัญหาและข้อเสนอเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลความเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

ประเด็น	สภาพปัญหา (Pain point)	ข้อเสนอ
1. ค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าตอบแทนน้อย และสวัสดิการไม่ตรงตามความต้องการ - การไม่สามารถทำงานหลักได้เต็มที่ เนื่องจากต้องหารายได้เสริม - แนวคิดข้าราชการรุ่นใหม่ในเรื่องค่าตอบแทนเปลี่ยนไปจากเดิม โดยต้องการสร้างฐานะและใช้ชีวิตที่สมดุล - ความไม่เท่าเทียมของค่าตอบแทนในแต่ละหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ค่าตอบแทนควรมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน และสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ - การปรับระบบการสรรหาข้าราชการในรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถกำหนดเงินเดือนที่สูงขึ้นได้
2. สวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> - การถูกลดสิทธิเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล จึงต้องซื้อประกันสุขภาพเพิ่มเติมเอง - ความไม่เป็นธรรมของสวัสดิการ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าโทรศัพท์ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - สวัสดิการควรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการที่หลากหลายของแต่ละบุคคล
3. ระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการไม่สอดคล้องกับการทำงานจริง - การประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่สะท้อนประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงเน้นปริมาณงาน โดยไม่คำนึงถึงความซับซ้อนและประสิทธิภาพของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในเชิงนวัตกรรม - การให้ Feedback เพื่อการพัฒนางาน
4. การพัฒนา คุณภาพชีวิต ข้าราชการ	<ul style="list-style-type: none"> - สภาพแวดล้อมจำกัดโอกาสในการพัฒนางาน เช่น กฎระเบียบ หรือมีการตรวจสอบที่เกินจำเป็น เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาหัวหน้างาน - การสร้างกิจกรรมภายในองค์กรที่สร้างความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการ - ควรปรับรูปแบบการจ้างงานเป็นการทำสัญญาจ้าง เพื่อกำหนดเงินเดือนข้าราชการให้สูงขึ้น

ที่มา : ข้อมูลจากสำนักงาน ก.พ.

1.4) ผลสำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปี พ.ศ. 2565

ความผูกพันของบุคลากร (Engagement) เป็นผลลัพธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล จากแนวคิดต่าง ๆ ที่เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรมีระดับความผูกพันสูง และระดับความผูกพันจะสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน สุขภาพกายและสุขภาพจิต และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกของบุคลากร โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากนโยบายและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงาน ก.พ. ได้สำรวจความผูกพันของข้าราชการพลเรือนเพื่อประเมินประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยพบว่า ภาพรวมผลสำรวจคะแนนความผูกพันเฉลี่ยของข้าราชการ ร้อยละ 78.70 ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ระดับ คือ ระดับความผูกพันต่องาน (ร้อยละ 82.50) ระดับความผูกพันต่อองค์กร (ร้อยละ 74.38) และระดับแรงจูงใจในบริการสาธารณะ (Public Service Motivation) (ร้อยละ 79.22) และระบุปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับความผูกพันของข้าราชการพลเรือนเพื่อวิเคราะห์และจัดทำแนวทางพัฒนาปรับปรุงความผูกพันของข้าราชการพลเรือน โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันคือ ด้านตัวงาน ด้านทีมงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านผู้บริหาร ด้านองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงบวก ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านการทำงานช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งผลการสำรวจความผูกพัน ประจำปี พ.ศ. 2565 พบประเด็นความเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับความตั้งใจจะลาออกคือ “ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ฉันไม่เคยคิดถึงการลาออกหรือโอนย้ายออกจากหน่วยงานที่ฉันทำงานอยู่” มีข้าราชการตอบว่าเห็นด้วย ร้อยละ 60.37 และ “ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา ฉันไม่มีความคิดที่จะลาออกจากระบบราชการ” มีข้าราชการตอบว่าเห็นด้วย ร้อยละ 68.50 ซึ่งเมื่อเทียบกับข้อคำถามอื่น ๆ เช่น ฉันรู้สึกมีแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นต้น จะมีผู้เห็นด้วยร้อยละ 80-90 และความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน 10 ด้าน พบว่าด้านที่คะแนนความผูกพันสูงที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านความมั่นคงในอาชีพ (ร้อยละ 90.74) ด้านทีมงาน (ร้อยละ 87.35) และด้านตัวงาน (ร้อยละ 85.96) ส่วนด้านที่คะแนนน้อยที่สุด คือ ด้านสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี (ร้อยละ 64.01)

1.5) ข้อมูลผลสำรวจความต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือน ปี 2564

สำนักงาน ก.พ. สำรวจความต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนในภาพรวมพบว่า ข้าราชการร้อยละ 94.83 เห็นว่า ต้องการให้มีการทำงานแบบยืดหยุ่น และข้าราชการร้อยละ 92.88 เห็นว่า ควรให้มีสถานที่ทำงานร่วมกันของข้าราชการในส่วนราชการเดียวกันหรือต่างส่วนราชการ (Co-working Space)

1.6) แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2565 มีมติเห็นชอบ “แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่” ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐพิจารณานำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการตามความเหมาะสม ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012.2/ว 18 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2565) พร้อมคู่มือแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ และแจ้งเวียนส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไปตั้งแต่เดือนตุลาคม 2565 เป็นต้นมา ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ได้ดังนี้

1. การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ หมายถึง การปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ของภาครัฐที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงแบบวิธีการทำงาน และรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการและการให้บริการประชาชน รวมทั้งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการปฏิบัติราชการภายใต้สถานการณ์ภาวะไม่ปกติที่ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐต้องปรับปรุงแบบการปฏิบัติราชการให้เกิดความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย

2. รูปแบบและขั้นตอนวิธีการทำงานและรูปแบบการให้บริการประชาชน

ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐปรับปรุงกระบวนการงาน (Work Procedure) ระบบและขั้นตอนการทำงาน (Work System/Process) และการให้บริการประชาชนที่หน่วยงานได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 การปรับปรุงแบบและขั้นตอนวิธีการทำงาน โดยหน่วยงานมีการยกระดับมาตรฐานการทำงานภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการลดขั้นตอนและกระบวนการที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 การปรับปรุงแบบการให้บริการประชาชน โดยหน่วยงานมีการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการประชาชนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทดแทนการใช้กำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการประชาชน หรือการให้บริการประชาชนได้ตลอด 24 ชั่วโมง 7 วัน รวมวันเสาร์ – อาทิตย์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถติดต่อราชการได้ทุกวัน

3. ลักษณะงานและภารกิจ ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐพิจารณาภารกิจหรือลักษณะงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและสอดคล้องกับการดำเนินงานตามภารกิจให้ดีที่สุด และต้องไม่ให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยอาจพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงานตามเห็นว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ดังนี้

3.1 การกิจการให้บริการหรืออำนวยความสะดวกประชาชน หมายถึง หน่วยงานมีภารกิจในการให้บริการประชาชนโดยตรงในรูปแบบต่าง ๆ มีลักษณะงานที่ต้องติดต่อกับประชาชน หรือประชาชนจำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงาน

3.2 การกิจการจัดทำนโยบายหรือสนับสนุนการดำเนินการภาครัฐ หมายถึง หน่วยงานที่ไม่มีภารกิจในการให้บริการประชาชน หรือไม่ได้ให้บริการประชาชนโดยตรง แต่มีลักษณะงานเชิงนโยบายซึ่งเป็นภารกิจของหน่วยงานตามกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงานหรือลักษณะงานที่เป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

