

การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) ในองค์การ ภาครัฐ: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)¹

WORKFORCE PLANNING IN PUBLIC ORGANIZATIONS: A CASE OF NATIONAL RESEARCH COUNCIL OF THAILAND (NRCT)

อัมพร อารงลักษณ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาการบริหารรัฐกิจ

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Email : aw.tamrong@gmail.com

บทคัดย่อ

ผลกระทบจากภาวะ "baby boom" และ "baby bust" ประกอบกับมาตรการจำกัดการเพิ่มจำนวนกำลังคนในภาคราชการ ตามยุทธศาสตร์การปรับกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2549-2551) ส่งผลให้เกิดปัญหาการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุราชการ ในช่วงเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมาก และขาดกำลังคนรุ่นใหม่มาทดแทนกำลังคนที่กำลังเกษียณอายุ มีผลต่อการบริหารกำลังคน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ในฐานะองค์การกลางด้านการวิจัยของประเทศไทย เป็นองค์การหนึ่งที่กำลังประสบภาวะขาดแคลนกำลังคนในอีก 5-10 ปีข้างหน้า และยังขาดการวางแผนเพื่อรองรับปัญหาด้านกำลังคนอย่างครบวงจร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ วช. อันมีผลต่อการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ศึกษาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนกำลังคนของ วช. วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างความต้องการด้านกำลังคน (Demand) ของ วช. และกำลังคนของ วช. ในปัจจุบัน (Supply) เพื่อหาส่วนต่างด้านกำลังคนของ วช. ผลการศึกษานำไปสู่การกำหนดแผนปฏิบัติการ ด้านกำลังคนในตำแหน่งต่างๆ ใน วช.

คำสำคัญ : การวางแผนกำลังคน การวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง

¹ บทความนี้เป็นผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง "การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)" โดยได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ในปีงบประมาณ 2552

ABSTRACT

The impacts of baby boom and baby bust together with the public sector's manpower streamlining strategic initiative (2006-2008) led to the massive loss of workforce through the early retirement programs and the freezing of new recruitment adopted by the government. The National Research Council of Thailand (NRCT), as a national research organization, is currently facing the shortage of manpower and in urgent need of comprehensive succession planning in the next 5-10 years. The main purposes of this study were to analyze the strategic directions of NRCT and search for problems and issues influencing and obstructing its strategic workforce planning. A comparative study between workforce demand and supply was also conducted and analyzed to find the "gap" or the differences in the need for and the existence of manpower in reality. The results provided significant information for proposing action plans for personnel determination at different positions in NRCT.

KEYWORDS : Workforce planning, Succession planning

1. บทนำ

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 หลายประเทศกำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างอายุประชากรที่มีแนวโน้มเป็นผู้สูงอายุจำนวนมากในอนาคต สืบเนื่องมาจากภาวะ "Baby Boom"² หรือภาวะที่มีเด็กเกิดใหม่จำนวนมาก ขณะที่ปัจจุบันประเทศต่างๆ มีการควบคุมอัตราการเกิดของเด็ก ทำให้มีประชากรน้อยลงเรียกว่าภาวะ "baby bust" อันมีผลให้ประชากรในอดีตและปัจจุบันไม่เป็นสัดส่วนกันจนอาจก่อให้เกิดการขาดแคลนประชากรที่เป็นกำลังสำคัญในอนาคต สำหรับประเทศไทยเองได้มีการศึกษาที่พบว่า ประชากรไทยที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2506-2526 มีจำนวนเกินล้านคนติดต่อกัน ส่งผลให้จำนวนประชากรดังกล่าวซึ่งมีอายุ 22-42 ปี (ในปี พ.ศ. 2548) และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศจำนวนมาก กำลังจะกลายเป็นผู้สูงอายุในอีกประมาณ 20 ปีข้างหน้า (สำนักงาน ก.พ., 2550: 1)

กำลังคนในภาคราชการก็ได้รับผลกระทบจากภาวะ "Baby Boom" และ "Baby Bust" เช่นกัน ส่งผลให้ภาคราชการขาดกำลังคนเพื่อทดแทนกำลังคนที่กำลังเกษียณอายุ ประกอบกับมีมาตรการจำกัดการเพิ่มจำนวนกำลังคนในภาคราชการตามยุทธศาสตร์การปรับกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2549-2551) ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาการสูญเสียกำลังคนจากการเกษียณอายุราชการในช่วงเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมาก และขาดกำลังคนรุ่นใหม่ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารกำลังคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงาน ก.พ., 2550: 2) ขณะที่ในต่างประเทศได้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับปัญหาเหล่านี้ ดังเช่นประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศออสเตรเลีย โดยประเทศสหรัฐอเมริกานั้นมีตัวอย่างหน่วยงาน ภาคราชการที่มีการวางแผนกำลังคน เช่น หน่วยงานบริหารงานบุคคลกลาง (The Office of Personnel Management) สำนักงานบัญชีกลาง (General Accounting Office)

² "Baby Boom" คือช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง คนที่เกิดในช่วงนี้ถูกเรียกว่าเป็น "Baby Boomers" หรือเรียกสั้นๆว่า "Gen B" ซึ่งจะหมายถึงบุคคลที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1944 ถึง 1964 ปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นกลุ่มแรงงานที่ใกล้วัยเกษียณอายุ ในวัยถัดจากรุ่นนี้จะถูกเรียกว่าเป็น Generation X เสนอโดย Douglas Coupland นักเขียนชาวแคนาดา จากหนังสือเรื่อง Generation X: Tales for an Accelerated Culture (1991) เป็นที่รู้จักว่า "Baby Bust" (เรียกสั้นๆว่า Gen X) ซึ่งเกิดในช่วงปี ค.ศ. 1965 ถึง 1976 และถึง 1980 โดยประมาณ เนื่องจากอัตราการเกิดน้อยลงอย่างมากจากรุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่สอง และกำลังอยู่ในวัยทำงาน เป็นกำลังแรงงานสำคัญในปัจจุบันและในอนาคตข้างหน้า ส่วน Generation Y (Gen Y) คือ บุคคลที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980 ถึง 2000 หลังจาก Gen X มีความรอบรู้และสัมผัสเกี่ยวกับเครื่องมือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จนได้รับการขนานนามว่าเป็น ยุค "Millennium Generation"

มลรัฐเท็กซัส มลรัฐมิชิแกน มลรัฐเพนซิลเวเนีย เป็นต้น (OPM, 2005; GAO, 2003; Keel, J., 2006; and Anderson, 2004) หรือในประเทศออสเตรเลียมีหน่วยงานภาครัฐที่มีการวางแผนกำลังคน เช่น สำนักงานตรวจสอบแห่งชาติ (Australian National Audit Office) กระทรวงบริการครอบครัวและชุมชน (Department of Family and Community Services) กระทรวงกลาโหม (Department of Defense) (ANAO, 2005 and MAC, 2005) ซึ่งแต่ละหน่วยงานของทั้ง 2 ประเทศต่างมีตัวแบบในการวางแผนกำลังคนและมีการประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกันตามบริบทขององค์กร แต่ก็ยังมีหลักและกระบวนการที่คล้ายคลึงกัน คือ จะต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตขององค์กร มีการวิเคราะห์ส่วนต่าง การกำหนดแนวทางและแผน และการติดตามประเมินผล ส่วนภาครัฐไทยแม้สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลในภาครัฐระดับประเทศ ได้จัดทำคู่มือการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในพระราชกฤษฎีกา (2549) คู่มือการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างอายุข้าราชการ (2550) ตลอดจนมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS) และระดับกระทรวง (MPIS) แต่ก็ยังไม่มี การนำไปใช้อย่างแพร่หลาย และแม้บางส่วนของราชการจะมีการวางแผนกำลังคนแต่ยังเป็นเพียงการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน หรือ "อุปสงค์" (Demand) แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ถึงกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ หรือ "อุปทาน" (Supply) อีกทั้งยังไม่มี การวิเคราะห์ส่วนต่างกำลังคน และเป็นที่แน่นอนว่ายังไม่มี ส่วนราชการใดจัดทำแผนเพื่อรองรับปัญหาด้านกำลังคนอย่างจริงจัง และเต็มรูปแบบ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ในฐานะ องค์การกลางด้านการวิจัยของประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทในการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัย พัฒนามาตรฐานการวิจัย จัดทำดัชนีการวิจัย เป็นศูนย์กลางข้อมูลการวิจัย ส่งเสริมความร่วมมือการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจน ส่งเสริมการถ่ายทอดผลการวิจัยสู่สังคม ถือเป็นองค์การหนึ่งที่กำลังประสบภาวะขาดแคลนกำลังคนในอีก 5-10 ปีข้างหน้า และยังขาดการวางแผนเพื่อรองรับปัญหาด้านกำลังคนอย่างครบวงจร อีกทั้ง ยังมีปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อการทำงานกำลังคน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร โครงสร้างองค์กรยังไม่คงที่ นโยบายจำกัดกำลังคนของรัฐบาล การขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ที่ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านกำลังคน ซึ่งหากขาดการวิเคราะห์และวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานตามบทบาทและส่งผลเสีย ต่อความเป็น "องค์การกลางด้านการวิจัยของประเทศไทย" ในท้ายที่สุด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงปัญหากำลังคน ใน วช. ให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านกำลังคน เพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาทั้งปัจจุบันและอนาคต

ทั้งนี้การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ วช. อันมีผลต่อการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ให้เห็นถึงปัญหา ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการวางแผนกำลังคนของ วช. เพื่อให้เห็นถึงส่วนต่างด้านกำลังคนของ วช. จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างความต้องการด้านกำลังคน (Demand) ของ วช. และกำลังคนของ วช. ในปัจจุบัน (Supply) เพื่อให้สามารถกำหนดแผนปฏิบัติการด้านกำลังคน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติได้

³ คำว่า "การวางแผนกำลังคน" (Workforce Planning) นี้ มีความหมายที่ใกล้เคียงกับคำว่า "การวางแผนทรัพยากรมนุษย์" (Human Resource Planning) จนสามารถใช้สลับกันไปมาได้ ในทางวิชาการเองหนังสือตำราต่างๆที่กล่าวด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังคงเน้นใช้คำหลัง โดยใช้เชื่อมโยงกับ "กลยุทธ์" ขององค์กร ขณะที่ในทางปฏิบัติส่วนราชการที่ดูแลเรื่องทรัพยากรบุคคลในองค์กรในต่างประเทศและของประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ซึ่งเอาอย่างมาจากของต่างประเทศจะใช้คำว่า "การวางแผนกำลังคน" เสียมากกว่า การใช้สลับกันไปมาจึงพบเห็นได้ทั่วไป อย่างไรก็ตาม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ยังคงหมายถึงกระบวนการหรือชุดของกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร การประมาณการ หรือทำนายความต้องการกำลังคน/ทรัพยากรบุคคลในอนาคต การวิเคราะห์หรือกำลังคนที่มีอยู่เปรียบเทียบกับความต้องการในอนาคต และพัฒนาแผนการพัฒนามาในทางปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนการพัฒนาทุนมนุษย์กับกลยุทธ์ (strategic alignment) และทิศทางขององค์กร (โปรดดูเพิ่มเติมใน Ivancevich, John M. (2007). Human Resource Management. New York: McGraw-Hill, pp. 129-131; ส่วนข้อถกเถียงให้เห็นความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารงานบุคคลมาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถหาอ่านในรายละเอียดได้จาก Wedchayanon, Nisada. (1995). Public Personnel vs. Human Resource Management: Old Wine in New Bottles," Thai Journal of Development Administration. Vol. 35, No. 4 (October-December): 123-130)

3. วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายวิธีประกอบกัน ดังนี้

3.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ว่าด้วยการวางแผนกำลังคนในภาครัฐ เช่น คู่มือและกรอบการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ของส่วนราชการโดยสำนักงาน ก.พ. แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2551-2555 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เอกสารข้อมูลอัตรากำลังของบุคลากรวช. ที่ได้รับความอนุเคราะห์จาก วช. มาประกอบการวิเคราะห์การจัดทำแผนกำลังคนของ วช. เป็นฐานในการวิเคราะห์อัตรากำลัง จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้เป็นบุคลากรของ วช.ทั้งสิ้น 368 คน แบ่งเป็น ข้าราชการ 200 คน พนักงานราชการ 109 คน และลูกจ้างประจำ 59 คน เอกสารกรอบแนวคิดและแนวปฏิบัติประสิทธิภาพการวางแผนกำลังในองค์การภาครัฐจากประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย เป็นต้น

3.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ผู้บริหารของวช.ทั้งหมดจำนวน 21 คน ได้แก่ เลขานุการ วช. รองเลขานุการ ที่ปรึกษาจำนวน 2 คน และผู้อำนวยการภารกิจ และหัวหน้ากลุ่มทั้งหมดจำนวน 16 คนในช่วงเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2552

3.3 การประเมินสมรรถนะของบุคลากร วช. ทุกคน ทั้งที่เป็น ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ตามเกณฑ์ของ ก.พ. ในวันที่ 26 พฤศจิกายน 2552

3.4 การประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) ประกอบด้วย ผู้มีความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดแผนการพัฒนากำลังเพื่อรองรับกำลังคนที่จะขาดแคลนในแต่ละปี ในวันที่ 18 เดือน ธันวาคม 2552

4. กรอบ/ขั้นตอนในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษากระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ของประเทศที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย และประเทศไทย พบว่าในกระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ภาครัฐของประเทศดังกล่าวมีลักษณะร่วมที่สำคัญในกระบวนการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ตามคู่มือแนวทางการ

วางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2549) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรก คือการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต ว่าหน่วยงานต้องการดำเนินงานเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายใด และในการดำเนินงานน่าจะมีปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงใด

ขั้นตอนที่สอง การวิเคราะห์ช่วงห่าง หรือส่วนต่าง (Gap) ของขีดความสามารถที่ต้องการในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้กับขีดความสามารถที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์ส่วนต่างดังกล่าว มีวิธีดำเนินการที่แตกต่างกัน กล่าวคือกรณีของประเทศสหรัฐอเมริกาจะทำการวิเคราะห์ขีดความสามารถ ณ ปัจจุบันก่อน หรือวิเคราะห์ในส่วนอุปทาน (Supply) ก่อน แล้วจึงทำการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ผลที่ได้ในท้ายที่สุดก็จะได้ช่วงห่างหรือส่วนต่างของขีดความสามารถที่ต้องการ

ขั้นตอนที่สาม การกำหนดแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการพัฒนาอาชีพ การเพิ่ม/ลดกำลังคน การฝึกอบรม การโยกย้ายสับเปลี่ยน การศึกษา การฝึกทบทวน และอื่นๆ เพื่อลดช่วงห่างของขีดความสามารถที่ต้องการและขีดความสามารถที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล ซึ่งในการวิจัยนี้ได้มีการนำเสนอแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้เท่านั้นไม่ได้รวมถึงการดำเนินการพัฒนาและติดตามประเมินผล แผนปฏิบัติการแต่อย่างใด

5. ผลการศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อให้เห็นทิศทางและแนวโน้มการพัฒนากำลังคน วช. ตามภารกิจในช่วงระยะเวลา 5-10 ปีข้างหน้า ประกอบแผนยุทธศาสตร์ วช. พ.ศ. 2551-2555 สามารถประมวลสรุปให้เห็น พันธกิจหลัก และทิศทางกำลังคนตามภารกิจของ วช. ซึ่งถือเป็นเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวของ วช. ตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2551-2555 ได้ดังนี้ ในระยะสั้นจะต้องดำเนินการต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ การดำเนินงานด้านนโยบายที่ผ่านมานี้ไม่เน้นกลไกผลักดัน จึงทำให้นโยบายและยุทธศาสตร์ไม่ประสบผลสำเร็จ พันธกิจนี้จึงให้ความสำคัญ

สำคัญกับกลไกผลักดันเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เช่น การทำงานร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งจะทำให้ชุมชนได้รับประโยชน์มากขึ้น บุคลากรต้องมีความสามารถด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์นโยบาย และการทำงานแบบพันธมิตร

2. พัฒนามาตรฐาน ระบบการวิจัย และติดตาม ประเมินผล ในพันธกิจนี้เน้นการติดตามประเมินผล บุคลากร ต้องมีความรู้ความสามารถด้านวิธีวิจัย การประเมินผล