3.3 การกิจการที่มีลักษณะเฉพาะ หมายถึง หน่วยงานที่มีภารกิจนอกเหนือจากข้อ 3.1 และข้อ 3.2 โดยมิได้มีลักษณะภารกิจเฉพาะเป็นของตนเอง ซึ่งมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานในพื้นที่เฉพาะ ไม่ได้ปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งของหน่วยงาน หรือมีการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เฉพาะ โดยหากไม่มีเงื่อนไขความเฉพาะเจาะจงดังกล่าว ก็อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้

นอกจากนี้ อาจพิจารณาจากตำแหน่งงาน ว่ามีความเหมาะสมที่จะกำหนดให้ปฏิบัติงานในรูปแบบการปฏิบัติงานใด จึงจะตอบสนองและสอดคล้องกับภารกิจได้มากที่สุด เช่น ตำแหน่งงานที่ต้องติดต่อกับประชาชน หรือมีผู้รับบริการภายนอกหน่วยงาน ตำแหน่งงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือมีผู้รับบริการภายในหน่วยงาน เป็นต้น

4. การนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการให้บริการประชาชน และปรับรูปแบบการบริการ บางลักษณะให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) หรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการให้บริการและการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถติดต่อและรับบริการจากหน่วยงานภาครัฐได้ทุกที่ทุกเวลา โดยอาจพิจารณาดำเนินการได้ ดังนี้

4.1 การปรับเปลี่ยนงานบริการภาครัฐที่สำคัญเป็นรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ (End-to-End Digital Services) โดยหน่วยงานอาจพิจารณาปรับกระบวนการให้บริการประชาชนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนพิจารณาดำเนินการผ่านแพลตฟอร์มกลางของงานบริการภาครัฐที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลพัฒนาขึ้น เพื่อให้การบริการประชาชนมีความสะดวก รวดเร็ว เป็นไปอย่างต่อเนื่องและปลอดภัย ลดข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่ การเดินทาง และลดความแออัดในการรับบริการ อีกทั้งยังช่วยลดภาระประชาชนและผู้มาติดต่อราชการ

4.2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน โดยหน่วยงานอาจปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภายในและพัฒนากระบวนการให้สามารถทำงานผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่น ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

5. การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน ส่วนราชการควรปรับรูปแบบ และวิธีการในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างจากเดิม ตลอดจนมีการกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมวิถีใหม่และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

5.1 การบริหารแผนงาน กำหนดนโยบายและเป้าหมายการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ชัดเจน เพื่อวางแผนการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงาน วิธีการทำงาน การให้บริการประชาชน และการปฏิบัติราชการภายใน หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีการวางแผนงานให้สอดคล้องกับทิศทางการปรับตัวของหน่วยงาน เพื่อรองรับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมวิถีใหม่ ที่เปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว

5.2 การบริหารงบประมาณ จัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดเตรียมความพร้อมทั้งด้านอุปกรณ์และระบบโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการปรับกระบวนการงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการประชาชน และการปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

5.3 การบริหารงานบุคคล ออกแบบและปรับปรุงกลไกการบริหารงานบุคคลภายในให้สอดคล้องชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ โดยมีการมอบหมายงาน ตรวจสอบกำกับติดตามงานและบริหารผลการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมอบหมายและติดตามงานได้โดยไม่จำกัดรูปแบบและสถานที่ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความเข้าใจและความพร้อมในการปฏิบัติราชการ และมีการรักษาวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม การพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมความผูกพันในองค์กร ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตและการทำงานรูปแบบใหม่ เพื่อให้บุคลากรยังคงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ และดำรงตนให้สมเกียรติและหน้าที่ของการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งพึงต้องอุทิศเวลาในการทำงานให้แก่หน่วยงาน รักษาภาพลักษณ์ความเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ การเลือกปฏิบัติงานในสถานที่ที่มีความเหมาะสม ไม่ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการ และรักษาความลับของทางราชการ

6. รูปแบบการปฏิบัติงาน โดยสามารถพิจารณาจากรูปแบบการปฏิบัติงาน ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งโดยการเหลื่อมเวลาทำงาน เช่น ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์ โดยมีวันหยุด 2 วันต่อสัปดาห์ ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน ช่วงเวลาการเข้างาน - เลิกงาน กำหนดได้มากกว่า 1 ช่วงเวลา เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 การปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งโดยการนับชั่วโมงทำงาน เช่น ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ รวมเวลาพักกลางวัน 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ นับเวลาเข้างานไม่ก่อนเวลา 07.30 น. และเลิกงานไม่เกิน 18.30 น. เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของหน่วยงาน หรือในพื้นที่ที่หน่วยงานจัดไว้เป็นที่ทำงานร่วม (Co-Working Space) หรือที่พักของเจ้าหน้าที่

หรือสถานที่อื่นใดที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งระหว่างการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หน่วยงานจะต้องสามารถติดต่อผู้ปฏิบัติงานได้ตลอดช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน และกรณีมีเหตุผลความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ หน่วยงานอาจสั่งให้ผู้ปฏิบัติงานมาปฏิบัติงานในสถานที่ตั้งได้ในบางวันหรือบางช่วงเวลาได้

1.7) ข้อมูลผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและลักษณะงานของส่วนราชการแล้ว ในปี 2566 สำนักงาน ก.พ. ได้ติดตามประเมินผลการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ของส่วนราชการ โดยการสำรวจความคิดเห็นส่วนราชการเกี่ยวกับการดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ มีส่วนราชการตอบแบบสำรวจฯ ร้อยละ 86.71 (จำนวน 124 ส่วนราชการ) ของส่วนราชการทั้งหมด (จำนวน 143 ส่วนราชการ) พบว่า ส่วนราชการร้อยละ 65.33 มีการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปปรับใช้ในการปฏิบัติราชการ และส่วนราชการร้อยละ 31.67 ไม่ได้ดำเนินการปรับใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ โดยให้เหตุผลว่า เนื่องจากส่วนราชการอยู่ระหว่างการศึกษานโยบายและวางแผนการดำเนินการ ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความพร้อมด้านทักษะการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล วินัยในการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง เป็นต้น ขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินการตามแนวทางฯ และรูปแบบการปฏิบัติราชการที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับลักษณะภารกิจแล้ว

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ระบบราชการไม่สามารถรักษากำลังคนให้อยู่ในระบบราชการได้มากนัก โดยมีการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญจากการลาออกประมาณกึ่งหนึ่ง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประกอบกับข้อมูลจากการสำรวจความผูกพันของข้าราชการในปี 2565 ข้าราชการที่ตอบแบบสำรวจร้อยละ 31 มีความคิดที่จะลาออกจากระบบราชการ และร้อยละ 40 มีความคิดที่จะโอนย้ายหรือลาออกจากราชการที่ทำงานอยู่ และจากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของสำนักงาน ก.พ. จากข้าราชการที่ตัดสินใจลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่นในปี 2563 – 2565 ซึ่งพบว่า ข้าราชการลาออกหรือโอนเนื่องจากค่าตอบแทน ความต้องการกลับไปทำงานในภูมิภาค ปัญหาสุขภาพ ความต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ระบบราชการมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เส้นทางความก้าวหน้าไม่ชัดเจน และได้งานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ให้เหตุผลที่ข้าราชการลาออกโดยส่วนใหญ่มาจากสาเหตุเรื่องค่าตอบแทนสวัสดิการ ในขณะที่ข้าราชการร้อยละ 95 มีความต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในเรื่องการทำงานแบบยืดหยุ่น และร้อยละ 92.88 ต้องการให้มีสถานที่ทำงานร่วมกันของข้าราชการในส่วนราชการเดียวกันหรือต่างส่วนราชการ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ แสดงถึงสภาพปัญหาในปัจจุบันที่ระบบราชการมีการสูญเสีย