3. จัดทำรายงานสถานภาพการวิจัยและดัชนีการวิจัย ของประเทศ เพื่อทราบสถานภาพด้านการวิจัย เช่น จำนวน บุคลากรด้านการวิจัยต่อประชากร

4. เป็นศูนย์กลางข้อมูลด้านการวิจัย โดยมีระบบ สารสนเทศที่มีเครือข่ายทั่วประเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการเสนอแนะ ต่อรัฐบาลและบริการผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิจัยให้มาสืบค้นข้อมูลได้จาก วช. ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางข้อมูล ในพันธกิจนี้มีความแตกต่างจากยุทธศาสตร์เดิมโดยเน้นความ เป็นเครือข่ายและการถ่ายทอดเทคโนโลยีมากขึ้น เช่น การทำ MOU ห้องสมุดการวิจัย การจัดทำ E-Library ซึ่งกำลังคนด้าน IT ของ วช.อาจมีไม่มากแต่ใช้ความเป็นเครือข่ายกับ สกอ. มาช่วยงานด้านนี้ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันด้วย

5. ส่งเสริมความร่วมมือการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งไม่เพียงแต่มีการกิจด้านการให้ทุนในการทำวิจัย แต่ยังมีกรให้ รางวัล จัดสัมมนากับต่างประเทศ หรือภารกิจตามกฎหมายที่ต้องมีการจัดตั้ง MOU ซึ่ง วช. มีการทำมานานแล้วและจะขยาย ขอบเขตให้มากขึ้นตามพันธกิจนี้ทำให้บุคลากรต้องมีความสามารถ ทางภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษ เพื่อประโยชน์ในการเจรจาต่อรองกับต่างประเทศได้

6. ส่งเสริมและเกื้อกูลการวิจัย การประดิษฐ์คิดค้น การถ่ายทอดนวัตกรรม และเทคโนโลยีไปสู่ภาคสังคม อุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม ภารกิจนี้เน้นการนำองค์ความรู้ ที่ได้จากงานวิจัยไปถ่ายทอดสู่ประชาชนมากขึ้น โดยผู้ที่ถ่ายทอด ต้องมีพื้นฐานทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์เพื่อให้การถ่ายทอด นั้นเข้าถึงประชาชนอย่างแท้จริง จึงทำให้บุคลากรของ วช. ต้อง ปฏิบัติงานนอกสถานที่ร่วมงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละพื้นที่ ทั้งระดับกรม กอง อบต. ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูล งานวิจัยร่วมกันหรือด้วยวิธีการทำสัญญาจ้างงาน (Outsourcing)

ในส่วนเป้าหมายระยะยาวของ วช. คือ

1. การเป็นหน่วยงานกลางในทุกด้านของการวิจัย และ ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายอื่นๆ อย่างเป็นระบบ ส่งเสริม การวิจัยของประเทศให้เข้มแข็ง โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง หรือ ศูนย์กลางข้อมูลการวิจัยตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 พ.ย. 2550 เช่น การให้ทุนวิจัย การจัดทำมาตรฐานการวิจัย เป็นต้น

2. เป็นหน่วยงานที่ให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาแก่ รัฐบาล โดยใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้ข้อมูลแก่รัฐบาลใน การเตรียมการหรือตัดสินใจด้านการบริหารงานรองรับกับสภาพปัญหา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังเช่นที่ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติได้ให้คำแนะนำแก่รัฐบาลว่าอนาคตข้างหน้าประเทศไทย จะมีจำนวนผู้สูงอายุมากขึ้น รัฐบาลควรมีแผนหรือโครงการเพื่อ ไม่ให้ผู้สูงอายุเหล่านั้นเป็นภาระแก่สังคม เป็นต้น

3. การเป็นหน่วยงานที่ตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล ในเชิงรุก โดยส่งเสริมผลงานวิจัยที่มีความสำคัญและสอดคล้อง กับนโยบายของรัฐบาล ถ่ายทอดสู่ภูมิภาคอย่างเหมาะสม เช่น การจัดทำต้นแบบเรื่องพลังงานทดแทนและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ไปทั่วประเทศ เพื่อให้หน่วยงานหรือชุมชนที่สนใจขอรับการส่งเสริม สนับสนุนจาก วช. ซึ่งจะทำให้รัฐบาลเห็นความสำคัญของ วช. มากขึ้น เนื่องจาก วช. สามารถสร้างผลงานให้กับรัฐบาล

นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาของกำลังคนในหน่วยงาน วช. มี 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนผู้นำ โครงสร้าง นโยบายรัฐบาล และการเกิดขึ้นของหน่วยงานวิจัยอื่นๆ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. นโยบายภาครัฐไม่ส่งเสริมการเพิ่มอัตรากำลังคน ทำให้ วช. ไม่สามารถขออัตราค่าจ้างราชการเพิ่มได้ยกเว้น เมื่อมีกรณีข้าราชการเกษียณอายุในตำแหน่งนั้นๆ

2. ในช่วงของการเก็บข้อมูลศึกษาวิจัย (ตุลาคม 2552) ทางวช. ได้มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารองค์การ ซึ่งมีผลต่อโครงสร้าง องค์การและภาระงาน ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนภาระงานอีกครั้งหนึ่ง รวมไปถึงการโยกย้ายกำลังคนภายในองค์การ อันถือเป็นปัจจัย เสี่ยงที่สำคัญต่อการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ เพราะข้อมูลด้าน โครงสร้างขององค์การจะเป็นข้อมูลพื้นฐานเริ่มต้นที่สำคัญในการ วางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ กำหนดหาส่วนต่าง และความต้องการกำลังคนตามภารกิจ

3. ผลจากการเปลี่ยนผู้บริหารมีผลกระทบต่อการวางแผน ด้านการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน การปรับเปลี่ยนภาระงาน ทำให้

ไม่สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงานได้อย่างชัดเจน ส่งผลไปถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ ขวัญกำลังใจในการทำงาน และทำให้บุคลากรหลายคนมองหาสายงานหรืออาชีพอื่นไว้รองรับ

4. การเกิดขึ้นของหน่วยงานวิจัยภายนอก เช่น สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานพัฒนาการวิจัยเกษตร (สวก.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) กำลังมีบทบาททางการวิจัยที่โดดเด่นในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สวทช. (มุ่งสร้างเสริมงานวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) และ สกว. (สนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้สร้างนักวิจัย และสร้างระบบวิจัย โดยมีบทบาทหลักในการให้ทุนวิจัย) แม้จะไม่ถือเป็นคู่แข่งในฐานะที่เป็นหน่วยงานทางการวิจัย แต่ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเหล่านี้กำลังมีบทบาทสำคัญและกำลังเป็นที่รู้จักของประชาชน ซึ่ง วช. อาจต้องปรับบทบาทที่เน้นเชิงนโยบายและทำงานในเชิงรุกมากขึ้น

5.1 กำลังคนด้านอุปสงค์ของ วช.

พิจารณาจากพันธกิจหลักทั้ง 6 พันธกิจตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2551-2555 ของ วช. พบว่ามีจำนวนความต้องการบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากรของ วช. รวมทั้งสิ้น 598 คน ประกอบด้วยจำนวนข้าราชการมากที่สุด 217 คน (คิดเป็นร้อยละ 36) รองลงมา คือ ลูกจ้างชั่วคราวในสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ 208 คน (คิดเป็นร้อยละ 35) พนักงานราชการจำนวน 114 คน (คิดเป็นร้อยละ 19) และลูกจ้างประจำ 59 คน (คิดเป็นร้อยละ 10) ในเชิงคุณภาพด้านสมรรถนะของบุคลากร วช. เนื่องจากทาง วช. ยังไม่มีการดำเนินการจัดทำมาตรฐานสมรรถนะของ วช. จึงไม่สามารถนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพของบุคลากรด้านนี้ได้

5.2 กำลังคนด้านอุปทานของ วช.

ข้อมูลด้านอุปทานเชิงปริมาณ จากข้อมูลพื้นฐานกำลังคน ณ เดือนกรกฎาคม 2552 ครอบคลุมข้อมูลโครงสร้างอายุของบุคลากรจำแนกตามประเภทบุคลากร ปีงบประมาณ สายงาน ระดับตำแหน่ง และสมรรถนะ พบว่า

1) โครงสร้างอายุบุคลากรตามประเภท บุคลากรบุคลากรประเภทข้าราชการและลูกจ้างประจำมีช่วงอายุที่กระจุกตัว

อยู่ที่ 45 ปีขึ้นไป และมีแนวโน้มว่าอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีข้าราชการและลูกจ้างประจำเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งผู้อำนวยการซึ่งเป็นข้าราชการ

2) ในปีงบประมาณ 2552-2551 พบว่า มีจำนวนข้าราชการเกษียณอายุทั้งสิ้น 72 คน (ร้อยละ 36) ส่วนลูกจ้างประจำ 21 คน (ร้อยละ 36) ซึ่งบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มแม้จะมีแนวโน้มเกษียณอายุไปในทิศทางเดียวกันแต่ลูกจ้างประจำเมื่อเกษียณอายุไปแล้ว ไม่สามารถขออัตรากำลังทดแทนได้อีก ตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.2549-2551) ที่มีมาตรการให้ยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างจากการเกษียณอายุทุกตำแหน่ง (สำนักงาน ก.พ., 2549, น.15) ส่วนพนักงานราชการไม่มีผู้เกษียณอายุในช่วงปีงบประมาณดังกล่าว

3) จำแนกตามสายงาน พบว่า บุคลากรประเภทข้าราชการมีตำแหน่งที่เกษียณอายุมากที่สุดในช่วง 10 ปีนี้ 3 ลำดับแรก คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 22 คน (ร้อยละ 11) เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 17 คน (ร้อยละ 9) และผู้อำนวยการ/หัวหน้ากลุ่ม จำนวน 11 คน (ร้อยละ 6) ส่วนลูกจ้างประจำตำแหน่งที่จะเกษียณอายุในช่วงนี้มากที่สุด ได้แก่ นักการภารโรง จำนวน 8 คน (ร้อยละ 14) พนักงานขับรถยนต์ จำนวน 4 คน (ร้อยละ 7) และพนักงานพิมพ์ดีด จำนวน 3 คน (ร้อยละ 5) ในส่วนของลูกจ้างประจำนั้นอาจไม่มีปัญหาด้านกำลังคนมากเท่ากับข้าราชการ เนื่องจากสามารถจ้างงานจากภายนอกได้

4) จำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งที่เกษียณอายุราชการในช่วง 10 ปีนี้มากที่สุด ได้แก่ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 34 คน (คิดเป็นร้อยละ 17) ชำนาญงาน จำนวน 23 คน (คิดเป็นร้อยละ 12) และระดับอำนวยการต้น จำนวน 6 คน (คิดเป็นร้อยละ 3) ซึ่งระดับตำแหน่งดังกล่าวต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาและต้องสั่งสมประสบการณ์ในงาน แต่จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเห็นได้ว่า วช. กำลังมีปัญหาคritical คือ ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรมาทดแทนระดับตำแหน่งดังกล่าวได้ทัน

ข้อมูลด้านอุปทานในเชิงคุณภาพ จากข้อมูลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เก็บได้ทั้งหมด พบว่า

1) ข้าราชการส่วนใหญ่มีการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน (ร้อยละ 33) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 65 คน (ร้อยละ 33) ระดับปริญญาโท จำนวน 62 คน

(ร้อยละ 31) และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน (ร้อยละ 3) ส่วนพนักงานราชการมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ที่ระดับปริญญาตรี จำนวน 81 คน (ร้อยละ 74) มัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน 18 คน (ร้อยละ 17) และระดับอนุปริญญา/ปวส.จำนวน 10 คน (ร้อยละ 9) ขณะที่ลูกจ้างประจำมีระดับการศึกษาที่ระดับประถมศึกษา จำนวน 23 คน (ร้อยละ 40) มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 19 คน (ร้อยละ 32) มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 15 คน (ร้อยละ 25) และระดับ ปวส.จำนวน 2 คน (ร้อยละ 3)

2) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ และพนักงานราชการ วช. จำแนกตามประเภทบุคลากร ทั้ง 5 พบว่า

2.1 ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ พบว่า กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ ประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ผ่านการประเมินจำนวน 3 คน (ร้อยละ 42.86) ตามมาด้วยประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ จำนวน 11 คน (ร้อยละ 55) ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 18 คน (ร้อยละ 64.29) ประเภททั่วไประดับชำนาญงาน จำนวน 36 คน (ร้อยละ 69.23) ประเภทอำนวยการระดับต้น จำนวน 11 คน (ร้อยละ 73.33) และประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 46 คน (ร้อยละ 74.19) ส่วนกลุ่มพนักงานราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ผ่านการประเมินจำนวน 26 คน (ร้อยละ 37.68) และกลุ่มงานบริการ จำนวน 22 คน (ร้อยละ 73.33)

2.2 ความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมายและระเบียบราชการ พบว่า กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ผ่านการประเมินจำนวน 9 คน (ร้อยละ 45) ประเภทอำนวยการระดับต้น จำนวน 9 คน (ร้อยละ 60) ประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 44 คน (ร้อยละ 70.97) และประเภทวิชาการระดับชำนาญการ จำนวน 22 คน (ร้อยละ 78.57) ส่วนกลุ่มพนักงานราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ผ่านการประเมินจำนวน 35 คน (ร้อยละ 50.72) และกลุ่มวิชาชีพเฉพาะ จำนวน 1 คน (ร้อยละ 50)

2.3 ทักษะการจัดการข้อมูล พบว่า กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ ข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ผ่านการประเมินจำนวน 12 คน (ร้อยละ 60) และระดับชำนาญการ จำนวน 22 คน (ร้อยละ 78.57) ส่วนกลุ่มพนักงานราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป ผ่านการประเมินจำนวน 47 คน (ร้อยละ 68.12)

2.4 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ พบว่า กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ผ่านการประเมินจำนวน 45 คน (ร้อยละ 72.58)

2.5 สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ ข้าราชการประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ผ่านการประเมินจำนวน 20 คน (ร้อยละ 71.43)

2.6 สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มข้าราชการที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานน้อยที่สุด ได้แก่ ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับต้น ผ่านการประเมินจำนวน 8 คน (ร้อยละ 53.33)

5.3 ส่วนต่างด้านกำลังคนของ วช.

ในภาพรวม พบว่า อัตราว่างของข้าราชการมีมากที่สุดเป็นจำนวน 17 คน (คิดเป็นร้อยละ 8) และพนักงานราชการจำนวน 5 คน (คิดเป็นร้อยละ 5) ส่วนลูกจ้างประจำไม่มีอัตราว่าง

ผลประเมินเฉลี่ยความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการและพนักงานราชการ พบว่า ผลประเมินเฉลี่ยส่วนใหญ่สูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. และมีผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ในประเด็นหลักๆ ด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งประเภทบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ ได้แก่ ข้าราชการประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส ข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ และระดับชำนาญการพิเศษ ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับต้น พนักงานราชการ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริการ และกลุ่มงานเทคนิค