ข้าราชการจากการลาออกหรือโอนซึ่งสาเหตุสำคัญมาจากค่าตอบแทนและคุณภาพชีวิตด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาสถานที่ทำงาน ปัญหาเกี่ยวกับลักษณะงาน ปัญหาสุขภาพ เป็นต้น

2) สภาพของปัญหาที่ผ่านมาและแนวโน้มของปัญหาในอนาคต และผลกระทบที่เกิดขึ้น

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global Megatrends) ที่ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงอายุ การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ส่งผลต่อรูปแบบการทำงาน และการจ้างงานทั่วโลก โดยมีแนวโน้มใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทดแทนกำลังคนมากขึ้น มีการทำงานในแบบ Hybrid องค์การต้องการผู้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสูงขึ้น กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีวิถีชีวิตและความต้องการเปลี่ยนไป มีความคาดหวังต่อรูปแบบการทำงานแบบใหม่ เน้นการจ้างงานระยะสั้น ต้องการอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน และต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพภูมิอากาศ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อรูปแบบการใช้ชีวิต โดยเฉพาะภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ทุกภาคส่วนและประชากรทั่วโลกต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ และปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ภาคราชการในประเทศไทยต้องมีการปรับตัวทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีความต่อเนื่อง สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเกิดสถานการณ์โรคระบาด โดยรัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานของรัฐมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) อย่างต่อเนื่อง และได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. จัดทำแนวทางดำเนินการและติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงานคณะรัฐมนตรีตลอดช่วงเกิดสถานการณ์โรคระบาด สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลในเรื่องดังกล่าวโดยศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติราชการ และจัดทำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่เพื่อให้ส่วนราชการนำไปดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. มีการสำรวจความคิดเห็นจากข้าราชการและประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ ประสิทธิภาพงานภาครัฐในช่วงที่มีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่บ้าน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่พึงพอใจต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 81.62 และร้อยละ 80.73 ตามลำดับ) และประชาชนมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการของราชการ (ร้อยละ 88.91 และร้อยละ 88.67 ตามลำดับ) ซึ่งทำให้เห็นว่าแนวทางการปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ส่งผลดีต่อภาคราชการ และส่วนราชการสามารถปรับรูปแบบการทำงานได้โดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการประชาชนแม้ภายหลังสถานการณ์โรคระบาดคลี่คลายลง แต่แนวทางดังกล่าวยังคงใช้ได้ต่อไปเนื่องจากจะช่วยให้ส่วนราชการมีรูปแบบการปฏิบัติราชการที่พร้อมสำหรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องกับรูปแบบพฤติกรรมการใช้ชีวิต และความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ที่ผ่านมา เมื่อสถานการณ์โรคระบาดคลี่คลายลง การใช้แนวทางปฏิบัติราชการดังกล่าวของส่วนราชการก็น้อยลงไปด้วย อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับบริบท

ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง รวมทั้งยังเป็นแนวทางที่เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารราชการ การบริหารทรัพยากรบุคคล และทำให้คุณภาพชีวิตของข้าราชการดีขึ้นได้ เช่น การปรับระบบการทำงาน และระบบการให้บริการประชาชนโดยใช้เทคโนโลยี การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การปฏิบัติงานจากสถานที่ต่าง ๆ นอกเหนือจากสถานที่ตั้งของส่วนราชการ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยทำให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความผูกพันกับส่วนราชการมากขึ้น และเป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดการสูญเสียข้าราชการได้ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการใช้แนวทางปฏิบัติราชการดังกล่าวมากขึ้นและทำให้กลายเป็นรูปแบบการทำงานวิถีใหม่อย่างแท้จริงเพื่อเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยรักษาข้าราชการไว้ในระบบราชการได้

จากข้อมูลข้าราชการพลเรือนสามัญ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญมีจำนวน 423,508 คน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญจากการลาออก 8,509 คน นอกจากนี้ ส่วนราชการยังมีการสูญเสียข้าราชการจากการโอนไปส่วนราชการอื่น ซึ่งการสูญเสียดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการ ทำให้ขาดกำลังคนที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง หรือต้องมีการเกลี้ยกล่อมให้ข้าราชการที่ยังอยู่ในส่วนราชการ ทำให้ข้าราชการมีภาระงานเพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องปฏิบัติงานแทนข้าราชการที่ลาออก ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อส่วนราชการซึ่งอาจนำไปสู่การลาออกเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้ส่วนราชการประสบปัญหาขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้เนื่องจากข้าราชการปฏิบัติงานได้ไม่นาน การสอนงานจึงไม่ต่อเนื่อง และขาดการสั่งสมความเชี่ยวชาญในระยะยาว และยังทำให้ส่วนราชการต้องเปิดรับสมัครข้าราชการใหม่บ่อยครั้ง ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรบุคคล เวลา และงบประมาณในการสรรหาและเลือกสรรข้าราชการใหม่มาทดแทน และต้องใช้ระยะเวลาและบุคลากรเพื่อฝึกอบรม พัฒนา สอนงาน ข้าราชการใหม่ให้พร้อมปฏิบัติราชการ ดังนั้น ปัญหาการลาออกจากราชการของกำลังคนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจึงเป็นสภาพปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อหลายด้าน ทำให้ระบบราชการขาดกำลังคนในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการลดลง และส่งผลกระทบต่อ การให้บริการประชาชน

3) ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานตามภารกิจอย่างต่อเนื่อง ไม่กระทบต่อการให้บริการประชาชน จึงต้องมีวิธีการรักษากำลังคนไว้ในระบบราชการในระยะยาว โดยมีวิธีการหลายวิธี อาทิ การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ การปรับระบบและวิธีการทำงานให้ทันสมัย การปรับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม เป็นต้น และวิธีการที่จะรักษากำลังคนไว้ได้ในระยะสั้นและเริ่มใช้ได้ทันที เนื่องจากเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการทำงานแนวใหม่ คือ การใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่

อย่างไรก็ตาม แม้ที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. จะได้มีการเผยแพร่แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ให้ส่วนราชการทราบและดำเนินการแล้ว แต่เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาคลี่คลายลง ส่วนราชการกลับมาปฏิบัติงานตามปกติมากขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากส่วนราชการยังมีความรู้ความเข้าใจน้อย และมีข้อกังวลเกี่ยวกับการนำไปใช้ เช่น การกำกับติดตามงาน การบริหารผลงาน วินัยในการทำงาน เป็นต้น จึงเห็นควรมีข้อเสนอแนวทางดำเนินการเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ สนับสนุนและผลักดันให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐการมีบริการประชาชนที่ดีขึ้น และหากมีการปรับบทบาทภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการ ปรับลดภารกิจที่ไม่จำเป็น ปรับรูปแบบและขั้นตอนวิธีการทำงาน รูปแบบการให้บริการประชาชน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการให้บริการประชาชน และปรับรูปแบบการปฏิบัติราชการ และการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีปัจจัยที่ช่วยดูแลรักษากำลังคนที่อยู่ในส่วนราชการให้มีความผูกพันกับระบบราชการ มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและทุ่มเทปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวทางดำเนินการเพื่อรักษากำลังคนไว้ในระบบราชการ ในระยะถัดไปซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน คือ การปรับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ระบบบำนาญ เพื่อให้ข้าราชการมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพและเพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

1) หลักการ แนวคิด ที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการจัดทำข้อเสนอ พร้อมเหตุผลประกอบ

1.1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ แนวคิดทางจิตวิทยาที่เสนอว่า มนุษย์จะถูกกระตุ้นให้เติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐานในลำดับต้นก่อนที่จะมีพัฒนาความต้องการนี้ออกไปจากด้านล่างสู่ด้านบน ซึ่งคือความต้องการด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านกายภาพ (Physiological)
2. ความปลอดภัย ความมั่นคง (Safety, Security)
3. ความรัก หรือการเป็นเจ้าของ (Love, Sense of Belongings)
4. ความเคารพ (Esteem)
5. การบรรลุความหมายหรือความสมบูรณ์ของชีวิต (Self-actualization)

ภาพที่ 3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)



ที่มา www.urbiner.com

1.2) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

เป็นทฤษฎีที่ Frederick K. Herzberg ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ คือ ปัจจัยจูงใจ ในขณะที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดความไม่พึงพอใจของบุคคล คือ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดความชอบและรักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง และเป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1.1 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง การมีความก้าวหน้าในงาน ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

1.2 ลักษณะของงานที่ทำ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำเองได้โดยลำพังตั้งแต่ต้นจนจบ

1.3 ความรับผิดชอบที่ได้รับ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่ถูกตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.4 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การได้รับการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกที่ยอมรับในความสามารถเมื่อได้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

1.5 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หากไม่มีปัจจัยดังกล่าวหรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจหรือไม่ชอบงาน ได้แก่

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสารที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.2 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน และการเลื่อนเงินเดือนในหน่วยงานซึ่งเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

2.3 นโยบายการบริหาร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานองค์กร นโยบายด้านต่าง ๆ ขององค์กร

2.4 การบังคับบัญชา (Supervisions) หมายถึง ความพึงพอใจที่เป็นผลจากผู้บังคับบัญชา รูปแบบการบังคับบัญชา สั่งงาน มอบหมายงาน สอนงาน กำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น เงื่อนไขการจ้างหรือสภาพการทำงานต่าง ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นการอธิบายถึงความต้องการโดยทั่วไปของบุคคลที่แตกต่างกัน รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และยังคงอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรได้ในระยะยาว

1.3) กรอบแนวคิด 7s Model ของ McKinsey

7s คือ กรอบแนวคิดของ McKinsey ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรทั้ง 7s เพื่อทำความเข้าใจแต่ละปัจจัยที่เชื่อมโยงกัน โดยได้มีการศึกษาและจัดทำเป็นแบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรจากองค์ประกอบภายใน 7 ประการ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานภาพขององค์กรว่า ควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในประเด็นใด ใช้วิธีการใด จึงจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้ โดยพื้นฐานแนวคิดของ 7S Model คือ องค์กรมีองค์ประกอบภายในที่สำคัญ 7 ประการซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจะกระทบต่อองค์ประกอบอื่น

ทั้งหมด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยองค์ประกอบภายในทั้งเจ็ดองค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มรูปธรรม (Hard Elements) องค์ประกอบที่สามารถจับต้องได้ เป็นรูปธรรมชัดเจน ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ประกอบด้วย

1.1 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่แสดงเป็นโครงสร้างองค์กรในรูปผังแบ่งหน่วยงาน (organization chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นได้และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

1.2 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อสนองตอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยให้องค์กรสามารถรักษาหรือสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าขององค์กร

1.3 ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรซึ่งแสดงออกในรูปกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ รวมถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร เมื่อผู้บริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและผลกระทบที่มีต่อระบบการทำงานที่เป็นอยู่เป็นลำดับแรก

2. กลุ่มนามธรรม (Soft Elements) เป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มองเห็นหรือจับต้องเป็นรูปธรรมได้ยากกว่าองค์ประกอบในกลุ่มรูปธรรม เนื่องจากคุณสมบัติที่มีอยู่ในองค์ประกอบกลุ่มนี้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอประกอบด้วย

2.1 ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความสามารถของบุคลากร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะต้องทราบว่า บุคลากรต้องมีทักษะใดจึงสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือโครงสร้างใหม่นั้นให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

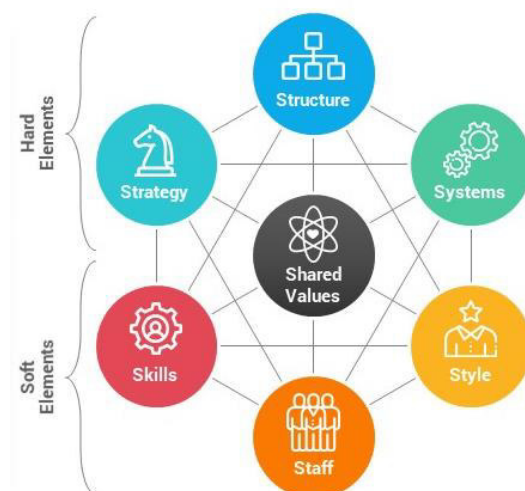
2.2 รูปแบบ (Styles) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารองค์กร รวมถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และภาพพจน์ (symbolic value) ของผู้บริหารที่มีอยู่ในความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

2.3 บุคลากร (Staffs) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน ในมุมมองด้านการบริหารจะพิจารณาว่าองค์กรต้องการผู้ปฏิบัติงานประเภทใด จำนวนมากน้อยเพียงใด จะใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

องค์ประกอบที่มีได้จัดอยู่ใน 2 กลุ่มข้างต้น ได้แก่ คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวังซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร เป็นมาตรฐานและการยอมรับ (Norm and Standard) ที่บุคลากรใช้ในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งสังเกตได้จากวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงานโดยทั่วไป โดย 7S Model วางคุณค่าที่มีร่วมกันไว้ตรงกลาง เป็นการสื่อความหมายว่าคุณค่าที่มีร่วมกันเป็นศูนย์กลางการพัฒนา

ของทุกองค์ประกอบ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ ทักษะ รูปแบบ บุคลากร เป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผลหรือความตั้งใจ ในการจัดตั้งองค์กร วิสัยทัศน์ตั้งต้นขององค์กรเกิดขึ้นมาจากคุณค่าที่ผู้สร้างองค์กรกำหนด ดังนั้น เมื่อคุณค่าหรือความตั้งใจนี้เปลี่ยนไปจึงส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน เมื่อองค์ประกอบใดขององค์กรเปลี่ยนก็จะส่งผลกระทบต่อคุณค่าที่มีร่วมกันและต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยเช่นกัน

ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด 7s Model ของ McKinsey



ที่มา : <https://www.slidesalad.com>

แบบจำลองนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทางทฤษฎีที่ว่า องค์กรจะมีผลการปฏิบัติที่ดี หากองค์ประกอบภายในทั้งเจ็ดมีความประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน การบริหารองค์กรจึงต้องค้นหาว่า ยังมีองค์ประกอบใดที่ไม่ประสานสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะต้องปรับปรุงอย่างไร รวมทั้งต้องทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบต่าง ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงหรือเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น และมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต ช่องว่างและความไม่สอดคล้องของสถานการณ์เพื่อให้สามารถปรับองค์ประกอบเพื่อให้องค์กรสามารถทำงานในสถานการณ์ใหม่นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ค้นหาองค์ประกอบที่ยังไม่สอดคล้องกัน โดยการตั้งคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับพิจารณาความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องขององค์ประกอบ และใช้ถามกับองค์กรในสถานะปัจจุบันและกับองค์กรในสถานะที่คาดว่าจะเปลี่ยน เพื่อให้ทราบช่องว่างในแต่ละองค์ประกอบ เช่น โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร การตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์หรือกระจายความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. กำหนดรูปแบบที่เหมาะสมขององค์กร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบคำถามข้างต้นมาพิจารณาว่าองค์กรควรมีรูปแบบการทำงาน (design) อย่างไรจึงจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้บริหารควรกำหนดรูปแบบที่แก้ไขความไม่ประสานสอดคล้องที่มีอยู่ในขั้นตอนที่หนึ่งให้ดีขึ้นหรือหมดไป