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของข้าราชการประเภท
ทั่วไประดับปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ
ราชการ ค่าเฉลี่ย 0.86 (เกณฑ์มาตรฐาน = 1) และทักษะทาง
การใช้ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ย 0.43 (เกณฑ์มาตรฐาน = 1)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของข้าราชการประเภท
ทั่วไประดับชำนาญงาน ได้แก่ ทักษะทางการใช้ภาษาอังกฤษ
ค่าเฉลี่ย 0.71 (เกณฑ์มาตรฐาน = 1)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของข้าราชการประเภท
ทั่วไประดับอาวุโส ได้แก่ ทักษะทางการใช้คอมพิวเตอร์ ค่าเฉลี่ย
1.00 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของข้าราชการประเภท
วิชาการระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและ
ระเบียบราชการ ค่าเฉลี่ย 1.40 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2) ทักษะทาง
การใช้ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ย 1.65 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2) และ
ทักษะทางการจัดการข้อมูล ค่าเฉลี่ย 1.70 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของข้าราชการประเภท
วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย
และระเบียบราชการ ค่าเฉลี่ย 2.76 (เกณฑ์มาตรฐาน = 3) และ
ทักษะทางการใช้คอมพิวเตอร์ ค่าเฉลี่ย 1.90 (เกณฑ์มาตรฐาน
= 2)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของข้าราชการประเภท
อำนวยการระดับต้น ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ
ราชการ ค่าเฉลี่ย 2.60 (เกณฑ์มาตรฐาน = 3) สมรรถนะด้าน
การบริการที่ดี ค่าเฉลี่ย 2.87 (เกณฑ์มาตรฐาน = 3) และสมรรถนะ
ด้านการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 2.53 (เกณฑ์มาตรฐาน = 3)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของพนักงานราชการ
กลุ่มงานบริหารทั่วไป ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ
ราชการ ค่าเฉลี่ย 1.51 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2) ทักษะการใช้
ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ย 1.36 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2) และทักษะ
การจัดการข้อมูล ค่าเฉลี่ย 1.80 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของพนักงานราชการ
กลุ่มงานบริการ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ
ค่าเฉลี่ย 0.97 (เกณฑ์มาตรฐาน = 1) และทักษะการใช้ภาษา
อังกฤษ ค่าเฉลี่ย 0.73 (เกณฑ์มาตรฐาน = 1)

ผลประเมินเฉลี่ยที่ต่ำกว่าเกณฑ์ของพนักงานราชการ
กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ

ราชการ ค่าเฉลี่ย 1.50 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2) และทักษะการใช้
ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ย 1.00 (เกณฑ์มาตรฐาน = 2)

6. อภิปรายผลการศึกษา

พิจารณาจากโครงสร้างในปัจจุบัน ทั้งที่เป็นโครงสร้าง
ตามกฎหมายและโครงสร้างภายใน โครงสร้างตามกฎหมายรวม
แล้วมีการแบ่งหน่วยงานเป็น 7 กอง 5 กลุ่ม ขณะที่โครงสร้าง
ภายในแบ่งเป็น 17 หน่วยงานย่อย ซึ่งหากพิจารณาตามภาระหน้าที่
แล้วอาจวิเคราะห์ได้ว่ามีหน่วยงานที่ถูกแยกออกเป็นหน่วยงานใหม่
ได้แก่ ภารกิจวิทยาการ ภารกิจบริหารจัดการผลงานวิจัย ภารกิจ
สร้างเศรษฐกิจและสันติสุข กลุ่มแผนงาน กลุ่มการคลังและ
งบประมาณ กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ กลุ่มกิจการพิเศษ และ
สำนักงานเลขานุการแห่งชาติเพื่อพัฒนางานเลี้ยงสัตว์ฯ ซึ่งจาก
การสัมภาษณ์ผู้บริหารหลายท่าน มีความเห็นเกี่ยวกับการจัด
โครงสร้างภายในนั้นบางภารกิจถูกกระจายงานมากเกินไป ซึ่งทำให้
การปฏิบัติงานของบุคลากรใน วช. เป็นไปในลักษณะต่างคน
ต่างทำเพื่อหน่วยงานมากกว่าทำเพื่อภาพรวมของ วช. และเกิด
การจ้างงานลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มในแต่ละภารกิจ

หากวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของการนำโครงสร้างภายใน
มาใช้ ผู้วิจัยเห็นว่า การนำโครงสร้างภายในมาใช้มีข้อดีหลายประการ
คือ ความสามารถในการดำเนินการภารกิจมีความคล่องตัวมากขึ้น
สามารถโยกย้ายกำลังคนไปตามภารกิจที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะ
โครงสร้างการจัดแบ่งส่วนราชการที่เป็นทางการอาจจะไม่เอื้ออำนวย
และการเกิดภารกิจใหม่จะช่วยบุคลากรของ วช. ได้มีโอกาสใน
การเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้เรียนรู้ ก้าวหน้า
ในสายอาชีพ พัฒนาเป็นผู้บริหารหน่วยงาน แต่ในอีกแง่หนึ่ง
จะพบว่าความก้าวหน้าทางสายอาชีพนี้อาจจะขัดแย้งกับทาง
กฎหมายที่ไม่ได้เปิดโอกาสให้มีการปรับเลื่อนตำแหน่งเนื่องจากการ
ดำเนินการจากภายในไม่ได้ขอตำแหน่งอัตราผู้บริหารจากทาง
สำนักงาน ก.พ. (แม้มีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญระบบวิจัยตามกฎหมาย
อยู่ 2 ตำแหน่ง เทียบเท่าระดับ 9 แต่ได้มีการปรับตั้งตำแหน่ง
ผู้บริหารตามโครงสร้างภายในขึ้นหลายตำแหน่ง ซึ่งไม่สามารถ
เลื่อนตำแหน่งขึ้นได้แม้จะถูกปรับตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่ง
ผู้บริหารตามโครงสร้างภายในก็ตาม) ทำให้มีผลต่ออัตรา
การลาออกของผู้บริหารหรือการขอเกษียณอายุราชการก่อน
กำหนด และยังเป็นปัญหาสำคัญในทางบริหารเพื่อวางแผนสืบทอด

ตำแหน่ง เนื่องจากการทำงานจริงของบุคลากรใน วช. ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างตามกฎหมายทำให้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรได้ยาก

พิจารณาสภาพกำลังคนในเชิงปริมาณของ วช. เห็นได้ว่ามีแนวโน้มการเกษียณอายุเป็นจำนวนมากในอีก 5-10 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มข้าราชการกับลูกจ้างประจำ ส่วนพนักงานราชการยังไม่มีบุคลากรเกษียณอายุในช่วงดังกล่าว ซึ่งหากพิจารณาจากความสำคัญของตำแหน่งแล้ว การเกษียณอายุราชการของลูกจ้างประจำเป็นจำนวนมากอาจไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของ วช. มากนักเนื่องจากตำแหน่งที่เกษียณอายุ ได้แก่ นักการภารโรง พนักงานขับรถ พนักงานพิมพ์ดีด คนงาน พนักงานธุรการ พนักงานเลี้ยงสัตว์ คนสวน ซึ่ง วช. สามารถใช้วิธีการจ้างเหมาเพื่อแก้ไขปัญหาที่กำลังคนได้ แต่ที่กำลังเป็นปัญหามากที่สุด คือ การเกษียณอายุของข้าราชการ ซึ่งนอกจากจะเกษียณอายุในตำแหน่งผู้บริหารองค์การ ผู้อำนวยการภารกิจ หัวหน้ากลุ่มในช่วงเวลาใกล้เคียงกันแล้ว ยังพบว่า ตำแหน่งอื่นที่สำคัญอย่างนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ก็กำลังเกษียณอายุเป็นจำนวนมากเช่นกัน และบุคลากรตำแหน่งดังกล่าวกำลังดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ (เทียบเท่าระดับ 7-8) เป็นจำนวนมาก อีกทั้งมีแนวโน้มเกษียณอายุในช่วงเวลาเดียวกันด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นปัญหาสำคัญว่า นอกจาก วช. กำลังจะเผชิญปัญหาผู้บริหารเกษียณอายุ (ทั้งตามระยะเวลาและเกษียณก่อนกำหนด) เป็นจำนวนมากแล้ว บุคลากรที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะมาทดแทนก็กำลังจะเกษียณอายุในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน ขณะเดียวกันก็มีช่วงห่างของอายุและประสบการณ์การทำงาน ระหว่างข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการกับระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษอยู่มาก ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนากำลังคนทดแทนเป็นอย่างยิ่ง

อุปทานกำลังคนในเชิงคุณภาพของข้าราชการและพนักงานราชการ วช. ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี หากเปรียบเทียบกับมาตรฐานของสำนักงาน ก.พ. โดยมีข้าราชการบางกลุ่มที่ต้องได้รับการพัฒนาหรือส่งเสริม เช่น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ และพนักงานราชการ กลุ่มบริหารทั่วไป ซึ่งมีสาเหตุหลักที่ไม่ผ่านประเมินเนื่องมาจากข้าราชการและพนักงานราชการบางส่วนเพิ่งเริ่มปฏิบัติงานและไม่มีโอกาสใช้ทักษะทางภาษาอังกฤษในการทำงาน