3. กำหนดเรื่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่หนึ่งและสองมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน (action plan) ว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดและมีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรประกอบทั้งหมดทำงานประสานสอดคล้องกัน แผนปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องข้องกับการเปลี่ยนแปลงในสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการรายงาน เช่น การปรับสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง หรือเปลี่ยนเส้นทางการรายงาน เป็นต้น

4. ทำการเปลี่ยนแปลง หลังจากกำหนดเรื่องที่จะปรับปรุงแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการลงมือปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้ ในกรณีที่เรื่องซึ่งจะปรับปรุงแก้ไขมีหลายเรื่อง ควรแบ่งการทำงานออกเป็นระยะต่าง ๆ นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในองค์ประกอบหนึ่งมักส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนว่าควรแก้ไขเปลี่ยนแปลงเรื่องใดก่อนหรือหลัง

5. ทบทวนความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้งหมด โดยผู้บริหารควรทบทวนองค์ประกอบทั้งหมด ทุกครั้งที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้ทราบว่าย่างทำงานประสานสอดคล้องกันอยู่หรือไม่ หรือในกรณีที่องค์กรไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ ต่อเนื่องมานานพอสมควร ก็ควรทบทวนให้มั่นใจว่าองค์ประกอบทั้งหมดยังมีความประสานสอดคล้องกันเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรและสามารถรับแรงกดดันของบริบทภายนอกได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรข้างต้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เมื่อต้องการปรับเปลี่ยนการบริหารองค์กร ซึ่งอาจนำไปปรับใช้กับส่วนราชการในการปรับเปลี่ยนไปสู่แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับการทำงานและชีวิตวิถีใหม่ โดยต้องปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ ของส่วนราชการให้สอดคล้องสัมพันธ์กันซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

จากข้อมูลการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อศึกษาวิเคราะห์สาเหตุจากข้อมูลจากการสำรวจความผูกพันของข้าราชการในปี 2565 ซึ่งข้าราชการที่ตอบแบบสำรวจร้อยละ 31 มีความคิดที่จะลาออกจากระบบราชการ และร้อยละ 40 คิดจะโอนย้ายหรือลาออกจากระบบราชการที่ทำงานอยู่ และจากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของสำนักงาน ก.พ. จากข้าราชการที่ตัดสินใจลาออกหรือโอนไปส่วนราชการอื่นในปี 2563 – 2565 ซึ่งพบว่า ข้าราชการลาออกหรือโอนเนื่องจากค่าตอบแทน ความต้องการกลับไปทำงานในภูมิลำเนา ปัญหาสุขภาพ ความต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ระบบราชการมีขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เส้นทางการก้าวหน้าไม่ชัดเจน และไต่ถามที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็ให้เหตุผลที่ข้าราชการลาออกโดยส่วนใหญ่มาจากเหตุผลของค่าตอบแทนสวัสดิการ ในขณะที่ข้าราชการร้อยละ 95 มีความต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในเรื่องการทำงานแบบยืดหยุ่น

และร้อยละ 92.88 ต้องการให้มีสถานที่ทำงานร่วมกันของข้าราชการในส่วนราชการเดียวกันหรือต่างส่วนราชการ นอกจากนี้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ยังแสดงถึงปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพการทำงาน คุณภาพชีวิต ดังนั้น การแก้ไขปัญหาที่ระบบราชการมีการสูญเสียข้าราชการจากการลาออกหรือโอน จึงควรดำเนินการโดยแก้ไขที่สาเหตุสำคัญเป็นลำดับแรก ได้แก่ ค่าตอบแทนและคุณภาพชีวิต ซึ่งปัจจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) และทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ที่ระบุว่าค่าตอบแทน คุณภาพชีวิต สภาพการทำงาน หรือเงื่อนไขการจ้างงาน มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การปรับระบบค่าตอบแทน รวมถึงสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เป็นตัวเงิน ต้องมีการศึกษาอย่างรอบคอบ เนื่องจากจะมีผลต่อการใช้งบประมาณภาครัฐ ในขณะที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตจะดำเนินการได้รวดเร็วกว่า ซึ่งการส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการปรับเปลี่ยนไปใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการได้ และยังเป็นแนวทางที่เริ่มดำเนินการได้ทันทีเนื่องจากมีกฎหมาย ระเบียบที่รองรับ และมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนที่ได้เผยแพร่ให้ส่วนราชการทราบแล้ว โดยวิธีการส่งเสริมให้ส่วนราชการปรับเปลี่ยนเพื่อใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่อาจปรับใช้แนวคิด 7s Model ของ McKinsey โดยส่วนราชการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ยังไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนราชการ

3) แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์

จึงเสนอแนวทางการรักษากำลังคนให้อยู่ในระบบราชการโดยใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่เป็นการดำเนินการในระยะ 1-2 ปี เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่มากขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ดังนี้

1. การส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ตามมติคณะรัฐมนตรี ดังนี้

1.1 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ให้มากขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. จะร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงานประมาณการบัญชีกลาง กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม โดยประชุมหารือรายละเอียดกับหน่วยงานต่าง ๆ และสำนักงาน ก.พ. จัดทำข้อเสนอเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิต

และการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ให้มากขึ้น โดยเสนอคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้หน่วยงานต่างๆ มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามข้อเสนอได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1) สำนักงาน ก.พ.ร. ผลักดันให้ส่วนราชการมีการให้บริการภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ในส่วนราชการและจังหวัด การพัฒนาบริการภาครัฐเพื่ออำนวยความสะดวก โดยลดระยะเวลา การอนุมัติอนุญาต การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ การส่งเสริมให้ ส่วนราชการปรับบทบาทภารกิจ โครงสร้าง ระบบการทำงาน และวิธีการทำงาน ให้ทันสมัย ยืดหยุ่น โดยนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้มากขึ้น รวมทั้งกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดของส่วนราชการประจำปีในการปรับบทบาท ภารกิจ ปรับปรุงระบบการทำงานและวิธีการทำงาน โดยให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน

2) สำนักงานประมาณ ดำเนินการเกี่ยวกับจัดสรรงบประมาณสำหรับการปรับเปลี่ยนส่วนราชการ ไปสู่การทำงานวิถีใหม่ โดยเสนอให้มีแนวทางพิจารณาค่าขอรับการจัดสรรงบประมาณของส่วนราชการ ที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยนส่วนราชการไปสู่การทำงานวิถีใหม่ เช่น การจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดซื้อ เครื่องคอมพิวเตอร์พกพาทดแทนเครื่องคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ การจัดสรรงบประมาณสำหรับการปรับเปลี่ยน สถานที่ทำงานเป็นพื้นที่ทำงานร่วม (Co-working Space) เป็นต้น

3) กรมบัญชีกลาง ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย ที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยนส่วนราชการไปสู่การทำงานวิถีใหม่ เช่น การกำหนดอัตราการเบิกจ่ายหรือราคากลาง ในการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา การจัดทำแนวทางปฏิบัติหรือคู่มือสำหรับการจัดจ้างเพื่อพัฒนาระบบ โปรแกรมที่สนับสนุนการทำงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ การสนับสนุนค่าไฟฟ้าหรือค่าสัญญาอนุญาต อินเทอร์เน็ตสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในที่พักของตนเอง เป็นต้น

4) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบโปรแกรม กลางที่ส่งเสริมการปฏิบัติราชการแนวใหม่ เช่น ระบบลงเวลาปฏิบัติราชการออนไลน์ ระบบการลาออนไลน์ ระบบการประชุมออนไลน์ ระบบบริหารจัดการงานเอกสารภายในส่วนราชการ ระบบสารบรรณกลาง เป็นต้น สำหรับให้ส่วนราชการนำไปใช้โดยไม่มีค่าใช้จ่ายซึ่งจะทำให้ส่วนราชการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติราชการ ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น และประหยัดงบประมาณที่ส่วนราชการต่าง ๆ อาจต้องเบิกจ่ายเพื่อพัฒนาระบบ โปรแกรมของส่วนราชการ นอกจากนี้ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมควรจัดหลักสูตรฝึกอบรมหรือ พัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติราชการ แนวใหม่ได้

5) สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการ ดังนี้ (1) การเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ ส่วนราชการ เพื่อให้การปรับใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่มีความต่อเนื่อง ส่วนราชการดำเนินการได้ในระยะยาว สำนักงาน ก.พ. จะมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงโดยให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามประเมินผลการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้จริง ช่วยหาแนวทาง

แก้ไขปัญหาและแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (2) การถอดบทเรียนจากส่วนราชการต้นแบบ เนื่องจากที่ผ่านมามีส่วนราชการที่ใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีแนวทางดำเนินการที่ดี ซึ่งควรส่งเสริมให้เป็นหน่วยงานต้นแบบของการนำแนวทางไปปฏิบัติจริง โดยสำนักงาน ก.พ. จะศึกษาข้อมูลจากส่วนราชการดังกล่าวและถอดบทเรียนเพื่อนำไปถ่ายทอดให้ส่วนราชการอื่น นำไปปรับใช้ เช่น การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติจากส่วนราชการต้นแบบ การจัดกิจกรรม Show and Share การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติกับส่วนราชการเพื่อให้ส่วนราชการอื่นเห็นความสำคัญและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการต่อไป การเผยแพร่แนวทางการปฏิบัติผ่านสื่อออนไลน์หรือ Facebook ของส่วนราชการ เป็นต้น โดยดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลส่วนราชการที่มีการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้าส่วนราชการ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้าราชการของส่วนราชการที่มีการดำเนินการที่ดี เกี่ยวกับการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ ประโยชน์ที่ได้รับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งเก็บข้อมูลจากส่วนราชการที่ยังไม่ได้นำแนวทางฯ ไปใช้ เพื่อวิเคราะห์หาเหตุผล ปัญหา หรือข้อกั่วงวลที่ทำให้ส่วนราชการไม่นำไปใช้ และจะให้คำปรึกษาแนะนำและส่งเสริมให้ส่วนราชการนำแนวทางฯ ไปใช้ต่อไป และ (3) การเสนอคณะรัฐมนตรีในการให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ทันทีเมื่อมีสถานการณ์ที่จำเป็น โดยสำนักงาน ก.พ. เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณานโยบายในการให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ทันที เมื่อมีสถานการณ์ที่จำเป็น เช่น การให้ข้าราชการปฏิบัติงานในที่พัก เมื่อมีสถานการณ์ฝุ่น P.M. 2.5 เพื่อช่วยลดการเดินทางที่ทำให้เกิดมลพิษทางอากาศ หรือเมื่อมีกิจกรรมสำคัญของรัฐบาลที่ต้องการลดความหนาแน่นของการจราจรในพื้นที่จัดกิจกรรม ให้ใช้วิธีการให้ข้าราชการปฏิบัติงานในที่พักเพื่อทดแทนการประกาศเป็นวันหยุดราชการ เป็นต้น ซึ่งมติคณะรัฐมนตรีจะทำให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อส่วนราชการได้ทดลองใช้ในระยะเวลาสั้นตามที่คณะรัฐมนตรีมีข้อสั่งการ จะมีความคุ้นเคยกับแนวทางปฏิบัติมากขึ้น และทำให้ส่วนราชการขยายผลไปสู่การดำเนินการในระยะยาวได้ง่ายขึ้น

1.2 การประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เนื่องจากภายหลังสถานการณ์โรคระบาดคลี่คลายลง ส่วนราชการหลายแห่งได้ยกเลิกการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดข้อมูลว่าแนวทางดังกล่าวยังสามารถใช้ดำเนินการได้แม้ในสถานการณ์ปกติ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จะประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ โดยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชุมร่วมกับผู้บริหารของส่วนราชการเพื่อชี้แจงแนวทาง และแสดงให้เห็นประโยชน์ของการปรับแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้ผู้บริหารสนับสนุนและผลักดันการดำเนินการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบที่น่าสนใจ เข้าใจง่าย เผยแพร่ให้ข้าราชการทราบผ่านเว็บไซต์ Facebook ของสำนักงาน ก.พ. และสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นต้น

1.3 การจัดให้มีรางวัลสำหรับส่วนราชการต้นแบบ เมื่อสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการดำเนินการ ควรมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้จริงมากขึ้น โดยร่วมกับมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา กำหนดให้มีการมอบรางวัลสำหรับส่วนราชการต้นแบบที่มีการดำเนินการใช้แนวทางปฏิบัติราชการตามวิถีใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากแนวทางปฏิบัติที่ดี และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ เช่น ผลประเมินความพึงพอใจในการรับบริการของประชาชน ผลสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของส่วนราชการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป็นต้น

1.4 การรายงานคณะกรรมการรัฐมนตรีเกี่ยวกับการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของส่วนราชการไปใช้ โดยสำนักงาน ก.พ. จะดำเนินการติดตามผลประเมินผลการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ของส่วนราชการเพื่อประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ คุณภาพชีวิตของข้าราชการและการรักษากำลังคนไว้ในระบบราชการ เช่น ผลสำรวจการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ของส่วนราชการ ผลสำรวจความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตและความผูกพันของข้าราชการ ผลสำรวจความพึงพอใจของประชาชน เป็นต้น และรายงานผลการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของส่วนราชการไปใช้เสนอคณะกรรมการเพื่อทราบและเพื่อมอบหมายให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐบาลนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ให้มากขึ้นต่อไป

2. การปรับเงินเดือนข้าราชการระดับแรกบรรจุและการชดเชยข้าราชการผู้ได้รับผลกระทบ ในปี 2567 - 2568 เพื่อให้เป็นการดึงดูดและรักษาข้าราชการในระบบราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2566 และเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ จึงกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำ Digital Plan โดยพิจารณางานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานได้

นอกจากนี้ จากข้อมูลการลาออกของข้าราชการที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้ระบบราชการสูญเสียกำลังคนในระบบราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากสาเหตุสำคัญต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ดังนั้น ในการดำเนินการระยะต่อไป สำนักงาน ก.พ. จะศึกษาแนวทางพัฒนาระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ เพื่อพัฒนาแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความผูกพันของข้าราชการในระยะยาว โดยพัฒนาเครื่องมือ กลไกสนับสนุนต่าง ๆ ให้แก่ส่วนราชการ และสำนักงาน ก.พ. ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการเพื่อแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการ ดังนี้

1. การพัฒนาฐานข้อมูลหรือองค์ความรู้ โดยสำนักงาน ก.พ. รวบรวมข้อมูลหรือองค์ความรู้แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตแบบต่าง ๆ เผยแพร่ให้ส่วนราชการศึกษาและนำไปปรับใช้ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และสื่อออนไลน์ เช่น Facebook Open chat เป็นต้น รวมทั้งเผยแพร่ช่องทางติดต่อประสานเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ที่จะให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการ ดังนี้

1.1 Career Development จะมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและสร้างเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ และข้อแนะนำเพื่อให้ส่วนราชการนำไปปรับใช้ในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการ เช่น การมอบหมายงานที่มีคุณค่าให้ข้าราชการ (Meaningful Work) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การพัฒนาสมรรถนะให้ข้าราชการพร้อมสำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมหรือพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นเพื่อให้ข้าราชการเลือกเข้ารับการพัฒนาตามความสนใจ และสนับสนุนให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือสร้างความก้าวหน้าในอาชีพได้มากขึ้น