มากนัก ขณะที่ข้าราชการระดับชำนาญการ ข้าราชการพิเศษ และระดับอำนวยการต้นที่มีการปฏิบัติงานมานานแล้วไม่ผ่านการประเมินเนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่ได้ใช้ทักษะภาษาอังกฤษมากนัก ผู้ได้รับการประเมินจึงไม่มีโอกาสได้แสดงให้เห็นความสามารถ ทางภาษาอังกฤษ เช่นเดียวกับประเมินด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ ที่ข้าราชการประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ พนักงานราชการกลุ่มงานบริหารทั่วไป ไม่ผ่านการประเมินมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ อาจเนื่องมาจากปฏิบัติงานมาไม่นานนัก จึงยังขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของกฎหมายและระเบียบราชการ อย่างไรก็ตาม สำหรับข้าราชการประเภทอำนวยการระดับต้น วิชาการระดับชำนาญการพิเศษ วิชาการระดับชำนาญการ แม้อัตราการผ่านเกณฑ์ประเมินสูงกว่าแต่ก็มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมานานกว่าเช่นกัน ซึ่งควรมีความแม่นยำในกฎระเบียบเพื่อเป็นแบบอย่าง ให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะแก่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้ นอกจากนี้ สมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างการทำงานเป็นทีม นั้น ข้าราชการประเภทอำนวยการระดับต้นกลับผ่านการประเมินเป็นจำนวนน้อยที่สุด ทั้งที่เป็นกลุ่มบุคลากรที่น่าจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในองค์การมากที่สุด

7. สรุปผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลอุปสงค์ อุปทาน และส่วนต่างกำลังคนของบุคลากร วช. นั้น สามารถสรุปประเด็นปัญหา กำลังคนของ วช. ในอีก 5-10 ปีข้างหน้าได้ดังนี้

1. ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า จะมีบุคลากรที่จะเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการในระดับชำนาญการพิเศษ และข้าราชการสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน
2. ข้าราชการที่กำลังเกษียณอายุในช่วงดังกล่าวนี้ เป็นผู้อำนวยการต้นจำนวนมาก (ไม่นับรวมบุคลากรจำนวนหนึ่งที่ต้องการเกษียณอายุก่อนกำหนด จากการสัมภาษณ์)
3. การรับเพิ่มจำนวนบุคลากรที่อาจติดปัญหาเรื่องนโยบายรัฐบาล และปัญหาความรู้ความสามารถและทักษะที่มีอาจไปทดแทนให้กับที่สูญสูญเสียไปได้
4. ปัญหาเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการในระดับปฏิบัติการที่จำเป็นต้องเพิ่มพูน

และเตรียมความพร้อมให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อรองรับกับการเป็นผู้บริหารในอนาคต ในด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน ทักษะการจัดการข้อมูล เป็นต้น

5. การพัฒนาผู้บริหารระดับอำนวยการให้มีความเชี่ยวชาญและแม่นยำในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้งาน ความรู้ความสามารถในการให้บริการเผยแพร่งานของ วช. กับบุคลากรภายนอก และสามารถประสานงานทำงานเป็นทีมที่ดีใน วช.

6. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่มีไข้ข้าราชการ/พนักงานราชการให้มีความสามารถทัดเทียมกันกับข้าราชการ

8. ข้อเสนอแผนปฏิบัติการ

จากประเด็นปัญหาที่พบข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแผนปฏิบัติการเป็น 2 ระยะ แยกตามกลุ่มบุคลากร ดังนี้

1. บุคลากรระดับสูง

ระยะสั้น ในช่วงเวลาที่หน่วยงาน วช. สามารถดำเนินการได้ในทันที และสามารถดำเนินการ สรรหาบุคลากรได้ตามระเบียบการปรับลดตำแหน่งเพื่อรองรับบุคลากรใหม่ในระดับปฏิบัติการได้เอง ซึ่งจะช่วยให้ได้บุคลากรเพิ่มมาช่วยแก้ปัญหาได้ในเวลาอันรวดเร็ว ได้แก่

1.1 จัดให้มีการสอนเทคนิคการสอนงาน (Coaching) กับคนรุ่นต่อไป เพื่อให้ผู้อาวุโสสามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถและทักษะให้กับคนรุ่นต่อไปได้ แต่ไม่ทราบวิธีการในการถ่ายทอดให้กับลูกน้อง จำเป็นที่หน่วยงาน วช. ต้องจัดอบรมเทคนิคในการสอนงาน เพื่อให้ผู้ถ่ายทอดเข้าใจในกระบวนการและวิธีการในการใช้งาน ขณะเดียวกันเท่ากับเป็นการริเริ่มแนวคิดให้ลูกน้องเปิดรับฟังความคิดเห็น และเห็นประโยชน์แก่การเรียนรู้จากหัวหน้าเนื่องจากอาจจะมีคนรุ่นใหม่ ที่เพิ่งเข้ามาใหม่ที่ตนคิดว่ามีความรู้ใหม่ที่ทันสมัยกว่าคนที่อยู่มาก่อน จะไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นและระบบการทำงานจากคนรุ่นเก่า

1.2 ให้มีการจัดทำโครงการคลังความรู้ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้หน่วยงาน วช. จำเป็นต้องเริ่มดำเนินการแก้ไข ปัญหาสมองไหลที่เกิดจากการเกษียณอายุอย่างเร่งด่วน โดยมีการจัดรวบรวมความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากบุคลากรในกลุ่มนี้นำมาเผยแพร่ต่อให้ประชาคมใน วช. ได้มีโอกาสเข้าถึง และเรียนรู้เพิ่มต่อไปได้ เช่น การเปิดเวทีสัมมนาให้โอกาสได้เป็น

วิทยากรถ่ายทอดความรู้ภายในเป็นระยะ นอกเหนือไปจากการได้บันทึกรายงานผลการไปประชุม ดูงานจากต่างประเทศ และปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในเวทีอื่น ๆ มา

1.3 การเปิดโอกาสผู้ที่กำลังเกษียณได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะอื่นๆ ที่จะช่วยในการเสริมสร้างและอำนวยความสะดวกแก่การพัฒนาคนรุ่นต่อไป เช่นด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้มีความเชี่ยวชาญและแม่นยำมากขึ้น ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงาน และทักษะการจัดการข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคลังข้อมูลจัดระบบองค์ความรู้ เป็นต้น

1.4 โครงการพัฒนาอาชีพหลัก (ใหม่) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบุคลากรที่กำลังจะเกษียณอายุในระดับผู้บริหารนั้น เป็นผู้ที่ทรงคุณวุฒิสามารถ นำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้อีก ในขณะที่ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนกำลังคนนี้ ความจำเป็นเร่งด่วนที่สามารถดำเนินการได้ในทันทีสำหรับทรัพยากรบุคคลในกลุ่มนี้คือการจัดจ้างตามภาระงานที่เชี่ยวชาญให้เป็นที่ปรึกษา หรือ นักวิจัย เป็นต้น

ระยะยาว เพื่อให้การทำงานของ วช. มีความต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ได้รับการพัฒนาเติบโตให้อยู่กับหน่วยงานในอนาคตข้างหน้า จำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคลากรตามระเบียบการสรรหาของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งต้องรอระยะเวลาในการดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

1.5 โครงการนักบริหารรุ่นเยาว์ หรือ กลุ่มคลื่นลูกใหม่ (Junior Executives/New Wave) เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาผู้บริหารและสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทัดเทียม มาทดแทนกำลังคนในระดับผู้บริหารที่กำลังจะจากไปในอนาคต ทั้งนี้ ในการจัดทำโครงการนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารทุกฝ่ายในการให้ความร่วมมือช่วยฝึกสอน และเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักบริหารรุ่นน้องในอนาคต และการดำเนินการนั้นควรจัดทำอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนจากการคัดเลือกถึงการพัฒนาฝึกทักษะต่างๆ ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงด้วยการประกบการทำงานควบคู่ (Shadow) กับผู้บริหารในปัจจุบัน ในภารกิจที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ทำงาน งานละ 3 เดือน มีการรายงานและประเมินผลการทำงาน

เมื่อปฏิบัติเสร็จภารกิจ ให้หมุนเวียนอย่างน้อย 3 งาน (งานละ 3 เดือน) ทั้งนี้ต้องมีการประกาศเป็นนโยบายจากหน่วยงาน วช. และนับเป็นส่วนหนึ่งของภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับนักบริหารรุ่นเยาว์

1.6 เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในกลุ่มผู้บริหาร สืบเนื่องจากผลการศึกษาศึกษาการประเมินความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรทั้งหมด พบว่าผู้บริหารยังขาดสมรรถนะในส่วนของการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยเวลาในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความไว้วางใจกัน สามารถร่วมมือกันทำงาน แม้จะมีการแข่งขันกันบ้าง แต่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายกับหน่วยงานโดยรวม ทีมงานที่สร้างขึ้นต้องสามารถแบ่งปันข้อมูลและร่วมมือในการร่วมตัดสินใจและรับผิดชอบ ซึ่งอาจจะสามารถริเริ่มได้จากผู้บริหารหน่วยงาน วช. ที่กำลังจะรับเข้ามาใหม่เป็นผู้ริเริ่มและเห็นความสำคัญ แต่จะต้องทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจึงจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไป

1.7 สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับส่วนราชการอื่น ในส่วนนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของหน่วยงาน วช. จำต้องทบทวนภารกิจของ วช. และปรับเปลี่ยนบทบาทไปทำงานในส่วนที่มีความพร้อมในด้านทรัพยากรกำลังคน ความรู้และเทคโนโลยี และถ่ายโอนบทบาทที่หน่วยงานราชการอื่นที่ทำงานในลักษณะใกล้เคียงกันมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการได้ดีกว่า หรือปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นแกนกลาง/ผู้ประสานสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันกับส่วนราชการอื่นและต่างประเทศที่มีทรัพยากรมากมายอยู่หลายที่ การทำงานในส่วนนี้จะประสบความสำเร็จได้หากได้มีการสร้างฐานข้อมูลด้านการวิจัย นักวิจัย ผลงานและอื่นๆ ที่จะมีประโยชน์ ประกอบการกำหนดนโยบายสำหรับรัฐบาลได้

1.8 ในกรณีที่ตำแหน่งผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ) ว่างลง และจำเป็นต้องเปิดการสรรหาจากภายนอก โดยให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ กระบวนการสรรหาที่ชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน เปิดโอกาสให้ประชาคม วช. เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดหลักเกณฑ์และสรรหา ให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ด้านอื่นๆ ทั้งนี้ควรให้มีการหมุนเวียนอย่างน้อยสามสายงานตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ.

2. ข้าราชการสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ระยะเวลา มีข้อเสนอ ดังนี้

2.1 จัดทำแผนพัฒนาตามสมรรถนะโดยกำหนดระยะเวลา เพื่อให้มีโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมตามการพัฒนาสายอาชีพของตำแหน่งงานนี้

2.2 โครงการคลังความรู้ เพื่อเป็นการรักษาและสืบทอดความรู้และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์นโยบายและแผนของบุคลากรในส่วนนี้ ควรจัดได้ดำเนินการจัดทำคลังความรู้ในลักษณะเดียวกับของผู้บริหารที่กล่าวมาข้างต้น เพียงแต่ให้ขยายความครอบคลุมถึงนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และตำแหน่งอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การด้วย โดยมีช่องทาง/เวทีในการถ่ายทอด เผยแพร่ผลงานและความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

ระยะยาว มีข้อเสนอ ดังนี้

2.3 สร้างระบบจูงใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นในการเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรอื่นๆ ของ วช. ควรจัดให้มีการกำหนดระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนในการถ่ายทอด เช่น การให้โบนัส หรือ การประกาศเกียรติคุณ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความเอาใจใส่ที่หน่วยงานมีต่อบุคลากรของ วช.

2.4 โครงการนักบริหารรุ่นเยาว์ หรือ กลุ่มคลื่นลูกใหม่ (Junior Executives/New Wave) เพื่อให้สามารถจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้มีการเรียนรู้จากผู้นำตามโครงการ Junior Executives/New Wave ซึ่งเป็นการเรียนรู้จาก "พี่เลี้ยง" โดยตรงและหมุนเวียนการเรียนรู้ด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยตรงจากผู้มีประสบการณ์ขยายกลุ่มเป้าหมายมาที่ตำแหน่งนี้อีกกลุ่มหนึ่ง และให้มีการประกาศเป็นนโยบายของ วช. อย่างชัดเจนและถือปฏิบัติทั่วกัน

3. บุคลากรระดับปฏิบัติงาน

จากการศึกษาบุคลากรกลุ่มใหญ่ (ทั้งข้าราชการและพนักงาน) พบว่า ควรได้รับการเตรียมความพร้อมและพัฒนาให้สามารถรองรับการท้าทายเข้าสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคตนี้มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่เพิ่งเริ่มเข้ามาสู่หน่วยงาน วช. ไม่นานนัก และในส่วนที่อยู่กับ วช. มานานแล้ว พบว่า หน่วยงานยังไม่เคยจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อแนะนำหน่วยงานในภาพรวมหรือจัดกิจกรรมเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ให้สามารถทำความคุ้นเคยกับ

หน่วยงาน และสร้างสัมพันธ์กับบุคลากรในกลุ่มภารกิจอื่นๆ ของ วช. เท่าที่จัดทำมาคือการส่งบุคลากรที่เข้ามาใหม่เข้าร่วมงาน ประชุมเนตกับสำนักงาน ก.พ. เนื่องจากจำนวนบุคลากรใหม่มี จำนวนไม่มากพอ หรือแต่ละกลุ่มงานจัดทำกันเองตามความจำเป็น และเหมาะสม ประกอบกับผลการประเมินความต้องการด้าน อุปทานกำลังคนเชิงคุณภาพของบุคลากรในกลุ่มนี้ พบว่า ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทั่วไป ทักษะ และสมรรถนะในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทักษะภาษาอังกฤษ การจัดระบบข้อมูล รวมถึงทักษะที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานราชการในระดับปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน มีดังนี้

ระยะสั้น เสนอเป็นสามส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) ให้มีการแนะนำบุคลากรเข้าสู่ระบบการทำงานของ วช. ในเบื้องต้น ครอบคลุมการจัดประมุขบุคลากรใหม่ พร้อมๆ กับการแจกคู่มือบุคลากรให้ทราบถึงกฎระเบียบข้อบังคับที่ควรทราบ นอกเหนือไปจากสวัสดิการของข้าราชการและพนักงานราชการ แนะนำให้ ความรู้ถึงภาระหน้าที่หลักของวช. และแจกคู่มือการใช้ระบบ พื้นฐานข้อมูล ICT วช. 2) การพัฒนาความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ตามระดับความยากง่ายของภาระหน้าที่ รับผิดชอบ ได้แก่ ความรู้ในเรื่องงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะทางภาษาอังกฤษ พัฒนาก้าวหน้า พร้อมเปิดโอกาสให้ได้ เข้ารับการอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศตามแต่จะเห็น เหมาะสม และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เอื้ออำนวยและปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจัดเก็บระบบ ไฟฟ้า ระบบเอกสารในที่ทำงานให้อยู่เป็นระเบียบ เป็นต้น

ระยะยาว มีข้อเสนอ ดังนี้

3.1 จัดทำโครงการนักบริหารรุ่นเยาว์ หรือคลื่น ลูกใหม่ (Junior Executives/New Wave) อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการประกันการพัฒนาให้มีความพร้อมเพื่อสืบทอดตำแหน่งใน วช. โดยไม่มีช่วงเวรว่าง มีโอกาสได้เรียนรู้จากผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ในหน้าที่ของ วช. โดยตรงและอย่างใกล้ชิด

3.2 สร้างบุคลากรมืออาชีพ ให้มีความรู้ความ สามารถ ทักษะและสมรรถนะที่สำคัญแก่การสร้างหน่วยงาน วช. ที่มี ประสิทธิภาพ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทุ่มเท ใฝ่รู้ มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตสำนึกการทำงานเป็นทีม

3.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร การ ที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เช่น โครงการสร้างจิตสำนึกการเป็น ข้าราชการที่ดีตามรอยเบื้องพระยุคลบาท โดยยึดหลักเศรษฐกิจ พอเพียง คุณธรรม ธรรมาภิบาล ชื่อสัตย์สุจริต ฯลฯ