1.2 Health Care เป็นช่องทางให้คำปรึกษาด้านสุขภาพกายและใจ โดยมีนักจิตวิทยาให้คำปรึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสุขภาพกายและใจ เช่น โรคหรือความเครียดจากการทำงาน เป็นต้น และให้ความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพกายและใจของตนเองและครอบครัวด้วย โดยร่วมกับหน่วยงานเครือข่าย เช่น กรมสุขภาพจิต โรงพยาบาลหรือบริษัทให้คำปรึกษาแนะนำด้านสุขภาพ เป็นต้น นอกจากนี้ จะเป็นศูนย์รวมข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยดูแลสุขภาพทั้งกายและใจ เช่น กิจกรรมออกกำลังกาย กิจกรรมท่องเที่ยว กิจกรรมปฏิบัติธรรม กิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการเลือกเข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่าจะช่วยส่งเสริมและดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัว

2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการเงิน (Money Manager) โดยสำนักงาน ก.พ. จัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการเงินโดยมีกิจกรรมเพื่อลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ให้ข้าราชการ เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการออมหรือการลงทุน การส่งเสริมอาชีพเสริม การเปิดตลาดขายสินค้าเพื่อเพิ่มรายได้ การลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง คุ้มครองลดราคาสินค้าและบริการต่าง ๆ เป็นต้น โดยจะสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) รถไฟฟ้า บริษัทผู้จำหน่ายสินค้าและบริการ เป็นต้น

3. การให้คำปรึกษาในเชิงลึกแก่ส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. จะมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการ โดยเข้าพบส่วนราชการและศึกษาระบบบริหารงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อวิเคราะห์ปัญหาของส่วนราชการในเชิงลึก และร่วมกับส่วนราชการจัดทำแนวทางพัฒนาคุณภาพชีวิต ส่งเสริมความผูกพันของข้าราชการ และรักษากำลังคนของส่วนราชการที่เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของส่วนราชการ รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินการ เพื่อพัฒนาแนวทางการรักษากำลังคนในระยะยาว

4. การปรับปรุงสวัสดิการสำหรับข้าราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. ศึกษาแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการเพื่อให้ภาคราชการสามารถรักษากำลังคนในระบบราชการไว้ได้มากขึ้น โดยปรับปรุงแบบสวัสดิการเป็นแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) เพื่อให้ตรงตามความต้องการรายบุคคลและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพสังคมปัจจุบันมากขึ้น โดยควบคุมภาพรวมด้วยวงเงินงบประมาณที่ข้าราชการแต่ละคนจะได้รับ ซึ่งนอกจากจะช่วยรักษาราชการไว้ในระบบแล้ว ยังเป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายของภาครัฐเกี่ยวกับสวัสดิการด้วย อาทิ

การปรับสวัสดิการการรักษาพยาบาลแบบยืดหยุ่นโดยให้ข้าราชการเลือกรูปแบบสวัสดิการเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตของตนเอง เช่น การให้เงินเหมาจ่ายสำหรับทำประกันสุขภาพหรือประกันชีวิต การให้เงินเหมาจ่ายให้ข้าราชการนำไปใช้ในกิจกรรมออกกำลังกายหรือดูแลสุขภาพตนเอง หรือนำไปซื้ออุปกรณ์เพื่อดูแลสุขภาพ กรณีที่ไม่มีการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของบิดามารดา หรือการใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลตามระเบียบปัจจุบัน เป็นต้น และสำนักงาน ก.พ. ศึกษาแนวทางการให้ข้าราชการลาเพื่อดูแลบิดามารดา กรณีบิดามารดาเจ็บป่วยต้องเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาลหรือต้องกลับมาพักรักษาตัว/พักฟื้นที่บ้าน รวมทั้งการจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับมาตรการสนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติราชการในภูมิลำเนา เพื่อสร้างสมดุลคุณภาพชีวิตด้านการทำงานและคุณภาพชีวิตด้านครอบครัว ลดภาระค่าครองชีพของข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการชั้นผู้น้อย เช่น ค่าเช่าที่พัก ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของข้าราชการ เป็นต้น ทำให้ข้าราชการสามารถบริหารจัดการรายรับรายจ่ายได้ดีขึ้น

5. การปรับระบบค่าตอบแทน โดยสำนักงาน ก.พ. ศึกษาแนวทางการปรับค่าตอบแทนหรือการให้ค่าตอบแทนข้าราชการ เช่น การปรับบัญชีเงินเดือนข้าราชการ การปรับระบบค่าตอบแทนโดยให้เงินเดือนข้าราชการระดับแรกบรรจุสูงและได้รับวงเงินสำหรับเลื่อนเงินเดือนสูงเพื่อดึงดูดกำลังคนรุ่นใหม่ให้เข้าสู่ระบบราชการและสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถก่อร่างสร้างตัวได้อย่างเหมาะสมกับช่วงอายุ เช่น ซื้อมันฝรั่ง ซื้อมันฝรั่ง เป็นต้น และมีรายได้พอที่จะดูแลค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัวได้ และเมื่อข้าราชการเข้าสู่ระบบราชการช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วจึงกำหนดวงเงินสำหรับเลื่อนเงินเดือนที่ไม่สูงแต่ข้าราชการสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เพื่อให้ยังคงรักษาข้าราชการไว้ในระบบราชการได้ ทั้งนี้ การกำหนดค่าตอบแทนและวงเงินการเลื่อนเงินเดือนยังคงคำนึงถึงงบประมาณและความสามารถในการจ่ายของภาครัฐ ควบคู่ไปกับการปรับระบบหรือแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงานเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้นด้วย โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ คือ (1) สำนักงาน ก.พ. จัดประชุมหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมบัญชีกลาง องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น เพื่อจัดทำข้อเสนอในการปรับระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ และสอบถามความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องและผลกระทบของการดำเนินการตามข้อเสนอ (2) สำนักงาน ก.พ. จัดทำแนวทางให้ส่วนราชการมีการปรับระบบการบริหารราชการในภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนเพื่อประกอบการดำเนินการ เช่น การปรับบทบาทภารกิจ กระบวนการทำงานของส่วนราชการ โดยภารกิจ/งานที่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ทดแทนกำลังคนก็สามารถปรับลดอัตรากำลังผู้ปฏิบัติงานได้ และต้องเตรียมข้าราชการโดยการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานที่ปรับใหม่ เป็นต้น และ (3) สำนักงาน ก.พ. นำเสนอข้อเสนอในการปรับระบบค่าตอบแทนและแนวทางการปรับระบบการบริหารราชการในภาพรวมต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อดำเนินการต่อไป

4) ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามข้อเสนอ และแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม

4.1) ผู้บริหารส่วนราชการต้องเห็นความสำคัญและตระหนักถึงประโยชน์ของแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ และกำหนดนโยบายของส่วนราชการในการนำแนวทางการปฏิบัติราชการฯ ไปใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากการปรับแนวทางการปฏิบัติราชการจะต้องดำเนินการควบคู่กับการปรับรูปแบบการบริหารส่วนราชการในภาพรวม อาทิ ระบบและขั้นตอนการทำงาน การให้บริการประชาชน การบริหารทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยสำนักงาน ก.พ. เสนอคณะรัฐมนตรีกำหนดมาตรการให้ผู้บริหารส่วนราชการนำแนวทางปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้และเมื่อนำแนวทางปฏิบัติราชการฯ ไปใช้แล้วให้รายงานผลการดำเนินการมายังสำนักงาน ก.พ. เพื่อรวบรวมเสนอคณะรัฐมนตรีเป็นรายปี ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าส่วนราชการความสำคัญและนำไปปฏิบัติ ทำให้สามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้เป็นอย่างดีและรวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ อาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติราชการใหม่ เช่น กำหนดให้ข้าราชการต้องเข้ารับการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างน้อย 2 หลักสูตร การพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างน้อย 1 ระบบในหนึ่งรอบการประเมิน เป็นต้น และอาจส่งเสริมโดยการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารส่วนราชการที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยนำแนวทางการปฏิบัติราชการฯ ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

4.2) ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องร่วมกันปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานการให้บริการประชาชนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ และหน่วยงานกลางที่จะช่วยผลักดันให้ส่วนราชการนำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องผลักดันให้ส่วนราชการปรับระบบการทำงานโดยให้บริการภาครัฐผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) ในส่วนราชการและจังหวัด ปรับปรุงระบบการทำงานและวิธีการทำงานโดยให้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดสรรงบประมาณสำหรับการปรับเปลี่ยนส่วนราชการไปสู่การทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานงบประมาณ ซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก การพัฒนาระบบโปรแกรมกลางเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติราชการแนวใหม่ อาทิ ระบบเวลาปฏิบัติราชการออนไลน์ ระบบการลาออนไลน์ ระบบการประชุมออนไลน์ ระบบบริหารจัดการงานเอกสารภายในส่วนราชการ ระบบสารบรรณกลาง ซึ่งต้องใช้งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นต้น

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอาจต้องการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และปรับทัศนคติให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานและส่วนราชการที่ต้องให้ความร่วมมือด้วย ซึ่งการสร้างความร่วมมือนี้ต้องการการผลักดันและขับเคลื่อนจากหลายภาคส่วน โดยผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติราชการ และสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคล

ของส่วนราชการต้องชี้แจงสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติราชการ ใช้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อโน้มน้าว จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และจัดให้มีการพัฒนาทักษะเพิ่มเติมสำหรับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการทำงานได้มากขึ้น

4.3) การสร้างความเข้าใจกับประชาชน เพื่อแสดงให้เห็นว่า แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่จะทำให้ประชาชนได้รับการบริการที่ต่อเนื่องและมีคุณภาพ และการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการปรับแนวทางการปฏิบัติราชการบางรูปแบบ เช่น การให้ปฏิบัติงานจากที่พักอาศัย เป็นต้น อาจทำให้ประชาชนมีข้อกังวลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และวินัยในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผลกระทบต่อการให้บริการที่ประชาชนจะได้รับ ดังนั้น ส่วนราชการที่ปรับใช้แนวทางการปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่จึงต้องมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับประชาชน และแสดงให้เห็นผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น โดยดำเนินการสอบถามความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นและสนับสนุนการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติราชการ และในช่วงที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับการปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ. จะสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนเกี่ยวกับผลดีของการปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการปรับระบบการบริหารราชการที่มีผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและการให้บริการแก่ประชาชนดีขึ้นอีกด้วย

4.4) การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับข้าราชการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและรักษากำลังคนในระบบราชการมีผลต่องบประมาณและค่าใช้จ่ายภาครัฐ ต้องศึกษาอย่างรอบคอบ และกำหนดแนวทางดำเนินการที่คำนึงถึงผลกระทบอย่างรอบด้าน เช่น ภาระงบประมาณ ความสามารถในการจ่ายของภาครัฐ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นต้น ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ต้องวางแผนการดำเนินการปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถดึงดูดและรักษากำลังคนไว้ในระบบราชการได้อย่างชัดเจน โดยข้อเสนอในการปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ จะต้องแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากระบบราชการ

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

การดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับวิถีชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ เพื่อช่วยให้ส่วนราชการรักษาข้าราชการไว้ในระบบราชการได้ ต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอให้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่จะผลักดันให้ภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวให้เป็นภาคราชการที่ปฏิบัติราชการด้วยรูปแบบใหม่ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น และมีวิธีการทำงาน

ที่เหมาะสมกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมทั้งสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการ ที่จะผลักดันให้ ส่วนราชการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

2) มีทักษะในการสื่อสาร เพื่อประชาสัมพันธ์ ชี้แจงข้อมูลที่ถูกต้อง และมีศิลปะการสื่อสารเพื่อจูงใจ และโน้มน้าวให้ผู้บริหารและส่วนราชการใช้แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ เพื่อปรับเปลี่ยนการปฏิบัติราชการและเพิ่มคุณภาพชีวิตข้าราชการ รวมทั้งสื่อสารสร้างความเข้าใจกับประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในการให้บริการจากภาครัฐภายหลังมีการปรับแนวทางการปฏิบัติ ราชการ หรือการปรับค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือสิทธิประโยชน์

3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินการที่จะรองรับแนวทางการปฏิบัติราชการแบบใหม่ที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ส่วนราชการ แต่ละแห่งสามารถประยุกต์ใช้แนวทางปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ได้อย่างเหมาะสม และเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังต้องใช้ความคิดริเริ่มในการพัฒนารูปแบบสวัสดิการ สิทธิประโยชน์แบบใหม่ เช่น สวัสดิการที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับกำลังคนในช่วงอายุต่าง ๆ ที่มีความต้องการแตกต่างกัน เป็นต้น

4) เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น โดยสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสม สามารถปรับเปลี่ยนความคิด โน้มน้าว กระตุ้นสมาชิกในทีมให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ได้อย่างเหมาะสมและทันที่วงที่ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถพัฒนาเทคนิคและวิธีการทำงานให้พร้อมรับการปรับเปลี่ยนอย่างคล่องแคล่องว่องไวตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2561.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2562.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2564.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2565.
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม (พ.ศ. 2566 - 2570)
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. mba30955ac_ch2.pdf. https://cmuir.cmu.ac.th/bitstream/6653943832/10259/5/mba30955ac_ch2.pdf
- วชิรวัชร งามละม่อม. (2558) ทฤษฎีสองปัจจัย. <https://learningofpublic.blogspot.com>.
- 7S McKinsey โมเดลสร้างองค์กรที่ยั่งยืนสำหรับองค์กรยุคใหม่. <https://www.humansoft.co.th/th/blog/7s-mckinsey>
- Urbinner. (2564) ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs). <https://www.urbiner.com/post/maslow-hierarchy-of-needs>
- <https://www.mckinsey.com>
- <https://www.slidesalad.com>
- <https://www.simplypsychology.org>

ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสาวจรเชษ อรัญวัฒน์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี สังคมสงเคราะห์ศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ปี 2536)
ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิตทางรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
(ปี 2540)

ประสบการณ์การรับราชการ

ผู้อำนวยการศูนย์นักบริหารระดับสูง	เมษายน 2567 - ปัจจุบัน
ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล	พฤศจิกายน 2565 - มีนาคม 2567
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกองพัฒนาสมรรถนะ เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ)	ธันวาคม 2564 - ตุลาคม 2565
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ (ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการกองค่าตอบแทน คุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อราชการ)	มิถุนายน 2564 - พฤศจิกายน 2564
นักทรัพยากรบุคคลเชี่ยวชาญ	มกราคม 2561
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	ตุลาคม 2553
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 4	เมษายน 2540

ผลงานทางวิชาการ

- การสรรหาและเลือกสรรคนพิการเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ
- คู่มือการสรรหาและเลือกสรรคนพิการเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ
- การสรรหาและเลือกสรร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการศึกษาศึกษาภาพสูง
- แนวทางสำหรับส่วนราชการในการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการกรณีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
- การดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีทางปกครอง : กรณีตำแหน่งนักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติราชการและเจ้าพนักงานสาธารณสุขปฏิบัติงาน

- การศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล : การขยายเกษียณอายุข้าราชการพลเรือนสามัญ และการต่ออายุราชการ

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
สถานที่ทำงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ
 อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