3.4 โครงการส่งเสริมการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ในการทำงาน และการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน

4. บุคลากรกลุ่มวิชาการ

ระยะสั้น มีข้อเสนอ ดังนี้

4.1 จัดให้มีโครงการคลังความรู้ เพื่อเป็นการรักษา และสืบทอดความรู้และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในภาควิเคราะห์ ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องของ วช. ในส่วนนี้ ควรจัดดำเนินการ จัดทำคลังความรู้ในลักษณะเดียวกับของผู้บริหารและนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน ดังที่กล่าวมาข้างต้น โดยมีช่องทาง/เวทีใน การถ่ายทอด เผยแพร่ผลงานและความเชี่ยวชาญอย่างสม่ำเสมอ และทั่วถึง

4.2 ในระดับขำนาญการ จัดให้มีการพัฒนา สมรรถนะหลัก เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โครงการประเมินผล การทำงานให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง ตามความยากง่ายของ ภาระงานที่รับผิดชอบ

4.3 ในระดับปฏิบัติการ เตรียมความพร้อมของ บุคลากรเพื่อรองรับงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น มอบหมายงาน ที่ยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น เข้าร่วมอบรม ให้ความรับผิดชอบมากขึ้น เรียนรู้การตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง

ระยะยาว มีข้อเสนอ ดังนี้

4.4 สร้างระบบแรงจูงใจในการสร้างคลังความรู้ กระตุ้นด้วยการให้ผลประโยชน์ตอบแทนในการถ่ายทอด (โบนัส) การประกาศเกียรติคุณ และให้โอกาสเผยแพร่/ถ่ายทอดให้กับ บุคลากรในวช.ด้วยกัน หรือในเวทีวิชาการภายนอก

4.5 กำหนดวางระบบผลสัมฤทธิ์ของงาน และ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานเพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4.6 การสร้างจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม ซึ่งนับเป็นสมรรถนะหลักหนึ่งที่ทำเป็นแก่การทำงานในปัจจุบัน และจะช่วยในการแบ่งปันข้อมูล และความรู้เพื่อประโยชน์ใน การสร้างคลังข้อมูลทางวิชาการของ วช. ให้มีความเข้มแข็งและ

มีประโยชน์ในทางวิชาการของประเทศ

4.7 จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ให้มีการเรียนรู้จากผู้นำตามโครงการ Junior Executives/New Wave ซึ่งเป็นการเรียนรู้จาก "พี่เลี้ยง" โดยตรงและหมุนเวียนการเรียนรู้ โดยให้ประกาศเป็นนโยบายของ วช. ที่ทราบโดยทั่วกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้อเสนอที่ประมวลได้จากการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกับบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกำลังคนของ วช. นี้ มีความหลากหลายและมุ่งแก้ไขปัญหาเร่งด่วนในกลุ่มบุคลากรที่กำลังสูญเสียไปจากหน่วยงาน โดยการจ้างงานทดแทน จัดทำระบบและวางแผนการพัฒนาสืบทอดองค์ความรู้สู่คนรุ่นต่อไปด้วยการสร้างคลังความรู้ โครงการนักบริหารรุ่นใหม่ เป็นต้น จนถึงการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมกับบุคลากรในกลุ่มอื่นๆ ที่จะประสบกับปัญหาการขาดแคลนในอนาคต

9. บรรณานุกรม

สำนักพัฒนาระบบตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. 2552.

มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

ข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.).

2549. **แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ.** กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

_____. ม.ป.ป. "คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล." สืบค้นวันที่ 12 กรกฎาคม 2551 จาก <http://www.ocsc.go.th>

Analoui, F. 2007. **Strategic Human Resource Management.** London: Thomson Learning.

Anderson, M.W. 2004. "The Metrics of Workforce Plannin." *Public Personnel Management.* Winter, 33, 4: 363-379. Retrieved on August 14, 2008 from <http://www.ok.gov/opm/documents/metrics%20of%20wfp.pdf//>.

Australian National Audit Office. n.d.. "Planning for the Workforce of the Future: A Better Practice Guide for Managers." Retrieved on July 13, 2008 from http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Planning_for_Workforce_of_the_Future.pdf/.

Australian Public Service Commission, Australian Government. n.d.. "Building Business Capability Through Workforce Planning." Retrieved on August 15, 2008 from <http://www.apsc.gov.au/publications06/workforceplanning.pdf//>

Ivancevich, John M. 2007. **Human Resource Management.** New York: McGraw-Hill.

Keel, J., State Auditor's Office, Texas. 2006. "Workforce Planning Guide." Retrieved on May 2, 2008 from <http://www.sao.state.tx.us>

Management Advisory Committee, Australia. 2005. "Managing and Sustaining the APS Workforce." Retrieved August 15, 2008 from <http://www.apsc.gov.au/mac/apsworkforce.htm//>

Millmore, M.; Lewis, P.; Saunders, M.; Thornhill, A.; and Morrow, T. 2007. **Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues.** England: Pearson Education.

Office of Personnel Management. 2005. "OPM's Workforce Planning Model." Retrieved on May 2, 2008 from <http://www.opm.gov/workforceplanning/wfpmodel.htm//>

Office of Personnel Policy, U.S. Department of Interior. 2001. "Workforce Planning Instruction Manual." August. Retrieved on May 2, 2008 from www.doi.gov/hrm/WFPIManual.html//

Pynes, J.E. 2004. "The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector." Retrieved on August 15, 2008 from [http://www.ok.gov/opm/documents/The%20Implementation%20of%20Workforce%20and%](http://www.ok.gov/opm/documents/The%20Implementation%20of%20Workforce%20and%20)

20Succession% 20Planning%20in%20the%20Public%
20Sector.pdf//

U.S. General Accounting Office. 2003. "Human Capital:
Key Principles for Effective Strategic Workforce
Planning." Retrieved on July 12, 2008 from
<http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-04-39//>

Wedchayanon, Nisada. 1995. "Public Personnel vs.
Human Resource Management: Old Wine in
New Bottles." *Thai Journal of Development
Administration*. 35, 4 (October-December):
123-130.

10. กิตติกรรมประกาศ

ผลงานวิจัยนี้ไม่สามารถสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยดี หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์และการสนับสนุนทุนวิจัยจาก สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ให้ความไว้วางใจ รับผิดชอบศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง สำหรับ ข้อมูลที่ได้รับเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ รวมทั้งการติดต่อ ประสานงานที่ราบรื่นทั้งงานเอกสารและการประสานการนัดหมาย การสัมภาษณ์ผู้บริหาร การอำนวยความสะดวกในเรื่องเอกสาร ข้อมูล เวลาและสถานที่ที่ทำงานสำเร็จได้ตามกำหนดเวลาของ การวิจัยซึ่งมีอย่างจำกัด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ในฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในความช่วยเหลือ ที่ได้รับเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ไม่มีสิ่งใดขาดตกบกพร่อง แต่ประการใด



>> อัมพร อารงลักษณ์

สำเร็จการศึกษารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตด้านการบริหารรัฐกิจ (รัฐประศาสนศาสตร์) (Ph.D.) จาก Center For Public Administration and Public Affairs (CPAP) มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนียเทค (Virginia Tech University) มลรัฐเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ปี พ.ศ.2537 ปริญญาโท Master of Arts in Public Administration (M.A.P.A.) จากสถาบัน Northern Illinois University ปีพ.ศ. .2530 ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต (สาขาบริหารรัฐกิจ) (ร.บ.) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง ทุนภูมิพล ปีพ.ศ. 2527 ประสบการณ์ทำงานหัวหน้าสาขาวิชา บริหารรัฐกิจ จากปี พ.ศ. 2553 ถึงปี พ.ศ. 2554 ผู้อำนวยการโครงการปริญญาโทสาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ (Executive Public Administration/EPA) (16 ธันวาคม 2553 - ปัจจุบัน) กรรมการอัตรากำลัง จากปี พ.ศ. 2553 ถึงปัจจุบัน ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี พ.ศ. 2545 ถึงปัจจุบัน รางวัลที่ได้รับรางวัลสภาวิจัยแห่งชาติ: รางวัลผลงานวิจัยดีเยี่ยม ประจำปี 2546 จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผลงานวิจัยเรื่อง "โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี"