



รายงานการวิจัย ฉบับที่ 134

เรื่อง

การประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้า  
ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการ  
ที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3

คณะวิจัย

ผ.ศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

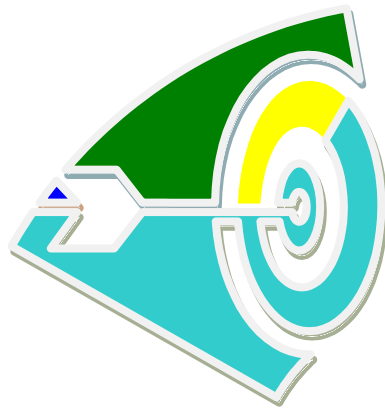
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

และ ดร.วิริณีย์ กิติพิชัย

มหาวิทยาลัยมหิดล

มกราคม พ.ศ.2554





สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)

โดย ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร. 02-6495175, 089-1653520 , 02-6495000 ต่อ 7625

และ ดร.วิริณฉวี กิติพิชัย โทร. 081-9865986 E-mail: [phwkt@mahidol.ac.th](mailto:phwkt@mahidol.ac.th)

เลขาฯ โครงการ อ.ทัศนา ทองภักดี โทร. 081-5840121 E-mail: [tasana@swu.ac.th](mailto:tasana@swu.ac.th)

ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 114 ถ.สุขุมวิท 23

แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110 E-mail: [ungsinun@swu.ac.th](mailto:ungsinun@swu.ac.th)

<http://bsris.swu.ac.th>

ได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงาน ก.พ.



## บทสรุปผู้บริหาร

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) พัฒนาขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และนำระบบไปใช้ในส่วนราชการต่าง ๆ เป็นเวลากว่า 5 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการผู้มีศักยภาพและมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ได้รับการพัฒนาและการเรียนรู้ผ่านระบบการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) ด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงาน การฝึกอบรม อันจะส่งผลให้สามารถเติบโตก้าวหน้าเป็นข้าราชการในระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในช่วงเวลาที่เหมาะสมระหว่างรับราชการ และในการศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1-3 ปฏิบัติงานอยู่ใน 42 ส่วนราชการ และวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อ 1) กำหนดรูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลทั้งภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ 2) ประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ.

ในการประเมินครั้งนี้ได้นำแนวคิดการประเมินแบบ CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007) และ Logic Model ของ Pankratz (2008) มากำหนดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ไว้ 6 ด้านคือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ พร้อมเก็บข้อมูลอย่างรอบด้านด้วยเทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) ในกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่มรวม 694 คนจาก 42 ส่วนราชการ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จำนวน 45 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 49 คน 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS จำนวน 93 คน 4) กลุ่มข้าราชการ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 122 คน และ 5) กลุ่มข้าราชการทั่วไป ส่วนราชการละอย่างน้อย 5 คนรวมจำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความคิดเห็น 5 ระดับ เพื่อรวบรวมจากกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำนวน 74 ข้อ จากกลุ่มข้าราชการ HiPPS จำนวน 83 ข้อ และจากกลุ่มข้าราชการทั่วไปจำนวน 84 ข้อ 2) แบบการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคลเพื่อรวบรวมจากกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 34 ข้อและ 3) แบบสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อรวบรวมจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for windows เพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลทั่วไปและการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่าง 5 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และในการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการจากคะแนนรวมที่จากข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการ

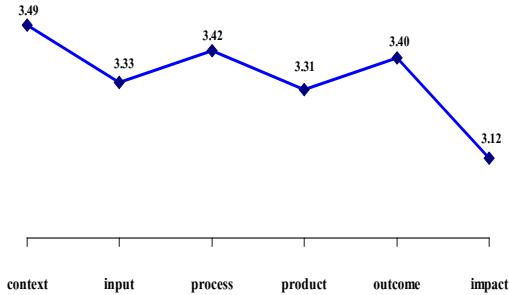
บริหารจัดการระบบ HiPPS เป็น 8 ระดับ ตั้งแต่คะแนนในช่วง 1.01- 1.50 มีศักยภาพจัดอยู่ในกลุ่ม D หมายถึง ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการนั้นต้องทำการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน จนถึง คะแนนในช่วง 4.51 -5.00 มีศักยภาพอยู่ในกลุ่ม A<sup>+</sup> หมายถึง ส่วนราชการนั้นมีศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ได้อย่างยอดเยี่ยม

ผลการประเมินในเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ได้ทำหน้าที่เป็นที่เล็งให้ข้าราชการ HiPPS นั้นให้คะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการสูงที่สุดเท่ากัน อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.53 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป ประเมินให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ ให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.83 เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมของการประเมินปัจจัยความสำเร็จ ทั้ง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( F = 17.682\*\*) เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นในปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลผลิต และ ผลกระทบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน ( F = 19.536\*\*, 13.010\*\*, 22.143\*\*, 6.493\*\*, 28.010\*\* และ 6.211\*\* ) และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's method) เพื่อพิจารณาความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล พบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่เป็นที่เล็ง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและแต่ละปัจจัย 6 ด้าน

เมื่อประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS เป็นรายส่วนราชการพบว่า ผลการประเมินของส่วนราชการทั้ง 42 แห่ง อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) ถึงระดับดี (B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 – 3.87 และพบว่า ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และ กรมที่ดิน มีคะแนนอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 , 3.82 และ 3.82 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด คือ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมประมง กรมการขนส่งทางบก และ กรมบัญชีกลาง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.81, 2.85 และ 2.97 ตามลำดับ

ผลการประเมินศักยภาพตามปัจจัย 6 ด้านของส่วนราชการรวม 42 แห่งสามารถสรุปดังภาพ

ผลการประเมินภาพรวม (Total)



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean Grade	
Context	3.33	3.34	2.91	3.57	3.60	3.49	B
Input	3.27	3.62	2.83	3.41	3.31	3.33	B
Process	3.23	3.68	2.93	3.75	3.34	3.42	B
Product	3.25	3.43	2.89	3.44	3.30	3.31	B
Ocome	3.16	3.77	2.74	3.72	3.32	3.40	B
Impact	3.02	3.27	2.65	3.22	3.12	3.12	B
Total	3.21	3.53	2.83	3.53	3.37	3.37	B
Grade	B	B <sup>+</sup>	C <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B	B	

จุดเด่น

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทนาย เอื้อต่อการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

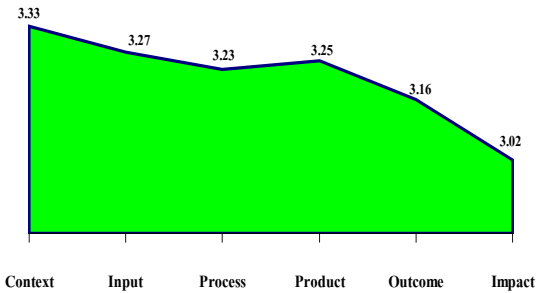
จุดด้อย

- 1) การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) กองกรเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS ยังมีจำนวนและศักยภาพไม่เพียงพอที่จะดูแล บริหารจัดการระบบให้มีประสิทธิภาพได้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS และ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น ให้คะแนนการประเมินสูงสุด เท่ากับ 3.53 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบตามลำดับ

หมายเหตุ G1 = ผู้บริหารระดับสูง G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ G4 = ข้าราชการ HiPPS  
G5 = ข้าราชการทั่วไป

ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



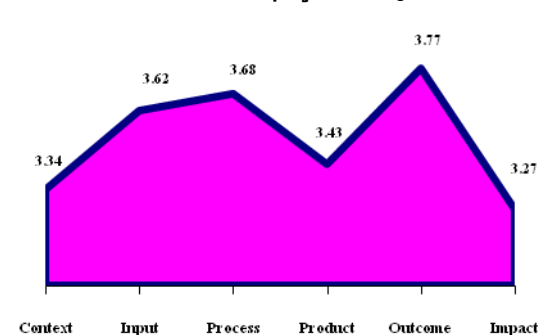
จุดเด่น

- 1) หน่วยงานภารกิจ เป้าหมายของงาน ที่ทำทนายต่อความสามารถของข้าราชการ HiPPS เหมาะสำหรับการฝึกประสบการณ์
- 2) หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการดึงให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูง โดดเด่นให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานในระยะยาว

จุดด้อย

- 1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS เป็นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ไม่สามารถสั่งสมประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะได้แท้จริง
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้กับหน่วยงาน การกิจ

ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาขั้นต้น



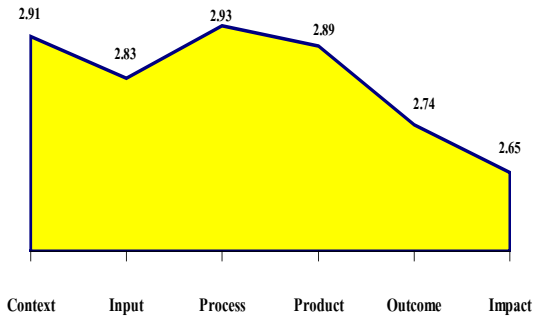
จุดเด่น

- 1) ข้าราชการ HiPPS สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานสูงอย่างแท้จริง
- 2) ข้าราชการ HiPPS เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานด้านความรู้ ความสามารถ และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

จุดด้อย

- 1) หน่วยงานยังขาดระบบการจัดการ และเจ้าหน้าที่ ที่มีความมุ่งมั่น ให้ความสำคัญ ดูแลบริหารจัดการกับระบบ HiPPS อย่างแท้จริง

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS



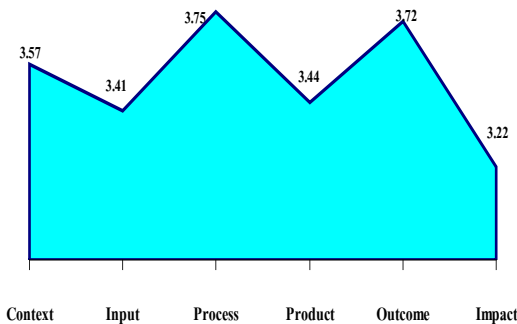
จุดเด่น

- 1) การดำเนินการศึกษาความรู้เกี่ยวกับระบบ HiPPS ทั้งจากเอกสาร อินเทอร์เน็ต และการเข้าร่วมประชุมกับสำนักงาน ก.พ. มีประสิทธิภาพทำให้เกิดความเข้าใจระบบมากยิ่งขึ้น
- 2) การที่ผู้บริหารของหน่วยงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือกข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS ทำให้มีความโปร่งใส และความยุติธรรม

จุดด้อย

- 1) หน่วยงานยังไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้เพียงพอ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาภารกิจเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



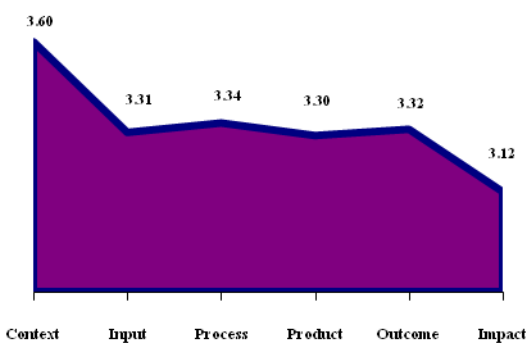
จุดเด่น

- 1) การจัดกิจกรรมฝึกอบรมจากส่วนกลาง (สำนักงาน ก.พ.) ได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการ HiPPS ได้มีส่วนร่วมในระดับสูง มีเอกสารความรู้ที่น่าสนใจ ทันสมัย
- 2) การส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงานทำให้ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้งานที่มีความท้าทายสูง และได้ทำงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

จุดด้อย

- 1) หน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพในการเตรียมการเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการส่งเสริมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร บางหน่วยงานไม่สามารถหมุนเวียนงานได้จริง
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังขาดการเตรียมความพร้อมของตนเองด้านความรู้ ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS อย่างจริงจัง

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



จุดเด่น

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ท้าทาย ต่อความสามารถของข้าราชการ HiPPS เหมาะเป็นแหล่งส่งเสริมประสบการณ์ที่ดี
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสอนงานให้แก่ข้าราชการ HiPPS และพร้อมที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการ HiPPS ได้มีโอกาสทำภารกิจที่มีความสำคัญ

จุดด้อย

- 1) ข้าราชการทั่วไปยังคงมีทักษะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เพิ่มขึ้นแม้ว่าหน่วยงานจะได้นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ตาม
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะกระตุ้นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้อย่างแท้จริง



สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ จากผลการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้บริหารของหน่วยงานด้วยเทคนิคการ พบว่า *ด้านบริบท (Context)* ส่วนราชการมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวอยู่ในระบบราชการต่อไป *ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)* ส่วนราชการได้มีการเตรียมความพร้อมเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น เป็นการเตรียมพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมของหน่วยงานมากกว่าเป็นการเตรียมเพื่อรองรับกับระบบ HiPPS โดยเฉพาะ *ด้านกระบวนการ (Process)* พบว่าส่วนราชการ ได้ให้ความสำคัญกับระบบ HiPPS โดยผู้บริหารได้เข้าร่วมเป็นกรรมการในระบบ เช่น เป็นประธานสรรหาคัดเลือกบุคคลากรเข้าสู่ระบบ HiPPS มีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ได้มอบหมายภารกิจให้กับหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากรรับผิดชอบ *ด้านผลผลิต (Product)* พบว่า ระบบ HiPPS สามารถที่จะดึงศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงออกมาใช้ได้เต็มที่ สามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการ HiPPS อยู่ในระบบราชการได้ในระยะหนึ่ง เป็นการเตรียมพร้อมให้กับข้าราชการได้เป็นผู้นำองค์กรในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ *ด้านผลลัพธ์ (Outcome)* พบว่า ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานสูง โดยเฉพาะการมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นกว่าข้าราชการทั่วไป *ด้านผลกระทบ (Impact)* พบว่าระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างผลกระทบให้กับหน่วยงานได้มากเท่าที่ควรอาจเป็นเพราะว่ามีข้าราชการ HiPPS เพียงจำนวนน้อยเท่านั้นในหน่วยงานซึ่งไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในระยะเวลาดังกล่าว

**ปัญหาและอุปสรรค**ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการบางแห่ง ส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์ ไม่มีหน่วยงานที่ดูแลระบบที่ชัดเจน เปลี่ยนคณะกรรมการดูแลระบบบ่อย การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS ของส่วนราชการมีทัศนคติเชิงลบมองเป็นการเพิ่มภาระงาน ฝ่ายบริหารงานบุคคลไม่เห็นความสำคัญ ทำให้ไม่ได้ตามกรอบเพิ่มประสิทธิภาพ EAF มักขาดการหมุนเวียนงาน ช่วงเวลาเรียนรู้งานตามเส้นทางความก้าวหน้าสั้นเกินไป ลักษณะงานเฉพาะทางมากไม่เหมาะกับระบบ HiPPS ข้าราชการ HiPPS มีจำนวนน้อยเกินไป ขาดเป้าหมายในการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ขาดพี่เลี้ยงสอนงาน มีผู้สมัครเข้าระบบ HiPPS เพราะไม่ผ่านตามเกณฑ์คัดเลือก ข้าราชการทั่วไปในหน่วยงานไม่ร่วมมือยังขาดความเข้าใจในระบบ HiPPS ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสื่อสารในหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ ผ่านการฝึกอบรมแต่ไม่ได้นำมาใช้

**ปัจจัยเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ** ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับ มีทัศนคติเชิงบวกและให้ความสำคัญให้การสนับสนุน เจ้าหน้าที่ดูแลระบบบริหารงานบุคคลมีความเข้าใจการทำงานเป็นทีม หน่วยงานต้องมีความพร้อมด้านงบประมาณและ IT หน่วยงานมีขนาดใหญ่ มีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรเอื้อการเรียนรู้และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เป็นหน่วยงานที่มี



องค์ความรู้สมัยใหม่ มีลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ มีระบบการพัฒนาศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนและต่อเนื่อง มีพี่เลี้ยงที่ดีถ่ายทอดความรู้วิทยาการใหม่ๆ อย่างเต็มที่ มีการหมุนเวียนงานภายในองค์กรได้ บรรยากาศทำงานเป็นทีม ไม่ยึดติดกับตัวบุคคลมากเกินไป ข้าราชการ HiPPS มีความเข้มแข็งสร้างพลังใจตนเองได้ ทำตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่ชัดเจน ข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยงวางเป้าหมายพร้อมทำสัญญาร่วมกันที่จะพัฒนาตนเองไปด้วยกัน

### ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่ให้คะแนนอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) ควรได้รับการจัดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับส่วนราชการที่มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) อาจใช้กระบวนการเรียนรู้แบบกลุ่มส่วนราชการหรือแบบเป็นคู่ระหว่างส่วนราชการ

2. จากผลการประเมินโดยกลุ่มผู้รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS พบว่า มีคะแนนประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) ซึ่งต่ำสุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่ให้ข้อมูล นั้นแสดงว่ากลุ่มผู้รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS ยังมีทัศนคติต่อระบบ HiPPS ค่อนข้างต่ำและเมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงคุณภาพบางคน มีความคิดเห็นว่ระบบ HiPPS นั้นสร้างภาระที่เพิ่มขึ้นให้กับงานการเจ้าหน้าที่ และมีความยากในการบริหารจัดการ ดังนั้น ทางสำนักงาน ก.พ. ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างพลังใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบ HiPPS และสร้างคุณค่าในตนเอง ให้กับกลุ่มนี้มากขึ้นนอกเหนือจากความรู้วิชาการที่เกี่ยวข้อง

3. ส่วนข้าราชการ HiPPS ที่อยู่ในส่วนราชการที่มีคะแนนพอใช้ (C<sup>+</sup>) ถึงดีพอใช้ (B) ควรได้รับการจัดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจใช้การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างส่วนราชการเพื่อแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์กร เนื่องจากถูกมองว่าเป็นการพัฒนาตนเองเป็นหลักแต่ยังไม่ไปสู่การพัฒนาองค์กร หรือกำหนดให้ การผลิตผลงานเพื่อองค์กร เป็น KPI ส่วนบุคคลของข้าราชการ HiPPS

4. จำนวนข้าราชการ HiPPS มีน้อยจึงขาดพลังที่จะนำสู่การเปลี่ยนแปลงในงานราชการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ให้มีความยืดหยุ่น โดยมีเกณฑ์กลางกับเกณฑ์ตามส่วนราชการและควรมุ่งเน้นผลงานหรือประสบการณ์ที่ข้าราชการนั้นมีการพัฒนาตนเองได้เร็วเมื่อมีโอกาส เช่น อาจใช้น้ำหนักคะแนนในเกณฑ์แต่ละข้อรวมกัน โดยแต่ละข้อมีน้ำหนักไม่เท่ากันขึ้นกับส่วนราชการเป็นผู้ให้คะแนนตามความจำเป็นหรือวิสัยทัศน์ภารกิจของส่วนราชการนั้น ๆ เป็นต้น เพื่อให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมได้คัดเลือกคนของเขาเองมากขึ้น

5. ระบบ HiPPS เร่งผลิตผลงานและรวบรวมผลงานที่เกิดจากการใช้ระบบ พร้อมจัดเวทีวิชาการแลกเปลี่ยนให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะในมุมมองด้านการทำงานโปร่งใส ทুমเทให้กับสังคม เพื่อข้าราชการจะได้เป็นที่ยอมรับได้รับความไว้วางใจ จากทุกภาคส่วนและประชาสัมพันธ์ให้สังคมและผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อจะได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องมากขึ้นต่อไป

## คำนำ

รายงานการวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ในครั้งนี้ ได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงาน ก.พ. ให้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2553 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของ 42 ส่วนราชการ ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จ 6 ด้านคือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ และได้จำแนกระดับของผลความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ไว้ 4 ระดับตั้งแต่ ปรับปรุง พอใช้ ดี และดีมาก พร้อมทั้งศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ. โดยมีกลุ่มตัวอย่างรวม 694 คนจาก 42 ส่วนราชการที่ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินจาก 5 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จำนวน 45 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 49 คน 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS จำนวน 93 คน 4) กลุ่มข้าราชการ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 122 คน และ 5) กลุ่มข้าราชการทั่วไป ส่วนราชการละอย่างน้อย 5 คนรวมจำนวน 385 คน และใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ที่เป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่ม แบบสัมภาษณ์รายบุคคล แบบสอบถามความคิดเห็น 5 ระดับ โดยใช้แนวคิดการประเมิน ด้วย CIPP Model และ Logic Model เป็นกรอบการศึกษาครั้งนี้

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ คาดหวังว่า ผลการประเมินจะนำมาสู่การแก้ไขและปรับปรุง การบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชุชม)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์



## สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	ก
บทที่ 1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	2
ขอบเขตการศึกษา	2
กรอบการศึกษาวิจัย	3
หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ	5
นิยามปฏิบัติการ	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ตอนที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในระบบบริหารราชการยุคใหม่	9
ตอนที่ 2 การบริหารจัดการระบบ HiPPS	14
ตอนที่ 3 การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning) และการเรียนจากการปฏิบัติ (Action learning)	40
ตอนที่ 4 สมรรถนะที่จำเป็นและเฉพาะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการจงใจในงาน	59
ตอนที่ 5 แนวคิดการประเมินผลตามโลจิกโมเดล (Logic Model)	81
ตอนที่ 6 แนวคิดหลักการบริหาร 9 M และการประเมินรูปแบบชิป (CIPP Model)	86
ตอนที่ 7 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมิน 360 องศา	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	106
ตอนที่ 1 การประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS	106
ตอนที่ 2 การประเมินภาพรวมในการบริหารจัดการระบบ HiPPS	107
ตอนที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อการประเมิน	108
แผนปฏิบัติงานการประเมินผล	114
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
ตอนที่ 1 บทสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของข้าราชการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	116
1.1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 จำนวน 122 คน โดยการประมวล และวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น	117
1.2 ผู้บังคับบัญชาาระดับต้นของ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 93 คน โดยการประมวล และวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น	126

## สารบัญ – ต่อ -

	หน้า
1.3 ข้าราชการทั่วไปในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 จำนวน 385 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น	133
1.4 ผู้บริหารของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่-3 ไม่น้อยกว่า ส่วนราชการละ 1 คน จำนวน 45 คน โดยการประชุมระดมสมอง (Focus group)	141
1.5 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 1 คน จำนวน 49 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ เป็นต้น	162
ตอนที่ 2 บทวิเคราะห์ภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของ ทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 พร้อมการจำแนก ส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS	175
2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	176
2.2 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพใน การบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ	178
2.3 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพใน การบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมจำแนกตามส่วนราชการ	181
2.4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อ การบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยความสำเร็จภาพรวมทั้ง 6 ด้าน และ แต่ละด้านระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม	202
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปตามวัตถุประสงค์ข้อ 1	293
สรุปผลการประเมินภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ	294
สรุปตามวัตถุประสงค์ข้อ 2	296
การอภิปรายผลการวิจัย	309
ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ	311
ข้อเสนอแนะในการวิจัย313	
ภาคผนวก	315
บรรณานุกรม	361

## สารบัญญัตราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงถึงสิ่งที่ควรคำนึงและอุปสรรคของการนำ Talent management ไปใช้ในหน่วยงาน	25
2	สัดส่วนจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เทียบกับจำนวนตำแหน่งระดับ 9-11 ของส่วนราชการระดับกรม	38
3	แสดงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป	65
4	แสดงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ	65
5	แสดงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร	66
6	แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	66
7	แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านบริการที่ดี	67
8	แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	68
9	แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	69
10	แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	70
11	ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item-total Correlation) และการหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Cronbach's Alpha)	109
12	แสดงสรุปภาพรวมของ การประเมินผลในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ	113
13	แสดงการจำแนกกลุ่มศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS และการแปลผล	114
14	แผนปฏิบัติงานการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ	115
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ตามความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 - 3 (N = 122)	118
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อระบบ HiPPS จากกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 - 3 (N = 93)	126
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นต่อระบบ HiPPS จากกลุ่มข้าราชการทั่วไป (N = 385)	133
18	สรุปภาพรวม ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ทั้ง 42 ส่วนราชการ	142
19	สรุปภาพรวมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ทั้ง 42 ส่วนราชการ	162
20	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นในการประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่ตนเองสังกัด	176
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลรวม 42 ส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่น 1 - 3	177

## สารบัญตาราง – ต่อ -

ตาราง	หน้า	
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่มทั้ง 42 ส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่น 1 – 3	178
23	คะแนนเฉลี่ยรวมและการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างและปัจจัยความสำเร็จ	179
24	คะแนนเฉลี่ยรวมและการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวม 42 ส่วนราชการจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างและปัจจัยความสำเร็จรวมทั้ง 6 ด้าน	182
25	คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยบริบท (Context) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง	184
26	คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยนำเข้า (Input) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง	186
27	คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยกระบวนการ (Process) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง	188
28	คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยผลผลิต (Product) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง	190
29	คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Outcome) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง	192
30	คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัย ผลกระทบ (Impact) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง	194
31	การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่ม ด้วยการทดสอบสถิติ One Way- ANOVA	202
32	ประเมินความแตกต่างของคะแนนความคิดเห็นต่อการจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ระหว่างคู่ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม	203



## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS	4
2 ประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	28
3 การพัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	30
4 ภาพรวมการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	30
5 กรอบการพัฒนาศักยภาพ : ระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS Training Roadmap)	32
6 หลักศูตรการอบรมภายใต้กรอบการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	32
7 โมเดลการเรียนรู้ในหน่วยงาน	43
8 โมเดลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ	56
9 การเปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	76
10 องค์ประกอบหลักของการประเมินตามรูปแบบ CIPP	89
11 สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ตามการประเมินแบบ CIPP	92
12 โมเดลการการออกแบบการประเมินระบบ 360 องศา	102
13 เปรียบเทียบความคิดเห็นตาม 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่ม	181
14 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการ ในแต่ละปัจจัย 6 ด้าน จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	197
15 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการ ในด้านบริบท จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	198
16 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการ ในด้านปัจจัยนำเข้า จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	198
17 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในด้านกระบวนการ จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	199
18 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในด้านผลผลิต จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	199
19 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในด้านด้านผลลัพธ์ จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	200
20 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในด้านผลกระทบจำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	200
21 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหาร จัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในปีจ้ยรวมทั้ง 6 ด้านจำแนกตาม 42 ส่วนราชการ	201

**Evaluation****Executive Summary**

The High Performance and Potential System (HiPPS) was developed by the Office of the Civil Service Commission (OCSC), and it was used in a number of government departments for over five years. The main objective of HiPPS was to prepare the government officials with high work performance and potential for development and learning through the workplace learning strategies: job rotation, coaching, job delegation, and training. Therefore, the government officials under HiPPS would progress in their career paths or become top executives, within a proper period of time. The main purpose of this study was to evaluate the overall results and the potential in administrating the HiPPS system of 42 government departments in which the HiPPS government officials class 1-3 are working. The sub-objectives of the study were as follows: 1) to establish a criterion and evaluation approaches for both the overall results and the potential of the attended government departments in HiPPS administration; 2) to evaluate the success in the HiPPS administration of the government departments upon their potentials; and 3) to investigate the problems and difficulties found in the use of HiPPS, and offer the OCSC the recommendation for improving and developing HiPPS.

In the evaluation, the CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program of Stufflebeam & Shinkfield (2007) and the Logic Model of Pankratz (2008) were employed to determine the success factors divided into 6 dimensions: Context, Input, Process, Product, Outcome, and Impact. The data collection method was operated by using the 360 Degree Feedback. The data were collected from five groups of samples, 694 total persons from 42 government departments, which are as follows: 1) the group of top executives of the government departments, 45 persons; 2) the group of officials in personnel division, 49 persons; 3) the group of supervisors coaching HiPPS government officials, 93 persons; 4) the group of HiPPS government officials class 1-3, 122 persons; and 5) the group of general government officials comprising at least five persons from each government departments, 385 persons. The instruments used for data collection are the following: 1) five-rating-scale questionnaires with 74 questions for the supervisors, 83 questions for the HiPPS government officials, and 84 questions for the general government officials; 2) individual in-depth interviews with 34 questions for the officials in personnel division; and 3) focus group interviews for the top executives. The SPSS for Windows was used in the descriptive statistical analysis of the total data. The comparison among opinions of five sample groups was analyzed by One-way ANOVA. The qualitative data were analyzed by the content analysis. In evaluating the success in HiPPS administration of the government departments by the total scores obtained

## **Evaluation**

from the quantitative data, the government departments were ranged into 8 levels upon their potentials. If the score shows between 1.01-1.50, the potential is under group D, very weakness meaning the HiPPS administration of that government department needs urgent improvement. If the score shows between 4.51-5.00, the potential is under group A<sup>+</sup>, meaning the HiPPS administration of that government department is excellent.

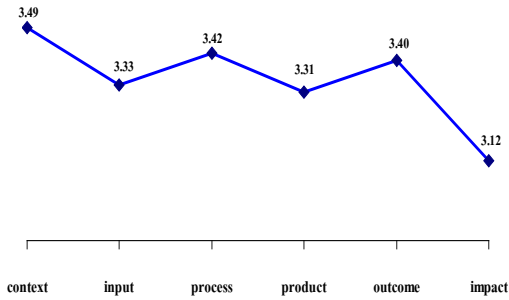
The quantitative results are as follows. Overall, most of the samples had the idea that the HiPPS administration of the government departments were fairly strength level (B) with the mean ( $\bar{X}$ ) of 3.37. When each group of samples was examined, the group of HiPPS government officials and of supervisors coaching HiPPS government officials were both found that the HiPPS administration of the government department were good strength level (B<sup>+</sup>) with the same highest mean of 3.53. The group of general government officials evaluated the lower value of 3.37 which was considered fairly strength level (B). The group of top executives evaluated the next lower value of 3.21 which was deemed fairly strength level (B). The group of officials in personnel division evaluated the lowest mean of 2.83 which was considered fairly weakness level (C<sup>+</sup>). In the comparison of the opinions of the five sample groups, there was statistically significant difference at .01 ( $F=17.682^{**}$ ) for the total group' perspectives about the success factors: Context, Input, Process, Product, Outcome, and Impact. Having considered the perspectives in each factors, there were also statistically significant differences at .01 ( $F=19.536^{**}$ ,  $13.010^{**}$ ,  $22.143^{**}$ ,  $6.493^{**}$ ,  $28.010^{**}$ , and  $6.211^{**}$ ). In the pair comparison analysis by Scheffe's method for the consideration of the difference and the agreement of the perspectives towards HiPPS administration between any two groups of samples, it was found that the group of HiPPS government officials and of supervisors coaching HiPPS government officials had the same perspectives both in each and overall success factors.

Having evaluated the potential of each government department, it was found that all of 42 departments were between the fairly weakness level (C<sup>+</sup>) and the good strength level (B<sup>+</sup>) with the mean of 2.65 – 3.87. The department with the highest value of 3.87 (B<sup>+</sup>) was the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Energy. The next lower department which were at the good strength level (B<sup>+</sup>) comprised the Fiscal Policy Office, the Department of Mineral Fuels, and the Department of Lands with the mean of 3.85, 3.82, and 3.82 respectively. The lowest department was the Energy Policy and Planning Office with the mean of 2.65 ranked at the fairly weakness level (C<sup>+</sup>). The second lowest departments were the Department of Fisheries, the Department of Land Transport, and the Department of the Comptroller General's with the mean of 2.81, 2.85, and 2.97 respectively ranked at the fairly weakness level (C<sup>+</sup>)

The potential evaluation regarding the six success factors of the 42 government offices was summarized as the following.

**Evaluation**

**Evaluation Results (Total)**



**Strengths**

- 1) The HiPPS got acceptance and was guideline in the officials development continually and efficiently.
- 2) The department with complicated and challenging missions helped the HiPPS government officials gain many experiences.

**Weaknesses**

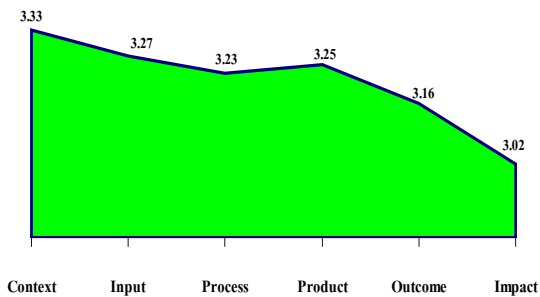
- 1) HiPPS government officials couldn't rotate efficient. and being fail to accomplish the Experience Accumulation Framework-EAF.
- 2) There were inadequate officials in personnel division and potential of truly managing HiPPS within their department.

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean Grade	
Context	3.33	3.34	2.91	3.57	3.60	3.49	<b>B</b>
Input	3.27	3.62	2.83	3.41	3.31	3.33	<b>B</b>
Process	3.23	3.68	2.93	3.75	3.34	3.42	<b>B</b>
Product	3.25	3.43	2.89	3.44	3.30	3.31	<b>B</b>
Outcome	3.16	3.77	2.74	3.72	3.32	3.40	<b>B</b>
Impact	3.02	3.27	2.65	3.22	3.12	3.12	<b>B</b>
<b>Total</b>	<b>3.21</b>	<b>3.53</b>	<b>2.83</b>	<b>3.53</b>	<b>3.37</b>	<b>3.37</b>	<b>B</b>
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

The group of HiPPS government officials and of supervisors gave the highest evaluation value at 3.53. The next lowers were the group of general government officials, top executives, and officials in personnel division.

**Remark** G1 = Top Executives G2 = Supervisor G3 = Officials in personnel division G4 = HiPPS government officials G5 = General government officials

**Evaluation Results by Top Executives**



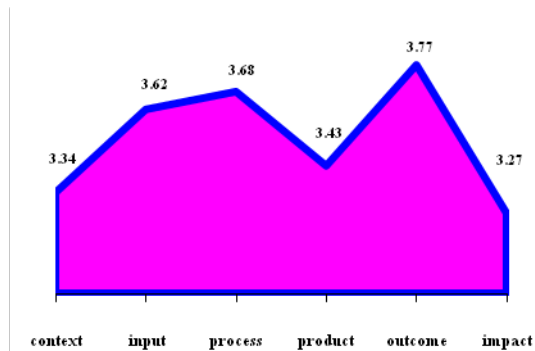
**Strengths**

- 1) The department whose missions and work goals were challenging to HiPPS government officials was good for gaining experiences.
- 2) The department needed to have an efficient personnel development system in order to maintain the high potential and outstanding officials in the department for a long time.

**Weaknesses**

- 1) Job rotation did not last long, so the HiPPS government officials could not truly gain experiences and specific skills.
- 2) The HiPPS government officials still could not create innovations for the department.

**Evaluation Results by Supervisors**



**Strengths**

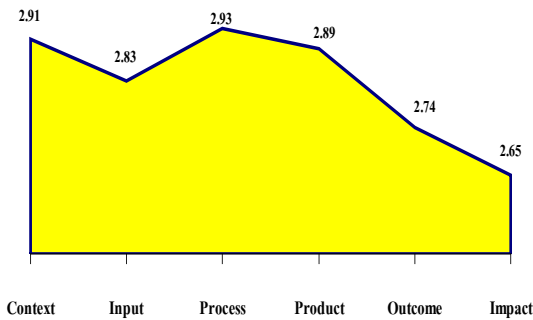
- 1) The HiPPS government officials was able to effectively perform the assigned tasks and finish them in a given time. They truly had high potentials.
- 2) The HiPPS government officials were accepted by the executives and colleagues in that they had knowledge, ability, and human relations at work.

**Weaknesses**

- 1) The department lacked a management system and officers who were determined, considered, and seriously willing to manage HiPPS.

**Evaluation**

**Evaluation Results by Officials in Personnel Division**



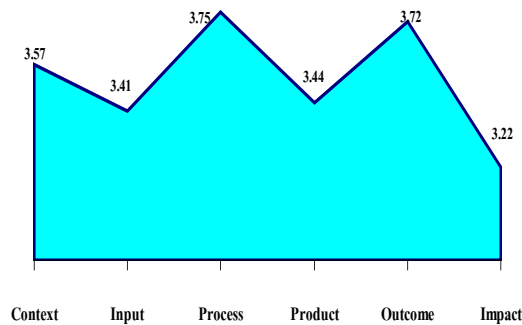
**Strengths**

- 1) Learning about HiPPS from documents, internet, and attending the meetings held by OCSC helped understand more about the system.
- 2) Participation of the department’s executives in the selection process of HiPPS resulted in transparency and justice.

**Weaknesses**

- 1) The department still could not be a good model in HiPPS administration for other departments.
- 2) The HiPPS government officials still could not create innovations that can encourage concrete development.

**Evaluation Results by HiPPS Government Officials**



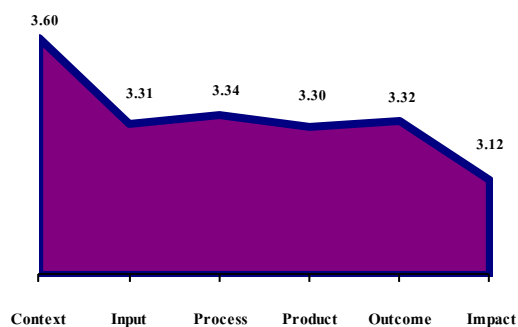
**Strengths**

- 1) Arranging training activities by the OCSC offered the HiPPS government officials opportunities to participate. Also, documents about interesting and up-to-date knowledge were provided.
- 2) Accumulating knowledge by rotating jobs helped the HiPPS government officials perform self-development in that they encountered high challenging jobs and work closely with the department’s top executives.

**Weaknesses**

- 1) The department lacked efficiency in preparing for the use of HiPPS.
- 2) Jobs rotation for knowledge accumulation of the HiPPS government officials lacked efficiency, and in some department it was difficult to perform.
- 3) The HiPPS government officials lacked serious preparations before entering the system.

**Evaluation Results by General Government Officials**



**Strengths**

- 1) The department whose missions were complicated and challenging to the HiPPS government officials would be a good place for accumulating experience.
- 2) Hospitality found among officials in the department led to the efficiency in coaching the HiPPS government officials. The HiPPS government officials were encouraged to perform crucial tasks.

**Weaknesses**

- 1) Most of the general government officials were still working based on results. Despite the fact that HiPPS had been employed in the department for some time, the number of change leaders did not increase.
- 2) HiPPS still could not truly stimulate the environment of learning and sharing knowledge within the department.

## ***Evaluation***

In analyzing the qualitative data obtained from group interviews and in-depth interviews with the top executives, the results were as follows. For the Context aspect, it was found that the government departments were in need of HiPPS in order to continually develop the HiPPS government officials and to persuade them to stay in the bureaucratic system. For the Input aspect, there was a preparation only to some extent. That is, human resource management was not prepared to specifically support the use of HiPPS; in contrast, it was prepared for the overall image of an department. For the Process aspect, it was found that the departments placed importance on HiPPS as can be seen from the participation of top executives in the HiPPS committee, such as the chairman of the HiPPS selection committee. Also, there were a mission assignment to the department's the personnel development unit and a follow-up on the progress of HiPPS administration. For the Product aspect, it was found that HiPPS was capable of substantially drawing the potential from the high performance officials, of attracting the HiPPS government officials to stay in the bureaucratic system for some time, and of preparing the HiPPS government officials to be the department's efficient executives in the future. For the Outcome aspect, the HiPPS government officials were well accepted among colleagues and supervisors as an official who had high work potential, especially as the one who obtained more outstanding change leading skills than other general government officials. For the Impact aspect, it was found that HiPPS was still incapable of creating impact to the departments as much as expected, because there was a small number of HiPPS government officials working in the department. With this reason, change and innovations were difficult to be created within a short period of time.

**Problems and difficulties** in HiPPS administration most found were as follows: lacking of cooperation from top executives, existence of patronage system, lacking of definite HiPPS responsible unit, frequent change in HiPPS committee, incompetency of human resource management, negative attitude of increasing workload of the officials responsible for HiPPS, inattention of the human resource department, being fail to accomplish the experience accumulation framework (EAF), lacking of job rotation, short duration of work learning period, a great deal of specific work, a small number of HiPPS government officials, lacking of goals in performing upon HiPPS, lacking of coaching officials, lacking of officials applying for HiPPS as unqualified upon the selection criteria, lacking of cooperation from general government officials as lacking understanding in HiPPS, lacking of work morale of the officials, inefficiency of communication within the department, and unutilization of knowledge gained from training.

The factors found to support the efficiency of HiPPS administration were acceptance of both executives and officials, positive attitudes towards HiPPS, emphasis on importance of HiPPS, supports for HiPPS administration, comprehension and teamwork of HR officials, preparedness in budget and information technology, being a large department, organizational cultures that value learning and hard work, being a department filled with

## Evaluation

modern knowledge, challenging work, efficient human resource development system, explicit career path, explicit and continuous HiPPS government official development plan, willingness of a coach in passing on new knowledge, job rotation, teamwork environment, being uncommitted to only one individual, ability of HiPPS government officials to build their own inner strength, complying with a clear experience accumulation framework, goal setting and agreement making between HiPPS government officials and coaches in order to undergo the self-development process together.

### Recommendation

1. From the evaluation of the overall results and the potential in HiPPS administration, there should be an exchange of experience and knowledge in pairs or groups between the government departments whose evaluation results were at the fairly strength level (B) and those whose results were at the good strength level (B<sup>+</sup>).

2. It was found that the group of officials in personnel division rated the HiPPS administration as fairly weakness level (C<sup>+</sup>) which was the lowest compared to the other groups of respondents. This means that the officials responsible for HiPPS still had quite negative attitudes. Moreover, in the qualitative research, some respondents had the idea that HiPPS was difficult to manage and that it caused more workload to the personnel affairs department. Therefore, the Office of the Civil Service Commission (OCSC) should hold the activities that boost incentives, positive attitudes, and self-esteem.

3. The HiPPS government officials from the departments with adequate performance (C<sup>+</sup>) should participate in group activities attended by several departments in order that knowledge and innovations can be reciprocally transferred. Alternatively, producing works for the organization should be one of the individual key performance indicators for the HiPPS government officials.

4. The current number of HiPPS government officials are not sufficient to cause change in the bureaucratic system; therefore, the criterion used in selecting officials eligible for HiPPS should be more flexible. That is there should be both central and department criteria. The department should focus on an official's work results and self-development. For example, the department should appoint weight to each success factor of the criterion by considering the department's necessity, vision, and mission, then use the total of the weighted scores in choosing the most eligible officials. As such, the department will have more opportunity to participate in the selection process.

5. The departments under HiPPS should generate more works and publicize them in a conference; thus, the transparency and the attempt to work for the society of the departments can be acknowledged in the social public. Accordingly, the state officials will be more acceptable and reliable to every section of society. Moreover, conducting public relations will results in gaining more supports from people and other related networks.



## บทที่ 1

## บทนำ

## ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) เป็นระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพในอนาคต โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปดำเนินการในส่วนราชการนำร่อง จำนวน 8 ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมธุรกิจพลังงาน กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และสำนักงาน ก.พ. และต่อมาสำนักงาน ก.พ. ได้ขยายผลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปยังส่วนราชการอื่น โดยในปัจจุบันมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำนวน 5 รุ่น จำนวนประมาณ 323 คน จาก 65 ส่วนราชการ

สำหรับแนวทางการดำเนินงานระบบ HiPPS นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ได้มุ่งเน้นการขยายผลระบบ HiPPS ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จะทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ส่วนราชการตั้งแต่นั้นขึ้นตอนการวางโครงสร้างระบบจนถึงขั้นตอนการบริหารจัดการระบบ HiPPS แต่เนื่องจากจำนวนส่วนราชการและข้าราชการที่เข้าร่วมระบบ HiPPS มีจำนวนเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ในขณะนี้ส่วนราชการหลายแห่งประสบปัญหาในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหลายมิติซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อนตามลักษณะภารกิจและวัฒนธรรมของส่วนราชการ จนถึงปัจจุบัน ระบบ HiPPS ได้ดำเนินการมาแล้วกว่า 7 ปี โดยยังไม่ได้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการอย่างเป็นระบบ การแก้ไขปัญหาให้แก่ส่วนราชการเป็นในลักษณะของการให้คำปรึกษาเป็นรายกรณี โดยมีการเก็บรวบรวมสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการแต่ยังขาดการวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำมาต่อยอดให้เป็นองค์ความรู้สำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานเป็นเชิงรุกในฐานะที่ปรึกษาของส่วนราชการ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดระบบตรวจสอบการบริหารจัดการระบบ HiPPS เพื่อใช้เป็นมาตรฐานกลางสำหรับติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ แต่เนื่องจากความแตกต่างในหลายมิติของส่วนราชการทำให้ในระยะเริ่มต้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นี้ จะมุ่งเน้นการศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 ซึ่งได้เริ่มดำเนินตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ ก.พ. กำหนดไว้ ตลอดจนเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ และการชี้แจงสร้างความเข้าใจให้แก่ส่วนราชการเพื่อเตรียมรับการตรวจสอบการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในอนาคต

**วัตถุประสงค์ เพื่อ**

1. ประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS
2. ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ

**ขอบเขตการศึกษา เป็นการวิจัยเชิงประเมินผล**

เริ่มต้นด้วยขั้นตอนแรก เป็นการค้นหาแนวทางการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการ ที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 การศึกษาคอบคลุมประเด็น 1) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ 2) แนวทางและวิธีการดำเนินการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ 3) แผนปฏิบัติงานการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ 4) สร้างและพัฒนาคุณภาพของแบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้ในการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**ขั้นตอนที่สอง เป็นการศึกษาผลการติดตามและประเมิน ประกอบด้วยประเด็น**

1. ผลการติดตามและประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ตามหลักเกณฑ์การประเมินของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 เสนอภาพรวม
2. บทสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของข้าราชการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้
  - 1) ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่า 120 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น
  - 2) ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของ HiPPS รุ่น 1-3 ไม่น้อยกว่า 80 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น
  - 3) ข้าราชการทั่วไปในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 จำนวน 385 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

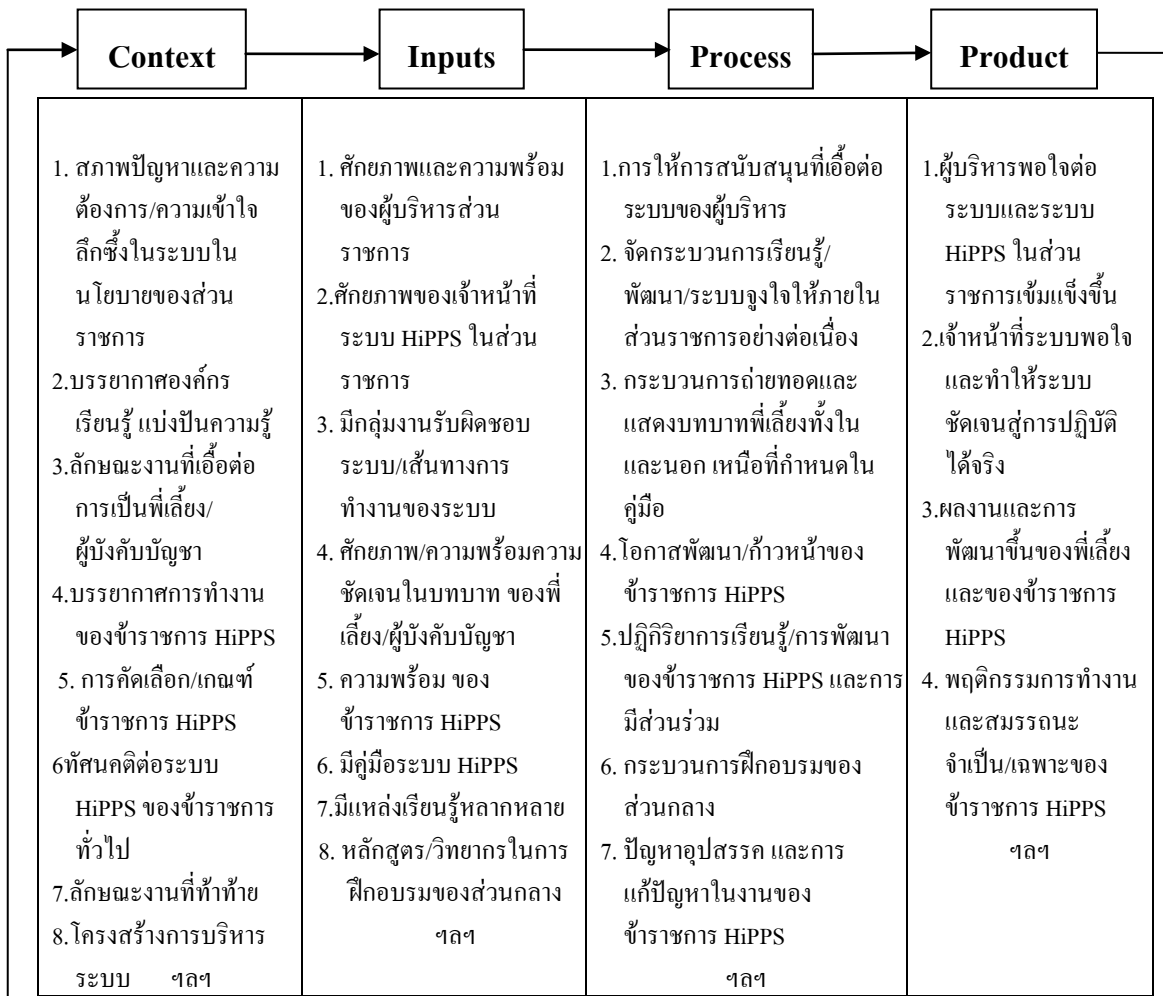
- 4) ผู้บริหารของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 1 คน โดยการประชุมระดมสมอง (Focus group) เป็นต้น
  - 5) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 1 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ เป็นต้น
3. บทวิเคราะห์ภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 พร้อมการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS
- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
  - 2) ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ
  - 3) ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมจำแนกตามส่วนราชการ
  - 4) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยความสำเร็จภาพรวมทั้ง 6 ด้าน และแต่ละด้านระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม
4. บทสรุปปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่ HiPPS รุ่นที่ 1-3
  5. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS สำหรับ สำนักงาน ก.พ.

**กรอบการศึกษาวิจัย**

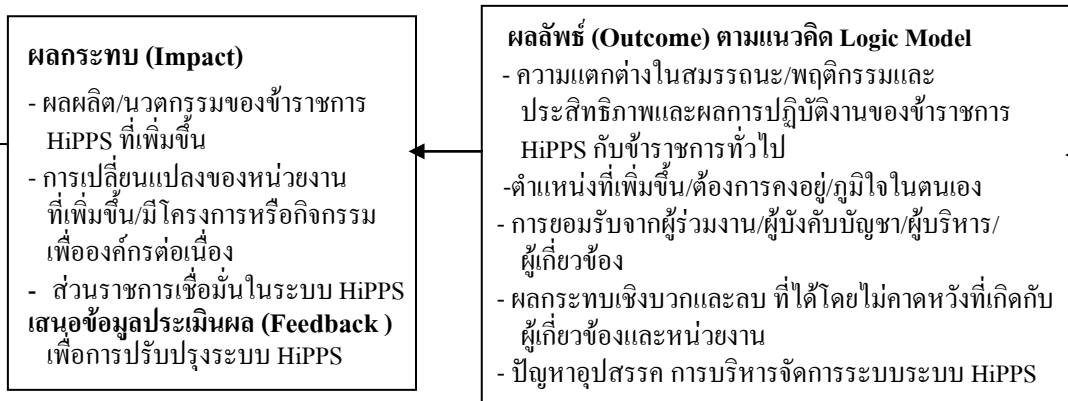
ในการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ในการศึกษานี้ใช้โมเดล CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007) เป็นกรอบหลักของการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS และใช้กรอบการประเมิน Logic Model (Pankratz, 2008: Online) เพื่อประเมินผลภาพรวมจากการบริหารจัดการระบบ HiPPS ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ เพื่อดูผลตอบแทนจากการลงทุนในเชิงของการเพิ่มทุนมนุษย์เป็นหลัก โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านทักษะและคุณลักษณะทำให้สามารถสร้างผลผลิตต่างๆ ในเชิงการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นจากเดิม รวมถึงการทำให้ส่วนราชการได้รับการพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ทั้งในกลุ่มข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้บริหารส่วนราชการ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ข้าราชการเพื่อนร่วมงานและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ดังแสดง กรอบแนวคิดในการดำเนินการ ดังนี้

**หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ**



**หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมจากการบริหารจัดการระบบ HiPPS**



ภาพประกอบ 1 รูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

จากภาพประกอบ 1 รูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินศึกษาในครั้งนี้ สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

### หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

#### หลักเกณฑ์ที่ 1 การมีปัจจัยบริบทที่เอื้อต่อการการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพ

##### ตัวชี้วัดหลัก

1. ความจำเป็นที่ต้องนำระบบ HiPPS มาใช้ในส่วนราชการ
2. นโยบายของส่วนราชการที่เน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีระบบจูงใจที่ชัดเจน
3. บรรยากาศหน่วยงานเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้และมีความเป็นกัลยาณมิตรพร้อมแบ่งปันความรู้
4. ผู้บริหารมีความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการระบบ HiPPS
5. มีข้าราชการที่มีศักยภาพสูง อาจพิจารณาจากระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงานตำแหน่งงานอยู่เป็นจำนวนมากในส่วนราชการ
6. ข้าราชการทั่วไปส่วนใหญ่ มีทัศนคติที่ดีต่อระบบ HiPPS
7. ส่วนราชการมีโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบและยืดหยุ่น
8. ส่วนราชการมีลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถของข้าราชการ
9. มีหลักเกณฑ์คัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

#### หลักเกณฑ์ที่ 2 การมีปัจจัยนำเข้าทั้ง ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่สภาพแวดล้อม และการบริหารจัดการ ที่พร้อมต่อการการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ

##### ตัวชี้วัดหลัก

1. ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการมีการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความคาดหวังกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS
2. ผู้บริหารระดับสูงมีการประกาศนโยบายและตัวชี้วัดที่รองรับการนำระบบ HiPPS มาใช้
3. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ HiPPS ของส่วนราชการมีความเข้าใจ มีทักษะในการบริหารจัดการทั่วไปในระบบและผ่านการอบรมในระบบ HiPPS มาอย่างน้อย 2 หลักสูตร
4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการหรือกลุ่มงานที่มีภาระงานโดยตรงในการรับผิดชอบระบบ HiPPS
5. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือพี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่ชัดเจนและพร้อมในการสอนงาน

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

6. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือที่เล็งมีความเข้าใจ มีบุคลิกภาพและทักษะสอนงาน พร้อมผ่านการเรียนรู้หรืออบรมในระบบ HiPPS มาอย่างน้อย 2 หลักสูตร
7. ข้าราชการ HiPPS มีความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ดีต่อระบบ HiPPS
8. ข้าราชการ HiPPS มีการวางแผนการพัฒนาและเติบโตของตนเองและหน่วยงานที่ชัดเจน
8. มีคู่มือเกี่ยวกับระบบ HiPPS อย่างเพียงพอให้ทุกคนได้ศึกษาเพิ่มเติม
7. ส่วนราชการมีแหล่งเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่หลากหลาย
8. มีหลักสูตรในการฝึกอบรมทั้งส่วนกลางและส่วนราชการที่ตอบสนองปัญหาและความต้องการแท้จริงของทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS
9. มีระบบการหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงานที่ตรงกับประสบการณ์พื้นฐานของข้าราชการ HiPPS

### หลักเกณฑ์ที่ 3 การมีกระบวนการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการ ที่มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดหลัก

1. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความก้าวหน้าและการประเมินผล พร้อม
2. ผู้บริหารได้แสดงออกเป็นตัวแบบของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี
3. ผู้บริหารได้ร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบและให้การสนับสนุนทั้งทางกำลังใจและทรัพยากรทางวัตถุ บุคคลและข้อมูล ที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบ HiPPS
4. ส่วนราชการมีการจัดกระบวนการเรียนรู้การพัฒนา ระบบจูงใจในงานอย่างต่อเนื่อง
5. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ HiPPS ของส่วนราชการ มีการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เกี่ยวข้องในระบบ HiPPS ทุกคน ได้ดำเนินงานตามบทบาทที่ระบุในคู่มือ
6. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือที่เล็งมีการถ่ายทอดและทุ่มเทบทบาทการเป็นที่เล็งทั้งในและนอกเหนือที่กำหนดในคู่มือ
7. ข้าราชการ HiPPS ได้เข้าถึงโอกาสการพัฒนาตนเอง และได้รับโอกาสความก้าวหน้าในงาน
8. ข้าราชการ HiPPS มีกิจกรรมในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริงและการเรียนรู้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
9. ข้าราชการ HiPPS มีส่วนร่วมกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและเข้ารับการฝึกอบรมของส่วนกลางเป็นประจำทุกปี
10. ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงความคิดเห็นด้านปัญหาและอุปสรรค พร้อมร่วมแก้ปัญหาในงานที่สำคัญของส่วนราชการและการบริหารจัดการในระบบ HiPPS อย่างต่อเนื่อง

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**หลักเกณฑ์ที่ 4** มีผลผลิตที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะและผลงานที่ดีขึ้นของข้าราชการที่เกี่ยวข้อง

**ตัวชี้วัดหลัก**

1. ผู้บริหารระดับสูงพึงพอใจต่อระบบ HiPPS
2. ระบบ HiPPS ในส่วนราชการสามารถถูกนำไปปฏิบัติได้จริงตามวัตถุประสงค์ของระบบ
3. เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ HiPPS พึงพอใจต่อการทำงานในระบบ HiPPS
4. ผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือพี่เลี้ยงมีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นในงานเพิ่มสูงขึ้น
5. ข้าราชการ HiPPS มีพฤติกรรมการทำงานและสมรรถนะจำเป็นและสมรรถนะเฉพาะที่มีความเป็นเลิศเพิ่มสูงขึ้น
6. ข้าราชการ HiPPS มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณครบถ้วน
7. ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการนำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและหน่วยงานในทิศทางที่ได้มาตรฐานดีขึ้น
8. ข้าราชการ HiPPS พึงพอใจต่อทุกกระบวนการในระบบ HiPPS

**หลักเกณฑ์ที่ 5** มีผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงเมื่อเทียบกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

**ตัวชี้วัดหลัก**

1. เห็นผลความแตกต่างของสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานระหว่าง ข้าราชการ HiPPS กับ ข้าราชการทั่วไป
2. การคงอยู่ในระบบราชการเพื่อพัฒนาส่วนราชการให้เข้มแข็งต่อไปในระยะยาว
3. ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจาก ผู้ร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง
4. ข้าราชการ HiPPS มีตำแหน่งในหน้าที่การงานที่สูงขึ้นในช่วงที่อยู่ในระบบ HiPPS
5. ข้าราชการ HiPPS มีความเชื่อมั่นในระบบราชการและภาคภูมิใจในตนเองสูง
6. ข้าราชการ HiPPS มีระบบการคิดและการพัฒนาเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ
7. ปัญหาอุปสรรค การบริหารจัดการระบบระบบ HiPPS ของส่วนราชการได้รับการแก้ไขทัน

**หลักเกณฑ์ที่ 6** ผลกระทบที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกับส่วนราชการ อันนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาจากประชาชน

**ตัวชี้วัดหลัก**

1. ข้าราชการ HiPPS มีผลผลิตในเชิงนวัตกรรม ที่เพิ่มขึ้น



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

2. มีโครงการหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ใหม่เพื่อการพัฒนาหน่วยงานและบริการสังคมเป็นระยะ
3. ทุกคนในส่วนราชการเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการบริหารจัดการในระบบ HiPPS
4. ข้าราชการ HiPPS หรือส่วนราชการ ได้รับรางวัลหรือเป็นแบบอย่าง มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับต่อสังคม หรือประชาชน
5. เกิดผลกระทบเชิงบวกที่ได้โดยไม่คาดหวังที่เกิดกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงาน
6. ส่วนราชการมีการเสนอข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อการปรับปรุงระบบ HiPPS

**นิยามปฏิบัติการ**

1. **ระบบ HiPPS** หมายถึง ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่งคนดีอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด รักษา จูงใจคนดีคนเก่งให้มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ พัฒนาข้าราชการพลเรือนให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพมากด้วยประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้นำทางวิชาการหรือความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อระบบราชการและสังคมไทยต่อไป

2. **ข้าราชการ HiPPS** หมายถึง ข้าราชการทั่วไปที่ผ่านการคัดเลือกจากส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงาน ก.พ. ให้การยอมรับและขึ้นทะเบียนไว้ว่าเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือข้าราชการที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และได้เป็นผู้ที่นำร่องในการใช้ระบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ HiPPS (High Performance and Potential System) ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่งคนดีและต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ได้มาตรฐานทัดเทียมสากล

3. **ข้าราชการทั่วไป** หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS

4. **ข้าราชการ** หมายถึง รวมทั้งข้าราชการทั่วไป และข้าราชการ HiPPS

## บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลทั้งภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ 2) ประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ.

ดังนั้น ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ คณะวิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสู่การกำหนดรูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1-3 โดยมีรายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานไว้ดังนี้

- ตอนที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในระบบบริหารราชการยุคใหม่
- ตอนที่ 2 การบริหารจัดการระบบ HiPPS
- ตอนที่ 3 การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning) และการเรียนจากการปฏิบัติ (Action learning)
- ตอนที่ 4 สมรรถนะที่จำเป็นและเฉพาะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการจูงใจในงาน
- ตอนที่ 5 แนวคิดการประเมินผลตามโลจิกโมเดล (Logic Model)
- ตอนที่ 6 แนวคิดหลักการบริหาร 9 M และการประเมินรูปแบบชิป (CIPP Model)
- ตอนที่ 7 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมิน 360 องศา

## ตอนที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในระบบบริหารราชการยุคใหม่

เมื่อภาครัฐได้รับการกิจจำนวนมากขึ้น ในขณะที่ต้องลดจำนวนข้าราชการและอำนาจบางส่วนลง ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลไกในการบริหารงานภาครัฐในด้านต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งหากพิจารณาจากมุมมองทางวิชาการด้านการพัฒนาหน่วยงาน (Organizational development) จะเห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับการบริหารภาครัฐของไทยนั้นเป็นธรรมชาติของหน่วยงานที่เป็นระบบเปิดซึ่งย่อมได้รับผลกระทบจาก

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สภาพแวดล้อม และจะต้องพยายามปรับตัวเพื่อจัดการกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า (ปัญชร มาลากุล ณ อยุธยา, 2548) ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนขึ้น โดยเริ่มจัดทำเป็นนโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือนและได้รับความเห็นชอบจากคณะ รัฐมนตรี มาโดยลำดับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 เพื่อให้ส่วนราชการถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับยุคสมัยและบริบทของการปฏิบัติงานราชการเรื่อยมา

### **ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556**

ภายหลังพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลใช้บังคับ ซึ่งมีเจตนารมณ์สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จของหน่วยงาน รวมทั้งให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นที่ประชาชนและสัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ ข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาท วิธีคิด และวิธีปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องเตรียมกำลังคนภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยดำเนินการปรับปรุงยุทธศาสตร์ฉบับเดิมและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 (ออนไลน์) ขึ้นใหม่ โดยที่ประชุม ก.พ.มีมติเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 4/2552 เมื่อวันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2552 และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2552 โดยมีหลักการในเสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิตมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและ ประโยชน์สุขประชาชน โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ในปี พ.ศ.2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน” พันธกิจของยุทธศาสตร์ดังกล่าวคือ การเสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะ และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ ค้ำค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน อันประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ**

**เป้าหมาย :** ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำ กลุ่มงานตามความจำเป็นและค้ำค่า

**กลยุทธ์ที่ 1 :** พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

**เงื่อนไขความสำเร็จ :** บทบาทส่วนราชการ

1. ส่วนราชการมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา และข้าราชการร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย ระดับความสำเร็จ ของงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. ส่วนราชการมีแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง
3. มีการประเมินผลอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม และมีระบบการสื่อสารภายในส่วนราชการ ที่มีประสิทธิภาพ

**บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ และแนะนำส่งเสริมการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ และการดำเนินการพัฒนาข้าราชการ
2. จัดทำหลักสูตรกลางที่เป็นมาตรฐานเพื่อการพัฒนาข้าราชการ ได้แก่
  - 2.1 หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะด้าน
  - 2.2 หลักสูตรพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง
  - 2.3 หลักสูตรพัฒนานักทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มืออาชีพ
  - 2.4 หลักสูตรพัฒนาข้าราชการเฉพาะกลุ่มพิเศษ เช่น ข้าราชการที่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ ชายแดน หรือ ต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ การจัดทำหลักสูตรกลางของสำนักงาน ก.พ หรือหลักสูตรของ ส่วนราชการต้องมีลักษณะที่ทำให้ข้าราชการได้เรียนรู้ระบบ แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรม ของภาคอื่น นอกจาก ภาคราชการด้วย
3. วางระบบการพัฒนาสมรรถนะโดยจัดทำเครื่องมือ วิธีการ หลักสูตรการวิเคราะห์หา สมรรถนะ การประเมินและการกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ
4. ติดตามผลการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ และประเมินผล ความพร้อมของส่วนราชการในการพัฒนาข้าราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน

**เป้าหมาย :** ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และ คุณสมบัติของการเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**กลยุทธ์ที่ 2 :** กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยา และการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคลและวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

**กลยุทธ์ที่ 3 :** เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมผู้ได้บังคับบัญชา และสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา

**เงื่อนไขความสำเร็จ : บทบาทส่วนราชการ**

กำหนดเกณฑ์ ที่มีตัวชี้วัด และมีการประเมินที่โปร่งใสทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงาน

**บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. มีการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่มีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาข้าราชการ
2. จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้กับส่วนราชการ
3. กำหนดมิติและจัดลำดับความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินด้านจริยธรรมข้าราชการทุกระดับ
4. สร้างเวทีเครือข่าย / จัดงานรณรงค์ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
5. จัดทำหลักสูตรกลางด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่เป็นมาตรฐาน เช่น หลักสูตรการพัฒนาจิตบริการของข้าราชการ
6. ปลุกฝังอุดมการณ์และปรัชญาการเป็นข้าราชการที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี
7. ส่งเสริมภาพพจน์ของข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ประชาชนเชื่อถือและศรัทธา
8. สร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจในหน่วยงาน
9. ปกป้องและสร้างความปลอดภัยให้กับข้าราชการจากอิทธิพลภายนอก
10. ผลักดันเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและข้อบังคับจรรยาของข้าราชการพลเรือน ให้เป็นมติของคณะรัฐมนตรี
11. สร้างเครือข่ายกับสื่อเพื่อเผยแพร่ชื่อเสียงของข้าราชการที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน
12. จัดให้มีระบบกรองคนที่ไม่ประพฤติตามข้อกำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐาน ทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการ ออกจากราชการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในหน่วยงานโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำหน่วยงาน และผู้นำเครือข่าย

**เป้าหมาย :** ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ที่ 1 :** สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับ รู้จักการนำตนเอง นำทีม นำหน่วยงานและนำเครือข่าย

**กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

**เงื่อนไขความสำเร็จ : บทบาทส่วนราชการ**

1. นำเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง
2. กำหนดแผนพัฒนาหน่วยงานและทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของหน่วยงาน
3. กำหนดสมรรถนะของภาวะผู้นำ ระบบการพัฒนาผู้นำ และหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ
4. สร้างทีมงานเพื่อร่วมสร้างวิสัยทัศน์ และระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

**บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. รักษาและพัฒนาระบบการพัฒนาที่มีอยู่แล้ว ได้แก่ ระบบพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ จนถึงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น
2. มีระบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาของสำนักงาน ก.พ. (เป็นระบบกลาง) ซึ่งเป็นการรองรับความก้าวหน้าในลักษณะระบบเปิด
3. สร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคลกับนานาประเทศ โดยเฉพาะประเทศอาเซียน และภาคเอกชน
4. กำหนดมาตรฐานหลักสูตรการพัฒนาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จ
5. ประเมินประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้การสนับสนุนตามความจำเป็น
6. สนับสนุนด้านองค์ความรู้ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

**เป้าหมาย :** ราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงาน

**กลยุทธ์ที่ 1 :** พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม และจำเป็น ให้กับข้าราชการ

**กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

##### **เงื่อนไขความสำเร็จ : บทบาทส่วนราชการ**

มีระบบกำกับดูแล และติดตามผลเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

##### **บทบาทสำนักงาน ก.พ.**

1. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน
2. จัดทำหลักสูตรกลางด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมาตรฐาน
3. สร้างระบบการปกป้อง ค้ำประกันภัยให้ข้าราชการจากอิทธิพลภายนอก

ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 จึงเน้นให้ข้าราชการไทยเป็นทั้งคนดีคนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ด้วยการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ ค้ำค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในหน่วยงานโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำหน่วยงานและผู้นำเครือข่าย อีกทั้งการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยสำนักงาน ก.พ. กระจายอำนาจลงสู่ส่วนราชการต่างๆ ด้วยการสร้างเครือข่ายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขึ้น และจัดทำมาตรฐานเพื่อให้ทั้งหน่วยงานกลาง และหน่วยงานเครือข่ายดำเนินการพัฒนาข้าราชการไปในทิศทางตามมาตรฐานเดียวกันเช่นเดียวกับที่ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้ทันยุคสมัยมาอย่างต่อเนื่อง และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) นับเป็นระบบที่สำคัญที่เป็นกลไกตามยุทธศาสตร์ชาติเพื่อช่วยผลักดันในการพัฒนาประเทศสู่ความเป็นเลิศทัดเทียมระดับสากลบนรากฐานของความเป็นไทย

#### ตอนที่ 2 การบริหารจัดการระบบ HiPPS



## 2.1 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือ HiPPS ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงานเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment phase) ระยะเวลารักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน่วยงาน (Retention phase) และระยะเวลาให้พ้นจากงาน (Retirement phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง (Clark, 1992; Mondy and Noe, 1996 ; Mondy, Noe and Premeaux, 1999) โดยการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ระยะดังนี้

1. ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานใน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นต้นก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุบุคลากรเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการของหน่วยงาน การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน และ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในหน่วยงาน (เช่น การเลื่อน การโอนย้ายตำแหน่งบุคลากรที่มีอยู่เดิม เป็นต้น) รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

1.2 การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อหน่วยงานจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในหน่วยงานเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกหน่วยงานก็ได้ สามารถใช้วิธีการสรรหาได้หลายวิธี กล่าวคือ การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (Walk in) การให้บุคลากรเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

มาตรฐาน การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ หรือศูนย์จัดหางาน การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่หน่วยงานต้องการ และการแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ

1.3 การคัดเลือก (Selection) เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ (Put the right man on the right job) ทั้งนี้ ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน และในแต่ละตำแหน่งบางหน่วยงานอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้นแต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อน โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ หรืออาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงานนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูลของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ไหวพริบ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานที่สมัครแล้ว โดยการตัดสินใจเลือกเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งที่ว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล โดยตัดสินใจเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุดตามจำนวนตำแหน่งที่ว่าง โดยมีภาระแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวและเข้าสู่การแนะนำตัวเข้าทำงานใหม่เพื่อรับการปฐมนิเทศ การทดสอบงาน และประเมินผลการทดลองงาน เพื่อบรรจุเป็นบุคลากรถาวรต่อไป

1.4 การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการรับรู้เกี่ยวกับหน่วยงานและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ การปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่หน่วยงานคาดหวัง

2. ระยะเวลาดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน่วยงาน มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ การให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

2.1 การประเมินผลงาน (Performance appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของบุคลากรเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

บุคลากรแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลในช่วงการรักษาการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ และการประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การจัดวางคน (Employee placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ โดยควรพิจารณาถึงความต้องการของหน่วยงาน ความต้องการของงาน และความต้องการส่วนบุคคล ทั้งนี้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการและวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

2.4 ระเบียบวินัย (Discipline) เมื่อก้าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับการลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และบุคลากรมีความเข้าใจต่อสิ่งที่หน่วยงานคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งบุคลากรต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของบุคลากร และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีบุคลากรละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and benefits administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับหน่วยงานต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และ โบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่บุคลากร การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะขึ้นเวรป่วยและเวรดึก เป็นต้น ส่วนในประเด็นการบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึงนโยบายค่าตอบแทนที่คำนึงถึงความเสมอภาคภายในหน่วยงาน มีการต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง

2.6 การช่วยเหลือให้คำปรึกษาด้านวิชาชีพ (Employee assistance / Career counseling) ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งของหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลของการทำงาน ดังนั้น แต่ละหน่วยงานควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่บุคลากรที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของหน่วยงาน เป็นต้น

2.7 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแล้ว บุคลากรของหน่วยงานบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงต่อสุขภาพ

3. ระยะเวลาการออกจากงาน การที่บุคลากรออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ใ้ทำงานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะหน่วยงานเอกชนหลายแห่งต้องให้บุคลากรออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (Outsource) มาทำงานแทนการจ้างบุคลากรประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ปัจจุบันหลายหน่วยงานยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (Outplacement) ให้แก่บุคลากรในกรณีที่หน่วยงานเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป รวมถึงการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของบุคลากรที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้บุคลากรออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มิบุคลากรออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

ดังนั้นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในหน่วยงาน การดูแลรักษาให้คนทำงานในหน่วยงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออก

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

จากงานของบุคลากร โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

## 2.2 แนวคิดของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Action learning) การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม (<http://www.ocsc.go.th>) อย่างไรก็ตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตั้งอยู่บนแนวคิด Talent management ซึ่งหลายประเทศได้นำมาใช้ในองค์กรหลากหลายรูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

### Talent management ในรูปแบบต่างๆ

Talent management เป็นแนวทางการจัดการด้านบุคลากรที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โจทย์ของ Talent management เกิดจากการวิเคราะห์ว่าขีดความสามารถของหน่วยงานเกิดจากความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญและจะอย่างไรจึงจะได้บุคลากรคุณภาพมาอยู่กับหน่วยงาน ทั้งเพื่อมาช่วยสร้างความได้เปรียบของหน่วยงาน (Competitive advantage) ขับเคลื่อนกลยุทธ์ หรือช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับหน่วยงาน (Organization capability) โดยขั้นตอนและกลไกหลักของ Talent management จะรวมถึง 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานว่ากลุ่มเป้าหมายของระบบนี้คืออะไร เช่น จะเน้นผู้มีศักยภาพในหน่วยงาน หรือจากภายนอกหน่วยงาน และจะเน้นระดับบริหาร หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น 2) การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ 3) การสร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มที่เป็น talent 4) กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาศักยภาพของบุคคลกลุ่มที่เป็น talent และ 5) การวัดและประเมินผลระบบ Talent management

รูปแบบ Talent management มีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ ไม่สามารถระบุได้ว่ารูปแบบใดดีกว่า หรือด้อยกว่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรัชญา วัฒนธรรม โครงสร้างและสภาพการณ์ของแต่ละหน่วยงานเป็นหลักใหญ่ เช่น บางหน่วยงานอาจมุ่งเน้นการจัดการคนเก่งโดยใช้วิธีการดึงตัวบุคลากรภายนอกเข้า

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ร่วมงาน (หรือแนวทาง การซื้อ - Buy) ในขณะที่บางหน่วยงานอาจมุ่งเน้นการสร้างคนเก่งจากภายในของตนเอง (หรือแนวทางการสร้าง- Build) หรือ บางหน่วยงานอาจใช้แนวทางการผสมผสานก็ได้ (<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002347>) ซึ่งแนวคิด Talent management นั้นเป็นแนวคิดที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร ดังจะเห็นได้จากกรณีศึกษาของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ ดังเช่น

**Infocomm Development Authority**

IDA (Infocomm Development Authority) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลและพัฒนากิจการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศสิงคโปร์ IDA มีบทบาทเป็นผู้นำด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Infocomm) และผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Office : CIO) รวมทั้งเป็นผู้จัดทำและพัฒนาแผนแม่บทสารสนเทศและการสื่อสารแห่งชาติ IDA จึงมีการมอบทุนการศึกษาด้านสารสนเทศและการสื่อสารแห่งชาติ (National Infocomm Scholarship : NIS) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรป้อนให้กับหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศสิงคโปร์ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้ที่รับทุนการศึกษาสามารถเลือกได้ว่าจะรับทุนของหน่วยงานภาครัฐหรือบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง ซึ่งภายใต้กิจกรรมในโครงการให้ทุนการศึกษาดังกล่าว มีการเพิ่มโปรแกรม Talent management ที่เรียกว่า NIS Talent Management Program ในปี ค.ศ. 2008 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่รับทุนการศึกษาได้เรียนรู้ถึงสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยที่สุดในขณะนั้น และได้พัฒนาทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสารสนเทศและการสื่อสารในระหว่างศึกษา โดยผู้ที่รับทุนการศึกษาสามารถเลือกเข้าร่วมโปรแกรม Talent management ควบคู่ไปกับการเรียนในหลักสูตรของ NIS โดย IDA จะสนับสนุนนักเรียนทุนคนละ 7,000 ดอลลาร์สิงคโปร์จนถึงปี ค.ศ. 2013 หลักสูตรการพัฒนาที่มุ่งเน้นที่การจัดเตรียมทักษะด้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์เฉพาะ ความรู้ทางธุรกิจ การจัดการกับลูกค้า การสื่อสารทางธุรกิจและ soft skills ทักษะทางซอฟต์แวร์ต่างๆ (National Infocomm Scholarship , <http://www.ida.gov.sg/Programmes/20060419152828.aspx?getPagetype=35>)

**Tenaga Nasional Berhad (TNB)**

TNB เป็นบริษัทผลิตกระแสไฟฟ้าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศมาเลเซีย ในอดีต TNB เคยเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภายหลังปี ค.ศ. 1990 ได้ถูกแปรรูปให้เอกชนเข้ามาลงทุน กลายเป็นองค์การที่รัฐร่วมลงทุนกับเอกชน (Government Linked Companies :GLCs) TNB ได้รับการยอมรับเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง ในมุมมองของ TNB ได้ให้ความสำคัญกับ Talent management โดยเน้นที่การวางแผนและพัฒนาอย่างเป็นระบบในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษาเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ในโครงการ Talent management ของ TNB ดำเนินการบนพื้นฐานของการผนวกงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

การพัฒนาวิชาชีพ ที่เชื่อมโยงการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยจำแนกความก้าวหน้าในอาชีพเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพสายวิชาชีพเฉพาะหรือทางเทคนิค (Specialists career path: Technical) มีจำนวน 23 วิชาชีพที่จะได้รับ Talent management จนกระทั่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ และความก้าวหน้าในอาชีพสายการบริหารจัดการ (Managerial career path : Non-technical) จะได้รับการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ คนเก่งรุ่นใหม่ (Young talent) ผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ (Senior manager / General manager) ผู้บริหารระดับสูง (C-Suite : CFO, CEO,CPO, CTO & CHRO)

TNB เริ่มโครงการ Talent management ขึ้นในปี ค.ศ. 2004 เริ่มแรกเน้นที่สืบทอดตำแหน่งและการทดแทน (Succession and replacement) โดยผนวกแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรที่รัฐร่วมลงทุนกับภาคเอกชน TNB เตรียมบุคลากรที่เป็นคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกด้วยการเน้นที่การพิจารณาศักยภาพที่จะทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสำคัญขององค์กร (C-Suite) และพิจารณาควบคู่ไปกับความพร้อมที่จะสามารถดำรงตำแหน่งนั้นในอีก 2-3 ปีข้างหน้า ซึ่งการคัดเลือกจะดำเนินการผ่าน 3 ช่องทางได้แก่ ผู้อำนวยการเป็นผู้คัดเลือกโดยคัดเลือกจากผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีและการให้บุคลากรเสนอชื่อตนเอง ในปี ค.ศ. 2009 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประเมินบุคลากร 333 คนเพื่อหาคนที่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง CEO โดยใช้การทดสอบบุคลิกภาพ การประเมิน 360 องศา และข้อมูลทางจิตมิติ (Psychometric profiling) ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในเบื้องต้นจะต้องถูกประเมินในด้านภาวะผู้นำทางธุรกิจ ทักษะการจัดการและทักษะความรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งด้านใดที่ยังไม่สมบูรณ์จะได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษเมื่อได้รับการคัดเลือกแล้ว โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกทุกคน ซึ่งผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายจะทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมการพัฒนาผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและวางแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) รวมถึงมีการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกโดยพิจารณาจากความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือช่องว่างของสมรรถนะที่ได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงาน และวางแผนวิชาชีพ (Career plan) ที่คำนึงถึงแรงบันดาลใจในอาชีพและความต้องการของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในอีก 5-10 ข้างหน้า สุดท้ายผู้ที่ได้รับการคัดเลือกทุกคนจะมีแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนวิชาชีพของตนเอง อย่างไรก็ตามผลจากการที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไม่ได้กระทบโครงการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง แต่กลับเป็นโอกาสที่สามารถสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานร่วมกับ TNB (Malaysia Productivity Corporation, 2009)

**Department for Work and Pensions (DWP)**

กรมแรงงานและบำนาญของประเทศอังกฤษ (Department for Work and Pensions : DWP) ซึ่งรับผิดชอบด้านสวัสดิการและการจ้างงาน เป็นกรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศอังกฤษมีบุคลากรเกิน 100,000 คน ได้ให้ความสำคัญกับ Talent management และได้เสนอกลยุทธ์ที่ทำให้โครงการ Talent



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

management ของกรมแรงงานและบ้านาญของประเทศอังกฤษประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรต้องมีการจัดลำดับความสำคัญถึงขีดความสามารถและลักษณะของผู้นำในแบบที่องค์กรต้องการ จากนั้นทำการออกแบบกลยุทธ์ของ Talent management ให้ครอบคลุมถึงความต้องการเหล่านั้นรับฟังปัญหาของผู้จัดการในหน่วยต่างๆ เช่น ปัญหาการพัฒนาทักษะและขีดความสามารถของทีมงาน เป็นต้น มีการใช้แบบฟอร์มกล่อง 9 ช่อง (9 BOX GRID) ในการให้คะแนนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากร พัฒนาทักษะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการสนับสนุนส่งเสริมคนเก่งและให้รางวัลเมื่อคนเก่งทำงานได้ประสบผลสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกลุ่มบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นคนที่ทำงานหนักและกดดันสูง อนุญาตให้คนเก่งได้รับผิดชอบในงานที่ได้พัฒนาตนเอง และเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในสิ่งที่อยากทำจริงๆ และที่สำคัญที่สุดคือ การพูดคุยกับบุคลากรที่เป็นคนเก่งมากกว่าการยึดมั่นในทฤษฎี Talent management (The Public Sector People Managers' Conference, 2010)

**Department of Health**

กรมอนามัยของประเทศไทย (Department of Health) ได้ดำเนินโครงการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ภายใต้โปรแกรม Talent management ของกรมอนามัยอุบัติใหม่ (Department of Health Emerging Talent Program) ซึ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อที่จะได้รับการพัฒนาไปสู่บทบาทภาวะผู้นำที่สูงขึ้น โดยโปรแกรมเปิดกว้างสำหรับบุคลากรประจำทุกคนให้สามารถยื่นใบสมัครเข้ามาเองได้ ในกระบวนการคัดเลือกนั้นผู้ถูกคัดเลือกจะได้รับการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และรายละเอียดส่วนบุคคลมากนัก โปรแกรมดังกล่าวจะมีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจำนวนไม่มาก โดยผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับเชิญให้ไปร่วมกิจกรรมใน 1 วันที่มีกิจกรรมการประเมิน การแนะนำศูนย์การพัฒนา การรับฟังข้อมูลย้อนกลับ และการอภิปรายถึงแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ โดยเทคนิคที่ใช้ในโครงการ Talent management ของกรมสุขภาพอุบัติใหม่จะประกอบด้วยการประชุมเพื่อติดตามตรวจสอบเป็นประจำ มีโมเดลการพัฒนาความตระหนักในตนเอง การพัฒนาทักษะการบริหาร โครงการ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการกำกับติดตามดูแล รวมถึงสามารถทำโครงการร่วมกับองค์กรเครือข่ายในลักษณะของทีมงานเล็กๆ ในระยะเวลาประมาณ 3 เดือน จึงเป็นโอกาสที่ดีที่ได้ทำงานในวัฒนธรรมที่แปลกใหม่ออกไป ได้เรียนรู้และเข้าใจในมุมมองที่แตกต่างและพัฒนาวัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งเทคนิคเหล่านี้เมื่อใช้ประกอบกันจะทำให้โครงการมีประสิทธิภาพสูง (Bill Jeffrey, [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Inclusive-Talent-Management-Tips\\_tcm6-35851.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Inclusive-Talent-Management-Tips_tcm6-35851.pdf))

ได้รับความสนใจจากภาคเอกชนในการนำแนวคิด Talent management มาพัฒนาบุคลากร เช่น

**University of Pennsylvania**

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย (University of Pennsylvania) ในประเทศสหรัฐอเมริกาต้องประสบกับปัญหาที่ทำให้ต้องหันมาใช้แนวคิดการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ปัญหาแรก ได้แก่ การเกษียณอายุของบุคลากรที่มีศักยภาพและยากที่จะหาบุคลากรสำรองที่ปฏิบัติงานได้ในระดับที่ใกล้เคียง ปัญหาที่สอง ได้แก่ บุคลากรขาดการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียไม่ค่อยให้ความสำคัญ ดังนั้นการระบุถึงสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนาและดึงคนเก่งเข้ามาสู่โครงการ Talent management ของมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียจึงริเริ่มโดยการมอบหมายให้เป็นงานในความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และศูนย์การเรียนรู้และการจัดการศึกษา ซึ่งศูนย์ดังกล่าวมีผู้คอยกำกับดูแล (Mentor) อยู่จำนวนหนึ่ง กลยุทธ์ในการดำเนินโครงการ Talent management เริ่มด้วยการพัฒนาโปรแกรมที่ใช้เพื่อนร่วมงานเป็นฐาน (Cohort-based program) สำหรับผู้นำจำนวน 25 คนที่มาจากส่วนงานบริการนักศึกษา โดยผู้สนับสนุนโปรแกรมดังกล่าว ได้แก่ อธิการบดี ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ที่ปรึกษา ผู้อำนวยการและอาจารย์จากแต่ละคณะ โดยในโปรแกรม Talent management ประกอบไปด้วย การระบุและสร้างคุณลักษณะของภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา อันประกอบไปด้วย การประเมิน 360 องศาจากผู้เข้าร่วม ศึกษาและนำเสนอประเด็นโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ และการเตรียมให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงาน ผลของโครงการ Talent management มีการประเมินโดยเน้นที่ความทุ่มเทของบุคลากรและยึดมั่นผูกพัน (Engagement) กับโครงการ รวมถึงจำนวนของบุคลากรที่ลาออกลดลงและการเลื่อนตำแหน่งให้บุคลากรภายในเพิ่มขึ้น โมเดลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียประสบผลสำเร็จและเป็นตัวแบบที่ดีที่มหาวิทยาลัยอื่นได้นำไปปฏิบัติ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of technology: MIT) (College and University Professional Association for Human Resources, 2008)

**Siemens**

บริษัทซีเมนส์ (Siemens) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้กำหนดวิถีทางที่ต้องการพัฒนาตนเองและมุมมองอื่นๆ ในชีวิตการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการฝึกอบรมในสิ่งที่ต้องการ การเลือกงานที่ตนเองมีความสนใจเป็นพิเศษและการทำให้ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสุข เป็นต้น ภายใต้ฐานคิดที่ว่าองค์กรอยู่ไม่ได้ถ้าไม่มีบุคลากร บริษัทซีเมนส์จึงเป็นหนึ่งในสถานประกอบการที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพสูงและสร้างแรงใจให้แก่บุคลากรในทุกตำแหน่งซึ่งมีอยู่ประมาณ 500,000 คนทั่วโลกในตำแหน่งที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นวิศวกร นักวิจัย ผู้จัดการและผู้บริหารเชิงธุรกิจ นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมต้องการได้รับการบริหารจัดการในแนวทางที่สอดคล้องกับศักยภาพ ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม บุคลากรจะจูงใจตนเองในการทำงานให้ได้ผลดี โดยการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทซีเมนส์จะสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกว่าความยอดเยี่ยมของบุคลากร (People excellence) หรือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง



## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

บริษัทซีเมนส์จะมอบความรับผิดชอบให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองได้รับความไว้วางใจให้ทำงานผลงานชิ้นสำคัญ และบุคลากรจะพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานเมื่อทราบว่าการทำงานทุ่มเทและพยายามของตนเองมีคุณค่า ดังนั้นบริษัทซีเมนส์จึงได้ใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและผูกพันกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นการให้กำลังใจ การเลื่อนตำแหน่งและการเพิ่มค่าตอบแทน หรือการทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ บริษัทซีเมนส์ยังเน้นการทำงานเป็นทีม ด้วยความเชื่อที่ว่าบุคลากรจะทำงานโดยสร้างความแตกต่างได้มาก เมื่อทำงานเป็นทีมได้มีประสิทธิภาพ บริษัทซีเมนส์จึงต้องการให้บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจและรู้ถึงวิธีการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ เป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากรจึงเป็นเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ประเด็นในการ Talent management ของบริษัทซีเมนส์จึงแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ในส่วนที่บริษัทซีเมนส์มอง Talent management เป็นการบริหารจัดการคน และดำเนินการบนมาตรฐานเดียวกันในบริษัททั่วโลกของบริษัทซีเมนส์ โดยมองว่าบุคลากรทุกคนเป็นคนเก่ง ไม่เฉพาะผู้มีศักยภาพสูงเท่านั้น โดยกลยุทธ์การพัฒนาของบริษัทซีเมนส์ประกอบไปด้วย การบรรลุวัฒนธรรมของการมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง สร้างกลุ่มคนเก่งระดับนานาชาติ การทำให้วิชาชีพเข้มแข็ง และพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำของบริษัทซีเมนส์ (Siemens' Leadership Excellence Programme: SLE) บุคลากรทุกคนมีโอกาที่จะได้รับการพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองผ่านโปรแกรมดังกล่าว ปรัชญา Talent management ของบริษัทซีเมนส์จึงเตรียมไว้สำหรับบุคลากรทุกคนที่จะได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนที่จะพัฒนาถึงขั้นสูงสุดของศักยภาพ การช่วยเหลือให้บุคลากรได้ทำงานอย่างสุดความสามารถทุกวัน ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนตัว เมื่อบุคลากรบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นวิถีทางที่ดีที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรทุกคนสามารถก้าวหน้าและได้รับการมอบหมายงานที่ท้าทายในองค์กร บริษัทซีเมนส์จึงจับคู่ความเก่งเฉพาะตัวของบุคลากรแต่ละคนกับงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน บุคลากรของบริษัทซีเมนส์ทุกคนจึงได้ใช้ความเก่งของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยแนวทาง Talent management ของบริษัทซีเมนส์ มี 2 แนวทาง ได้แก่

1. การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) เพื่อที่บุคลากรจะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบเดิม มีการเตรียมรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับบุคลากรที่ทำได้สำเร็จ

2. การขยายงาน (Job enlargement) เพื่อที่บุคลากรจะได้ขยายความรับผิดชอบในงานที่กำลังรับผิดชอบรวมถึงการได้พัฒนาความรู้และทักษะ ([www.siemens.co.uk](http://www.siemens.co.uk))

ถึงแม้แนวคิด Talent management จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หากแต่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ข้อจำกัดและอุปสรรคในการนำ talent management ไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ (Schweyer, 2004; McGoldrick et al, 2005: online) โดยมีรายละเอียดดังตาราง

ตาราง 1 แสดงถึงสิ่งที่ควรคำนึงและอุปสรรคของการนำ Talent management ไปใช้ในหน่วยงาน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึง	ข้อจำกัดและอุปสรรค
<p>1. แหล่งที่มา (Sourcing) ของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง สามารถใช้บริการบริษัทที่ทำหน้าที่เป็นเครือข่ายและตัวกลางในการสรรหาหาบุคลากรเข้า เช่น jobtopgun.com, headhunter.com เป็นต้น หรือการสร้างเว็บไซต์ ขององค์กรตนเองเพื่อที่คนเก่งสามารถเข้าถึงและกรอกใบสมัครได้ง่าย</p> <p>2. การวิเคราะห์และคัดเลือก (Screening and selection) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางกลยุทธ์ในการ ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ที่เหมาะกับงาน และสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจในการทำงานที่เต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา โดยอาจนำเอาแนวคิดสมรรถนะหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นหลักเกณฑ์</p> <p>3. การนำบุคลากรไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Deployment ) เมื่อได้บุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและคุณสมบัติ รวมถึงวิเคราะห์ว่าน่าจะมีศักยภาพในการทำงานประเภทใดได้อีกบ้างในอนาคต</p> <p>4. การพัฒนาคนเก่ง (Development) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมาพิจารณาถึงช่องว่าง (Gap) ของความรู้และทักษะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เพื่อทำการพัฒนา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องเป็นไปในแนวทางที่องค์กรต้องการและสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ด้วย</p> <p>5. การรักษา (Retention) การรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ควรมีการสร้างควมไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีการดูแลบุคลากรที่เป็นคนเก่งในทุกๆด้าน อาทิเช่น การบริหารที่ดีที่มีความโปร่งใส การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและการเรียนรู้</p>	<p>1. การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่งมีโอกาสน้อยเหลือหากแนวทางการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และสถานการณ์ทางการเงินขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมีการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งทุ่มเทให้องค์กรอย่างชัดเจน และวางตัวบุคลากรที่เป็นคนเก่งให้เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. เมื่อองค์กรดำเนิน โครงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งแล้ว บุคลากรที่เป็นคนเก่งย่อมต้องการสร้างความรู้และนวัตกรรมให้แก่ องค์กร หากแต่องค์กรไม่บริหารจัดการอย่างรอบคอบหรือไม่มีช่องทางการสร้างสรรคงานสำหรับบุคลากรกลุ่มนี้ จะส่งผลเสียต่อความต้องการทุ่มเทให้องค์กร การส่งผ่านความรู้และการรักษาไว้ซึ่งเครือข่ายที่สนับสนุนการทำงาน</p> <p>3. การดำเนิน โครงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ดังนั้นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการต้องมีการระบุบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และการนำเสนอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ</p> <p>4. ก่อนการริเริ่มดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง องค์กรควรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ให้ครอบคลุม กล่าวคือ องค์กรต้องบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่งจริงหรือไม่ องค์กรมีความพร้อมหรือไม่ หาก องค์กรวางแผนการดำเนินการไว้แล้วต้องคำนึงถึงวิธีการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และคำนึงถึงวิธีการประเมินที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ</p>

Talent management เปรียบได้เสมือนหนึ่งการคัดเลือกนักกีฬาทีมชาติ Talent management และหรือระบบ HiPPS นั้นอาจเปรียบเทียบกับได้กับการสร้างนักฟุตบอลทีมชาติ การได้ทีมชาติที่เข้มแข็งต้องประกอบด้วย การได้ตัวนักกีฬาที่มีความสามารถ มีกองหน้า กองกลาง กองหลัง ตลอดจนผู้รักษาประตูที่ดี และมีผู้จัดการทีม โค้ชที่ดี ที่ทำหน้าที่ฝึกสอนนักกีฬา และวางแผนการแข่งขันได้ดี เป็นที่รู้กันว่านักกีฬานั้นจะมีความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละคนไป นักกีฬาบางคนอาจเก่งในการทำประตู ซึ่งก็ควรได้รับการฝึกฝนให้เป็นกองหน้า และมุ่งเน้นทักษะการยิงประตู ในขณะที่นักกีฬาบางคนอาจเก่งในการปกป้อง ซึ่งก็ควรได้รับการฝึกฝนให้เป็นกองหลัง และมุ่งเน้นทักษะในการสกัดลูก เป็นต้น การได้มาซึ่งตัวนักกีฬาทีมชาตินั้นอาจมาได้จากหลายทาง ในทางหนึ่ง อาจได้มาจากการคัดจากทีมชาติชุดเยาวชน และในอีกทางหนึ่งอาจได้มาจากการคัดบุคคลทั่วไปที่ไม่ได้สังกัดทีมเยาวชนมาก่อน ในกรณีแรกนั้น ถือได้เสมือนหนึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรจากภายในของหน่วยงาน ส่วนในกรณีหลังนั้นถือได้เป็นการดึงตัวบุคลากรจากภายนอก ทั้งสองแนวทางล้วนแล้วแต่เป็นวิธีที่หน่วยงาน ซึ่งในที่นี้คือ ฟุตบอลทีมชาติชุดใหญ่ จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถซึ่งจะเป็นกำลังหลักในการสร้างผลงานให้กับหน่วยงานต่อไป ทั้งนี้ในแนวทางการคัดเลือกจากทีมเยาวชนนี้ อาจเปรียบได้เสมือนกับแนวทางที่ระบบ HiPPS เลือกใช้ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากภายในหน่วยราชการเอง การคัดข้าราชการว่าผู้ใดจะได้เข้าสู่ระบบ HiPPS และควรเติบโตเป็นข้าราชการหนึ่งในสี่ประเภทใดนั้น ก็เสมือนกับการคิดว่านักกีฬาคนใดควรจะได้การฝึกฝนให้เป็นกองหน้า กองกลาง กองหลัง หรือผู้รักษาประตู จะได้กำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสม เพื่อสร้างความเป็นเลิศเป็นการเฉพาะให้กับบุคคล ส่วนกระบวนการคัดก็เปรียบเสมือนได้กับการพิจารณาเลือกนักกีฬาทีมชาติชุดเยาวชนเข้าทีมชาติชุดใหญ่ ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาผลงานในการลงสนามนัดต่างๆ ร่วมด้วยการคัด โดยให้นักกีฬาแสดงทักษะของตนเอง เช่น ทักษะการเลี้ยงลูก การสกัด การยิงประตู เป็นต้น และแข่งขัน โดยมีผู้จัดการทีม และโค้ช ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ และเป็นผู้คัดเลือก

#### **จุดเด่นของการพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System - HiPPS)**

1. ระบบ HiPPS มีจุดเด่นของการพัฒนาภายใต้ระบบที่มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงในระดับ 4-5 ให้เป็นข้าราชการ ระดับ 8 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) ที่มีคุณภาพสูงได้ในเวลาประมาณ 7-8 ปี โดยระบบนี้จะเชื่อมต่อกับกระบวนการพัฒนาข้าราชการระดับกลางและระดับสูงต่อไป

2. ระบบ HiPPS เป็นระบบที่มีกลไกการคัดกรองอย่างเข้มข้น โดยข้าราชการผู้สมัครเข้าสู่ระบบนี้จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกทั้งโดยส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงาน ก.พ. เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้าราชการผู้นั้นมีคุณภาพ และคุณสมบัติที่จะเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ ทั้งนี้ ส่วนราชการหนึ่งๆจะมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่เกินประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมด

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3. ระบบ HiPPS เป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน (การมีโอกาสได้รับพิจารณาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ) และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (โอกาสได้รับการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพัฒนานบนเนื้องาน และการฝึกอบรม อบรม) )

4. ระบบ HiPPS เป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพิสูจน์ตัวเอง ทั้งในด้านสมรรถนะและผลงาน ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน จะต้องพ้นการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

5. ระบบ HiPPS เป็นระบบที่มีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) โดยใช้เทคนิคกรอบการสะสมประสบการณ์ (EAF: Experience Accumulation Framework) ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ ร่วมกับเทคนิคการพัฒนารูปแบบต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการในระบบนี้เติบโตอย่างสอดคล้องกับศักยภาพของตน และเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงสำหรับส่วนราชการต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จุดเด่นของการพัฒนาภายใต้ระบบ HiPPS, <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002345>)

#### วัตถุประสงค์ของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1. เพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจคนเก่ง คนดี มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ
2. เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือนผู้มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. เพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพมากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) การเตรียมผู้นำตามวัตถุประสงค์นี้ จึงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทั้งทางด้านการบริหาร และผู้นำทางวิชาการหรือความคิดเป็นการเตรียมคนให้พร้อมเพื่อการเติบโตทั้งสองลักษณะ (Dual Track) (วัตถุประสงค์ของ HiPPS, <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002346>)

#### **2.3 แนวทางการดำเนินงานในโครงการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

แนวทางการเข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักงาน ก.พ. แจ้งรายละเอียดในการเข้าร่วมระบบฯ ไปยังส่วนราชการ
2. ส่วนราชการที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมระบบฯ ให้ยื่นแบบฟอร์มแสดงความจำนงที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการแล้ว ไปยังสำนักงาน ก.พ. หรือดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. ([www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th))
3. สำนักงาน ก.พ. พิจารณาคัดเลือกส่วนราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด
4. ส่วนราชการที่ได้รับการพิจารณาให้เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะต้องจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. และรายงานหน่วยงานระดับกระทรวงที่ส่วนราชการนั้นสังกัดเพื่อทราบ สำหรับส่วนราชการที่ไม่ได้รับการพิจารณาในปีงบประมาณ

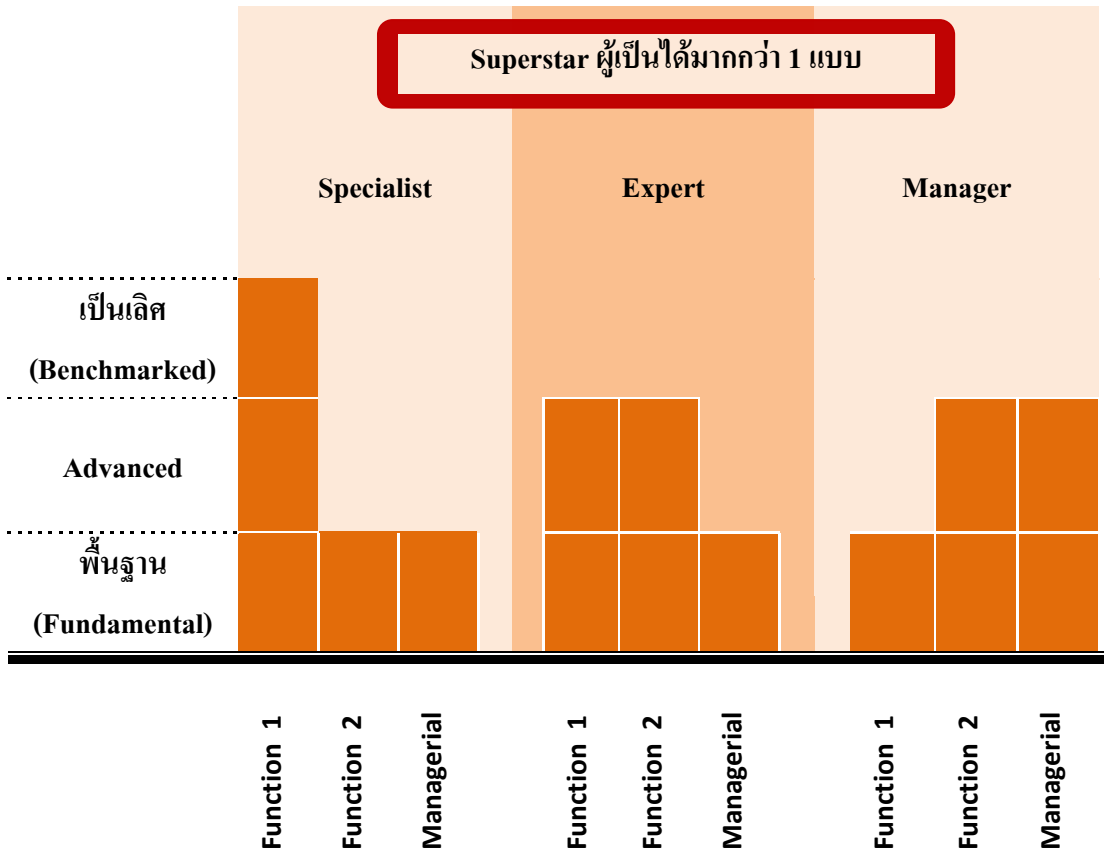
**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

นั้น สามารถแสดงความจำนงเข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในปีงบประมาณต่อไปได้ (แนวทางในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002351>)

**ประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

เนื่องจากราชการมีลักษณะที่หลากหลาย และต้องการใช้บุคลากรหลายประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ดังนั้น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงไม่ได้จำกัดเพียงแต่การพัฒนาผู้มีศักยภาพที่จะเติบโตไปเป็นผู้บริหารในระดับสูงเพียงเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงการสร้าง Talent สำหรับงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะ หรืองานที่ต้องผสมผสานความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านเข้าด้วยกันด้วย ดังนั้น ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีการกำหนดประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist type) ประเภทผู้ชำนาญการ (Expert type) ประเภทผู้บริหาร (Manager type) และผู้ที่สามารถพัฒนาได้มากกว่า 1 ประเภท ข้างต้น เรียกว่า Superstar type โดยระบบ HiPPS มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบนี้ไปเป็นหนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว (แนวทางในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002351>)



ภาพประกอบ 2 ประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากภาพประกอบข้างต้น ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Specialist type) หมายถึงข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญสูงเฉพาะทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชี่ยวชาญในเชิงเทคนิคโดยมีความสามารถเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ถึงระดับเป็นเลิศ (Benchmarked) ทั้งนี้ความสามารถในเรื่องเฉพาะดังกล่าวได้รับการยอมรับ และตระหนักรู้ (Recognized) ในแวดวงวิชาการ สาธารณะหรือในระดับกระทรวง

2. ประเภทชำนาญการ (Expert type) หมายถึงข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถในเนื้องานหลายด้าน (อย่างน้อย 2 ด้าน) ที่ไม่จำกัดเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่ง และความสามารถแต่ละด้านนั้นอยู่ในระดับสูง (Advanced) โดยรองรับงานราชการที่ค่อนข้างจะเน้นความรอบด้าน (Generalist) ในงานวิชาการ หรืองานนโยบายมากกว่าความเป็นเลิศทางเทคนิคเฉพาะด้าน

3. ประเภทผู้บริหาร (Manager type) หมายถึง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีขีดความสามารถที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการผสมผสานเข้ากับเนื้องานในส่วนงานของตน โดยรองรับงานที่มีลักษณะเป็น Generalist ที่ต้องเน้นการบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ

4. ประเภทที่สามารถพัฒนาได้เกินกว่าประเภทใดประเภทหนึ่ง (Superstar type) หมายถึงข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มีขีดความสามารถเป็นข้าราชการได้ทั้งประเภทผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ประเภทชำนาญการและประเภทผู้บริหาร หรือได้อย่างน้อยสองในสามประเภท ข้าราชการประเภทนี้จัดเป็นข้าราชการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High flexibility and high mobilization) ที่หน่วยราชการสามารถมอบหมายภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานได้หลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

#### **พัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

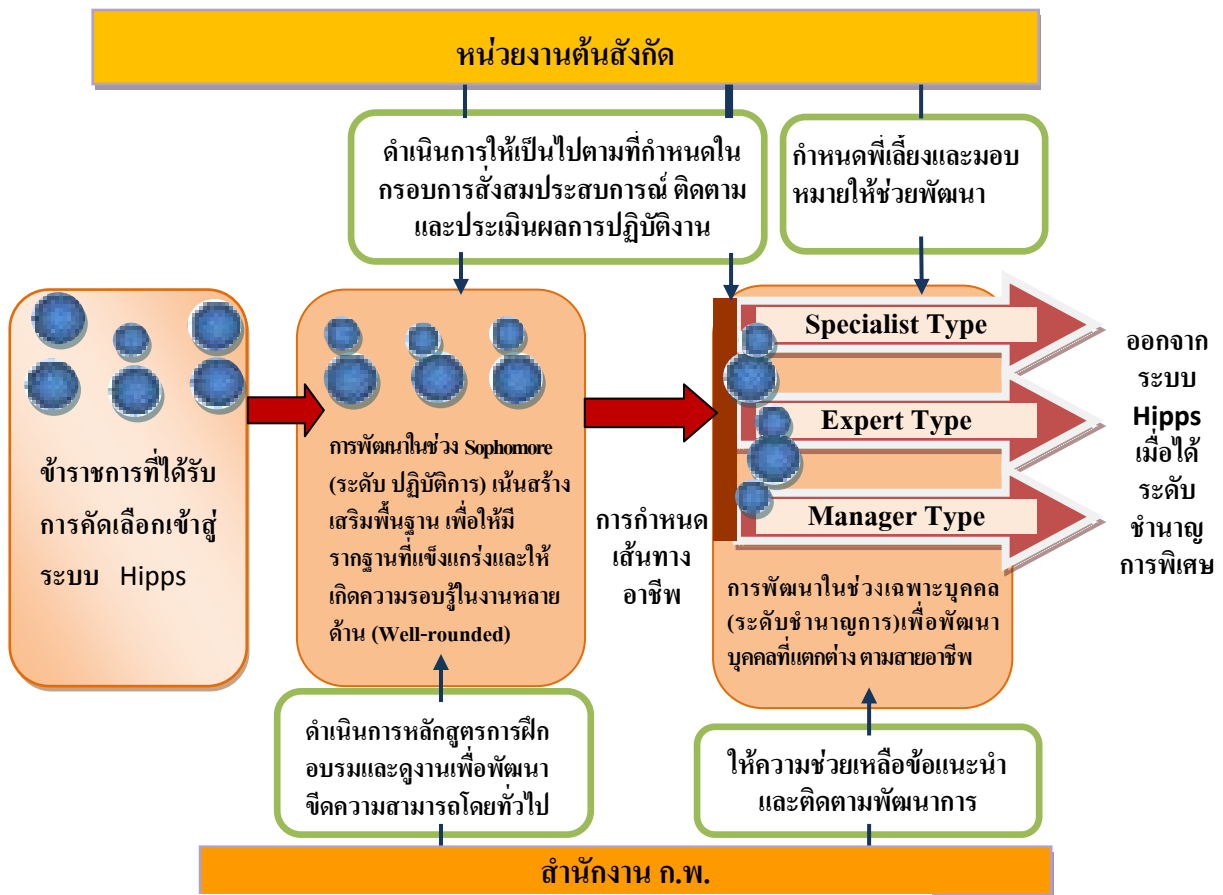
พัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งแสดงให้เห็นดังภาพประกอบ 2.2 นั้น แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS จะได้รับการพัฒนาด้วยเครื่องมือการพัฒนาที่เป็นบูรณาการ เพื่อเติบโตไปเป็นหนึ่งในสี่ประเภทข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดังกล่าวมาข้างต้น(แนวทางในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002351>)

Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ



ภาพประกอบ 3 การพัฒนาการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ภาพประกอบ 4 ภาพรวมการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ระบบการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะดำเนินการโดยอิงตามแนวทางดังแสดงในภาพประกอบ 4 โดยในช่วงต้นนั้น ข้าราชการในระบบนี้จะได้รับการพัฒนาในด้านกว้างเพื่อให้เข้าใจถึงงานของหน่วยงานที่สังกัดและในด้านพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถโดยทั่วไปในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเป็นทีม เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน จากนั้น การพัฒนาจะเข้มข้นตามลำดับ โดยคาดว่าเมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดำรงตำแหน่งระดับ 6 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) จะสามารถวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือเรียกย่อว่า IDP) ได้อย่างค่อนข้างชัดเจนเพื่อพัฒนาตนเองสู่เป้าหมายอาชีพ หนึ่งในสี่ประเภทดังกล่าว ทั้งนี้ ข้าราชการในระบบนี้จะมีพี่เลี้ยงเฉพาะ (Mentor) เพื่อช่วยให้คำแนะนำประเมิน และช่วยผลักดันในการพัฒนา (แนวทางในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002351>)

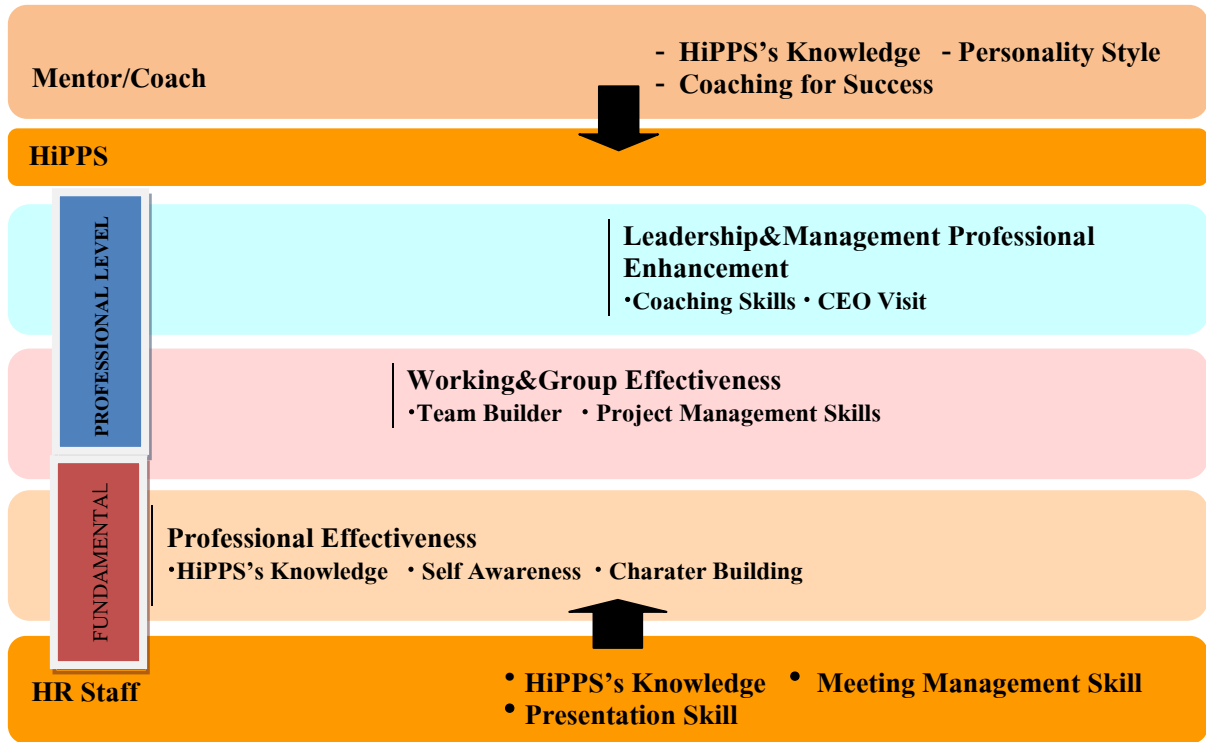
### **แนวทางการดำเนินงานในโครงการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) เป็นระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาคราชการ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมข้าราชการในระดับปฏิบัติการผ่านการบูรณาการกลไกการพัฒนาที่ครอบคลุมเพื่อเป็นข้าราชการในระดับชำนาญการพิเศษที่มีคุณภาพ โดยการพัฒนาของระบบ HiPPS มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Workplace Learning) เสริมด้วยกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทวนฝึกอบรมระยะสั้น การศึกษาดูงาน เป็นต้น โดยการพัฒนาข้าราชการภายใต้ระบบ HiPPS มีกรอบการพัฒนาบุคลากร (HiPPS Training Roadmap) และหลักสูตรการอบรมภายใต้กรอบการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (แนวทางในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002351>) ซึ่งสรุปได้ดังภาพประกอบ 5 และ 6

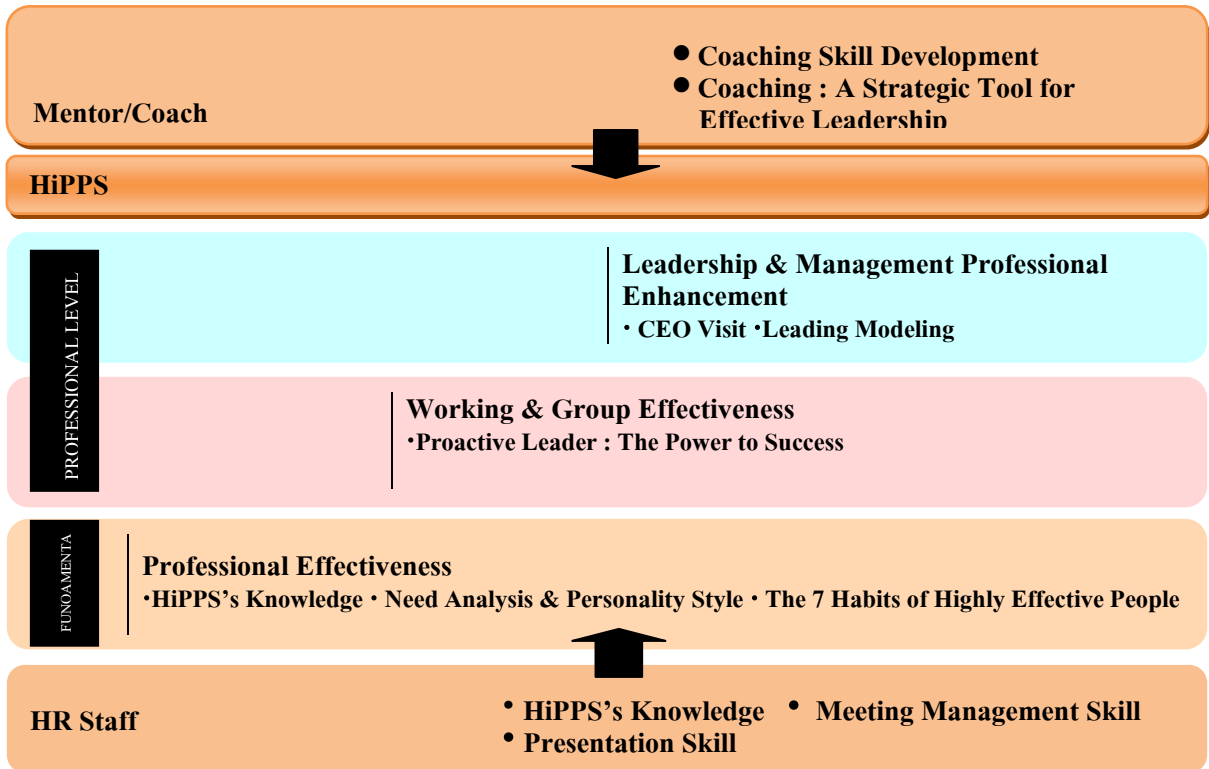


**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ



ภาพประกอบ 5 กรอบการพัฒนาบุคลากร : ระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS Training Roadmap)



ภาพประกอบ 6 หลักสูตรการอบรมภายใต้กรอบการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โดยในปีงบประมาณ 2553 นี้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 ต้องเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 2 หลักสูตร (คู่มือกิจกรรมการพัฒนาภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, 2552: <http://www.ocsc.go.th/ocscems/uploads/File/GuideBook.pdf>) ได้แก่

1. หลักสูตรผู้นำโปรแอกทีฟ : พลังสู่ความสำเร็จ (Proactive Leader : The Power to Success) ระยะเวลา 1 วัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ซึ่งวัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ การพัฒนาทักษะในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แนวคิดเพื่อการคิดแบบ Proactive ในการทำงาน และการนำแนวคิด Proactive ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป้าหมายและบริหารภารกิจ ผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ หลักสูตรดังกล่าวจึงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความมั่นใจของผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนการฝึกควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง แนวคิดในเรื่องของ Proactive สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดเป้าหมายและบริหารภารกิจ การผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ โดยเน้นการเป็นผู้ริเริ่มที่มีความคิดเชิงบวกภายใต้การจัดกิจกรรมในรูปแบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการเต็มรูปแบบโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และปฏิบัติจริง มีการบรรยายหลักทฤษฎี ยกตัวอย่างที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมอบรม และมีแบบฝึกหัดสำหรับการฝึกนำทฤษฎีต่างๆ ไปปฏิบัติ

2. กิจกรรม CEO Visit : การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ผู้นำ ระยะเวลา 1 วัน โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน ซึ่งวัตถุประสงค์หลักสูตร คือ การให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับความรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ที่เยี่ยมไปด้วยประสบการณ์ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจที่ดี ได้รับความรู้และแนวคิดที่ดีในการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงาน เสริมสร้างทักษะ และภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ ทักษะในการนำเสนอความคิดเห็น ทักษะการซักถามและแลกเปลี่ยนทัศนคติของตนต่อสาธารณะ และเปิดมุมมองให้เห็นถึงภาพกว้างของการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ หลักสูตรดังกล่าวจึงมุ่งเน้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และปัญหาการทำงานกับผู้บริหารหรือกลุ่มคนที่มีศักยภาพสูงทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้การจัดกิจกรรมในรูปแบบจัดในรูปแบบการเสวนาแลกเปลี่ยนกับผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของประสบการณ์ และแนวทางใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาท

การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

เมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการพัฒนาแล้ว เพื่อเป็นการสร้างทางก้าวหน้าให้กับข้าราชการในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนราชการอาจปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งได้ถึงระดับ 8 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) โดยให้ส่วนราชการดำเนินการ ดังนี้

1. ในกรณีที่ไม่มีตำแหน่งระดับสูงขึ้นไปที่จะใช้แต่งตั้งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ดำเนินการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 18 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2547 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 5 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2549 แล้วแต่กรณี เพื่อแต่งตั้งข้าราชการดังกล่าว

2. ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการตามข้อ (1) ได้ อาจขอให้ ก.พ. พิจารณาปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้นั้นครองอยู่เป็นตำแหน่งระดับ 7 ว หรือระดับ 8 ว (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) เป็นการเฉพาะครั้งคราว โดยมีเงื่อนไข ดังนี้

2.1 เมื่อผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งดังกล่าวไป ให้กำหนดเป็นระดับตำแหน่งเดิม

2.2 งบประมาณในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับที่สูงขึ้นดังกล่าว ให้เกลี่ยจากเงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการ (สำนักงาน ก.พ. หนังสือเลขที่ นร 1003/ว 7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/ccl0000295.pdf>)

#### คำตอบแทนสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

คณะรัฐมนตรีได้พิจารณามีมติเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2549 และ วันที่ 19 กันยายน 2549 เห็นชอบในหลักการให้มีโควตากลางสำหรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือโควตাপกติให้แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และรับทราบแนวทางการขยายผลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมทั้งการให้มีโควตากลางสำหรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือโควตাপกติให้แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภายใต้หลักการกล่าวคือในกรณีที่ส่วนราชการมีโควตাপกติไม่เพียงพอ กำหนดให้มีโควตากลางสำหรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษนอกเหนือโควตাপกติเพื่อใช้เลื่อนขึ้นเงินเดือนสองขั้นให้แก่ข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 4-7 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) ที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางมอบหมายงานของระบบนี้ในระดับดีเด่น (90 - 100 %) โดยให้ ก.พ. เป็นผู้บริหารและจัดสรรโควตากลางให้แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ณ วันที่ 1 เมษายน ของทุกปี

1. ให้ส่วนราชการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นแก่ข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับผลการประเมินโดยรวมในระดับดีเด่น (90 - 100 %)

2. กรณีข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้นเมื่อรวมกับข้าราชการที่ไม่ได้อยู่ในระบบนี้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนหนึ่ง

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ขั้นมีจำนวนรวมกันเกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการของส่วนราชการนั้นๆ ณ วันที่ 1 มีนาคม ให้ส่วนราชการเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาจัดสรรโควตากลางสำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยส่วนราชการจะต้องชี้แจงเหตุผล ความจำเป็น พร้อมกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อประกอบการพิจารณาดังกล่าว

3. เมื่อ ก.พ. พิจารณาแล้ว สำนักงาน ก.พ. จะแจ้งผลการพิจารณาดังกล่าว ไปยังส่วนราชการ และสำเนาส่งกรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณเพื่อทราบ

การเลื่อนขั้นเงินเดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี

1. ให้ส่วนราชการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับผลการประเมินโดยรวมในระดับดีเด่น (90 – 100 %)

2. วงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้น เมื่อรวมกับวงเงินเลื่อนขั้นของข้าราชการที่ไม่ได้ อยู่ในระบบนี้จะต้องไม่เกินร้อยละที่กำหนดของอัตราเงินเดือนของข้าราชการที่มีผู้ครองอยู่ของส่วนราชการนั้นๆ ณ วันที่ 1 กันยายน

3. กรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ ให้ส่วนราชการเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนหนึ่งขั้นสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยส่วนราชการจะต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็น พร้อมกับผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อประกอบการพิจารณา

4. เมื่อ ก.พ. พิจารณาแล้ว สำนักงาน ก.พ. จะแจ้งผลการพิจารณาดังกล่าว ไปยังส่วนราชการ และสำเนาส่งกรมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณเพื่อทราบ (สำนักงาน ก.พ. หนังสือเลขที่ นร 1003/ว7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/ccl0000295.pdf>)

#### **การออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

การออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แบ่งเป็น 3 กรณี ดังนี้

**กรณีที่ 1** ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระดับ 4 และ 5 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม)

1. ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) ในระดับ 70-79 % จำนวน 2 ครั้งติดต่อกัน หรือ

2. ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) ในระดับ 70-79 % เป็นครั้งที่ 3 หรือ

3. ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) ในระดับต่ำกว่า 70 %

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระดับ 6 และ 7 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) ได้รับผลการประเมินโดยรวม (ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ) ในระดับต่ำกว่า 80 %

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**กรณีที่ 2** ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงลาออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยความสมัครใจ

**กรณีที่ 3** ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 8 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) แล้วสำหรับกรณีที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่โอนไปยังส่วนราชการอื่น ให้ถือว่าได้พ้นจากการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการเดิม แต่หากส่วนราชการที่รับโอนมีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ อ.ก.พ.กรม พิจารณาแล้วเห็นสมควรที่จะให้เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ก็สามารถนำประวัติการพัฒนาตามกรอบการสะสมประสบการณ์ในส่วนราชการเดิมมาประกอบการพิจารณาเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ (สำนักงาน ก.พ. หนังสือเลขที่ นร 1003/ว7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, <http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/ccl0000295.pdf>)

### **คู่มือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และหน่วยงานที่สังกัดจะได้รับคู่มือในการดำเนินการพัฒนาข้าราชการกลุ่มนี้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยมีคู่มือจำนวนทั้งสิ้น 7 เล่ม (คู่มือ, <http://www.ocsc.go.th/ocscms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002355>) ดังนี้

1. คู่มือภาพรวมสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (<http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc3.pdf>) คู่มือฉบับนี้จะเป็นการอธิบายแนวคิดพื้นฐาน ที่มาและวัตถุประสงค์ รวมทั้งรายละเอียดและความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ ที่ประกอบเป็นระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อให้เข้าใจในภาพกว้างอย่างชัดเจน

2. คู่มือการจัดทำกรอบการสะสมประสบการณ์สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (<http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc1%282%29.pdf>) โดยในคู่มือดังกล่าว ได้ระบุรายละเอียดดังนี้

กรอบการสะสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบ มีทิศทางและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยจะคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน และจะกำหนดจุดหมายปลายทางของการพัฒนาของข้าราชการในระบบนี้โดยระบุว่าเมื่อพิจารณาภารกิจของหน่วยงานและศักยภาพของข้าราชการแต่ละคนแล้ว ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรมีความสามารถ ทักษะ และความรู้ ในด้านใดและในระดับใด ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสบการณ์ทั้งในการทำงานระดับกรมและร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง และเพื่อให้ข้าราชการเหล่านี้ได้รับการมอบหมายงานที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง จึงต้องกำหนด เงื่อนไขหลักของกรอบการสะสมประสบการณ์ ดังนี้

1. การจัดทำรอบสังขมประสพการณั้ของส่วนราชการ (ระดับกรม) จะต้องค้ำนึ่งว่ารอบคังกล่าวมุงที่ัจะพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงภายในระยะเวลา 4-7 ปี
2. ภายใต้เงื่อนไขเวลาคังกล่าว กรอบการสังขมประสพการณั้จะต้อต้องมีค้ำยค้ำยหุ้ยให้ข้าราชการในระบบนี้สามารถมีประสพการณั้ทำงานในหลากหลายมิติและบริบท เช่น ให้ข้าราชการในระบบนี้มีโอกาสสับเปลี่ยนหมุนเวียนภายในและระหว่างสำนัก/กอง ต่างๆ หรือทำงานกับส่วนราชการอื่น หรือหน่วยงานเอกชน ในลักษณะของโครงการร่วม (Joint Project) หรือการไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment) เป็นต้น ซึ่งการค้ำเนินการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการระหว่างส่วนราชการ และระบบการแลกเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการกับบุคลากรอื่นของภาครัฐ หรือระหว่างข้าราชการกับบุคลากรภาคเอกชน และระบบการจัดสรรทุนเพื่อฝึกรอบรม คุณาน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. ค้ำหนดไว้
3. การมอบหมายงานภายใต้กรอบการสังขมประสพการณั้จะต้อมุงเน้่งงานที่มี้ความทำทายยุ่งยากและซ้บซ้อน มากกว้่งานที่ข้าราชการระดับเดียวกันในระบบปกติได้รับมอบหมาย
4. ให้มีการจัดทำข้อตกลงการทำงาน (Performance Agreement) สำหรับข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกรอบการสังขมประสพการณั้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมและสนับสนุนระบบพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

3. คู่มือการสรรหาและคัดเลือกสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (<http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc2%282%29.pdf>) ได้ระบุรายละเอียดคังนี้

#### การสรรหา

1. ผู้บ้งค้ำบัญชาระดับต้นที่ควมคุมดูแลการปฏิบัติงาน และผู้บ้งค้ำบัญชาระนือจ้้นไป (ผู้อ้ำนวยการกอง/ผู้อ้ำนวยการสำนัก) พิจารณาเสนอชื่อข้าราชการที่มีคุณสมบัติตรงตามที ก.พ.ค้ำหนด โดยค้ำนึ่งถึงควมสมัครใจของข้าราชการผู้นั้นด้วย
2. ข้าราชการผู้มีคุณสมบัติตรงตามที ก.พ. ค้ำหนดสมัครด้วยตนเอง พร้อมด้วยควมเห็นของ ผู้บ้งค้ำบัญชาระดับผู้อ้ำนวยการกอง/ผู้อ้ำนวยการสำนัก ทั้งนี้ ขอร้บไปสมัครได้ทีหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ที่ตนเองสังกัด
3. คุณสมบัติ ผู้ที่มีสิทธิสมัครต้อต้องมีคุณสมบัติเบือ่งต้น คังนี้
  - 3.1 เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับ 4 หรือระดับ 5 (ตามระบบจ้แนกตำแหน่งเดิม) ของสาขงานที่เร้มนต้นจากระดับ 3 หรือระดับ 4 (ตามระบบจ้แนกตำแหน่งเดิม)
  - 3.2 มีระยะเวลาปฏิบัติราชการในส่วนราชการนั้น มาแล้วไม่น้อยกว้่า 1 ปี

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3.3 มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก

3.4 เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

3.5 มีความรู้ภาษาอังกฤษในระดับดีมาก ตลอดจนมีความรู้และทักษะทางคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี

3.6 เป็นผู้มีคุณภาพประพุดดี ปฏิบัติตนเหมาะสมตามจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการที่ดี จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

**การคัดเลือก**

การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** อ.ก.พ.กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกที่ อ.ก.พ.กรมแต่งตั้งในแต่ละครั้งเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกและกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก ทั้งนี้ จำนวนข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเมื่อรวมกับจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีอยู่แล้ว จะต้องไม่เกินกรอบจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ ตามที่ ก.พ. กำหนด ดังตาราง 2

**ตาราง 2** สัดส่วนจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เทียบกับจำนวนตำแหน่งระดับ 9-11 ของส่วนราชการระดับกรม

ปีงบประมาณ	2550	2551	ตั้งแต่ 2552
ส่วนราชการ			
ส่วนราชการนำร่อง	ไม่เกินร้อยละ 60	ไม่เกินร้อยละ 80	ไม่เกินร้อยละ 100
ส่วนราชการอื่น	ไม่เกินร้อยละ 30	ไม่เกินร้อยละ 60	ไม่เกินร้อยละ 100

**หมายเหตุ:** ส่วนราชการนำร่องได้แก่ 1. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2. สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน 3. กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ 4. กรมธุรกิจพลังงาน 5. กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน 6. สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน 7. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และ 8. สำนักงาน ก.พ.

ทั้งนี้ จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงดังกล่าวรวมถึงข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ดำรงตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเป็นการเฉพาะรายตามข้อ 3 (2)

**ขั้นตอนที่ 2** สำนักงาน ก.พ. คัดเลือก โดยวิธีการประเมินที่ ก.พ. กำหนด เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละส่วนราชการมีคุณภาพและมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน



#### 4. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

(<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20oscs5%282%29.pdf>) โดยในคู่มือดังกล่าวได้ระบุรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเริ่มจากการกำหนดความต้องการในการพัฒนา (Development Needs) ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และนำความต้องการในการพัฒนาดังกล่าวมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคคล แผนปฏิบัตินี้มีได้ตั้งแต่การกำหนดงาน และลักษณะงานตลอดจนโครงการที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในลักษณะ On-the-Job Training รวมไปถึงการดูงาน การฝึกอบรม เป็นต้น แผนพัฒนาเฉพาะบุคคลจะมีการจัดทำขึ้นปีละหนึ่งครั้ง โดยการจัดทำครั้งแรก จะเริ่มเมื่อบุคคลได้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว และหลังจากนั้น จะมีการทบทวนความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาเป็นรายปีต่อไป

#### 5. คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

(<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20oscs6%281%29.pdf>) โดยในคู่มือดังกล่าวได้ระบุรายละเอียดดังนี้

การกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อเป็นฐานรากสำหรับการจัดวางระบบการมอบหมายงาน (On-the-job training) การฝึกอบรมพัฒนา (Off-the-job training) และการสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job rotation) โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อได้ประเด็นที่จะทำการพัฒนาแล้ว จะเป็นการสร้างระบบการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมหภาค ซึ่งหมายถึงการสร้างสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบย่อยต่างๆ ภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งส่งผลให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ องค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การสื่อสาร ความสอดคล้องระหว่างระบบย่อย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ทักษะและการวัดผลและระดับปฏิบัติการหมายถึง กระบวนการพัฒนาที่การดำเนินการร่วมกันระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับผู้บังคับบัญชาระดับต้น

#### 6. คู่มือการสอนงานสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

(<http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20oscs7%281%29.pdf>) ได้ระบุรายละเอียดไว้ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) โดยระบบการสอนงาน ควรครอบคลุมถึงการกำหนดเป้าหมายของผลงาน และเป้าหมายการพัฒนาของข้าราชการ การประเมินผลการทำงานการแจ้งข้อมูลเพื่อให้ข้าราชการรับทราบถึงผลการทำงานของตนและแนวทางในการพัฒนาขึ้น



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ต่อไป (Feedback dialogue and action planning) การพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดไว้ และการประเมินผล หลังจากการพัฒนา (Follow-up review) ระบบการสอนงานจะช่วยให้ข้าราชการในระบบนี้สามารถเข้าใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน เป้าหมายของหน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้อง (Key stakeholders) ได้อย่างชัดเจน และสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมนอกจากนี้ ให้ส่วนราชการจัดให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงระดับ 6 และ 7 (ตามระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) โดยระบบพี่เลี้ยงจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการกลุ่มนี้ในการกำหนดและวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากตำแหน่งระดับต้นสู่ตำแหน่งระดับกลางรวมทั้งช่วยพัฒนาทัศนคติการทำงาน การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมภายในและภายนอกหน่วยงานเกิดขวัญกำลังใจและมีความเชื่อมั่นใน ศักยภาพของตนเอง พร้อมทั้งสามารถกำหนดบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

7. คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติการสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (<http://www.ocsc.go.th/ocscms/uploads/File/aw%20manual%20ocscs4%282%29.pdf>) ได้ระบุรายละเอียดไว้ดังนี้

ส่วนราชการที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัด ต้องนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 1 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2548 มาใช้อย่างเต็มรูปแบบในการบริหารผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/กอง ใช้กรอบการสั่งสม ประสบการณ์มาเป็นกรอบในการมอบหมายงานในแต่ละรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจัดทำ เป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน

2. ขั้นตอนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา ผู้สอน งาน และพี่เลี้ยง จะต้องให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นระยะๆ เพื่อให้ข้าราชการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูงมีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพตามข้อตกลงการทำงาน

3. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือใน การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการให้ รางวัล การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน และการออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

### ตอนที่ 3 การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นระบบที่สำนักงาน ก.พ. (2546) ได้พัฒนาขึ้น เพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง โดยเน้นที่การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Action learning) และการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Workplace learning) ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมข้าราชการใน ระดับปฏิบัติการผ่านการบูรณาการกลไกการพัฒนาที่ครอบคลุมเพื่อเป็นข้าราชการในระดับชำนาญการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

พิเศษที่มีคุณภาพด้วยกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การประชุมปฏิบัติการ ทุนฝึกอบรม การศึกษาคูณาน โดยการเรียนรู้ทั้ง 2 รูปแบบ ดังนี้

### 3.1 แนวคิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning)

#### ความหมายของการเรียนรู้ในหน่วยงาน

Workplace Learning มีผู้ใช้คำที่แตกต่างกันออกไปในความหมายเดียวกัน เช่น การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning) (อาชัญญา รัตนอุบล, 2551) การเรียนรู้ในบริษัท (Corporate learning) (Dulworth & Bordonaro, 2005) การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Learning in the working place) (สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์, 2549) การเรียนรู้ในที่ทำงาน (दनัย เทียนพุด, 2537) การเรียนรู้การปฏิบัติงาน (Workplace learning and performance) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2549) เป็นต้น

บาวด์และการริค (Boud & Garrick, 1999) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความหมายของการปฏิบัติงานกับการเรียนรู้ว่า การปฏิบัติงานเป็นการหารายได้เลี้ยงชีพ ส่วนการเรียนรู้เป็นเรื่องของการศึกษาตลอดระยะเวลาที่มีการจ้างงานซึ่งได้มาจากประสบการณ์การเป็นบุคลากร การเรียนรู้ในหน่วยงาน จึงเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านความสามารถทั่วไป ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะ และความสามารถทางเทคนิค ส่วน แอชตันและซุง (Ashton & Sung, 2002) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ในหน่วยงาน เพิ่มเติมว่า เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเสริมสร้างทักษะอย่างต่อเนื่องทั้งในขณะที่บุคคลมีการเปลี่ยนงาน ไปจนถึงเกษียณอายุงาน เพราะการเรียนรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่สามารถทำให้เสร็จภายในคราวเดียว ซึ่งวิธีการเรียนรู้ ความสามารถทางปัญญา และประสบการณ์ที่ผ่านมาของบุคคลมีส่วนช่วยในกระบวนการด้วย นอกจากนี้การเรียนรู้ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับทัศนคติและการได้รับโอกาสในการเรียนรู้ สอดคล้องกับทินจาลา (Tynjälä, 2008) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นการผสมผสานของรูปแบบการเรียนรู้หลากหลายทั้งการเรียนรู้ตามอัชฌาศัย การเรียนรู้อย่างตั้งใจ การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลขณะปฏิบัติงาน หรือการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะและการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ และการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal learning) เช่น การฝึกอบรม รวมถึงการดึงความรู้ที่ได้จากการเรียนในระบบโรงเรียนมาใช้โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงานและบริบทของหน่วยงาน ซึ่งเอดเวิร์ดและคนอื่นๆ (Edwards and other, 2004) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ในหน่วยงาน ว่าเป็นโปรแกรมการเรียนรู้ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และหน่วยงาน โดยที่ผู้เรียนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและแสดงบทบาทการเรียนรู้ตั้งแต่การพัฒนาโปรแกรมจนกระทั่งนำไปใช้จริง การเรียนรู้ดังกล่าวไปใช้จริง และประพนธ์ ภาสุขยัต (2547) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ใกล้ชิดอยู่กับงาน และงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เกี่ยวพันอยู่กับปัญหาเป็นความรู้ที่มีบริบท โดยใช้ปัญหาหรือสิ่งที่เกิดขึ้น

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

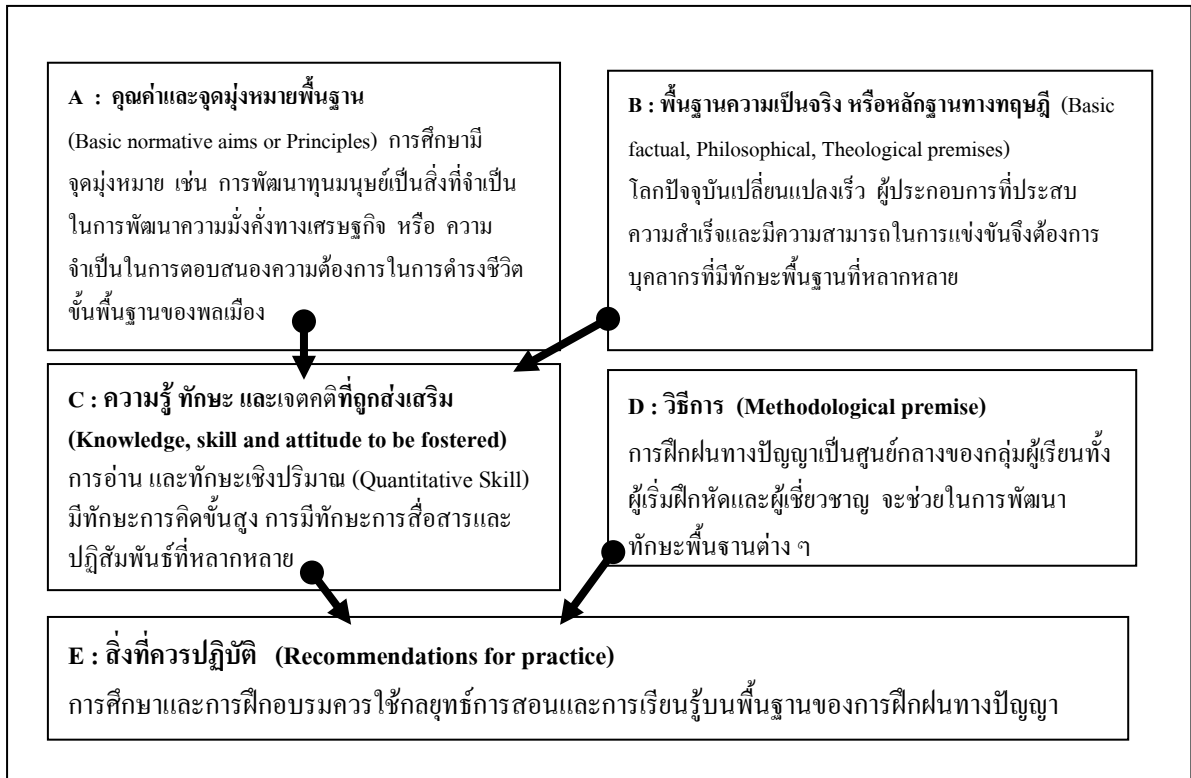
ในชีวิตจริงเป็นหลัก การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสามารถนำมาใช้พัฒนางาน พัฒนาชีวิต ความต้องการที่แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันทำให้เกิดการเรียนรู้

การเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นกระบวนการการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร ตลอดระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน กระบวนการนี้เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนผู้เรียน ผู้สอน และหน่วยงาน เน้นที่บุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีหน่วยงานเป็นผู้สนับสนุนหลักที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านรูปแบบการเรียนรู้หลากหลายทั้งการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ที่เกิดอย่างตั้งใจแต่เป็นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ และการเรียนรู้แบบเป็นทางการ โดยบุคลากรนำประสบการณ์ส่วนบุคคลมาช่วยในกระบวนการพัฒนาทักษะทางการปฏิบัติงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการเรียนรู้ในหน่วยงาน คือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

**แนวคิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน**

การเรียนรู้ในหน่วยงานเป็นแนวคิดที่กว้างขวางและมีลักษณะแตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากการเรียนรู้ในหน่วยงาน เน้นการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับโลก ให้ความสำคัญทั้งการเรียนรู้ที่เกิดจากกระบวนการทางจิตใจและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมาร์ซิกและวอทกินส์ (Marsick & Watkins, 1990) เป็นผู้ริเริ่มศึกษาและเสนอถึงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานสามารถสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร โดยทินจาลา (Tynjälä, 2008) ได้ให้ข้อพิจารณาความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ในหน่วยงานกับการเรียนรู้โดยทั่วไป 4 ประการ กล่าวคือ การเรียนรู้ในหน่วยงานมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางสังคม (Socially shared) ระหว่างบุคลากรด้วยกัน กิจกรรมต่างๆ ใช้การร่วมมือของบุคลากรหลายคน ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถในงานเฉพาะส่วนบุคคลมาช่วยกัน ผลักดันงานให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ในหน่วยงานใช้เครื่องมือในการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้ในหน่วยงานเน้นให้บุคลากรได้เรียนรู้โดยยึดสิ่งที่เกิดขึ้นในบริบทของการปฏิบัติงานจริง และการเรียนรู้ในหน่วยงานเน้นการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะที่ใช้ได้ในสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง

ภาพรวมของการเรียนรู้ในหน่วยงานสามารถอธิบายได้ด้วยการเรียนรู้ในหน่วยงานของ แฟรงเคนา (Frankena 1970 cited in Hager, 2003) ที่พัฒนาโมเดลการเรียนรู้ในหน่วยงาน ขึ้น จากการรวม 5 ทฤษฎีที่มีความแตกต่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้บนฐานประสบการณ์ (Experience-based learning) ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Dewey (Dewey's theory of learning) แนวคิดการปฏิบัติงานจากการฝึกหัดทางวิชาชีพ (Argyris and Schon's work on professional practice), ทฤษฎีการเรียนรู้ตามอัธยาศัย และการเรียนรู้แบบไม่ตั้งใจ ของ Marsick และ Watkin (Marsick and Watkin's theory of informal and incidental learning) และปรัชญาทักษะทั่วไปกับเศรษฐศาสตร์ของ Carnevale และ Berryman (The "generic skill and economics" perspective of Carnevale and Berryman) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลการเรียนรู้ในหน่วยงาน

จากภาพโมเดลของ แพรงเคนาเกิดจากการผสมผสานของ 5 แนวคิด เกิดเป็น 5 องค์ประกอบที่มีกฎเกณฑ์ของตนเองในแต่ละกล่องตามแผนภาพ ดังนี้

กล่อง A จุดมุ่งหมายที่เป็นกฎเกณฑ์พื้นฐานหรือหลักปฏิบัติ (Basic normative aims or principles) กล่าวถึงหลักการ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาหรือการเรียนรู้ในหน่วยงาน

กล่อง B ข้อเท็จจริง ปรัชญาและทฤษฎีที่เป็นแหล่งอ้างอิง (Basic factual, philosophical, theological premises) กล่าวถึงพื้นฐานความเป็นจริง หรือหลักฐานทางทฤษฎีที่ควรนำมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติให้เกิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กล่อง C ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับการส่งเสริม (Knowledge, skills, attitudes to be fostered) กล่าวถึงความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ถูกส่งเสริมในการเรียนรู้ในหน่วยงาน

กล่อง D วิธีการ (Methodological premises) กล่าวถึงวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการที่ทำให้ความรู้ ทักษะ และเจตคติเกิดขึ้น

กล่อง E วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Recommendations for practices) กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการที่ใช้ได้ผล ที่ผู้จัดการศึกษาควรปฏิบัติตามเพื่อผลักดันให้การเรียนรู้ในหน่วยงาน ประสบความสำเร็จ

โมเดลของแฟรงเคนามีจุดเด่นเนื่องจากการให้รายละเอียดในการนำไปประยุกต์ใช้จริง สำหรับผู้ที่สนใจและการนำมาใช้ในหน่วยงานไม่จำเป็นต้องใช้ทั้ง 5 องค์ประกอบ แต่สามารถดึงมาใช้แค่ 3 องค์ประกอบของโมเดลที่เลือกใช้ได้ 2 รูปแบบและเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดคือ รูปแบบ ABC เป็นรูปแบบเชิงปรัชญาเน้นที่แนวคิดทฤษฎี และ CDE เป็นรูปแบบที่เน้นการนำไปปฏิบัติได้จริง ภายใต้เสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 3 ประการถึงการนำโมเดลของแฟรงเคนาไปใช้จริงในหน่วยงานว่าวิธีการที่ดีและสมบูรณ์ที่สุดคือการใช้รูปแบบ ABC และ CDE ควบคู่กันไป ส่วนการใช้รูปแบบ ABC เพียงอย่างเดียวทำให้เน้นหนักไปที่แนวคิดเพียงอย่างเดียวขาดวิธีการนำไปปฏิบัติสำหรับนักศึกษาหรือผู้รับผิดชอบในหน่วยงาน และการใช้รูปแบบ CDE เพียงอย่างเดียวทำให้ขาดแนวคิดทฤษฎีรองรับการปฏิบัติ ควรหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อรองรับรูปแบบการปฏิบัติ

เมื่อเข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบริบทของการทำงาน วิธีการจัดการเรียนรู้ และวิธีบริหารจัดการเพื่อให้การเรียนรู้ในหน่วยงานประสบความสำเร็จก็จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของแซมบรูค (Sambrook, 2006) ที่ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับการเรียนรู้ในหน่วยงาน พบว่าการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดในหน่วยงานต้องอาศัยปัจจัย 3 กลุ่มได้แก่ ปัจจัยด้านหน่วยงาน ที่ประกอบไปด้วย วัฒนธรรมหน่วยงาน โครงสร้างหน่วยงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร ภาวะกดดันในงาน ลักษณะงาน ภาระงาน และโอกาสการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการทำงาน เป็นบทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และลักษณะของหน่วยงาน เช่น จำนวนบุคลากร ความเชี่ยวชาญ การมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เป็นต้น โดยปัจจัยย่อยเหล่านี้มีความพร้อมรับมือกับการเรียนรู้รูปแบบใหม่ การได้มาซึ่งความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับเป้าหมายของหน่วยงาน สามารถสร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน และปัจจัยส่วนบุคคลอันเป็นความรับผิดชอบที่เรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน มีแรงจูงใจที่เรียนรู้ มีเวลาที่เรียน มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมั่นใจที่เรียนรู้

นอกจากองค์ประกอบในภาพรวมที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดในหน่วยงานที่กล่าวในข้างต้น ประเด็นด้านเนื้อหาความรู้เป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดการเรียนรู้ในหน่วยงาน ซึ่งความรู้ในบริบทของการพัฒนาวิชาชีพที่จำเป็นต้องเตรียมไว้เพื่อจัดการเรียนรู้ในหน่วยงาน ได้แก่ ความรู้ทางทฤษฎี (Theoretical knowledge) ความรู้ด้านวิธีการ (Methodological knowledge) ความรู้ด้านการปฏิบัติและเทคนิค (Practical skills and techniques) ทักษะทั่วไป (Generic skills) และความรู้ทั่วไปในอาชีพนั้นๆ (General knowledge about the occupation) (Eraut, 2004) โดยในการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องบูรณาการความรู้ทุกอย่างเข้าด้วยกัน และต้องนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้ได้ รวมถึงต้องสร้างกลยุทธ์ที่จูงใจให้บุคลากรกระตือรือร้นที่เรียนรู้ ซึ่งคลิฟฟอร์ดและธอร์ป (Clifford and Thorpe, 2007) ได้เสนอว่าผู้ที่ทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ในหน่วยงาน ต้องพิจารณาถึงประเด็นที่ครอบคลุมการเรียนรู้

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3 ประเภทเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่เรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work related) การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง (Personal development) และการให้การศึกษา (Education)

การเรียนรู้ในหน่วยงาน จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากบุคลากรทุกระดับกล่าวคือ บุคลากรในระดับผู้บริหาร (Top-level) ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ การนำคุณค่าจากการเรียนรู้ ไปสู่หน่วยงาน และใช้แก้ปัญหาต่างๆ ส่วนบุคลากรระดับทีมงานและบุคคล (Team and individuals) สนับสนุนในด้านการเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ วิธีการและทักษะที่ช่วยให้บุคลากรด้วยกัน พัฒนาและทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยผลลัพธ์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ในหน่วยงาน คือ ความรู้ที่ถือเป็นทรัพย์สินของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามต้องไม่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าความรู้คือ เป้าหมายเพียงอย่างเดียวของหน่วยงาน โดยที่บุคลากรไม่มีความหมาย แต่ในขณะที่เดียวกันต้องทำให้ บุคลากรเห็นว่าความรู้ช่วยสนับสนุนการทำงานแก่พวกเขา และเกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในหน่วยงาน การสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน มีระดับมากและน้อยโดยพิจารณาจากประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ (Mulholland, Zdrahal and Domingue, 2005)

ดังนั้นแนวคิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน จึงมีพื้นฐานมาจากหลากหลายแนวคิด มีการพิจารณาการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กับโลก เน้นให้บุคลากรได้เรียนรู้โดยยึดสิ่งที่เกิดขึ้นในบริบทของ การปฏิบัติงานจริง เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะที่ใช้ได้ในสถานการณ์การปฏิบัติงานจริง การส่งเสริมให้ การเรียนรู้เกิดขึ้นในหน่วยงานต้องพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ปรัชญาและทฤษฎีที่เป็นแหล่ง อ้างอิง ตัวองค์ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ และการ ประเมินผล ซึ่งการจัดการเรียนรู้ในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต้องพิจารณาและจัดให้เหมาะสมกับทุก ปัจจัยในหน่วยงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านหน่วยงาน ปัจจัยด้านการทำงาน และปัจจัยส่วนบุคคล

#### **การเรียนรู้ในหน่วยงานกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน**

แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในหน่วยงาน มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ (Internationalization) หรือโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดเศรษฐกิจบนฐานความรู้ที่ เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับเศรษฐกิจใหม่ ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมของ หน่วยงาน กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน รวมถึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง อาชีพและการทำงานในหน่วยงาน โดยในประเด็นด้านความเติบโตของเศรษฐกิจบนฐานความรู้ ซึ่ง จุดเน้น คือการมีแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง ใช้ความรู้เป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของเศรษฐกิจด้วย การใช้ทักษะและการเรียนรู้ในการเพิ่มคุณค่าและการผลิต มุ่งพัฒนาที่ตัวผลิตภัณฑ์ มีการวิจัยและการ พัฒนาในระดับสูงโดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ การให้คุณค่ากับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาระบบเปิด และตลาดแรงงาน และแนวคิดการใช้หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน (High Performance Working Organization: HPWO) โดยเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการมาใช้เทคโนโลยี



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สารสนเทศในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหน่วยงานจึงต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและสูญเสียผลผลิตน้อยที่สุด ซึ่งเป็นประเด็นที่ค่อนข้างท้าทายหน่วยงาน ในการที่วางแผนพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งหมดสามารถทำงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และในขณะเดียวกันและในส่วนของบุคลากรมีความคาดหวังในการทำงานสูงขึ้นเช่นกัน ในด้านของนายจ้างและชีวิตการทำงาน บุคลากรต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องการหลักประกันทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการรักษาข้อมูล ในขณะที่งบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด หน่วยงานในปัจจุบันมีขนาดเล็กลง บุคลากรมีงบประมาณจำกัดและไม่สามารถใช้เวลาไปเข้ารับการฝึกอบรม (Ashton and Sung, 2002; Cliffore and Thorpe, 2007; Tynjälä, 2008)

ด้วยเหตุแห่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผวนกับแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในหน่วยงาน หน่วยงานจึงมีการลงทุนในมนุษย์และคาดหวังให้สิ่งที่ลงทุนไปนั้นกลับมาตอบแทนหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติ นักบริหารต่างยอมรับว่าความสำเร็จในการประกอบการหรือการทำงานใด ๆ นอกจากอาศัยเครื่องมือและระบบการทำงานที่ดีแล้ว ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของบุคคลหรือปัจจัยตัวบุคคลมีความสำคัญยิ่งกว่า คุณสมบัติของบุคลากรย่อมอยู่เหนือคุณภาพของเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและทันสมัยที่สุดเสมอ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน (อำนาจ แสงสว่าง, 2544) ปัจจุบันหน่วยงานจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะในสายวิชาชีพ ทักษะด้านการจัดการหรือวิชาชีพทางช่างฝีมือบุคลากร บุคลากรเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งมีคุณลักษณะอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (Cascio, 1998; Cliffore and Thorpe, 2007) สอดคล้องกับที่รอตเวลล์ ลินด์ฮอล์มและวอลล์ลิก (Rothwell, Lindholm และ Wallick 2003) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในหน่วยงาน ว่าช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น เกิดการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรและความต้องการของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างองค์ความรู้และการถ่ายทอดการเรียนรู้ในกลุ่ม ทีมงาน และหน่วยงานให้เกิดขึ้น เห็นผลตอบแทนเป็นรูปธรรมที่ได้จากการลงทุนในรูปของตัวเงิน และยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ในเชิงรุกภายในหน่วยงาน ทำให้เกิดความสมดุลหรือความเหมาะสมสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของตัวบุคคล จริยธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงานต่างๆ นอกจากนี้การเรียนรู้ในหน่วยงานยังเป็นสิ่งที่จำเป็นพื้นฐานที่ช่วยการพัฒนาความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Frankena, 1970 cited in Hager, 1999) โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ได้แก่ การจัดให้ผู้ปฏิบัติการได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ ในระยะเวลาที่เหมาะสม และเพื่อจุดประสงค์ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดีขึ้น และส่งเสริมให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้า ด้วยกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบ ด้วย การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาด้านอื่น ๆ (Nadler & Nadler, 1994)

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ดังนั้นการเรียนรู้ในหน่วยงานจึงเป็นประเด็นที่จำเป็นที่หน่วยงานทุกประเภทต้องหันมาให้ความสนใจ แม้กระทั่งหน่วยงานรัฐที่มีพันธกิจในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของประเทศต่างต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก อีกทั้งเป็นสิ่งแรกที่หน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาก่อนการพัฒนากระบวนการ โดยเริ่มต้นที่การบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ มีทักษะ และเจตคติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ เมื่อบุคลากรมีคุณภาพย่อมส่งผลให้ระบบงานที่วางไว้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ในหน่วยงาน**

การเรียนรู้ในหน่วยงานเป็นแนวคิดที่เกิดจากการผนวกรวมกันของหลายปรัชญา แต่เน้นหนักปรัชญาทางการศึกษาผู้ใหญ่ ทฤษฎีการเรียนรู้ และจิตวิทยาอุตสาหกรรม รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ในหน่วยงานจึงค่อนข้างหลากหลาย ดังที่ มาร์ซิคและวาทกินส์ (Marsick & Watkins, 1990) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดการเรียนรู้ในหน่วยงาน ได้แบ่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน ออกเป็น 2 รูปแบบใหญ่ ได้แก่ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย (Informal learning) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และเกิดขึ้นนอกสถานศึกษาแต่สามารถวางแผนการเรียนรู้ได้ และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นปกติ (Incidental learning) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่สามารถวางแผนและเกิดขึ้นในกิจกรรมต่างๆที่บุคลากรดำเนินการ เป็นการสร้างความรู้ในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และตามแนวคิดของทินจาลา (Tynjäläm 2008) ได้เสนอรูปแบบของการเรียนรู้ในหน่วยงาน ทั้งในลักษณะของกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและระดับการเรียนรู้ โดยพิจารณาภาพกว้างและแบ่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual) การเรียนรู้ในระดับชุมชนนักปฏิบัติและหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ (Communities of practice and learning organizations) และการเรียนรู้ในระดับเครือข่ายและประเทศ (Network and region) และยังได้พิจารณาภาพย่อยและแบ่งการเรียนรู้ในหน่วยงาน ในลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดจากผสมผสานของรูปแบบการเรียนรู้หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นปกติและ การเรียนรู้ตามอัธยาศัย (Incidental and informal learning) การเรียนรู้ที่เกิดอย่างตั้งใจ แต่เป็นการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Intentional but non-formal learning) และการเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal learning)

อย่างไรก็ตามจากรูปแบบการเรียนรู้ในหน่วยงานที่นักวิชาการเสนอไว้อย่างหลากหลาย การประยุกต์การเรียนรู้ในหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและหลากหลาย และการเรียนรู้เป็นกลไกที่จะช่วยในการเพิ่มพูนสมรรถนะในงานและเพิ่มคุณภาพและปริมาณผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคลิฟฟอร์ดและธอร์ป (Cliffore and Thorpe, 2007) ได้เสนอเพิ่มเติมถึงการที่ทำให้ค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาบุคลากรได้ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าต้องผนวกหลากหลายวิธี ภายใต้อาณาเขตที่ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ช่วยให้บุคลากรมีทักษะใหม่ มีความรู้และเทคนิคที่ใช้ในการทำงาน แต่การเรียนรู้ช่วยใน



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยผนวกและโอนถ่ายสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมไปสู่หน่วยงาน และได้รวบรวมวิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ทั้งหมดที่สามารถเกิดขึ้นในบริบทของหน่วยงานไว้ 25 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง (Action learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มากกว่าเพียงแค่ลงมือปฏิบัติ แต่เป็นการเรียนรู้ในวงจรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือประสบปัญหาเดียวกันรวมกลุ่มกันเพื่อประยุกต์ทฤษฎีลงสู่การปฏิบัติ ใช้การถามคำถามและมีการสะท้อนกลับสิ่งที่ได้เรียนรู้ เพื่อให้สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงเพื่อแก้ปัญหาได้ บุคลากรได้รวมกลุ่มกันโดยอาจมาจากหลายหน่วยงาน จึงได้เรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มและใช้สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง

2. การฝึกงาน (Apprenticeships) เป็นการพัฒนาทักษะที่จำเป็นตามที่หน่วยงานต้องการ อาจเป็นการฝึกงานโดยรัฐบาลหรือหน่วยงานจัดการฝึกงานขึ้นเองในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผนวกเอาวิธีการฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) มาใช้ควบคู่กันไป บุคลากรได้รับเงินเดือนในขณะที่ฝึกงานและได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เป็นการพัฒนาทักษะที่ขาดอยู่และเตรียมพร้อมทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต

3. การสอนงาน (Coaching) เป็นกระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะด้าน เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัวระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน อาจเกิดขึ้นในขณะที่ทำงานหรือนอกสถานประกอบการ แต่มีการวางแผนและดำเนินการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ วิธีการเรียนรู้ตรงกับความต้องการของบุคลากรผู้เรียน มีความยืดหยุ่นในในด้านเวลาและสถานที่ และยังเป็นวิธีที่บุคลากรกับหัวหน้างานได้สร้างสัมพันธภาพและเรียนรู้ร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นวิธีการที่หัวหน้างานเสริมพลัง (Empower) บุคลากรที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาโดยการให้บริหารจัดการหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง ด้วยการใช้ทักษะที่มีอยู่และความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ บุคคลได้เรียนรู้ มีความมั่นใจและพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ควรใช้เมื่อบุคลากรได้รับตำแหน่งใหม่ หรือใช้สร้างความท้าทายในงาน

5. การอภิปรายกลุ่ม (Discussion boards and groups) เป็นการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจในหัวข้อเดียวกัน เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนแนวคิด แก้ปัญหาหรืออาศัยความร่วมมือของกลุ่ม โดยจัดในลักษณะเวทีพูดคุยที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ในปัจจุบันการเรียนรู้วิธีนี้นิยมใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการประชุมทางไกล ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ทำให้สามารถได้ผู้ร่วมอภิปรายที่หลากหลายและลดข้อจำกัดด้านระยะทาง

6. การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) เป็นการเรียนรู้แบบเป็นทางการที่ไม่ได้เรียนในสถานการศึกษา ผู้เรียนได้รับวัสดุที่ใช้ในการเรียนรู้ และในปัจจุบันเป็นการเรียนรู้ทางไกลแบบเปิดที่

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สามารถสื่อสารกับผู้สอนและผู้เรียนในหลักสูตรเดียวกันได้ เกิดเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ และประหยัดเวลาในการเดินทางและเลือกเวลาเรียนได้ตามต้องการ

7. การเรียนรู้โดยใช้การแสดงเป็นฐาน (Drama-based learning) ผู้เรียนได้ดูการแสดง ในที่นี้ตัวละครอาจเป็นบุคลากรในหน่วยงานหรือตัวละครจากภาพยนตร์ จากนั้นผู้เรียนแสดงบทบาทสมมติตามสิ่งที่ได้ชม นิยมใช้กับการพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล หรืออาชีพด้านการให้บริการลูกค้า

8. การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (E – learning) เป็นการฝึกอบรมหรือเรียนรู้โดยมีเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อ เช่น เครือข่าย อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือซีดีรอม โดยบุคลากรสามารถเรียนได้เองที่บ้านหรือสถานที่ทำงาน เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย รวมถึงผู้เรียนสามารถหาความรู้ต่อได้เองอย่างกว้างขวางผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต รวมถึงสื่อสารกับผู้สอนและผู้เรียนด้วยกันได้ หรือที่เรียกว่า ห้องเรียนเสมือน (Virtual classroom)

9. การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (Executive coaching) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในลักษณะตัวต่อตัวมีลักษณะเหมือนการสอนงานทุกประการ หากแต่แตกต่างกันในส่วนที่ผู้สอนงานมักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงหรือเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกหน่วยงาน และผู้ถูกสอนงานเป็นผู้บังคับบัญชาอาวุโสหรือผู้บริหารระดับสูง และประเด็นที่เรียนรู้มุ่งไปที่หัวข้อที่สนใจมากกว่าพัฒนาทักษะการทำงาน

10. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เป็นที่เลี้ยงมุ่งไปที่การให้คำแนะนำทั้งด้านการทำงานและการใช้ชีวิตด้วยความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเหมือนเป็นผู้คอยช่วยเหลือบุคลากร มีการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแตกต่างจากการสอนงานที่มุ่งพัฒนาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

11. การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีการสร้างเครือข่ายบุคคลในการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และแนวคิดในลักษณะทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการ โดยอาจใช้วิธีการพบปะกันหรือใช้อินเทอร์เน็ต

12. การฝึกอบรมในงาน (On-the-job-training) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เก่าแก่ที่สุดในหน่วยงานและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการเรียนรู้เกิดขึ้นในขณะที่บุคลากรกำลังทำงานในสถานการณ์จริง ได้รับประสบการณ์ตรงและสามารถประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้โดยตรง บุคลากรสามารถเรียนรู้ในรูปแบบที่ตนเองถนัดและประหยัดเวลา เนื่องจากไม่ต้องแยกการฝึกอบรมออกจากการทำงาน

13. การทัศนศึกษาหรือการเรียนรู้นอกสถานที่ (Outdoor education/ learning) เป็นการจัดกลุ่มบุคลากรไปเรียนรู้นอกหน่วยงาน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ นิยมใช้ในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ การสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล การแก้ปัญหา หรือการสร้างทีมงาน

14. การเป็นสมาชิกหน่วยงานวิชาชีพ (Professional membership) โดยหน่วยงานวิชาชีพสร้างและรักษามาตรฐานของวิชาชีพ รวมถึงให้บริการแก่สมาชิก ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้จากการที่

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

หน่วยงานวิชาชีพมีการเสนอข่าวสาร การให้ความรู้ด้านกฎหมายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การกิจกรรมสำหรับสมาชิก เว็บไซต์และการฝึกอบรมวิชาชีพ

15. การดูแลวิชาชีพ (Professional supervision) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการในการที่สนับสนุนและเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และผลลัพธ์ในการทำงานของวิชาชีพหนึ่งๆ โดยวิชาชีพที่ต้องได้รับการดูแลและประเมินอยู่เสมอมักเป็นวิชาชีพทางด้านสุขภาพและการดูแลสังคม

16. การทำงานแบบโครงการ (Projects) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมงานในโครงการของหน่วยงาน เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการผลักดันให้โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จ รวมถึงยังเป็นการพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลด้วย

17. การให้คุณวุฒิ (Qualification) เป็นการเรียนรู้โดยจัดการฝึกอบรมขึ้นในหน่วยงาน หรือส่งบุคลากรไปเรียนในสถาบันการศึกษาหรือสถาบันฝึกอบรมวิชาชีพที่มีการประเมินอย่างรัดกุมและเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรได้รับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือคุณวุฒิทางวิชาชีพระดับชาติ (National Vocational Qualifications : NVQs) อันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้และการคิดเชิงวิพากษ์

18. การฝึกสะท้อนกลับ (Reflective practice) ตามแนวคิดของ Kolb (1984) ที่เสนอวงจรการเรียนรู้เริ่มตั้งแต่บุคคลพิจารณาถึงประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ สะท้อนประสบการณ์ จนได้เป็นแนวคิดใหม่ และนำไปทดลองใช้

19. การยืมตัวบุคลากร (Secondment) เป็นการให้บุคลากรลงไปปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่นชั่วคราว เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ในหน่วยงานที่ตนเองสังกัด เพื่อให้ได้ประสบการณ์ที่กว้างขวาง และทักษะใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในงานประจำของตนเอง

20. การเรียนด้วยตนเอง (Self-study) เป็นวิธีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่บุคลากรค้นหาข้อมูลหรือเตรียมข้อมูลเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง โดยใช้วิธีการอ่านหนังสือ ใช้อินเทอร์เน็ต ซีดีรอม วีดิโอ โทรทัศน์ วิทยุ การสะท้อนกลับและการวิพากษ์ หรือการสังเกต ซึ่งผู้เรียนรับผิดชอบตั้งแต่การตั้งวัตถุประสงค์ที่เรียนรู้ วิธีการ และมีประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง

21. การติดตามสังเกต (Shadowing) เป็นการที่บุคลากรใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่งในการเฝ้าสังเกตผู้บริหารหรือบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงอีกผู้หนึ่งถึงการทำงานในแต่ละวัน สามารถสอบถามข้อสงสัยได้ แต่ไม่ต้องลงมือกระทำงานดังกล่าว

22. การเลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว (Temporary promotion) เป็นการให้บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งงานชั่วคราว ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อตำแหน่งนั้นๆขาดบุคลากร นิยมใช้ในหน่วยงานราชการ และใช้เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรก่อนการเลื่อนตำแหน่ง

23. การจัดนิทรรศการ (Trade exhibition) เป็นการรวบรวมหน่วยงานในธุรกิจประเภทเดียวกันมาจัดงานนิทรรศการร่วมกัน บุคลากรยังไม่ได้เรียนรู้ในทันที แต่ได้เห็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้รู้จัก

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

กับเครือข่ายบุคคลที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกัน ได้พัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับงานภายหลัง

24. การฝึกอบรมเป็นคอร์ส (Training courses) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นผู้สอนเป็นหลัก โดยจัดกลุ่มบุคลากรที่ต้องการเรียนรู้ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมเฉพาะประเภทเดียวกัน จากนั้นพิจารณาวิทยากรมาสอน เป็นวิทยากรภายในหรือนอกหน่วยงานแล้วแต่ความเหมาะสม

25. การเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน (Organizational learning methods) เมื่อในหน่วยงานมีการเรียนรู้จากวิธีที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 24 วิธีทำให้หน่วยงานเกิดเป็นการเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องเพิ่มเติมการจัดระบบการจัดการความรู้ การสร้างศูนย์การเรียนรู้ ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้อภิปราย พัฒนากระบวนการและวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมหรือเครือข่ายมาแบ่งปันประสบการณ์ให้แก่บุคลากรอื่นๆ แจงให้ทราบถึงความสามารถเฉพาะของบุคลากรแต่ละคน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเห็นต่อการดำเนินงานของการเรียนรู้ในระดับหน่วยงาน

ดังนั้นรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ในหน่วยงานจึงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยืดหยุ่นและหลากหลาย เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยผนวกและโอนถ่ายสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปสู่หน่วยงาน การกำหนดวิธีการเรียนรู้ในหน่วยงาน จึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และลักษณะวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร บางตำแหน่งอาจเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ในขณะที่บุคลากรใหม่หรือการฝึกทักษะเฉพาะอาจใช้วิธีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา ดังนั้นเห็นได้ว่าวิทยากรอาจมาจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน และในปัจจุบันการฝึกอบรมหรือเรียนรู้โดยมีเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์เป็นสื่อเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

#### การประเมินการเรียนรู้ในหน่วยงาน

การลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานเป็นการลงทุนมากกว่าเป็นเพียงค่าใช้จ่ายทั่วไป จึงต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไปโดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) หรือผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ๆ ภายหลังจากได้ลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปแล้ว (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, 2547) การประเมินการเรียนรู้ในหน่วยงานจึงเป็นส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในหน่วยงาน ซึ่งต้องดำเนินการประเมินทั้งก่อนและหลังการดำเนินการการเรียนรู้ในหน่วยงาน

ก่อนการดำเนินการการเรียนรู้ในหน่วยงานเป็นการประเมินในลักษณะหาความจำเป็นของการเรียนรู้ โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานต้องเข้ามามีบทบาทในการกำหนดความจำเป็นของการเรียนรู้ (Learning need assessment) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยพิจารณาความจำเป็นในการเรียนรู้พิจารณาได้ 3 ประเด็นได้แก่ การพิจารณาความเปลี่ยนแปลงกระทบที่ต่อหน่วยงาน

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

อาจเป็นภายในหรือภายนอกที่บุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การพิจารณาการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานต้องการ โดยอาจให้ผู้จัดการ หัวหน้างานหรือตัวบุคลากรเป็นผู้ประเมิน และการพิจารณาแรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร ที่ต้องการเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ ทักษะและพฤติกรรมของตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนสายวิชาชีพ หรือทำให้ชีวิตมีความสุขและมั่นคง เป็นต้น (Cliffore & Thorpe, 2007)

หลังการดำเนินการการเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินการจัดการเรียนรู้ หน่วยงานไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะการประเมินทักษะและความรู้ที่บุคลากรได้เรียนรู้ หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับการนำไปในการนำไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริงและการที่บุคลากรทราบวิธีการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับภูมิหลัง จิตความสามารถ และทักษะและความรู้พื้นฐานเดิม จึงเป็นความจำเป็นต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ในหน่วยงาน ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรไม่สูญเปล่าและส่งผลกระทบทางบวกต่อหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน การประเมินการเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีบุคลิกภาพ ประสบการณ์และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยการประเมินหลังการดำเนินการเรียนรู้ในหน่วยงาน ต้องพิจารณาที่ 3 ประเด็นได้แก่ การพิจารณาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ สามารถนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การพิจารณาที่พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ ควรวัดในขณะที่เกิดการเรียนรู้ และวัดถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และการพิจารณาในภาพรวมโดยเว้นระยะหลังจากการเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งในหัวข้อการประเมินพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล ผลกระทบในภาพรวมต่อหน่วยงาน และพิจารณาเป็นตัวเลขในด้านความคุ้มค่าของเงินที่ลงทุนไปเพื่อจัดการเรียนรู้ในหน่วยงาน (Cliffore & Thorpe, 2007)

นอกจากวิธีและช่วงเวลาที่ทำกรประเมินการเรียนรู้ในหน่วยงานแล้ว ตัวชี้วัดการเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งทินจาลา (Tynjälä, 2008) ได้ศึกษาพบว่า สิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้ในหน่วยงานมีเป็นจำนวนมาก โดยพิจารณาในรูปของผลลัพธ์จากรู้ 8 ประเภท ได้แก่

1. ผลจากการปฏิบัติงาน (Task performance) ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ระดับทักษะที่ใกล้เคียงกับที่หน่วยงานต้องการ และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

2. ความตระหนักและความเข้าใจ (Awareness and understanding) ซึ่งหมายถึง การเข้าใจทุกองค์ประกอบในบริบทของการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน บริบทของงานและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหน่วยงาน หรือปัญหาและความเสี่ยง เป็นต้น
3. การพัฒนาตนเอง (Personal development) ในแง่ของการประเมินและบริหารจัดการตนเอง การควบคุมอารมณ์ การสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น และความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งหมายถึงการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การร่วมงานแผนงาน และแก้ปัญหา
5. บทบาทในการปฏิบัติงาน (Role performance) เช่น การลำดับความสำคัญของงาน การใช้ภาวะผู้นำ บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทการเป็นหัวหน้างาน การมอบหมายงาน หรือการจัดการกับวิกฤต เป็นต้น
6. ความรู้วิชาการและทักษะ (Academic knowledge and skill) เช่น การประเมินความรู้ การประยุกต์ผลการวิจัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน การคิดเชิงทฤษฎี และการใช้แหล่งความรู้ เป็นต้น
7. การตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision making and problem solving) เช่น การจัดการกับเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน การตัดสินใจของกลุ่ม และการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน เป็นต้น
8. การตัดสิน (Judgment) เช่น การพิจารณาและตัดสินในเรื่องของคุณภาพของการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ของงาน การลำดับความสำคัญ การพิจารณาคุณค่าและความเสี่ยง เป็นต้น

ดังนั้นการเรียนรู้ในหน่วยงานจึงถือเป็นการลงทุนเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน เมื่อพิจารณาในแง่ของการลงทุนจึงต้องให้ความสำคัญมากกว่าเพียงค่าใช้จ่ายทั่วไป จึงต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ในหน่วยงาน ซึ่งควรดำเนินการเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะก่อนการดำเนินการเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นการประเมินในลักษณะหาความจำเป็นของการเรียนรู้ และหลังการดำเนินการการเรียนรู้ในหน่วยงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินการจัดการเรียนรู้ โดยการประเมินถึงความคิดเห็นของบุคลากรต่อประโยชน์ที่ของสิ่งที่ได้เรียนรู้ วัดที่พฤติกรรมของบุคลากรที่เปลี่ยนไปหลังจากได้เรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมก่อนการเรียนรู้ และประเมินภาพรวมโดยเว้นระยะหลังจากการเรียนรู้ช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่ากับงบประมาณที่เสียไปโดยพิจารณาจากผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

### 3.2 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)

#### ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และการสะท้อนความคิดที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการเพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ (McGill and Beaty, 1995) อีกทั้งเป็นกระบวนการที่นำคนมาร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งการดำเนินการนั้นจะช่วยพัฒนาทั้ง



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

มิติของคนและหน่วยงาน (Inglis, 1994) สอดคล้องกับ กอร์ดอน (Gordon, 1993) ที่ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าไว้อย่างครอบคลุมว่าเป็นกระบวนการที่นำคนที่มีความทักษะและประสบการณ์ระดับต่างกันมารวมกลุ่มกันวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน แล้ววางแผนในการแก้ปัญหา จากนั้นจะมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาที่ตามแผนที่วางไว้ ซึ่งระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหา กลุ่มผู้เรียนจะมีการพบปะกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา

ดังนั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นการเรียนรู้ที่นำคนที่มีความทักษะ หรือประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ระหว่างการปฏิบัติงานจริง โดยผู้เรียนในกลุ่มจะเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนไปในตัว กล่าวคือ ผู้ที่มีความถนัดด้านใดก็จะดำรงบทบาทเป็นผู้สอน คนอื่นๆจะเป็นผู้เรียนจากนั้นจะเข้าไปปฏิบัติจริง และมีการพบปะกันเป็นระยะเพื่อประเมินผลความก้าวหน้า จนได้บทสรุปคือเกิดทักษะในการทำงานครบถ้วน และเกิดแนวทางในการแก้ปัญหาของหน่วยงานในที่สุด

#### การเรียนรู้จากการปฏิบัติกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้เรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถใช้ความรู้จากการเรียนรู้ในแก้ปัญหาต่างๆระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งการเรียนรู้รูปแบบการฝึกอบรมไม่สามารถทำได้ (Lanhan and Moldonado, 1998) สำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพราะกระบวนการเรียนที่มีลักษณะให้ผู้เรียนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้เรียนจึงสนใจในการเรียนรู่มากขึ้น (Mumford, 1991) นอกจากนี้การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีความสะดวกในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และสามารถออกแบบการเรียนรู้ได้อย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับสถานการณ์ (What is Action Learning, 1996) และที่สำคัญการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ได้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนเท่านั้น ยังช่วยในการพัฒนาระบบงานของหน่วยงานด้วย (Spence, 1998) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติในหน่วยงาน สามารถพิจารณาได้จากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนรู้ที่มีการคิดใคร่ครวญ และเป็นระบบ (Reflective and systematic learning process) จะเป็นคุณสมบัติที่ผู้เรียนอย่างยั่งยืน การพัฒนาตนเองของผู้เรียน การพัฒนาวิชาชีพในลักษณะของการทำงานร่วมกันและการพัฒนาในระดับหน่วยงาน (Action Learning Model, 2002)

การประยุกต์การเรียนรู้จากการปฏิบัติในหน่วยงานดำเนินการได้โดยนำไปใช้ในงานที่มีลักษณะเป็นโครงการ (Consulting project) ไม่ใช่เฉพาะเพียงแ่งงานประจำอย่างเดียว รวมทั้งได้เรียนรู้โดยการนำความรู้ และทักษะที่เรียนมาลงมือปฏิบัติจริงในพัฒนาและเปลี่ยนแปลงโครงการต่างๆ มีการเรียนรู้เพิ่มเติมในขณะที่ปฏิบัติงานจากการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ รวมทั้งการฝึกทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้หน่วยงานจะได้ประโยชน์ในระยะยาว เนื่องจากโครงการเหล่านี้มีจุดเริ่มต้นจากบุคลากร โดยบุคลากรและเพื่อผลประโยชน์ของบุคลากรและหน่วยงานอย่างแท้จริง (ชนิตร์ประภา สุริยา, 2548)

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

อย่างไรก็ตามการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในบริบทของการปฏิบัติราชการไทยนั้น อาจต้องพิจารณาถึงบริบทการปฏิบัติงานของสังคมที่มีลักษณะเฉพาะในหลายๆ ด้านที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ จึงพึงระวังในการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติในสังคมไทยในหลายประเด็น กล่าวคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้เดิมของบุคลากรในทีมที่มีลักษณะรอรับ รอฟังแล้วค่อยเสนอความคิดเห็นและการวิจารณ์ไปในทิศทางเดียวกับกลุ่ม การปฏิบัติงานด้วยการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานที่ยังคงเน้นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดและสั่งงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้ปฏิบัติ บุคลากรที่อาวุโสอ่อนที่สุดในกลุ่มรับภาระหนักในการคิด การเขียนและการเป็นผู้รายงาน ซึ่งลักษณะเหล่านี้ขัดขวางการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างยิ่งในส่วนที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นให้บุคลากรในทีมทุกคนมีความเสมอภาคกันในกระบวนการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ อีกทั้งยังพึงระวังในประเด็นที่บุคลากรในทีมพูดคุยในสิ่งที่ไม่เกี่ยวกับประเด็นปัญหา หรือการมุ่งคำนึงถึงผลงานมากเกินไป ไม่สนใจ ไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้เรียนรู้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2545)

ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้เรียนบุคลากรสามารถใช้ความรู้จากการเรียนรู้ในแก้ปัญหาต่างๆ ระหว่างการปฏิบัติงาน สามารถประยุกต์ใช้ในงานที่มีลักษณะเป็น โครงการและงานประจำ นอกจากนี้การปฏิบัติไม่ได้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนเท่านั้น ยังช่วยในการพัฒนาระบบงานของหน่วยงานด้วย อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเป็นวิธีจัดการเรียนรู้ที่มากด้วยประสิทธิภาพ แต่ผู้ดำเนินการต้องพิจารณาและประยุกต์ใช้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมของหน่วยงานด้วย

#### แนวคิดพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

เรวานส์ (Revens, 1982) นักวิชาการชาวอังกฤษเป็นผู้คิดริเริ่มในการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน และเสนอว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการจัดการและการพัฒนาหน่วยงาน โดยได้สมการของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

$$L = P + Q$$

เมื่อ L หมายถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning)

P หมายถึง ความรู้ คำสอน คำชี้แนะแบบดั้งเดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง (Programmed)

Q หมายถึง มุมมองที่ได้จากการซักถาม การคิดใคร่ครวญ (Questioning)

ซึ่งต่อมา มาร์ควอต (Marquard, 1999) ได้เพิ่มเติมเนื้อหาในสมการการเรียนรู้ให้ชัดเจนและเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องมากขึ้น กล่าวคือ

$$L = P + Q + R + I + R$$

เมื่อ R หมายถึงการคิดใคร่ครวญ (Reflection)

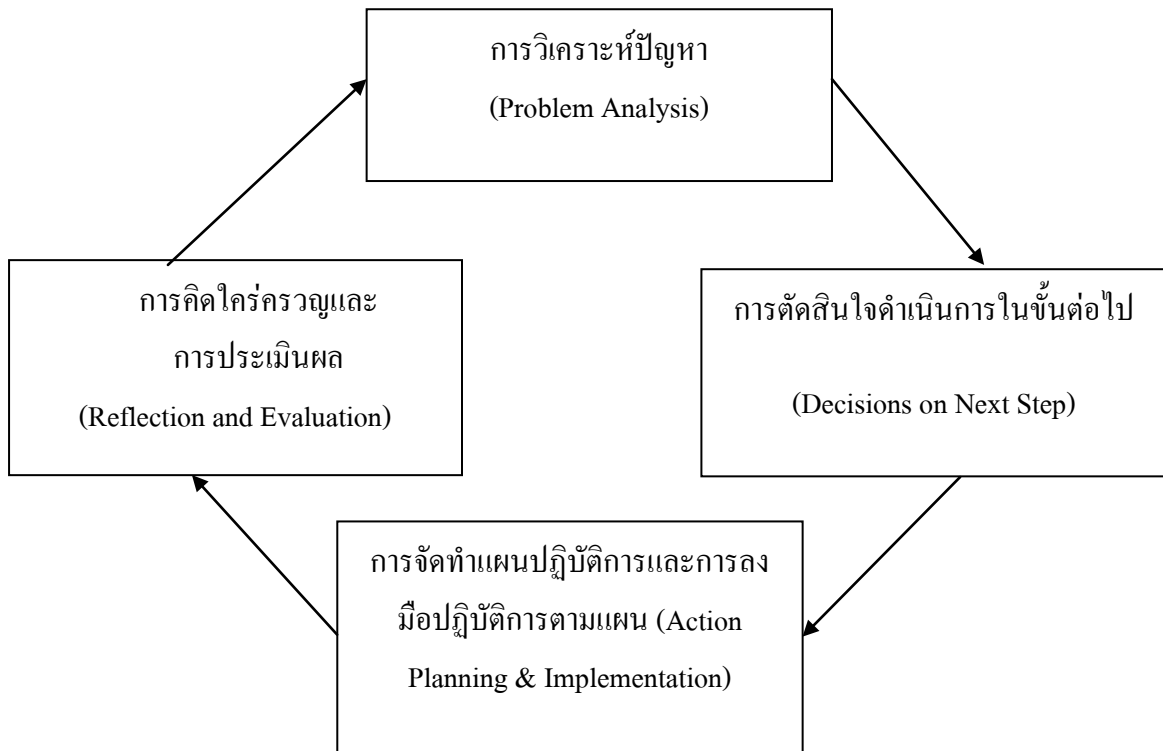
I หมายถึงการดำเนินการแก้ไข การทดลองเพื่อเรียนรู้ (Implementation)



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

จากสมการทั้งสองทำให้เห็นภาพที่กระจ่างของการเรียนรู้ว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้มีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมเรียนรู้ ได้คิดใคร่ครวญถึงเรื่องที่กำลังเรียนรู้ และมีการปฏิบัติควบคู่กันไปในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เน้นการตั้งคำถาม การคิดใคร่ครวญและมีการปฏิบัติควบคู่กันไป โดยทั่วไปในกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่ส่งต่อถึงกันในลักษณะวงจรของกิจกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) โดยการวิเคราะห์ที่ประสบการณ์โดยการสังเกตและคิดใคร่ครวญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผ่านมามาว่าทำอะไรลงไปและเกิดผลอย่างไร เมื่อเกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้นหลังจากการวิเคราะห์ประสบการณ์แล้ว จากนั้นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ตามความเข้าใจที่เกิดขึ้นใหม่จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและลงมือปฏิบัติการตามแผน (Action planning & implementation) การตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป (Decisions on Next Step) และการคิดใคร่ครวญและการประเมินผล (Reflection and Evaluation) ซึ่งเพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ (Action Learning Model, 2002) ดังนี้



ภาพประกอบ 8 โมเดลการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

จากภาพการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เมื่อพิจารณาตามแผนภาพดูเหมือนเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน โดยแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจากทุกแนวคิดจะสะท้อนว่าขั้นตอนหลักของการเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วย 4 ขั้นตอน การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ปฏิบัติการ การปฏิบัติการตามแผน และการคิดใคร่ครวญเพื่อตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป อย่างไรก็ตาม การที่จะดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีรายละเอียดเพิ่มเติมที่มีรายละเอียดละเอียดมากขึ้น ดังที่ Gordon (1993) กล่าวคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม การจัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละกลุ่มให้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันออกไป การกลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้ การหากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษอาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้ การภายหลังจากการฝึกปฏิบัติได้ระยะหนึ่ง จะต้องจัดประชุมกลุ่มขึ้นอีกเพื่อประเมินความก้าวหน้าและวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไป การดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิมจนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และการจัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาในคราวต่อไป

ในประเทศไทยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานที่นำการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์และดัดแปลงกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น 2 ขั้นตอนที่ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยขั้นตอนแรกเป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในขั้นตอนนี้ผู้ดำเนินการจะอธิบายหลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ผู้เรียนเข้าใจ จากนั้นผู้ดำเนินการจะใช้เทคนิคการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เริ่มจากการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มคิดใคร่ครวญ แสดงความคิดเห็น ระดมสมองเพื่อค้นหาคำตอบอย่างระมัดระวัง ตั้งแต่การทบทวนเป้าหมายในการทำงานและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหา การค้นหาทางเลือกและประเมินทางเลือก การจัดทำแผนปฏิบัติการ และขั้นตอนที่สองเป็นการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตนเอง แล้วนำมาคิดใคร่ครวญเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป (สุชาดา รังสินันท์, 2545)

ดังนั้นแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นวงจรที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้มีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมเรียนรู้ ได้คิดใคร่ครวญถึงเรื่องที่กำลังเรียนรู้ และมีการปฏิบัติควบคู่กันไปในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม โดยนำความคิดเห็นของกลุ่มจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและลงมือปฏิบัติการตามแผน และมีการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

#### องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

สเปนซ์ (Spence, 1998) ได้เสนอถึงองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการเป็นปัจจัยผลักดันให้กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. สภาพปัญหา (Problem) สภาพปัญหาที่ใช้ประกอบการเรียนรู้จะต้องมีความสำคัญต่อผู้เรียนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือผลสรุปของการแก้ปัญหาจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้เรียนสำหรับในกระบวนการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

เรียนนั้นผู้เรียนอาจจะเรียนรู้ในปัญหาเดียวกันหรือเรียนต่างปัญหาขึ้นอยู่กับส่วนขาดของผู้เรียนแต่ละคน นอกจากนี้ปัญหาที่เผชิญจะเป็นสิ่งเริ่มต้นว่าผู้เรียนจะต้องเรียนสิ่งใด (What to do) และใช้วิธีการเรียนใด (How to do) อย่างไรก็ตามปัญหาปัญหาที่ใช้ในการเรียนรู้ไม่ควรที่จะได้รับการแทรกแซงจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของปัญหามากเกินไป

2. กลุ่มคน (The set) หมายถึงกลุ่มผู้เรียนที่มีสมาชิกประมาณ 4-6 คน ที่รวมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหา ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนจะมีบทบาทเป็นทั้งผู้รับคำปรึกษา (Advisee) ที่ปรึกษา (Advisor) และผู้คัดค้าน (Devil's advocate) สำหรับผู้เรียนทุกคนในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ แต่ควรจะสามารถในระดับหนึ่งและเข้าร่วมทั้งกระบวนการและเพื่อให้องค์กรได้มองปัญหาได้อย่างละเอียดและครอบคลุม สมาชิกแต่ละคนควรที่จะมาจากผู้มีความรู้ ความสามารถ จากหลากหลายด้าน

3. เจ้าของงาน (The client) หมายถึง ผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา ซึ่งจะต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มหรือเป็นผู้สนับสนุนหน่วยงาน

4. กลุ่มผู้ให้คำปรึกษา (The set advisor) เป็นกลุ่มที่คอยอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ บทบาทที่สำคัญที่สุดคือเป็นผู้เริ่มต้นของกระบวนการ หลังจากนั้นกลุ่มผู้เรียนจะเป็นรับผิดชอบในการดำเนินการเอง สำหรับการแสดงบทบาทในฐานะผู้ให้คำปรึกษานั้นจะต้องพยายามสร้างกลุ่มให้เกิดความสามัคคีกัน โดยการอธิบายให้ผู้เรียนเข้าใจกระบวนการการเรียนรู้โดยการปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง และบางทีอาจจะต้องเสริมสร้างทักษะกระบวนการกลุ่มสำหรับผู้เรียนนอกจากนี้กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเพิ่มความเชื่อมั่นและข้อตกลงของเจ้าของงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารกับเจ้าของงานได้ และเมื่อกระบวนการกลุ่มเริ่มขึ้น กลุ่มผู้ให้คำปรึกษาจะต้องช่วยสมาชิกแต่ละคนรับรู้สิ่งที่ตนเองจะต้องดำเนินการ ได้ดีขึ้น รวมถึงการแสดงตนเป็นแหล่งเรียนรู้โดยการตั้งคำถาม และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ อย่างไรก็ตาม วิจารณ์ ปันนิตามัย (2545) ได้ขยายความกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาว่าประกอบไปด้วยคน 2 กลุ่มคือ ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning coach) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) โดยผู้สนับสนุนการเรียนรู้คือสมาชิกคนหนึ่งของทีมที่สนับสนุนการเรียนรู้ของกลุ่ม แต่ต้องแสดงบทบาทหน้าที่มากกว่าผู้อำนวยความสะดวก กล่าวคือ ต้องแสดงบทบาทในฐานะที่ปรึกษากระบวนการ (Process consultant) ที่ต้องคิดว่าทำไมถึงเกิด เกิดอย่างไร ที่มีมุมมองกว้าง คิดเป็นระบบ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ดี มีศิลปะในการโน้มน้าว อดทนต่อการคลุมเครือ มีจิตใจที่เปิดกว้าง คอยรับฟังความต้องการ และอ่านความรู้สึกของกลุ่ม

ดังนั้น องค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยผลักดันให้กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติประสบความสำเร็จ จึงประกอบด้วยสภาพปัญหาที่มีความสำคัญต่อผู้เรียน กลุ่มผู้เรียนที่มีสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหา การนำผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหาเข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มหรือเป็นผู้สนับสนุนในกิจกรรมการเรียนรู้ มีการจัดเตรียมกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาที่ประกอบด้วยผู้สนับสนุนการเรียนรู้และผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับได้ดี รับฟังความต้องการ และดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

## ตอนที่ 4 สมรรถนะที่จำเป็นและเฉพาะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการจงใจในงาน

### 4.1 สมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการ

#### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐในปัจจุบันมุ่งเน้นที่สมรรถนะและขีดความสามารถของตัวข้าราชการ เนื่องจากปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม, 2553 : ออนไลน์) ร่วมมือกับ สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จัดทำ “โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY : ฉันพร้อมทำเพื่อประชาชน)” ขึ้นในปี พ.ศ. 2546 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐปรับเปลี่ยนวิธีการ พฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY หมายถึง ฉันพร้อมที่จะทำงานกับภาครัฐ อันประกอบไปด้วย ค่านิยม 8 ประการ ได้แก่ 1) มีศักดิ์ศรี (Integrity: I) หมายถึง การยืนหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง สุจริตและเที่ยงธรรม ตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และวิชาชีพ 2) ทำงานเชิงรุก (Activeness: A) หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ บริการที่ดีและแก้ไขความเดือดร้อนทั้งของ ประชาชนและหน่วยงาน 3) มีคุณธรรม (Morality: M) หมายถึง การปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์และกุศลเจตนา ไม่เลือกปฏิบัติ คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ 4) เรียนรู้ทันโลก (Relevancy: R) หมายถึง การมีการปรับตัวทันโลก ทันเหตุการณ์ และพัฒนาราชการให้เป็นเลิศในการให้บริการ 5) มีประสิทธิภาพ (Efficiency: E) หมายถึง การมีผลผลิตได้มาตรฐาน ประหยัดทรัพยากร 6) ความรับผิดชอบ (Accountability: A) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสำนึกรับผิดชอบต่อเกษตรกร พร้อมรับการตรวจสอบ 7) การมีส่วนร่วม (Democracy: D) หมายถึง การให้บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม สร้างเครือข่ายในการทำงาน เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย และ 8) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield: Y) หมายถึง การมีผลงานที่ชัดเจนตามจุดมุ่งหมาย

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ผลักดันและประชาสัมพันธ์โครงการดังกล่าวไปอย่างกว้างขวางเพื่อให้ทุกส่วนราชการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปรับวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นการพัฒนาหน่วยงานไปสู่หน่วยงานแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้ข้าราชการทุกคนปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ หลายโครงการ อาทิ โครงการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โครงการสร้างทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ส่งเสริมการ จัดการความรู้ (Knowledge management) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning เพื่อการพัฒนา ระบบราชการ และ โครงการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาด้านการบริหารซึ่งผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสากล จากการประเมินผลการดำเนินงาน พบว่าข้าราชการไทยมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารราชการแนวใหม่ เช่น เน้นความรวดเร็วทันเหตุการณ์ มุ่งอนาคต ยึดประโยชน์ของประชาชน ซึ่งมีการประเมินภายหลังดำเนินโครงการไปแล้วจำนวน 2 ปี พบว่าข้าราชการไทยมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม I AM READY อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปี พ.ศ. 2546 ข้าราชการไทยมีคะแนนเฉลี่ยของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม I AM READY รวมทุกด้านเท่ากับ 4.041 (จากคะแนนเต็ม 5.00) และปี พ.ศ. 2548 ข้าราชการไทยมีคะแนนเฉลี่ยของ I AM READY รวมทุกด้านเท่ากับ 4.368 โดยเพิ่มขึ้น .32 คะแนน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) ได้เสนอถึงสมรรถนะของข้าราชการในอนาคตที่ควรจะเป็น โดยอิงจากแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ที่ได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ กล่าวคือ 1) ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึงการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดมองภาพรวม ลุ่มลึก และกว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับอยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ มุ่งที่ผลผลิต หรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลผลิต งานทุกอย่างจะต้องมีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้อิสระรับผิดชอบที่จะต้องทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด 3) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำหรือถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้จักบำรุงรักษา 4) ทักษะในการสื่อสาร รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย คือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อมๆกัน เน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล 5) ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เรียกและรับสินบน พร้อมรับผิดชอบ และยอมรับการตรวจสอบได้ 6) การมุ่งเน้นให้บริการ เน้นการให้บริการแบบโปร่งใส ประชาชนทุกคนต้องได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้มุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน 7) จริยธรรม ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรมประพฤติตนเหมาะสมตามกาลเทศะ วาจาสุภาพ และแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย 8) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องทำงานอย่างมีมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผิน สามารถในการวางแผน 9) ความสามารถในการแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหาต้องยั้งยั้ง ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นปัญหาคือโอกาสที่จะทำให้เราได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

10) การทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบงานไม่เอาดีแต่เพียงผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเพื่อแผ่ความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน และ 11) ทักษะขั้นพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และกระแสโลกโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวัง และบำรุงรักษา

ดังนั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยในปัจจุบัน ต้องเป็นทั้งคนเก่ง และ คนดี กล่าวคือ ต้องปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เน้นการทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ทำงานโดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อชาติและส่วนรวมมากที่สุด และที่สำคัญที่สุดคือการคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักในการปฏิบัติงานด้วย

**สมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการ**

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เริ่มมีการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ แมคเคลแลนด (McClelland, 1999) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลว่าประกอบด้วยเจตคติและนิสัยอย่างไร และนำมากำหนดเป็นสมรรถนะการปฏิบัติงาน แมคเคลแลนดได้ใช้ความรู้เรื่องสมรรถนะมาแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยเก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานไม่ใช่ตัวแปรที่ต้องทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for competence rather than for Intelligence ของแมคเคลแลนด ที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนด ก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะในมุมมองของคุณลักษณะส่วนบุคคล ว่า หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเฉพาะ และเป็นดัชนีบ่งชี้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Sullivan, 1995 ; Buford; & Lindner, 2002) ซึ่งแมคเคลแลน (McLagan, 1997) ได้สรุปความคิดเห็นนักวิชาการต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมถึงมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน โดยจำแนกหมวดหมู่สมรรถนะออกอย่างชัดเจนเป็น 5 ประเภท กล่าวคือ 1) สมรรถนะในมุมมองของลักษณะงาน (Competency as tasks) เป็นการพิจารณาสมรรถนะสามารถแยกย่อยตามลักษณะงาน เริ่มจากการกำหนดตำแหน่งงานและกำหนดขอบเขตของงานที่จะต้องทำได้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) สมรรถนะใน



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

มุมมองของผลลัพธ์ (Competency as results) เป็นการพิจารณาสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน 3) สมรรถนะในมุมมองของการกระทำ (Competency as outputs) เป็นการพิจารณาสมรรถนะที่ผ่านการค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) สมรรถนะในมุมมองของความรู้ ทักษะ และเจตคติ (Competency as knowledge, skill and attitude) เป็นการพิจารณาสมรรถนะตามการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล โดยใช้วิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และมีการแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงยังใช้สมรรถนะในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงาน และ 5) สมรรถนะในมุมมองของคุณลักษณะบุคคล (Competency as Attribute bundle) เป็นการพิจารณาสมรรถนะที่ลึกกว่าแบบสมรรถนะในมุมมองของความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยเมื่อพบว่าความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่จากการแสดงออกทางพฤติกรรม และยังมีการพิจารณาเพิ่มเติมลงไปถึงสาเหตุของพฤติกรรม

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเปรียบกับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็น ส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย เปรียบได้กับองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และอีกส่วนหนึ่งซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่อยู่ใต้น้ำจะมองเห็นได้ยากและพัฒนาได้ยาก เปรียบได้กับแรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลักษณ์ภายในของบุคคล และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมของบุคคล ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จึงเป็นส่วนที่สำคัญเนื่องจากมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล (McClelland, 1999) ดังนั้นสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่จึงอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ทั้งส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) เอกลักษณะ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดัน (Motives) อันเป็นวิถีชีวิตปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

การพัฒนาสมรรถนะเป็นงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานที่ต้องกระทำต่อจากการคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากการคัดเลือกในบางครั้งอาจไม่สามารถเลือกบุคคลที่มี สมรรถนะได้ครบถ้วน จึงต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมขึ้นในภายหลัง หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นทำให้การฝึกอบรม และการพัฒนาต้องเข้ามามีบทบาทในการทำให้บุคลากรมีสมรรถนะที่จะทำงานให้ได้ดี นอกจากนี้งานบางประเภทไม่มีการสอนในสถานศึกษา เช่น งานการควบคุมจราจรทางอากาศ เป็นต้น หน่วยงานจึงต้องมีการจัดการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงาน

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ได้ โดยขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในหน่วยงานโดยทั่วไปประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์จุดพฤติกรรมการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจัดการฝึกอบรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้ทราบถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน แต่การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะไว้แล้ว โดยจุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะนั้นมักมีรายละเอียดไว้ในต้นแบบสมรรถนะ 2) ประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากร โดยนำโมเดลสมรรถนะมาเขียนเป็นข้อคำถามให้ประเมินเพื่อค้นหาความแตกต่าง (Gap) ระหว่างระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการทำงานที่บุคคลมีกับระดับที่หน่วยงานต้องการให้บุคคลมีเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจเก็บข้อมูลได้ด้วยการใช้แบบสอบถาม หรืออาจเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งที่เรียกว่า การประเมินแบบ 360 องศา เช่น การประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมิน โดยเพื่อนร่วมงาน โดยตัวผู้ถูกประเมินเอง โดยผู้ได้บังคับบัญชา และการประเมินโดยผู้รับบริการ เพื่อให้ได้ภาพรวมของสมรรถนะของผู้ถูก 3) จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ ควรมีการบอกผลการประเมินสมรรถนะให้กับผู้ถูกประเมินทราบก่อนถึงสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง โดยการฝึกอบรมอาจเป็นการฝึกอบรมในงาน หรือจัดเป็นชั้นเรียน โดยพิจารณารูปแบบให้สัมพันธ์กับสมรรถนะที่ต้องการจะพัฒนา และต้องเชื่อมโยงสิ่งที่สอนในหลักสูตรให้เข้ากับบริบทของการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างชัดเจนและ 4) การติดตามผลและช่วยเหลือ เป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างแท้จริง (รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม, 2548)

ในระบบราชการของประเทศไทยได้จัดทำกรอบสมรรถนะของข้าราชการไทยขึ้น โดยสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่กำหนดให้ส่วนราชการ นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ทำการศึกษาหน้าที่หลักของตำแหน่งงานทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานทั้งหมดรวมกันเป็นกลุ่มงาน (Job family) และกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานต่างๆ เพื่อที่จะใช้สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไปในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจาก 2 เกณฑ์ได้แก่ กลุ่มลูกค้ำหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงาน และตำแหน่งงานนั้นๆมุ่งผลสัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐ ทั้งนี้งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใด ควรมีสมรรถนะ



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

เหมือนกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากกลุ่มงาน 18 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General support) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) กลุ่มงานบริหาร (Executive) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and planning) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and research) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and investigation) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental design) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International relations) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law enforcement) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public communication and promotion) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring services) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and artistic vocational skill services) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical services) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and record) กลุ่มงานการปกครอง (Public governance) และกลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

จากการพิจารณากลุ่มงานภาครัฐทั้ง 18 กลุ่ม สำนักงาน ก.พ. (2548) ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย โดยต้นแบบสมรรถนะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่จัดทำขึ้นสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือน เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับลักษณะของงานต่างๆ ในแต่ละกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะ สำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) จากสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & developing others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding) ความเข้าใจหน่วยงานและระบบราชการ (Organizational awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ความถูกต้องของงาน (Concern for order) ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & influencing) สภาวะผู้นำ (Leadership) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic orientation) ศักยภาพเพื่อนำ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

การปรับเปลี่ยน (Change leadership) การควบคุมตนเอง (Self control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering others) และสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดระดับของสมรรถนะที่จำเป็นไว้แตกต่างกันใน 3 กลุ่มตำแหน่ง (สำนักงาน ก.พ., 2552. หนังสือเลขที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ. <http://123.242.159.9/websaraburi/images/stories/user009/v27.pdf>) ดังนี้

ตาราง 3 แสดงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป

ระดับที่ 1	มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับที่ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ และ ความชำนาญงานหรือมีทักษะเฉพาะทาง
ระดับที่ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ และความ ชำนาญงาน หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค หรืองานฝีมือเฉพาะทาง ระดับสูง
ระดับที่ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ และ ความชำนาญงาน หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค หรืองานฝีมือเฉพาะทาง ระดับสูงมาก จนได้รับการ ยอมรับในระดับชาติ

ตาราง 4 แสดงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ

ระดับที่ 1	มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และประยุกต์องค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับที่ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดได้
ระดับที่ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และ มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับ ลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้
ระดับที่ 4	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และ มีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ ราชการอยู่ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน ให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับที่ 5	มีความรู้ความสามารถในระดับที่ 4 และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติราชการอยู่ เนื่องจาก การสั่งสมประสพการณ์และองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการ ที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนเป็นพิเศษ

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 5 แสดงสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร

ระดับที่ 1	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือ ของตำแหน่งประเภททั่วไป
ระดับที่ 2	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 4 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ หรือ ของตำแหน่งประเภททั่วไป
ระดับที่ 3	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 5 ของตำแหน่งประเภทวิชาการ

นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด สมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการไว้ 5 ประการ ดังนี้

**1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)** เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือ ให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ตาราง 6 แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ ของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้	
ระดับที่ 0 :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1 :	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีดีขึ้น</li> <li>แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>
ระดับที่ 2 :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับที่ 3 :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
<p><b>ระดับที่ 4 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> </ul>

1. บริการที่ดี (Service Mind) เป็นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 7 แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ ของสมรรถนะด้านบริการที่ดี

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
<p><b>ระดับที่ 0 :</b> ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p><b>ระดับที่ 1 :</b> สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่อง และรวดเร็ว</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2 :</b> แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ</li> <li>ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>• ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>• นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
<p>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการแท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>• ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>• เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>• สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>

2. ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีเข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) เป็นความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้

ตาราง 8 แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
<p>ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>• พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>• ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul>

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
<p>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน</li> <li>• รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
<p>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> <li>• สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ul>
<p>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>• สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
<p>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญใน วิทยาการด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน่วยงาน ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>• บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) เป็นการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ตาราง 9 แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ 1 : มีความสุจริต <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</li> <li>แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> </ul>
ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</li> <li>แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</li> </ul>
ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ <ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ</li> <li>เสียดสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</li> </ul>
ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</li> <li>กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> </ul>
ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ตาราง 10 แสดงระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

<p><b>ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>• รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>• ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>• ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>• กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>• ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>• ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานสำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง</li> <li>• ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>• รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul>
<p><b>ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>• คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>• ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการ ให้บรรลุผล</li> </ul>

#### 4.2 บทบาทเฉพาะที่ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพึงมี

##### บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading change)

สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นตัวเร่งให้ทุกหน่วยงานเดินหน้าด้วยยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ระบบการทำงานจำเป็นต้องลดระดับขั้นการบังคับบัญชาลง การทำงานต่าง ๆ ในหน่วยงานได้นำรูปแบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวเร่งนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดของหน่วยงาน ทุกส่วนจะต้องเคลื่อนไหวไปในแนวเดียวกันเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทุนที่สำคัญที่สุดในหน่วยงาน ไม่ได้หมายถึงเงินทุนอีกต่อไป แต่หมายถึง



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ทุนมนุษย์ หน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มักจะมีแนวโน้มว่าจะสามารถเป็นผู้นำในวงการของตนเองได้ไม่ยากเกินความคาดหมาย ยิ่งหน่วยงานนั้นมีผู้นำที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานไปในทางที่ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงปัญหาที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นโอกาสที่สำคัญของหน่วยงาน คุณลักษณะที่กล่าวมานี้เรียกว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (ยูทพงษ์ เจริญพันธุ์, 2546)

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องผสมผสานระหว่างระบบการทำงานแบบดั้งเดิม การส่งเสริมความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในระบบใหม่ โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารบุคลากรที่ดีทั้งรุ่นใหม่ และรุ่นเก่าเข้าด้วยกันอย่างผสมผสาน โดยมีเป้าหมายที่ความสำเร็จของหน่วยงาน และต้องไว้วางใจให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างอิสระ ด้วยการยกเลิกการประเมินผลงานด้วยอำนาจ กล้าที่จะทิ้งรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ทำลายความเชื่อและสมมติฐานเดิม เพื่อที่จะนำหน่วยงานให้เรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่ออนาคต และสิ่งที่สำคัญที่สุดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความสามารถในการเชื่อมต่อเพื่อการสื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็น ความสามารถในการเชื่อมโยงระหว่างคนเข้าด้วยกันมากกว่า และยังหมายถึง ความสามารถในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเป็นผู้นำ แนวทางใหม่ ๆ ในการกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานได้เต็มศักยภาพ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ และคำนึงว่าจะอะไรที่สิ่งทีหน่วยงานต้องมี (Pamela, Stephen & Patricia, 2001) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความท้าทายที่เป็นรูปธรรมที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีมาในกระบวนการทำงาน สิ่งแรกที่ผู้นำต้องแสดงการดำเนินการก่อนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็คือการปรับปรุงบรรยากาศความร่วมมือกันในการทำงานของคนทุกวัย ทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ โดยยึดหลักการ 5 ประการ (เยวมาลย์ หอธรรมรัตน์, 2547)

1) เอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการยอมรับว่าเราไม่สามารถที่จะเอาชนะในการต่อสู้ทุกครั้งไป แต่เราจะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม มีความมั่นคง เด็ดเดี่ยว

2) ซื่อตรงต่อตัวเองและหน่วยงาน กล้าตั้งคำถามที่ไม่มีใครถาม บอกความสนใจของตนให้กับผู้ร่วมงานรับทราบอย่างตรงไป ตรงมา

3) กล้าที่จะยืนยันทันอย่างหนักแน่นในจุดประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลง

4) สื่อสารอย่างตรงไป ตรงมา

5) ส่งเสริมให้รางวัลกับผู้ที่มีความสามารถมาก โดยเฉพาะผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จ

นอกจากนี้การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกับการทำงานแบบประจำ มีทักษะที่จะสามารถใช้ในการเจรจาต่อรอง ทั้งกับหน่วยงานภายนอกและภายใน ซึ่งหนทางในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ทำลายความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ แต่ก็ไม่ได้ยากเกินความสามารถ ซึ่งสิ่ง

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ที่สำคัญที่สุดสำหรับการเริ่มต้น ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างต่อความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ นวัตกรรมทางการบริหารงานใหม่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ แม้ว่าในภาพกว้าง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี แต่นักวิชาการทางด้านการบริหาร ได้สรุปถึงคุณลักษณะไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

### **คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ในอดีต ไม่ว่าจะเป็นผู้ในหน่วยงานทางธุรกิจ หรือผู้นำในหน่วยงานของรัฐ มักจะปฏิบัติตนในลักษณะของการเป็นผู้บังคับบัญชา ที่ออกคำสั่งแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามคำสั่ง เขาวมาลย์ หอธรรมรัตน์ (2547) ได้เสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะที่แตกต่างออกไปจากผู้นำแบบเดิม ดังนี้

- 1) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา เพื่อที่จะสร้างความไว้วางใจ และต้องยอมรับว่าไม่รู้เมื่อไม่รู้ ถ้าผิดต้องขอโทษ แล้วทุกคนจะลืมพร้อมกับการสร้างความมั่นใจ และ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์
- 2) มีความฉับไว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนกับบรรยากาศการทำงานที่สร้างขึ้น มา ต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับฟังบุคลากรทั้งหลาย
- 3) มีการเตรียมพร้อม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศขึ้นมาใหม่ เพื่อการเตรียมพร้อมของผู้นำอยู่ตลอดเวลา นับเป็นสิ่งสำคัญ
- 4) มีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ใหม่ ๆ เชื่อว่าสิ่งที่รู้ไม่ใช่สิ่งที่สิ้นสุด ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ต้องการข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อเข้าไปถึงจุดสุดยอดแห่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยยอมละทิ้งเครื่องมือและวิธีการเก่า ๆ ในอดีต
- 5) มีนิสัยชอบผจญภัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนุกกับการต่อสู้ การตัดสินใจที่รวดเร็ว ฉับไว จากข้อมูลที่มีอยู่จำกัด โดยที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเหตุการณ์นั้น ๆ
- 6) มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคต และยังสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจได้

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถเทียบเคียงได้กับผู้นำที่โดนใจประชาชนที่ได้มีการรวบรวมไว้ใน 5 มิติ ที่แตกต่างจากการเป็นผู้บริหารในรูปแบบเดิม (ไชยยา ยัมวิไล, 2546: 6)

มิติที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้ และมีประสบการณ์ทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยเฉพาะเป็นบุคคลที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย

มิติที่ 2 มีการสื่อสารกับสังคมขนาดใหญ่ด้วยรายการวิทยุ เพื่อที่จะชี้แจงและแก้ไขความเข้าใจที่ผิดพลาดของข่าวต่าง ๆ มีความสนใจต่อการบริหารข่าวสาร

มิติที่ 3 ความเป็นนักปฏิบัติ นักกิจกรรม นักบริหารที่มีโครงการต่าง ๆ ทอยออกมาแทบทุกสัปดาห์ เป็นคุณลักษณะที่พยายามสร้างสรรค์กิจกรรมที่ล้ำหน้าตลอด โดยเฉพาะการนำแนวคิดการปฏิรูปและการพัฒนาระบบการทำงานราชการใหม่ ๆ มาใช้ โดยเฉพาะการเป็นผู้ว่าแบบ CEO

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

มิติที่ 4 แนวคิดและนโยบายมุ่งเป้าหมายไปสู่รับบริการ โดยมีโครงการที่ตอบสนองกับความต้องการของประชาชนได้โดยตรง เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

มิติที่ 5 พยายามที่จะสร้างความร่วมมือทางความคิด ความแข็งแกร่ง และอำนาจต่อรองของสมาชิกอาเซียน และการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาเอเชียบอนด์ จนถึงการใช้สกุลเงินอาเซียน

มิติการเป็นผู้นำทั้ง 5 นี้ แตกต่างไปจากลักษณะของการเป็นผู้นำในรูปแบบเดิม แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงานได้ ต้องทำงานหนักกว่าการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในประเด็นของการสื่อสาร

งานที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่งก็คือ การสื่อสาร ผู้นำต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองกำลังจะนำพาให้เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับเนื้อหาของข้อความ สถานที่ และวิธีการนำเสนอด้วย โดยควรพิจารณาใน 9 ประเด็นต่อไปนี้ (เยว มาลัย หอธรรมรัตน์, 2547: 187 – 193)

1) ผู้บริหารควรคิดว่าสิ่งที่เป็นอดีตไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป สื่อสารให้บุคลากรรับทราบว่า การที่หน่วยงานรุ่งเรืองมาได้ก็เพราะผลงานจากอดีต แต่หน่วยงานก็ไม่สามารถที่จะต้านทานการเปลี่ยนแปลงได้

2) วิสัยทัศน์จะต้องชัดเจน แสดงให้เห็นว่าจะนำพาหน่วยงานไปได้ อะไรคือเป้าหมาย และทำไมต้องเรียนรู้ระบบใหม่ ๆ สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ ละทิ้งสิ่งเก่า ๆ ไว้เบื้องหลัง ต้องนำเสนอวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบทั่วไปอย่างตรงประเด็นและชัดเจน

3) ถ้าพูดเรื่องต้องห้าม การสื่อสารกับบุคลากรทุกคนต้องตรงประเด็น เช่น การขาดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้นำ ความรู้สึกคลุมเครือต่ออนาคตของหน่วยงาน การวิพากษ์เรื่องความคิดที่ถูกปิดบังอย่างเปิดเผย จะทำให้ผู้บริหารขจัดปัญหาเก่าๆ ออกไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้

4) ลบล้างกฎเกณฑ์ที่แอบแฝง ด้วยการยึดกฎ ระเบียบเดียวกันของทั้งหน่วยงาน โดยสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ลบล้างกฎเกณฑ์ที่เอื้อให้เกิดประโยชน์เฉพาะคนบางกลุ่ม และลบล้างกฎเกณฑ์ที่ไม่มีความยืดหยุ่น

5) ทำการกำจัดกลุ่มหัวโบราณที่ตะะต้องไม่ได้ โดยผลักดันให้ผู้ทำงานเล็งเห็นว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องการหาบุคคล หรือสิ่งที่ไม่มีความกลัวจะละเมิดได้ในหน่วยงานก่อน และกำจัดสิ่งเหล่านั้นทิ้งไปโดยทำให้เห็นกันทั่วหน้า

6) สนับสนุนการปฏิบัติงานใหม่ๆ จัดให้มีการประชุมเพื่อเริ่มการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนให้เกิดการแข่งขันในหน่วยงาน เพื่อปลุกเร้าให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ใหม่ๆ ไปใช้ในทางปฏิบัติได้

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

7) แสดงความมุ่งมั่นส่วนตัว ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรสวมบทบาทนี้ให้มากโดยเริ่มต้นแสดงให้เห็นอย่างเล็กๆ แต่ทรงพลังขึ้นมาก่อน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้หน่วยงานเป็นไปในทางที่ก้าวหน้ามากขึ้น

8) ควบคุมการสื่อสารให้อยู่ในจังหวะที่ดีขึ้น อาจเริ่มด้วยการประชุมครั้งแรกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน โดยการสื่อสารให้เห็นว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโอกาสต่างๆที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงอารมณ์ของผู้รับฟัง

ดังนั้นผู้ที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากจะให้บรรลุถึงความสำเร็จอย่างมีวิสัยทัศน์จะต้องมีพลังในการจูงใจกลุ่มทำงานทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ มิใช่โดยการบังคับ หากแต่ต้องเป็นการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และเข้าถึงพื้นฐานความต้องการทางจิตใจของพวกเขา ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3 ระบบการจูงใจในงาน

ในการประเมินผลภาพรวมของระบบ HiPPS นั้น ระบบย่อยของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลระบบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อกลไกในการขับเคลื่อนให้ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีพลังในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนงานและส่วนราชการให้บรรลุความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น นั่นก็คือระบบการจูงใจในงาน โดยระบบ HiPPS เป็นระบบที่มีกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การมีโอกาสดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้นกรณีพิเศษ และแรงจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การได้รับโอกาสพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ทั้งการพัฒนานบนเนื้องาน และการฝึกอบรม ดูงาน

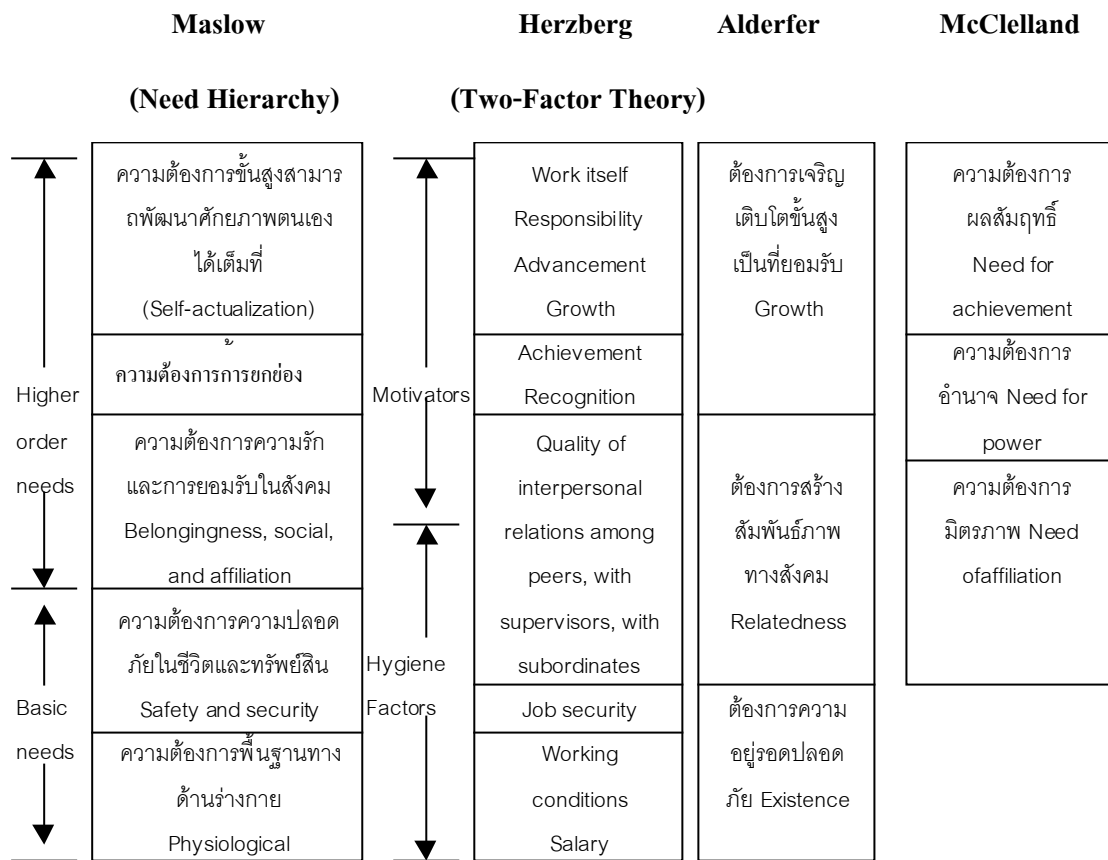
การจูงใจในงาน หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt ; & Osbon, 2000) หรือกระบวนการโน้มน้าวบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งทำให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า ความพยายามในการทำงาน ดังกล่าวสามารถช่วยตอบสนองความต้องการบางประการได้ (Robbins. 1996) อีกทั้งเป็นกระบวนการที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติต่อบุคลากรของหน่วยงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดของหน่วยงาน เนื่องจากผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรของหน่วยงานจะทำงานด้วยความสมัครใจ โดยผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจออกให้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Hollyforde ; & Whiddett, 2002) ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยแรงจูงใจในอัตราสูง จะมีความพยายามสูงในการที่จะบรรลุตามเป้าหมายซึ่งครอบคลุมถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายหน่วยงาน ซึ่งข้อคิดเห็นดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม พินเดอร์ (Pinder, 1998) ได้นิยามแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นพลังปัจจัยภายในและภายนอก (Internal and external factors) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งนักวิชาการได้เสนอแนวคิดทฤษฎีและแนวทางการประยุกต์จำนวนมากในสร้างแรงจูงใจในงาน ได้แก่ การใช้ทฤษฎี

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ความเสมอภาค (Equity theory) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกทั้งในด้านทัศนคติและพฤติกรรม การใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) ที่การแสดงซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็นเชิงพฤติกรรม การใช้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ที่เชื่อว่าแรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรความคาดหวัง การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่าของงาน

ทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่มุ่งให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีผู้ศึกษาไว้มาก และเป็นที่ยอมรับที่สามารถเปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลได้พัฒนาปรับปรุงตนเองและเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานให้ได้อย่างเต็มศักยภาพ (อังศินันท์ อินทรกำแหง, 2545) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 9 การเปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เฮิร์ซเบิร์ก เมาส์เนอร์และไซเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959) ได้แบ่งสิ่งจูงใจเป็น 2 ประเภท โดยอธิบายด้วยทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยค่าจูนหรือทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบอร์ค ซึ่งเสนอถึงความต้องการของคนในหน่วยงานหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) และปัจจัยค่าจูน (Hygiene factor) โดยเฮิร์ซเบอร์คและคณะ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน ในบริเวณเมืองพิตสเบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามบุคลากรแต่ละคน เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบและไม่ชอบงาน” ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เซอร์เชอร์เบิร์กและคณะได้ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับเรื่องงาน โดยตรงเป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจทำงานก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยเหล่านี้มี 6 ชนิด

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ใช้สติปัญญาจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผลสำเร็จที่เกิดขึ้นทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความพึงพอใจ เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จของตนเอง ก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคม โดยการรับรู้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประกาศเกียรติคุณรางวัลที่เป็นสิ่งของหรือการแสดงออกอื่น ๆ

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำทลายความสามารถ งานใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ รวมถึงการได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

4. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสก้าวหน้าได้รับการพัฒนาในทิศทางที่ตนเองต้องการ ก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ งานที่ไม่จำเจ งานที่ทำทลายความสามารถจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ งานที่น่าสนใจมีความแปลกใหม่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ และศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความหลากหลายพอประมาณ และงานมีความเป็นอิสระ จะสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงที่สุด

6. การพัฒนาตนเอง (Growth) หมายถึง การที่บุคคลในแต่ละหน่วยงานมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญใหม่ ๆ ให้กับตนเอง

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

2) ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงานทำหน้าที่ค่าจูนไม่ให้เกิดความท้อถอยไม่ยกทำงานและยังป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจแต่ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจปัจจัยเหล่านี้มี 7 ชนิดคือ

1. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) ได้แก่การวางแผนการบริหารงานของหน่วยงานที่มีความชัดเจนการติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

2. การนิเทศ (Supervision – technical) ได้แก่ ลักษณะการนิเทศการบังคับบัญชาในการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมมีความโอบอ้อมอารีและเป็นผู้ให้การปรึกษาที่ดีจะช่วยลดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่มีหน้าที่ควบคุมดูแลให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีวิธีการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจทำงานจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

3. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary and compensation) ได้แก่ รายได้ประจำเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในงานมาก เพราะสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ได้หลายประการ

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานรวมทั้งการติดต่ออย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน

5. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working condition) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น บรรยากาศ แสง เสียง ห้องพักผ่อน ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา

6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงของหน่วยงาน ความมั่นคงตลอดอายุการทำงาน ลักษณะงานที่ไม่เสี่ยงต่ออันตรายมากเกินไป ความมั่นคงปลอดภัยในปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ถ้าขาดความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจในงาน

7. สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง องค์ประกอบของวิชาชีพที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และความมีเอกสิทธิ์ของวิชาชีพ การเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับวิชาชีพ



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

อื่น สถานภาพของวิชาชีพนอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาความสำคัญแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นในสังคมเป็นผู้ตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานจะให้ความสำคัญของสถานภาพของวิชาชีพแตกต่างกัน ถ้าสถานภาพของวิชาชีพอยู่ในระดับต่ำก็เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

ถ้าบุคคลได้รับสิ่งจูงใจทั้ง 2 ประเภท จะได้ผลงานที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ตั้งการศึกษา นักวิชาการไทยดัง อรพินทร์ ชูชมและคณะ (2546) และ อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539) ได้สรุปและจำแนก ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้เป็น 4 กลุ่มปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย การมีลักษณะของงานที่งานน่าสนใจ ท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์ ค้นหาสิ่งใหม่ การมีโอกาสได้เรียนรู้งาน ได้ใช้ความรู้ตรงกับความถนัด การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นค่าจ้างเงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ เป็นงานอาชีพ ที่มีเกียรติในสังคม และการมีความมั่นคงในอาชีพ อันความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมีหลักประกันความมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบาย เหมาะสมกับการทำงานทั้งด้านสี เสียง อากาศ ห้อง มีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก ชั่วโมงทำงานเหมาะสม สะดวกในการไปกลับระหว่างที่พักกับที่ทำงานและติดต่อสื่อสารทั้งในและนอกหน่วยงานได้ดี ความพึงพอใจในหน่วยงานที่มีชื่อเสียง มีนโยบายบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อสังคม และการมีโอกาที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานในฐานะเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน รู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในงาน

3. ปัจจัยด้านคน ประกอบด้วย การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และค่านิยมที่ดีต่องาน รู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำประโยชน์ต่อตนเองและสังคม การที่บริหารของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีใจเป็นธรรมมีมนุษยสัมพันธ์ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานกับงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับการชมเชยในผลสำเร็จจากงาน ความเชื่อถือในผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น

4. ปัจจัยที่เป็นประโยชน์เกื้อกูล ประกอบด้วย เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน ค่ารักษาพยาบาล เครื่องราชอิสริยาภรณ์ สวัสดิการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

เมื่อหน่วยงานสามารถพิจารณาและให้สิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และแรงจูงใจในการแจ้งให้ผู้บริหารทราบได้ถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้พฤติกรรมพึงประสงค์ในการทำงานเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานแล้ว

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรจะเริ่มจากการที่บุคคลเกิดความต้องการซึ่งอาจจะเป็นความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ ความต้องการดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ และสามารถในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Steers, 1977 ; Rue ; & Byars, 2000; Robbins,1996; Thad, 2000)

แนวทางที่ผู้บริหารและหน่วยงานสามารถเลือกใช้เพื่อสร้างระบบการจูงใจแก่บุคลากรมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า วิธีการจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การให้บุคลากรรับผิดชอบในผลลัพธ์การดำเนินงานของตนเอง การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของบุคลากร การขอร้องให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะเดียวกัน หน่วยงานต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร การกระตุ้นผลักดันให้เกิดความต้องการทางร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการต่างๆ การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม และลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ครบวงจรของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งดีกว่ามอบหมายงานที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น (Hollyforde ; & Whiddett, 2002) อย่างไรก็ตามผลการวิจัยของ ครูสัน (Crewson, 1997) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางภาครัฐและบุคลากรทางภาคเอกชน พบถึงความแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคลากรในหน่วยงานของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับบุคลากรในหน่วยงานเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเจอร์สวิซ, แมชชี ; และบราวน์ (Jurkiewicz, Massey ;& Brown, 1998) ที่พบว่า สิ่งสำคัญที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน

ดังนั้นระบบการจูงใจในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นสิ่งที่มียุทธพลโน้มน้าวบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในภาวะที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งด้านงาน ด้านสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานและด้านคน รวมถึงประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และวางแผนกลยุทธ์ในการส่งมอบสิ่งจูงใจเหล่านั้นไปยังบุคลากร ซึ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางภาครัฐ ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญในด้านสวัสดิการ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน

### ตอนที่ 5 แนวคิดการประเมินผลตามโลจิกโมเดล (Logic Model)

จากผลการปฏิรูประบบราชการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งในเรื่องของบทบาทภารกิจ โครงสร้างหน่วยงานราชการ การปรับวิธีการบริหารงานใหม่ การปฏิรูปวิธีการงบประมาณ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล ซึ่งได้มีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องและจัดทำกฎหมายใหม่ให้มีความเหมาะสม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการวางรากฐานของการบริหารราชการยุคใหม่ มีลักษณะที่เน้นในเรื่องของการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความถูกต้อง รวดเร็ว มีคุณภาพสูง สามารถวัดผลงานได้ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้าราชการมีคุณภาพสูง การทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม ความกะทัดรัด คล่องตัวปรับเปลี่ยนไป การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System – HiPPS) นับเป็นระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ เป็นหนึ่งในแนวทางการปฏิรูประบบราชการ ที่มีความประสงค์ สร้างข้าราชการที่เป็นมืออาชีพ มีความรู้ความสามารถสูง มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีความเป็นกลางทางการเมือง สามารถปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และทันสมัยได้มาตรฐาน นับได้ว่า ข้าราชการรุ่นใหม่ที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดีเหล่านี้ จึงนับเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าที่ควรได้รับการส่งเสริม พัฒนาและดำรงไว้สร้างสรรคงานราชการ สร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้กับหน่วยงานราชการ ได้ ดังที่ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล,สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายว่า “ทุนมนุษย์ หมายถึง เทคโนโลยี ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดตัวคนในหน่วยงานและมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และสมรรถนะการเป็นผู้นำ ทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ (Asset) ของหน่วยงานที่มีสภาพเป็นทุน ซึ่งสำคัญยิ่งต่อการสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงาน และหากหน่วยงานใดมีทุนมนุษย์ที่เหนือกว่า ก็จะสามารถยืนอยู่ในสถานะที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต”

ในยุคแห่งการแข่งขันด้วยทุนมนุษย์ จึงเป็นสิ่งท้าทายให้แต่ละหน่วยงานสร้างความได้เปรียบ โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ อีกทั้งการวัดผลทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลค่อนข้างยากกว่าการวัดผลทางด้านอื่น ซึ่งนอร์ตัน (Norton, 2001) นักวิชาการด้านการประเมินได้ให้ความสำคัญในการวัดและประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า “หากไม่สามารถประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ก็ไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานได้” ดังนั้นในการประเมินผลภาพรวมของระบบ HiPPS ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการผลิต ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จากสมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานที่วัดจากผลงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อข้าราชการเอง ต่อส่วนราชการและต่อสังคมที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดวิธีการประเมินภาพรวมของระบบตามแนวคิด รูปแบบโลจิก (Logic Model)

### แนวคิดการประเมินแบบ Logic Model

โมเดลการประเมินเหตุผล (Logic Model) ถูกประยุกต์ขึ้นใช้เพื่อประเมินลำดับขั้นตอนการทำงานหรือกระบวนการทำงานที่สามารถให้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้ และในภาพรวมองค์ประกอบของรูปแบบเหตุผล (Logic Model) มีความคล้ายคลึงกับตัวแบบการประเมินแบบชิป (CIPP model) และตัวแบบการประเมินแบบ IPO (Input – Process – Output) มีองค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินเป้าหมาย (Goals) ทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs or resources) กิจกรรมหรือกระบวนการ (Activities or process) ผลลัพธ์ ระยะสั้น (Short-term outcomes) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long - term outcomes / performance) (Pankratz, 2010: Online) ส่วนฟลีชแมนและวิลเลียม (Fleischman & Williams, 1996) ได้อธิบายว่าตัวแบบที่นำมาใช้ประเมินโครงการเมื่อรวมความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้ว พบว่าการประเมินโครงการอาจใช้เพียง 2 ตัวแบบ คือ การประเมิน กระบวนการ (Process evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ (Outcomes evaluation) ซึ่งจะครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมินได้ เพราะตัวแบบการประเมินกระบวนการได้รวมเอาปัจจัยด้านสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และปัจจัยนำเข้าอื่นเข้าไว้ด้วย อีกทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินบางโครงการก็สามารถนำผลผลิตมาเป็นปัจจัยองค์ประกอบของผลลัพธ์ได้ หรือผู้ประเมินอาจนำผลผลิตมาใช้เป็นปัจจัยกระบวนการเพื่อวัดผลสำเร็จของโครงการได้ (ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย, 2553: ออนไลน์)

แพนคราท์ซ (Pankratz, 2010) ได้สรุปมิติของการวัดความสำเร็จตามรูปแบบโลจิกไว้ดังนี้

1. การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ของหน่วยงานในระดับผลลัพธ์ (Outcomes) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Outputs) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากภายในหน่วยงาน และจากภายนอก หน่วยงาน หากหน่วยงานมีแผนงานมากกว่า 1 แผนงาน ก็จะวัดผลลัพธ์ รวมของทุกแผนงานในลักษณะตัวชี้วัดรวม (Aggregated indicator) จากคะแนนของแต่ละผลลัพธ์เป็นปัจจัยร่วม (Composite factors)

2. การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ของหน่วยงานในระดับผลผลิต (Outputs) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Inputs) โดยเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Output based costing) เพื่อหาปัจจัยเอื้อ และปัจจัยอุปสรรคจากกระบวนการผลิตและบริการของหน่วยงาน

3. การวัดความประหยัด (Economy) ของหน่วยงานในระดับปัจจัยนำเข้า (Inputs) และพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่น ๆ ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน (Resource หรือ Cost) ที่เป็นค่าใช้จ่าย ทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำบัดของเสีย ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูทรัพยากร และค่าใช้จ่ายของบุคลากรในการร่วมกิจกรรม

4. การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness) ของหน่วยงานในลักษณะเปรียบเทียบประสิทธิผล (Effectiveness) ทั้งผลประโยชน์ทางตรง (Direct benefit) ผลประโยชน์ทางอ้อม (Indirect

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

benefit) และผลประโยชน์ที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจน (Intangible benefit) กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้ง ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) งบดำเนินการ (Operation cost) และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect cost) เพื่อประเมินความคุ้มค่า ของภารกิจของหน่วยงาน

ในประเทศไทยมีหน่วยงานภาครัฐจำนวนมากหลายหน่วยงานประยุกต์โมเดลการประเมินเหตุผล มาใช้ในการประเมินกระบวนการทำงานของหน่วยงาน เช่น กลุ่มพัฒนาระบบงบประมาณและ ทรัพยากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) ได้ประยุกต์โมเดลการประเมินเหตุผล มาใช้ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี วัตถุประสงค์เพื่อวัดผลความสำเร็จของหน่วยงาน โดยมองมิติไปที่การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) การวัดความประหยัด (Economy) และการวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost- Effectiveness) ของหน่วยงานทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำกลับมา วิเคราะห์เชิงเหตุผล และพิจารณาหาความสัมพันธ์กับข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในขั้นตอนของระบบ บอก สาเหตุ ที่มาของการตั้งสมมติฐาน เป็นประเด็นการอภิปรายความเป็นไปได้ นำมาซึ่งการหาวิธีการสร้าง เสริม ปรับปรุงแก้ไข หรือเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายของหน่วยงานในเชิงพัฒนา ผลและข้อเสนอเหล่านี้ สามารถนำไปจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการระยะเร่งรัดและระยะปานกลาง และ นำไปปรับแผนปฏิบัติการระหว่างปี เพื่อเป็นแนวทางจัดทำแผนปฏิบัติการของปีงบประมาณถัดไป

1. การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ของหน่วยงานในระดับผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลที่ได้ จากผลผลิตหรือผู้จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่คาดหวังจากกระบวนการผลิต สามารถวิเคราะห์ ตรวจสอบได้จากการยอมรับ ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมต่อเยาวชนที่จบ การศึกษา ที่ต้องการเห็นเยาวชนเป็นคนดี และเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อ การเป็น พลเมืองดีมีคุณธรรม จริยธรรม การสร้างประโยชน์ หรือสร้างชื่อเสียงให้กับชุมชน ท้องถิ่น สังคม และ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ กับผลผลิต (Output) เพื่อหาปัจจัยเอื้อ ปัจจัยอุปสรรคจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน อันจะเป็นการตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลในการให้ความร่วมมือร่วมใจของ ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยงาน

2. การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ของหน่วยงาน มี 2 ระดับ คือ

2.1 การวัดประสิทธิภาพระดับผลผลิต เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างผลผลิตกับต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Output-based costing) โดยดูสัมฤทธิ์ผลของผลผลิตจาก ตัวชี้วัดผลผลิตเชิงปริมาณ คุณภาพ และเวลา เมื่อเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมา และเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่มีบริบทพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นสัญญาณเตือนบอกเหตุความปกติ หรือผิดปกติในการจัดทำเป้าหมายการดำเนินงานตามที่วางไว้และที่คาดการณ์ให้เกิดขึ้นใหม่ในปีต่อ ๆ ไป

2.2 การวัดประสิทธิภาพพระดับกระบวนการผลิต เป็นการวิเคราะห์และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการผลิตเทียบกับทรัพยากรนำเข้า โดยคู่สมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน เมื่อเทียบกับต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมปีปัจจุบันกับปีที่ผ่านมา เพื่อหาเหตุปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการของกิจกรรมย่อยหรือโครงการตามแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน ในการตรวจสอบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมย่อย หรือโครงการตามแผนปฏิบัติการจะต้องไม่ทำให้ต้นทุนของกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุนสูงหรือต่ำกว่าปกติ เมื่อเทียบกับปีงบประมาณที่ผ่านมา หรือต้นทุนของหน่วยงาน แต่ถ้าต้นทุนสูงกว่าจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ต้องการเน้น โดยการเพิ่มกิจกรรมย่อย หรือโครงการลงไปมากกว่าเดิม ดังนั้นหน่วยงานจะต้องหาเหตุปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของกิจกรรมย่อย หรืองาน/โครงการในระดับหน่วยงานที่เป็นเหตุให้ไม่บรรลุเป้าหมายของกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน เพื่อยกเลิกการปฏิบัติหรือปรับปรุงรายละเอียดวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องดีขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณ (จำนวนกิจกรรมย่อย หรือโครงการสำหรับการผลิต) เชิงคุณภาพ (การได้รับประโยชน์ถึงตัวผู้เรียน) เชิงเวลา (ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นเป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่แผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดไว้) เหตุปัจจัยดังกล่าวจะเป็นสัญญาณบอกถึงต้นทุนผลผลิตของหน่วยงานว่าจะสูงขึ้นหรือลดลงได้อย่างมีเหตุมีผล และเป็นสัญญาณเตือนว่าควรจะมีการปรับรายละเอียดกระบวนการผลิต หรือของหน่วยงานหรือไม่

3. การวัดความประหยัด (Economy) ของหน่วยงานในระดับปัจจัยนำเข้า (Input) เป็น การวิเคราะห์และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับต้นทุนด้านบุคลากร ด้านดำเนินงาน และด้านลงทุน โดยพิจารณาจากการลดต้นทุนอันเกิดจากทรัพยากรนำเข้าแต่ยังคงมีผลการดำเนินงานเท่าเดิมหรือมากกว่า ได้แก่ครูและบุคลากร สื่อ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก นักเรียน ตลอดจน ภูมิปัญญา แหล่งเรียนรู้และการพัฒนาชุมชน สังคม ท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิต โดยค่าสัดส่วนของต้นทุนด้านบุคลากรต่อด้านดำเนินงานรวมกับด้านลงทุนจะเป็นสัญญาณบอกเหตุความสมดุลและความเหมาะสมของต้นทุนในการใช้จ่ายภาพรวมของหน่วยงานว่าปกติหรือผิดปกติ ซึ่งต้องไปตรวจสอบรายละเอียดของต้นทุนด้านบุคลากรกับเกณฑ์ครูและบุคลากรควรมีอันจะนำไปสู่การวางแผนลดหรือเพิ่มครูและบุคลากร หรือใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในหรือภายนอกหน่วยงาน และไปตรวจสอบรายละเอียดของต้นทุนด้านดำเนินงานและด้านลงทุนกับเกณฑ์การมีสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก และครุภัณฑ์ ตลอดจนการบำรุงรักษา อันจะนำไปสู่การวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

4. การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness) เป็นการประเมินความคุ้มค่าของภารกิจของหน่วยงานในลักษณะเปรียบเทียบประสิทธิผล ทั้งผลประโยชน์ทางตรง (Direct benefit)



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลประโยชน์ทางอ้อม (Indirect benefit) และผลประโยชน์ที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจน (Intangible benefit) จากการจัดการศึกษา กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (Operation cost) และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect cost) ซึ่งในการวิเคราะห์พิจารณาผลประโยชน์ทั้งทางตรง ทางอ้อม และที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจนนั้น จะต้องไม่มีผลกระทบที่แทรกซ้อนอันเนื่องมาจากการดำเนินงานตามภารกิจที่เป็นปัญหา ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสำหรับการแก้ปัญหาในภายหลัง ซึ่งถือเป็นความไม่คุ้มค่าของภารกิจของหน่วยงาน เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตโดยปราศจากระบบการป้องกันที่ดี อันจะส่งผลกระทบต่อผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น

อานันท์ตา จ่างตระกูล (2553 : ออนไลน์) ได้ประเมินประสิทธิผลนโยบายการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงการคลัง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยงานที่สังกัดจำนวน 9 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์ กรมบัญชีกลาง กรมศุลกากร กรมสรรพสามิต กรมสรรพากร สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะและสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบ Logic Model เป็นหลักการวัดผลงานในหน่วยงานภาครัฐ (Performance measurement in government sector) โดยกำหนดความเชื่อมโยงระหว่าง ตัวแบบ Logic Model ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ทรัพยากรและปัจจัยภายใน (Resources/Input) หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติตามแนวทางการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานภาครัฐและให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้งบประมาณ โดยเครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)
2. กิจกรรมกระบวนการ (Process) หน่วยงานราชการนำงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของภาครัฐ ประกอบด้วย กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานแสดงความเชื่อมโยงและถ่ายทอดภารกิจยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ชาติ มายังผลลัพธ์ ผลผลิต ร่วมกับการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย และการประเมินผล (Evaluation)
3. ผลผลิต (Outputs) สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำโดยหน่วยงานราชการสังกัดกระทรวงการคลัง เพื่อให้บุคคลภายนอกในที่นี้คือประชาชนได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตเป็นการตอบคำถาม “อะไร” ที่ได้รับการดำเนินการผลิตหรือให้บริการเองหรือจัดซื้อ ผลผลิตสามารถอธิบายในแง่ของสิ่งที่จะต้องผลิตหรือชื่อผลผลิตอาจจะหมายถึงสิ่งที่เห็นได้เป็นรูปธรรม แต่ในบางโอกาสผลผลิตอาจหมายถึงสิ่งที่ไม่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมได้
4. ผลลัพธ์ (Outcomes) คือผลที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นจากการที่ถูกคัดกลุ่มเป้าหมายได้ใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ โดยมีความจำเป็นต้องบอกระยะเวลาที่ชัดเจน หน่วยงานราชการมีพันธกิจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงร่วมกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

โดยคู่มือเป้าหมายให้บริการของกระทรวง กระทรวงต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงที่กำหนดในแผนการบริหารราชการแผ่นดินไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

5. ผลกระทบ (Impacts/Ultimate impacts) แผนการบริหารราชการแผ่นดิน มาจากนโยบายที่รัฐบาลแถลงต่อรัฐสภายุทธศาสตร์ดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ 5 ด้าน เป็นแผนระดับชาติที่แสดงยุทธศาสตร์หรือเรื่องสำคัญ อันเป็นทิศทางที่รัฐจะบริหารประเทศตลอดอายุรัฐบาล 4 ปี พร้อมกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และแนวทางบรรลุผลสัมฤทธิ์นั้น

ดังนั้น โมเดลการประเมินเหตุผลจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ประเมินกระบวนการทำงานเพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งสามารถประเมินได้อย่างครอบคลุม ตั้งแต่การประเมินเป้าหมาย ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า กิจกรรมหรือกระบวนการ และผลลัพธ์ โดยมีหลักในการพิจารณา 4 ประเด็น ได้แก่ การวัดประสิทธิผลของหน่วยงานในระดับผลลัพธ์ และพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับผลผลิต การวัดประสิทธิภาพของหน่วยงานในระดับผลผลิตและพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต การวัดความประหยัด ของหน่วยงานในระดับปัจจัยนำเข้าและพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่น ๆ ของหน่วยงาน การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายของหน่วยงานในลักษณะเปรียบเทียบประสิทธิผลทั้งผลประโยชน์ทางตรงและทางอ้อม

## ตอนที่ 6 แนวคิดหลักการบริหาร 9 M และการประเมินรูปแบบซิป (CIPP Model)

### 6.1 หลักการบริหาร 9 M

การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึงช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยการ (Direct) และความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ส่วน การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (Profits) หรือกำไรสูงสุด (Maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (By product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (Public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (Management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการหมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานหรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น

1) การบริหารนโยบาย (Policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) 3) การบริหารคุณธรรม

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

(Morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) 5) การวางแผน (Planning) 6) การจัดหน่วยงาน (Organizing) 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) 8) การอำนวยการ (Directing) 9) การประสานงาน (Coordinating) 10) การรายงาน (Reporting) และ 11) การงบประมาณ (Budgeting) เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวมาเป็นแนวทางดำเนินงาน

นอกจากนี้ การบริหาร ยังหมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การบริหารคน (Man) 2) การบริหารเงิน (Money) 3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) 4) การบริหารงานทั่วไป (Management) 5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) 6) การบริหารคุณธรรม (Morality) 7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) 8) การบริหารเวลา (Minute) และ 9) และการบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการวัด “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M นั่นเอง (วิช วิรัชนิการวรรณ, 2551: ออนไลน์)

ดังนั้นการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของบุคคลและสังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่า ประธานหรือผู้บริหารจัดการโครงการ โดยมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง ที่ครอบคลุมถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (Guideline) วิธีการ (Method) หรือมรรควิธี (Means) หน่วยงาน หรือ บุคลากรที่นำมาใช้ในการบริหารโครงการหรือปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่จุดหมาย (Goal) หรือเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

## 6.2 การประเมินรูปแบบชิป (CIPP Model)

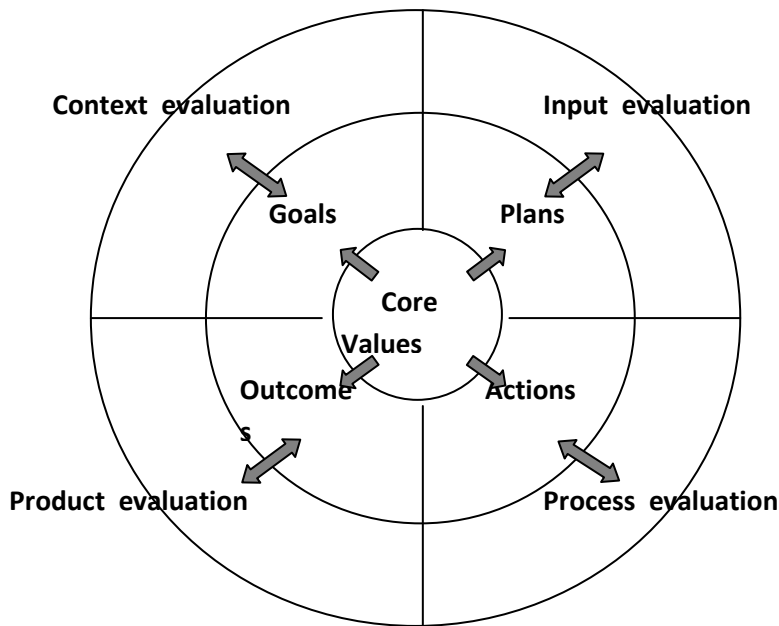
การประเมินระบบตามรูปแบบชิป (CIPP Model) ถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ซึ่งสตัฟเฟิลบีมและ ชิคฟิลด์ (Stufflebleam & Shinkfield, 2007) ได้เสนอวิธีการประเมินที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในวงการการศึกษาที่เรียกว่า รูปแบบการประเมินแบบ CIPP (CIPP Model) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินประเภท Systematic Decision-Oriented Evaluation (SD Models) เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อการสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร ระบบการประเมินแบบ CIPP เกิดขึ้นประมาณปลายปี ค.ศ. 1960 ซึ่งถูกนำมาใช้ในการพัฒนาโครงการของโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา ซึ่งรูปแบบชิป (CIPP Model) เป็นตัวย่อของการประเมินระบบ ตามตัวอักษร 4 ตัว ได้แก่ บริบท (Context : C) ข้อมูลป้อนเข้า (Input : I) กระบวนการ (Process : P) และ ผลผลิต (Product : P)

รูปแบบการประเมินแบบ CIPP มีขึ้นเพื่อให้ผู้บริการรับรู้ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินและปรับปรุงระบบ และทำให้การใช้ทรัพยากร เวลา และเทคโนโลยี ตอบสนองต่อความต้องการ ได้รับผลประโยชน์ด้วยความเหมาะสมและเที่ยงธรรม ด้วยรูปแบบของ CIPP เอื้อต่อการปรับปรุงระบบและเป็นหลักการที่เป็นประชาธิปไตย ดังนั้นผู้ประเมินและผู้รับบริการสามารถที่จะทำความเข้าใจและได้รับผลประโยชน์อย่างถูกต้องและเหมาะสม ได้รับความชัดเจนในความต้องการในการบริการ หรือปรับปรุงระบบ ได้รับข้อมูลการใช้ระบบที่ออกแบบ เพื่อสนองความต้องการหรือจากการบริการอื่นๆ มีการประเมินช่วยแนะแนวทางในการบรรลุเป้าหมายของระบบ และมีการประเมินข้อดี คุณค่า ความสำคัญ และความตรงจุดของบริการต่าง ๆ

รูปแบบ CIPP ยังมีหลักสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การปรับปรุงแก้ไข การประเมินจะทำหน้าที่ในระยะยาวเพื่อกระตุ้น คำจูน และช่วยเหลือในการปรับปรุงระบบ ระบบจะทำหน้าที่กระตุ้นให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นอกจากนี้ระบบนี้ยังช่วยให้ผู้ประเมินเรียนรู้บทเรียนต่างๆ ที่ได้จากความพยายามที่ล้มเหลวและที่ประสบผลสำเร็จอีกด้วย นอกจากนี้รูปแบบ CIPP ยังเน้นที่จะประเมินด้วยความจริง โดยใช้หลักทฤษฎีที่ถูกต้องทางศีลธรรม พิจารณาตามความเป็นจริง หรือสิ่งที่เป็นอยู่จริง ไม่ใช่หรือเป็นไปตามความรู้สึกส่วนบุคคล เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปบนพื้นฐานของความเท่าเทียม และสามารถโต้แย้งได้ในกรณีต่างๆ

องค์ประกอบหลักของการประเมินแบบ CIPP ได้แก่ คุณค่า (Merit) ซึ่งถูกกำหนดจากกลุ่มคนหรือสังคมนั้นๆ ระบบนี้จะทำให้ผู้ประเมินและผู้รับบริการสามารถบ่งชี้และเข้าใจคุณค่าที่ใช้เป็นรากฐานสำคัญของการประเมินในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ ดังนั้นการประเมินทั้ง 4 ประเภท จะมีคุณค่า เป็นแกนกลาง ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับระบบได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินทางบริบท การประเมินทางบริบทก็จะเป็นตัวจัดหาข้อมูลเพื่อพิสูจน์และปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนด
2. การปรับปรุงแผนดำเนินการ เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินข้อมูลป้อนเข้า การประเมินข้อมูลป้อนเข้าก็จะเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินแผนดำเนินการและทิศทาง เพื่อแผนดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การปฏิบัติการตามระบบ เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินกระบวนการ การประเมินกระบวนการก็จะเป็นสิ่งตัดสินกิจกรรมต่าง ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติของบุคลากร
4. ผลลัพธ์ / ผลผลิต จากการปฏิบัติ เช่น การประสบความสำเร็จ เป็นตัวกำหนดถึงการประเมินผลลัพธ์ / ผลผลิต การประเมินทางผลลัพธ์ / ผลผลิต ก็จะเป็นเครื่องตัดสินผลลัพธ์จากการปฏิบัติการเพื่อจะพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบหลักของการประเมินตามรูปแบบ CIPP (Stufflebleam & Shinkfield, 2007)

รูปแบบการประเมินผลแบบ CIPP ประกอบด้วย การประเมิน 4 ประเภท คือ บริบท ข้อมูลนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต/ผลลัพธ์ รายละเอียด (Stufflebleam & Shinkfield, 2007) ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context evaluation: C) เป็นการประเมินข้อมูลพื้นฐานโดยเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อหาเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม รวมถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการ เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินบริบทมีจุดประสงค์เพื่อให้คำนิยามบริบทที่มีความเกี่ยวข้อง การระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด และประเมินความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การจัดหาโอกาสที่จะตอบสนองความต้องการ การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากความต้องการ และตรวจสอบเป้าหมายโครงการว่าสามารถตอบสนองความต้องการจากการประเมินได้หรือไม่

วิธีการประเมินบริบท ใช้ในการวิเคราะห์ระบบ การสำรวจ การตรวจสอบเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นที่สอง การพิจารณา การตรวจสอบสัมภาษณ์ การทดสอบวินิจฉัย และ การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งการประเมินบริบทจะใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมของระบบในด้านเป้าหมายเกี่ยวกับความต้องการร่วมกันและการใช้โอกาส การลำดับความสำคัญก่อนหลังของการจัดสรรเวลาและทรัพยากร จุดประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจผลลัพธ์

2. การประเมินข้อมูลป้อนเข้า (Input evaluation: I) เป็นการตรวจสอบความพร้อม ความเหมาะสม และความพอเพียงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบได้มากที่สุด ข้อมูลที่ได้นำไปประกอบการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรให้ตรงกับเป้าหมายของการฝึกอบรมได้ดีอย่างไร มีจุดประสงค์เพื่อกำหนดและประเมินศักยภาพของระบบ แผนการของโครงการ การวางรูปแบบขั้นตอนกระบวนการเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกลยุทธ์ งบประมาณ และตารางเวลาที่กำหนดไว้ สำหรับวิธีการประเมินข้อมูลป้อนเข้า คือ การจัดทำรายการ และวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล และสิ่งของ แผนการแก้ไขปัญหา และการจัดรูปแบบกระบวนการ ตามหลักความสัมพันธ์ การปฏิบัติใช้จริง ทุน และเศรษฐศาสตร์ ซึ่งการประเมินข้อมูลป้อนเข้าจะนำมาใช้เพื่อเลือกแหล่งสนับสนุน กลยุทธ์การแก้ไขปัญหา และการจัดรูปแบบกระบวนการ กล่าวคือ เพื่อจัดโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินการ จัดสรรงบประมาณ และเวลาของการทำกิจกรรมในระบบ และเป็นพื้นฐานให้กับการตัดสินใจเรื่องการบรรลุเป้าหมาย

3. การประเมินกระบวนการ (Process evaluation: P) เพื่อตรวจสอบว่า โครงการได้ดำเนินไปตามกระบวนการตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการในช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย/แผนงาน ซึ่งมักจะไม่สามารถศึกษาได้ภายหลังจากการสิ้นสุดโครงการแล้ว มีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินงานการฝึกอบรมโดยตรง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ดำเนินการฝึกอบรม และหากพบว่ามีปัญหาอุปสรรคจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ มีจุดประสงค์เพื่อระบุและทำนายข้อผิดพลาดในการจัดรูปแบบกระบวนการ และการบรรลุเป้าหมาย การจัดหาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติการ การเก็บบันทึกและตัดสินใจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ซึ่งวิธีการประเมินกระบวนการทำได้โดยการควบคุมอุปสรรคสำคัญที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติและเฝ้าระวังอุปสรรคที่ไม่ได้คาดไว้ การรับรู้ข้อมูลเฉพาะเพื่อการตัดสินใจของโครงการ มีการอธิบายขั้นตอนกระบวนการที่เกิดขึ้นจริง และดำเนินการเรื่องการปฏิสัมพันธ์และการสังเกตการณ์การปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การประเมินกระบวนการจึงมีประโยชน์ต่อโครงการในการช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดรูปแบบและกระบวนการของโครงการ โดยส่งผลการควบคุมและเก็บบันทึกข้อมูลของขั้นตอนการดำเนินการจริง และนำมาใช้ตีความเป็นผลสรุปต่อไป

4. การประเมินผลผลิต (Product evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งพิจารณาในประเด็นของการขยาย เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ แต่การประเมินผลแบบนี้มิได้ให้ความสนใจต่อเรื่องผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของนโยบาย / แผน / โครงการเท่าที่ควร การประเมินลักษณะนี้เป็น การประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด เป็นการวัดและแปลความหมายเกี่ยวกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ดังนั้นการประเมินผลผลิตจึงมีจุดประสงค์ เพื่อรวบรวมคำอธิบายและ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำตัดสินของผลงานที่ออกมา และเชื่อมโยงผลนั้นเข้ากับ จุดประสงค์ เนื้อหา ปัจจัยป้อน และกระบวนการ และเพื่อตีความข้อดี คุณค่า ความสำคัญของแผนการประเมิน สำหรับการประเมินผลผลิตทำได้โดยรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ให้การสนับสนุนและวัดผลงานทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งการประเมินนี้จะถูกใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินการต่อ ยกเลิก หรือปรับปรุง โครงการ และแสดงถึงผลกระทบทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ด้วย

ตัวอย่างการจำแนกประเภทตัวชี้วัดวัดตามรูปแบบการประเมินแบบ CIPP ซึ่งพิจารณาจากลักษณะของสิ่งที่ได้รับการประเมิน เช่น

**ตัวชี้วัดบริบท (Context)** พิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมของ ก่อนมีโครงการพบว่าเป็นปัญหา
- 2) ความจำเป็น หรือความต้องการขณะนั้น และอนาคต
- 3) ความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบ

**ตัวชี้วัดข้อมูลนำเข้า (Input)** พิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ระบบ
- 2) ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ เวลา กฎระเบียบ
- 3) ความเหมาะสมของขั้นตอนระหว่างปัญหา สาเหตุของปัญหา และกิจกรรม

**ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process)** พิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบกิจกรรม เวลา และทรัพยากรของระบบ/โครงการ
- 2) ความยอมรับของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการในพื้นที่
- 3) การมีส่วนร่วมของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- 4) ภาวะผู้นำในโครงการ

**ตัวชี้วัดผลผลิต (Product)** พิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) อัตราการมีงานทำของประชาชนที่ยากจน
- 2) รายได้ของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ
- 3) ความพึงพอใจของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ

**ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcomes)** พิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) คุณภาพชีวิตของตนเอง และครอบครัวตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 2) การไม่อพยพย้ายถิ่น
- 3) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

**ตัวชี้วัดผลกระทบ (Impact)** พิจารณาได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ผลกระทบทางบวก / เป็นผลที่คาดหวังจากการมีโครงการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

2) ผลกระทบทางลบ / เป็นผลที่ไม่คาดหวังจากโครงการ

ด้วยรูปแบบการประเมินแบบ CIPP (CIPP Model) เน้นการประเมินเชิงระบบเพื่อให้ได้ข้อ สาระสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 11

สารสนเทศ

สูง	ตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขเพียงบางสิ่ง (Homeostasis) แต่ยังรักษาสภาพเดิมๆ ไว้ได้ เพียงแต่เปลี่ยนเพื่อยกระดับคุณภาพ	ตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่าง สิ้นเชิง (Metamorphosis) ต้องได้รับข้อมูล มากพอที่จะมั่นใจเปลี่ยน โครงสร้างทั้ง ระบบ แต่เกิดขึ้นค่อนข้างยาก
ต่ำ	ตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Incrementalism) มุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาแต่ มีข้อมูลน้อย อาจอาศัยข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ เพิ่มเติมประกอบการตัดสินใจ	ตัดสินใจเพื่อดูแลและโอกาสของการ เปลี่ยนแปลง (Neomobilism) โดยอาศัย แนวคิดใหม่มาทดลองใช้ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง
	น้อย	มาก

ระดับการเปลี่ยนแปลง

ภาพประกอบ 11 สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ตามการประเมินแบบ CIPP

ถึงแม้ในปัจจุบันจึงมีผู้สนใจและนำการประเมินแบบ CIPP Model ไปใช้เป็นจำนวนมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในการประเมินโครงการ หากแต่ผลการศึกษาของเนติ เฉลยวาเรศ (2541) ที่ได้ทำ การประเมินอภิมานผู้ทำวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษาที่มีการใช้แบบจำลองซีพีในการประเมิน โครงการทางการศึกษาจำนวน 46 เล่ม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่นำแบบจำลองซีพีมาใช้ในการประเมิน โครงการส่วนใหญ่ยังไม่มีความเข้าใจในหลักการและแนวคิดพื้นฐานของ CIPP Model อย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้วิจัยเหล่านั้นนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขโครงการ แต่มิได้นำผลการประเมินไป ใช้ในการตัดสินใจ และเสนอผู้บริหารในการตัดสินใจทั้งระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการและสิ้นสุด โครงการ โดยผู้วิจัยที่ใช้ CIPP Model มีจำนวนถึงร้อยละ 73.90 และใช้ CIPP Model ขณะที่โครงการ กำลังดำเนินอยู่ จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ โดยประเมินสภาวะแวดล้อมและประเมินปัจจัยนำเข้า ย้อนหลัง แล้วจึงค่อยประเมินกระบวนการและผลผลิต โดยผลการประเมิน แต่ละส่วนเป็นอิสระต่อกัน ไม่มีผลต่อการตัดสินใจดำเนินการขั้นถัดไป รองลงมาคือ ผู้วิจัยที่นำ CIPP Model มาใช้จำนวนร้อยละ 10.90 ใช้ CIPP Model ขณะที่โครงการสิ้นสุดแล้ว โดยประเมินทุกปัจจัยย้อนหลัง มีงานวิจัยจำนวน น้อย ที่ใช้ CIPP Model ขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ หรือสิ้นสุดโครงการแล้ว แต่มีการนำผลการ ประเมินไปใช้ในโครงการในอนาคต แท้จริงแล้วแนวคิดของ CIPP Model ต้องประเมินตั้งแต่ยังไม่



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

โครงการ โดยประเมินสถานะแวดล้อมเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ ประเมินปัจจัยนำเข้า เพื่อจัดแผนงานที่เหมาะสม ประเมินกระบวนการเพื่อนำแผนงานที่วางไว้ไปปฏิบัติ ปรับปรุง และ ประเมินผลผลิตเพื่อตัดสินใจว่าควรดำเนินโครงการต่อไปหรือล้มเลิก นอกจากนี้ปัจจัยด้านการนำ CIPP Model ไปใช้ สามารถทำนายคุณภาพของการประเมินได้ร้อยละ 24.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ดังนั้นการประเมินแบบ CIPP Model จึงเป็นรูปแบบการประเมินจะช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการ พัฒนาศักยภาพมนุษย์มองเห็นภาพรวมในการดำเนินโครงการได้อย่างครอบคลุม ตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินโครงการ ขณะดำเนินโครงการและเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น หากแต่ผู้ที่จะแนวคิดดังกล่าวไปใช้ต้อง มีการศึกษารายละเอียดให้ใจอย่างถ่องแท้ก่อน เพื่อที่ผู้ดำเนินโครงการจะสามารถประเมินโครงการได้ถูกหลักและนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขโครงการที่รับผิดชอบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## ตอนที่ 7 แนวคิดการประเมินผลปฏิบัติงานและการประเมิน 360 องศา

### 7.1 การประเมินสมรรถนะ

วิธีการประเมินสมรรถนะแต่ละหน่วยงานจะมีวิธีประเมินที่แตกต่างกันออกไป สำนักงาน ก.พ. (2548) ได้เสนอวิธีการประเมินสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่า ถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย 2) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ ในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบ ไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรม ในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน หรืออาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วย 3) วิธีการประเมินตนเอง (Self reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก เจตคติความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตและวิธีการประเมินตนเอง เนื่องจากการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ความรู้สึก ความคิด และเจตคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

แบบประเมินและเกณฑ์สำหรับการประเมินสมรรถนะนั้นมีหลายประเภท แต่ประเภทที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ 1) แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert scale) มีการกำหนดรายการพฤติกรรมในการทำงาน และอีกด้านมีการกำหนดตัวเลขที่แสดงถึงระดับพฤติกรรม อย่างไรก็ตามการประเมินสมรรถนะด้วยวิธีนี้ต้องระวังการเกิดความผิดพลาดเนื่องจากข้อคำถามพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นตัวกำกับ และ 2) แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ มีการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะไว้ในพจนานุกรมสมรรถนะก่อน ซึ่งประกอบด้วยคำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ และตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ถึงแม้ในพจนานุกรมสมรรถนะ จะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้วพจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ ซึ่งมีข้อดีในส่วนที่มีพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่าอย่างไรก็ดี ก่อนที่จะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่า หมายถึงอะไร ควรมีการแสดงพฤติกรรมตัวอย่างเพื่อเป็นตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับสมรรถนะที่แตกต่างกันได้ดีขึ้น โดยในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรม ใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดคกฏกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ ในความหมายของสมรรถนะให้ตรงกันก่อน อย่างไรก็ตามแบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

## 7.2 การประเมินผลปฏิบัติงาน

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

แนวคิดด้านการปฏิบัติงาน (Performance) จะเน้นในด้านการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเป็นปัจจัยเชิงเหตุในที่นี้จึงจะกล่าวถึงเฉพาะความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึง ความสมบูรณ์สูงสุด หรือการกระทำที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีลักษณะที่ดีเป็นที่ ต้องการ นำปรารถนา และน่าพอใจ (วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, 2542) ในบริบทของหน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกัน การปฏิบัติราชการ เป็นการการทำงานเพื่อประเทศชาติและประชาชน เป็นงานซึ่งจะมีผลกระทบทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อสังคมมากกว่าจะมีผลต่อตนเองและพวกพ้องเป็นสำคัญงานราชการจึงแตกต่างจากงานเอกชน เป็นการลงทุนลงแรงที่ไม่มีกำไรโดยตรงแก่ผู้ทำและหน่วยงาน แต่จะมีผลดีต่อส่วนรวมและส่วนใหญ่จะเป็นผลระยะยาว ฉะนั้นข้าราชการที่ดีจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมทางจริยธรรมสูงในการทำงาน ซึ่งหมายถึงการเป็นคนดีและคนเก่งไปพร้อมกัน การปฏิบัติราชการที่พึงปรารถนาจึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดีเอื้อต่อการพัฒนาสังคม โดยการปฏิบัติราชการที่น่าปรารถนาของข้าราชการไว้ 3 ประเภทด้วยกันคือ 1) การปฏิบัติราชการของพลเมืองดี เป็นการปฏิบัติราชการที่แสดงถึงความซื่อสัตย์รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นพฤติกรรมเอื้อเพื่อเพื่อแผ่ ผู้ที่มีลักษณะนี้จะเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายบ้านเมือง ไม่ประพฤติดิถุกระเบียบบของสังคม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง ยึดถือกฎเกณฑ์และเห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนมีสติปัญญาสูงและมีเจตคติที่ดีต่อคุณธรรม 2) การปฏิบัติราชการที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ เป็นการปฏิบัติราชการปรับคนให้สามารถทำงานที่แปลกใหม่ได้ เช่น การพัฒนาอาชีพของตนเอง การยอมรับนวัตกรรม เป็นต้น รวมถึงการทำเพื่อส่วนรวมและหมู่คณะ เช่น การเป็นผู้นำกลุ่มงาน การอาสาพัฒนาชนบท เป็นต้น และ 3) การปฏิบัติราชการในหน้าที่ เป็นการปฏิบัติราชการโดยใช้ความรู้ความสามารถเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง มีความมานะบากบั่น ซึ่งในการศึกษาการปฏิบัติงานครั้งนี้จะศึกษาในแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2548)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วมีการวัดผล การประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ (Mohrman and others, 1989) โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น (Bartol et al, 1998) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ต้องเป็นไปเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้รับการกระตุ้นเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และจะต้องสร้างระบบการประเมินแบบยึดหลักคุณค่า (Merit

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

rating system) โดยมีระบบที่ดีควรมีการบันทึกผลการประเมินการปฏิบัติงานแบบวันต่อวันทั้งในด้านดีและไม่ดี โดยผู้รับการประเมินควรได้รับการชี้แจงให้ทราบความจริงทันทีที่ผลการประเมินมีความชัดเจน และระบบที่ดีผู้ได้รับการประเมินควรมีส่วนเกี่ยวข้องและควรได้รับทราบกฎเกณฑ์ในการประเมิน (Rules of the game) ในการประเมินต้องประเมินที่ผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงไม่ใช่การประเมินตัวบุคคล วิธีการประเมินและระดับคะแนนของการประเมิน ควรได้รับการพัฒนาให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ การประเมินควรคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานใหม่ที่ยังต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนงาน ไม่ควรพิจารณาบนพื้นฐานเดียวกับผู้ได้รับการพัฒนามาแล้ว และมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือหน่วยงาน นอกจากนี้ Bartol และคณะ (1998) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจมีข้อผิดพลาดอันเนื่องจากสาเหตุหลายประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ความผิดพลาดจากความลำเอียงอันเกิดจากการใช้ความเห็นที่มีต่อคุณลักษณะเพียงหนึ่งหรือสองลักษณะ ไปประเมินคุณลักษณะอื่นทั้งหมด ความผิดพลาดจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติโดยพิจารณาเทียบกับผลการปฏิบัติของบุคคลในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งสิ่งที่จะต้องควรนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดจากการประเมินผลเฉพาะในช่วงเวลาปัจจุบันไม่มองผลงานที่ผ่านมาด้วยความผิดพลาดจากความเมตตาใจดีมากเกินไป ความผิดพลาดจากการประเมินด้วยความรุนแรงเกินไป และความผิดพลาดจากการประเมินเข้าข้างตนเองเพียงฝ่ายเดียว โดยมองว่าตนเป็นผู้ทำให้สำเร็จ และมองคนอื่นว่าทำให้ล้มเหลว อันทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อกันไปมา เพราะต่างฝ่ายต่างมองว่าตนเป็นผู้ก่อให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงท้าทายต่อบทบาททางการบริหารหลายประการ โดยเฉพาะการประเมินนั้นต้องมองหลายมิติ (multi-dimension) และศึกษาวิธีการประเมินที่ค่อนข้างหลากหลาย เช่น มีทั้งการประเมินที่เน้นพฤติกรรมและการประเมินที่เน้นผลลัพธ์ เป็นต้น (Cascio, 1998)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีหลายแนวคิด ซึ่งแต่ละหน่วยงานสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงานและลักษณะงานที่บุคลากรรับผิดชอบ โดย Bartol และคณะ (1998) ได้เสนอแนวคิดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ 2 แนวคิดได้แก่ 1) แนวคิดการประเมินที่เน้นพฤติกรรม (behavioral-orientation) อาจใช้วิธีมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิค (graphic rating scales) กำหนดเป็นรายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะทั่ว ๆ ไปไว้ในตาราง เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากรมีข้อดีคือ รายการพฤติกรรมหรือคุณลักษณะมีลักษณะกว้าง ๆ สามารถยืดหยุ่นนำไปใช้กับงานอื่นที่แตกต่างกันได้ และวิธีมาตราประมาณค่าพฤติกรรมที่จัดแบ่งเป็นระดับชั้น (behaviorally anchored rating scales: BARS) ซึ่งเป็นวิธีเดียวกันกับที่ใช้วัดสมรรถนะ 2) การประเมินที่เน้นผลลัพธ์ (results-orientation) เป็นการประเมินที่เป็นไปตามหลักการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objectives: MBO) จากจุดหมายของหน่วยงานโดยรวมสู่จุดหมายของหน่วยงานย่อย

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตลอดจนจุดหมายส่วนบุคคลที่กำหนดไว้ จะเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ละคนอย่างสม่ำเสมอตลอดปี เพื่อความบุคลากรทำงานได้ผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด โดย หัวการประเมินจะประเมินที่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ระดับตัวบุคคล เช่น ภาระงาน หรือการสร้างผลงาน เป็นต้น และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ระดับหน่วยงานเช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารหรือ กิจกรรมของหน่วยงาน เป็นต้น การประเมินแบบนี้เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพิเศษ โครงการ งานเชิงบริหารหรืองานเชิงพัฒนามากกว่างานประจำ แต่มีหลายหน่วยงานได้นำวิธีการประเมิน แบบมาตราประมาณค่าแบบกราฟฟิก ซึ่งใช้ได้เหมาะสมกับงานประจำ มาใช้ควบคู่กับวิธีการประเมิน แบบเน้นผลลัพธ์นี้

สำหรับนักวิชาการไทย อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542) ได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างละเอียดเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) เป็นการ ประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญมีที่ สามารถเลือกใช้ได้ 5 วิธี ได้แก่ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic rating scale) วิธีการประเมิน แบบรายการตรวจสอบ แบบถ่วงน้ำหนักหรือแบบบังคับให้เลือก (Weighted / Forced shecklists methods) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee comparison system) วิธีแบ่งชั้น (Grading) และ วิธีประเมินตามคะแนน (Point rating)

2. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) สามารถเลือกใช้ได้ 12 วิธี ได้แก่ วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) วิธีการบรรยายความ (Essay approach) วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan) วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple rating) วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual rating) วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer rating) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self appraisal หรือ Self rating) วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress interview) วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field review method) วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment centers) วิธีการประเมินตาม พฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating scale)วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral observation scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or objective based approach) สามารถเลือกใช้ได้ 7 วิธี ได้แก่ วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by result) วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The direct index) วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Standard of performance) วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Performance record) วิธีจดบันทึก

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic test) วิธีทดสอบผลงาน (Performance test) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of position functions and responsibilities)

4. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid approach) ซึ่งตามแนวคิดของฝ่ายมาตรการสำนักงาน ก.พ. ได้สรุปสามารถเลือกใช้ได้ 4 วิธี ได้แก่ วิธีจัดบันทึกปริมาณงานที่ทำตามแบบแผนซ้ำๆ กัน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนและนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดในช่วงประเมินงาน วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับความมากน้อย วิธีพิจารณาโดยใช้แบบรายการตรวจสอบ โดยกาเครื่องหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และวิธีเปรียบเทียบบุคคลเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มาก ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่

จากแนวคิดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นจะเห็นได้ว่าภาพรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นไปที่การประเมินพฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานคาดหวัง นอกเหนือจากด้านวิธีและเครื่องมือการวัดแล้วประเด็นด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลยังเป็นสิ่งที่ต้องผนวกรวมไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน Robbins and Coulter (1999) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ที่ได้ โดยค้นหาวิธีการที่ทำให้ต้นทุนต่ำสุด ถ้าต้องการเพิ่มผลลัพธ์ให้มากกว่าปัจจัยนำเข้า ต้องมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิภาพในระบบราชการว่าเป็นผลิตภาพที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการกล่าวคือประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม และประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันท่วงที ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานจึงหมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยที่นำเข้าและผลลัพธ์ ภายใต้ต้นทุนต่ำสุดในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุน หรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไป เกิดผลตอบแทนที่มากขึ้นในขณะที่ต้นทุนเท่าเดิมหรือลดลงสามารถทำงานได้ในปริมาณที่สูงขึ้น เนื่องจากการใช้เวลาในการทำงานลดลง และคุณภาพของผลงานสูงขึ้น ส่วนในด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงาน Robbins และ Coulter (1999) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล หมายถึง การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในแง่การจัดการ สามารถปฏิบัติงานบรรลุ



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

เป้าหมายของหน่วยงาน โดยการประเมินประสิทธิผลของหน่วยงาน ต้องวิเคราะห์ต่อไปถึงความสำเร็จของเป้าหมายว่าเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว และเป็นเป้าหมายที่แท้จริง หรือเป็นเพียงเป้าหมายทางการที่ระบุไว้ให้บุคคลภายนอกทราบเป้าหมายต่างๆที่กำหนดและทำสำเร็จได้นั้นตกเป็นของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มใดอีกด้วย

ดังนั้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงถือเป็นดัชนีชี้วัดถึงผลงานและความสำเร็จในระดับหน่วยงาน หน่วยงานใดสามารถเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม และบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ถือว่ามีประสิทธิผลด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าถือว่ามีประสิทธิภาพ โดยหลักการแล้ว หน่วยงานควรมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพควบคู่กัน แต่หน่วยงานจำนวนมากที่สามารถทำได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หน่วยงานบางแห่งมีเพียงประสิทธิผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่กลับมีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง ในขณะที่บางหน่วยงานมีเพียงประสิทธิภาพการควบคุมการใช้ทรัพยากรได้ แต่ผลงานกลับด้อยคุณภาพ ในการวัดผลงานโดยรวมของหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาทั้งความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานควบคู่กัน หน่วยงานที่จะสามารถอยู่รอด และเติบโตได้ในปัจจุบัน สามารถสร้างและคงไว้ทั้งความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไปพร้อมกัน

### 7.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินโครงการหรือการประเมินผลการดำเนินงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินที่เน้นความโปร่งใส นำมาใช้เพื่อลดความเอนเอียงของการประเมินจากหัวหน้างานฝ่ายเดียว โดยบุคคลที่มีบทบาทในการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้ให้บริการ นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในการบริหารงานและการประเมินโครงการของภาครัฐ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงาน เพื่อเน้นการพัฒนา กิจกรรม ทักษะ ความสามารถเฉพาะ ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน โดยกระบวนการประเมินผลงานแบบ 360 องศา สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน การวางแผน การทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาระบบ การนำแผนมาปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน และการทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง (คณัย เทียนพุด, 2547)

สำหรับประเทศไทยนั้น เกรย์ เดสเลอร์ (2552) ได้ศึกษาพบว่า การประเมินผลงานโดยหัวหน้างานโดยตรง ยังคงเป็นหัวใจของกระบวนการประเมินผลงาน การประเมินผลงานของหัวหน้างานนั้นตรงไปตรงมาและสมเหตุสมผล หัวหน้างานควรจะอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่จะสังเกต และประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง และต้องรับผิดชอบผลงานของลูกน้องคนนั้นด้วย การประเมินผลงานส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 92 ทำโดยหัวหน้างานของบุคลากร โดยตรง ในทางกลับกันการประเมินผลการปฏิบัติงานเหล่านี้จะถูกทบทวนโดยหัวหน้างานของหัวหน้างานอีกครั้งถึงร้อยละ 74 ถึงแม้ว่าจะมีการใช้อย่างกว้าง



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ขาง การให้คะแนนโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียวหรือขึ้นอยู่กับเขาเพียงคนเดียวอาจจะไม่เหมาะสมเสมอไป ปัจจุบันจึงมีการนำแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศามาใช้ โดยการดึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกมิติมาให้ความเห็นเพื่อการประเมิน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีดังนี้

1. การประเมินผลโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer appraisals) ในหลายหน่วยงานใช้วิธีการทำงานเป็นทีมที่บริหารตนเอง (Self managing team) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงาน การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานกำลังได้รับความนิยม มีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานสามารถจะมีประสิทธิภาพ การศึกษายานหนึ่งได้จัดนักศึกษาเป็นกลุ่มทำงานที่บริหารตนเอง (Self managing work group) ปรากฏว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงานมีผลในเชิงบวก ต่อการรับรู้ ด้านการสื่อสารแบบเปิด แรงจูงใจในการทำงาน มีการพัฒนาในกลุ่ม มีความแน่นแฟ้นและพึงพอใจ

2. การประเมินโดยคณะกรรมการ (Rating committee) บางบริษัทใช้คณะกรรมการเพื่อการประเมิน คณะกรรมการดังกล่าวมักจะประกอบด้วย หัวหน้างานโดยตรงของบุคลากรและหัวหน้างานอื่น ๆ อีก 3-4 คน การใช้คนให้คะแนนเพื่อแบ่งระดับชั้นหลายคน ช่วยทำให้ปัญหาเรื่องอคติในตัวบุคลากรจากหัวหน้างานบางคนลดลง วิธีการนี้ยังให้ช่องทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านที่แตกต่างกันด้วยมุมมองของผู้ประเมินที่แตกต่างกัน นี่คือเหตุผลที่ว่าทำไมวิธีนี้มักจะมีความน่าเชื่อถือมากกว่า เป็นธรรม และมีผลถูกต้องมากกว่าการประเมินด้วยหัวหน้างานเพียงเดียว

3. การประเมินผลตนเอง (Self-rating) การประเมินตนเองของบุคลากรในบางครั้งจะถูกใช้ร่วมกับการประเมินโดยหัวหน้างาน ปัญหาพื้นฐานของวิธีการนี้ คือ บุคลากรมักจะประเมินตนเองสูงกว่าหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานประเมิน งานศึกษาชิ้นหนึ่งพบว่า หากเราให้บุคลากรประเมินตนเอง 40% ของบุคลากรจะประเมินตนเองให้อยู่ในตำแหน่งสูงสุด 10% แรกส่วนบุคลากรที่เหลือจะประเมินตนเองให้อยู่ในตำแหน่งสูงสุด 50% แรก แต่งานวิจัยล่าสุดสรุปว่า บุคลากรแต่ละคนไม่จำเป็นที่จะมีภาพในทางบวกเกี่ยวกับผลงานของตนเองเสมอไป อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มทำงาน ยังคงมีการให้คะแนนผลการปฏิบัติงานกลุ่มของตนเองและสมาชิกในกลุ่ม ไม่สอดคล้องกับความเป็จริง

4. การประเมินโดยลูกน้อง (Appraisal by subordinates) บางหน่วยงานยอมให้ลูกน้องประเมินหัวหน้า กระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับสู่หัวหน้างาน (Upward feedback) การแจ้งผลสะท้อนกลับแก่หัวหน้างาน สามารถช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์รูปแบบการบริหาร ค้นหาโอกาสที่จะมีปัญหากับคนและดำเนินการแก้ไขกับผู้จัดการแต่ละคนในหน่วยงาน อย่างไรก็ตามการไม่เปิดเผยชื่อช่วยให้ได้ผลอย่างมากต่อการใช้ประโยชน์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับสู่หัวหน้างาน ผู้จัดการที่ได้รับผล

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สะท้อนกลับจากลูกน้องที่เปิดเผยชื่อมีมุมมองต่อกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับสู่หัวหน้างาน ในทางบวกมากกว่าผู้จัดการที่ได้รับผลสะท้อนกลับที่ไม่เปิดเผยชื่อ อย่างไรก็ตามลูกน้องจะมีความสุขมากกว่าที่จะให้การผลสะท้อนกลับโดยไม่เปิดเผยชื่อ งานวิจัยสนับสนุนความคิดที่ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับสู่หัวหน้างานสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานของหัวหน้างานได้ งานศึกษาชิ้นหนึ่งศึกษา กลุ่มผู้จัดการจำนวน 252 คน ที่อยู่ในกระบวนการใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับสู่หัวหน้างานในช่วง 5 ปี ผู้จัดการที่ได้รับผลการประเมินต่ำหรือปานกลางจะแสดงให้เห็นการปรับปรุงอย่างเห็นได้ชัดภายในเวลา 5 ปี มากไปกว่านั้นผู้จัดการที่พบปะกับลูกน้องเพื่อพูดคุยการทำ Upward feedback จะมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้จัดการที่ไม่ได้ทำ

อย่างไรก็ตามในกรณีของหน่วยงานภาครัฐ Barry Corbett และ Brian Kenny (2001) ศึกษาถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ (Appraisal and learning in a government agency) โดยทำการวิจัยหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคมในประเทศอังกฤษ ในเรื่องของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งนี้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหน่วยงาน โดยแต่ละบุคคลจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานจากลักษณะพฤติกรรมโดยเลือกเอาขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ มาเป็นเกณฑ์ในการวัดและประเมินผล ซึ่งจากการสำรวจผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานนี้พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้เกิดความผิดพลาด ทั้ง ๆ ที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่อย่างครบถ้วน แต่ก็ไม่สามารถเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เข้ากับกระบวนการอื่น ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ทั้งนี้เนื่องจากบทบาทของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความคาดหวังทางด้านวัฒนธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกจัดการโดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานก็จริง แต่ไม่สามารถเชื่อมขีดความสามารถต่าง ๆ เข้าด้วยกันกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรได้ ซึ่งทำให้การเชื่อมต่อของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา และฝึกอบรมมีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียว และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

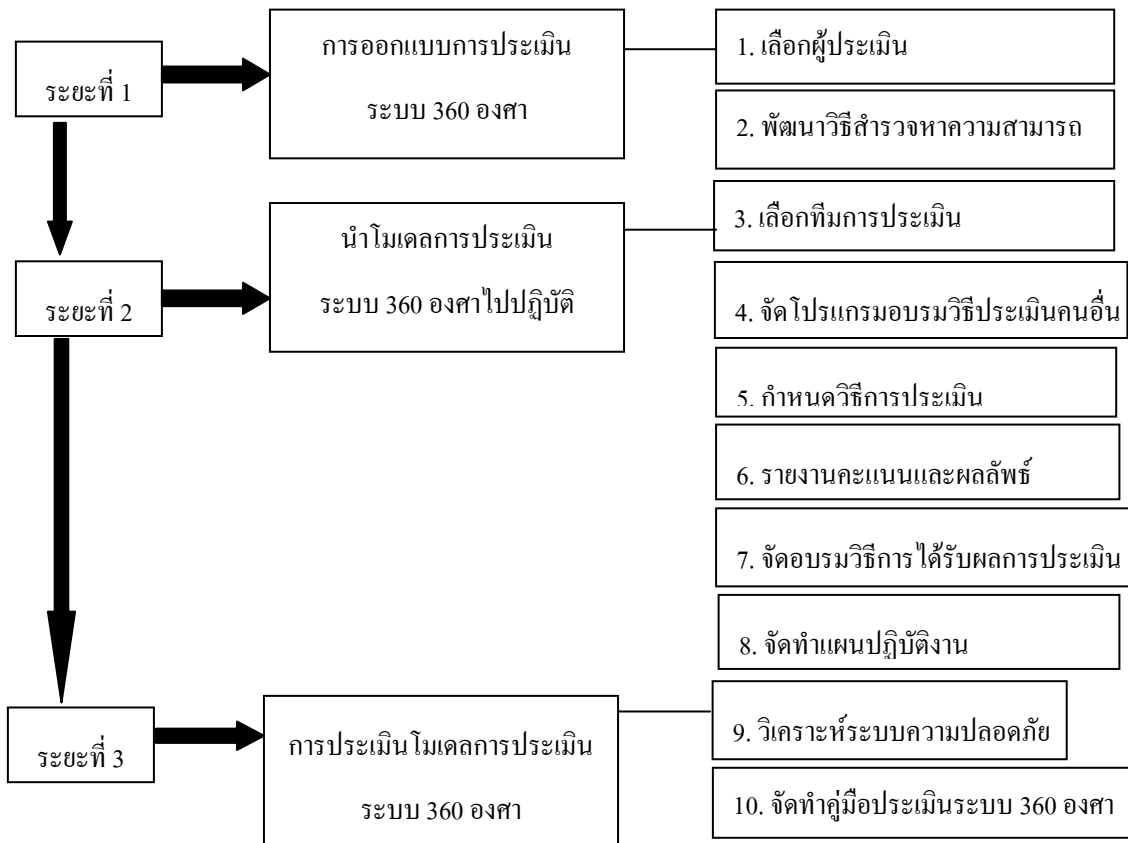
### โมเดลการออกแบบการประเมินระบบ 360 องศา

दन्य तेयनपुठ (2547) ได้เสนอถึงจุดเริ่มต้นในการพัฒนาโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา ขณะเดียวกันก็มีการประยุกต์ใช้มากมายในการนำการประเมินระบบ 360 องศาไปใช้ในหลายวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การประเมินในส่วนหนึ่งของการตรวจวิจัยหน่วยงาน หรือตามแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงาน (OD : Organizational Development) การวัดและประเมินด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ในการสำรวจตลาด (Marketing survey) การประเมินความสามารถเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับบุคลากรหรือผู้บริหารในแต่ละระดับของหน่วยงาน การประเมินผลการฝึกอบรมและ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

พัฒนาซึ่งนำการประเมินระบบ 360 องศามาใช้เพื่อวัด หรือประเมินว่าผู้เข้าอบรมมีความรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรมในองค์ประกอบของความสามารถอะไรบ้างและใช้เป็นเครื่องมือในศูนย์ประเมินความสามารถ (AC : Assessment Center) หรือแบบฝึกหัดในสถานการณ์จำลอง เพราะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดองค์ประกอบของความสามารถที่เป็นพฤติกรรมหลายๆ อย่างที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายบริษัทที่ต้องการสร้างให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีแนวคิดที่นำการประเมินระบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะมีมิติของผู้ประเมินที่หลากหลาย คือ ทั้งผู้ได้บังคับบัญชา ลูกจ้าง เพื่อนร่วมงาน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาหลายระดับ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบหรือสำรวจว่าโมเดลความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาจากการจัดทำกลุ่มสนทนา (Focus group) มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด โดยโมเดลการออกแบบการประเมินระบบ 360 องศา มีลักษณะดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลการออกแบบการประเมินระบบ 360 องศา

ในรายละเอียดโดยย่อของ โมเดลการพัฒนาการประเมินระบบ 360 องศา มีดังนี้  
 ระยะที่ 1 การออกแบบโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา จะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

1. เลือกผู้ประเมิน ความหมายในที่นี้ก็คือ ผู้ที่จะเป็นทีมพัฒนาในโมเดล การประเมินระบบ 360 องศา ว่าเป็นใครบ้าง และประเมินระบบ 360 องศา ด้วยโมเดลความสามารถแบบใด
2. พัฒนาวิธีการสำรวจหาความสามารถ จากขั้นที่ 1 สามารถที่จะกำหนดโมเดลความสามารถที่จะเลือกใช้ได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ก็คือ การพัฒนา / วิธีการวิเคราะห์ที่จะได้มาซึ่งความสามารถ โดยสรุปแล้วก็มีหลาย ๆ วิธี อาทิ เช่น การวิเคราะห์ขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ (KRA Analysis) การใช้เทคนิค BEIs (Behavioral Event Interviews) เทคนิค Functional analysis, Expert panel, กลุ่ม (Focus group) เป็นต้น  
 ระยะที่ 2 นำโมเดลการประเมินระบบ 360 องศาไปปฏิบัติ ในระยะที่ 2 นี้จะประกอบด้วย 6 ขั้นตอน โดยเป็นส่วนที่ต่อจากระยะที่ 1 ดังนี้
3. เลือกทีมการประเมิน คือ จะกำหนดให้ใครเป็นผู้ประเมิน ซึ่งมีคำแนะนำว่าควรอยู่ที่ระหว่าง 5 – 6 คน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง ลูกค้าภายในหรือคนอื่นที่อยู่ในตำแหน่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับได้
4. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการประเมินคนอื่น แนวคิดของโปรแกรมอบรมก็คือ “จะมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับคนอื่นได้อย่างไร” เพื่อทำความเข้าใจในการประเมินระบบ 360 องศา ความจำเป็น – วิธีการ – การให้ข้อมูลย้อนกลับ – บุคลากรจะต้องทำอะไร - การป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรจะมีความยุติธรรมให้เชื่อมั่นได้แค่ไหน
5. กำหนดวิธีการประเมิน ในการประเมินระบบ 360 องศา หัวใจสำคัญอยู่ที่ “ยุติธรรม-รวดเร็ว-ง่าย” ดังนั้นคู่มือในการประเมินระบบ 360 องศา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมีความถูกต้องและแม่นยำ ดังนั้น หากมีเครื่องมือวัดความสามารถในหลาย ๆ เครื่องมือ เช่น แบบทดสอบวัดความสามารถ โดยก่อนที่จะทำการประเมินระบบ 360 องศา ควรจะใช้อองค์ประกอบของความสามารถ ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core competencies) สร้างเป็นแบบทดสอบวัดความสามารถไว้เป็น “ฐานข้อมูล” คือเป็น “ตัวเทียบวัด” (Benchmark) และเมื่อมีการประเมินระบบ 360 องศาเสร็จ จะได้ดูความสอดคล้อง (Concurrent validity) ในความสามารถของบุคลากร หรือผู้บริหารคนนั้น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น
6. รายงานคะแนนและผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับคะแนนและการรายงานผล ซึ่งถ้ามีการสอบวัดความสามารถเป็น “ตัวเทียบวัด” ไว้ก่อนการรายงานคะแนนเปรียบเทียบของกลุ่มผู้ประเมิน การประเมินระบบ 360 องศา ก็จะทำให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนของเปอร์เซ็นต์ไทล์ใน 2 ลักษณะ คือ (1) เปอร์เซ็นต์ไทล์จากการสอบวัดความสามารถที่เป็นฐานข้อมูล (2) เปอร์เซ็นต์ไทล์จากผู้ประเมินคนอื่น หรืออาจจะดูค่าสหสัมพันธ์ของคะแนนประเมินแต่ละกลุ่มผู้ประเมิน
7. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการได้รับผลการประเมิน การฝึกอบรมในส่วนนี้ คือ มุ่งให้ใช้รายงานเพื่อให้แน่ใจว่า บุคลากรรู้ว่าจะแปลสารสนเทศที่ได้รับอย่างไร ผู้ถูกประเมินต้องการรู้ว่าจะยอมรับ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

พฤติกรรมที่เป็นข้อมูลย้อนกลับอย่างไร หรือจะมีวิธีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไรการฝึกอบรมควรจะครอบคลุม

ระยะที่ 3 การประเมินโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งมี 2 ขั้นตอน คือ (9) วิเคราะห์ระบบความปลอดภัย กับ (10) จัดทำคู่มือการประเมินระบบ 360 องศาโดย

9. วิเคราะห์ระบบความปลอดภัย ก็เพื่อให้การประเมินระบบ 360 องศา มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ระบบป้องกัน อันจะทำให้การประเมินระบบ 360 องศา ตอบคำถามด้านอคติ การให้คำแนะนำการขาดข้อมูลบางส่วนให้กับผู้ประเมินระบบ 360 องศา เช่น การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อคำถาม (Item reliability) สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม (Intercorrelation among items) การวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบ (Factor analysis) การกระจายของคะแนน (Score distribution) และการเปรียบเทียบความเข้มงวดของทีมประเมิน (Evaluation team rigor)

10. จัดทำคู่มือการประเมินระบบ 360 องศา วิธีการพื้นฐานที่สำคัญเพื่อที่จะรู้ว่า กระบวนการของการประเมินระบบ 360 องศา มีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ประเมินระบบ 360 องศา หลังจากนั้นค่อยปรับปรุงเป็นคู่มือการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งจะได้มาจากคำชี้แจงในเรื่องการประเมินระบบ 360 องศาที่เป็นเนื้อหาจากการอบรมและผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ประเมินระบบ 360 องศา

#### การประยุกต์ใช้การประเมินระบบ 360 องศา

บาร์ทอล และอัทเทอร์ (Bartol & others, 1998:446) กล่าวถึง ระบบการประเมิน 180 องศา (180-degree appraisal system) เป็นการประเมินที่มีใช้เฉพาะผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเท่านั้น แต่ยังให้กลุ่มเพื่อนลูก้าภายใน และบางกรณีอาจใช้ลูก้าภายนอก เป็นผู้ร่วมการประเมินผลด้วย และหากเพิ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินด้วย ก็จะเป็นระบบการประเมิน 360 องศา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจมีข้อผิดพลาด อันเนื่องจากสาเหตุหลายประการที่ควรคำนึงถึง ดังนี้ เช่น

1. Halo effects เกิดจากการใช้ความเห็นที่มีต่อคุณลักษณะเพียงหนึ่งหรือสองลักษณะไปประเมินคุณลักษณะอื่น ทั้งหมด

2. Contrast error เป็นการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งไม่ได้นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินบุคลากรที่ทำงานในระดับปกติคนหนึ่ง หากนำไปเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานได้ไม่เป็นที่พอใจมากอีกคนหนึ่ง คนที่ทำงานระดับปกตินี้มีโอกาสจะได้รับการประเมินในระดับ ดีเด่น เป็นต้น

3. Presences error เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะในปัจจุบัน ไม่มองผลงานที่ผ่านมา

4. Leniency error เป็นการประเมินด้วยความเมตตาใจดีมากเกินไป

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

5. Severity error ประเมินด้วยความรุนแรงเกินไป Self-serving bias คือเป็นการประเมินโดยมองว่าตนเป็นผู้ทำให้สำเร็จ และมองคนอื่นว่าทำให้ล้มเหลว อันทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อกันไปมา เพราะต่างฝ่ายต่างมองว่าตนเป็นผู้ก่อให้เกิดความสำเร็จ ก่อนอื่น แบบประที่ต้งนำมาใช้ในการวิจัยนั้น จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา นำจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและข้อสอบที่วัดแต่ละจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและด้านเนื้อหาจำนวนไม่ต่ำกว่า 3 คน พิจารณาว่าข้อสอบแต่ละข้อวัดตามจุดประสงค์ที่ระบุไว้นั้นหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยนำเอาจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและข้อสอบไปให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสิน การวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้องของข้อสอบ แต่ละข้อกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินแบบ 360 องศา จะได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เก็บจากคนที่อยู่รอบด้านของบุคลากร เช่น หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับการพัฒนา มากกว่าการใช้เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน กระบวนการปกติต้องให้ผู้ทำการประเมินทำแบบประเมินสำหรับผู้ถูกประเมิน จากนั้นนำไปประมวลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ทำรายงานเฉพาะบุคคลออกมาเพื่อส่งให้แก่ผู้ถูกประเมิน บุคลากรอาจจะพบหัวหน้างานเพื่อพูดคุยถึงแผนการปรับปรุงตนเอง บุคลากรที่เข้าสู่กระบวนการนี้มักจะชอบวิธีการนี้ งานศึกษาชิ้นหนึ่งสรุปว่า ผู้เข้าร่วมในกระบวนการประเมินแบบ 360 จะให้คะแนนประสพการณ์ที่ได้รับในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ดีกว่าคนที่ไม่ได้เข้าร่วมในกระบวนการ อย่างไรก็ตามยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของวิธีการประเมินแบบ 360 องศา บุคลากรมักจะทำการทบทวนโดยไม่เปิดเผยตัวตน คนที่ใช้เครื่องมือเพื่อลงในรายละเอียดอาจทำให้ใช้ระบบที่ผิดวัตถุประสงค์ การเมืองในที่ทำงานสามารถทำให้มีการประเมินที่กลั่นแกล้งกันได้

ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยวิธีการ ดูจากประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ และประสพการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล และผลประเมินการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ผลการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือกำหนดคำถามไว้แล้ว ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด การประเมินแบบ 360 degree feedback เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้ มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงประเมินผล (Evaluation Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของ 42 ส่วนราชการ ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จ 6 ด้านคือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ และได้จำแนกระดับของผลความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ไว้ 8 ระดับตั้งแต่ ปรับปรุงเร่งด่วน ถึง ดียอดเยี่ยม 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ.

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษานี้ให้ได้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว คณะวิจัย จึงได้กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ไว้ 3 ตอนหลัก ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS

ตอนที่ 2 การประเมินภาพรวมในการบริหารจัดการระบบ HiPPS

ตอนที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อการประเมิน

#### ตอนที่ 1 การประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS

จากการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดการประเมินชิปโมเดล (CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program) ของสตีฟเฟิลบีมและชิคฟีวล์ (Stufflebeam & Shinkfield, 2007) เป็นกรอบหลักในการกำหนดแนวทางและการประเมินศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ประกอบด้วยองค์ความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมดังนี้

1.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานบริหารกำลังคนภาครัฐตามระบบ HiPPS 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) เพื่อกำหนดกรอบโครงสร้างของการประเมินศักยภาพ



**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

1.2 บริบทของเนื้อหาที่ใช้ในการสร้างรายละเอียดข้อความเพื่อการประเมิน ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในระบบบริหารราชการยุคใหม่
2. การบริหารจัดการระบบ HiPPS
3. การเรียนรู้ในหน่วยงาน (Workplace learning) และการเรียนจากการปฏิบัติ (Action learning)
4. สมรรถนะที่จำเป็นและเฉพาะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการจูงใจในงาน
5. แนวคิดการประเมินผลตาม โลจิก โมเดล (Logic Model)
6. แนวคิดหลักการบริหาร 9 M และการประเมินรูปแบบชิป (CIPP Model)
7. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมิน 360 องศา
8. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

## ตอนที่ 2 การประเมินภาพรวมในการบริหารจัดการระบบ HiPPS

การประเมินภาพรวมในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในครั้งนี้ ได้ประยุกต์แนวคิดการประเมินผลตาม โลจิก โมเดล (Logic Model) ของแพนคราท์ซ (Pankratz, 2008) เพื่อประเมินผลภาพรวมจากการบริหารจัดการระบบ HiPPS ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว ที่ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ที่พิจารณาจากผลตอบแทนจากการลงทุนในเชิงของการเพิ่มทุนมนุษย์เป็นหลัก โดยข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมีการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ทั้งในด้านทักษะและคุณลักษณะสำคัญที่สามารถสร้างผลผลิตต่างๆ ในเชิงการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นจากเดิม และผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณและคุณภาพที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเอง ส่วนราชการและสังคมในทิศทางที่ดีขึ้นตามที่คาดหวังและไม่คาดหวัง โดยวัดจาก ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่ประกอบด้วยประเด็นเนื้อหา ดังนี้

### 2.1 การประเมินภาพรวมตามตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcome) วัดจาก

2.1.1 ความแตกต่างในสมรรถนะ/พฤติกรรมและประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS กับข้าราชการทั่วไป

2.1.2 ตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น ความต้องการคงอยู่ในระบบราชการ การรู้คุณค่าในตนเองสูง

2.1.3 การยอมรับจากผู้ร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา/ผู้บริหาร/ผู้เกี่ยวข้อง

2.1.4 ผลกระทบเชิงบวกและลบ ที่ได้โดยไม่คาดหวังที่เกิดกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงาน

2.1.5 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการระบบ HiPPS

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

## 2.2 การประเมินภาพรวมตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบ (Impact) วัดจาก

2.2.1 ปริมาณและคุณภาพของผลงานที่เป็นผลผลิต หรือ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการที่ท้าทาย ของข้าราชการ HiPPS

2.2.2 การเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น มีโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นที่ยอมรับของประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้อง

2.2.3 ส่วนราชการให้การยอมรับและเชื่อมั่นในระบบ HiPPS

2.3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเพื่อสะท้อนกลับให้กับ สำนักงาน ก.พ. เพื่อการปรับปรุงและสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบ HiPPS

## ตอนที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อการประเมิน

ในการศึกษาครั้งนี้ ประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา (Church, Waclawski, & Burke, 2001: 301-317) เพื่อการยืนยันผลการประเมินที่สอดคล้องกันจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม โดยการกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sample) และจากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่สรุปไว้ดังภาพประกอบดังกล่าว สามารถนำมาเป็นทิศทางในการดำเนินการวิจัยเชิงประเมินผล โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**3.1 การกำหนดกลุ่มประชากรหลัก** ได้แก่ ข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ผ่านการคัดเลือกกว่าเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงจากส่วนราชการ และผ่านการวัดคุณลักษณะทั้งด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ จิตวิทยาและทักษะจำเป็นทางราชการ พร้อมได้รับการพัฒนาจากส่วนราชการและสำนักงาน ก.พ. รวมจำนวน 5 รุ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – 2553 รวมจำนวน 323 คน จาก 65 ส่วนราชการ

**3.2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างหลัก** ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือในที่นี้เรียกว่า ข้าราชการ HiPPS ที่ผ่านการคัดเลือกและฝึกอบรมจากส่วนราชการและส่วนกลางตั้งแต่รุ่นที่ 1 – รุ่นที่ 3 ซึ่งข้าราชการ HiPPS ทั้ง 3 รุ่น ได้ผ่านกระบวนการตามการบริหารกำลังคนภาครัฐตามระบบ HiPPS ครบทุกขั้นตอนตั้งแต่ การคัดเลือก การอบรม การพัฒนาสร้างเสริมประสบการณ์การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การจูงใจในการทำงาน และการประเมินผล โดยเริ่มปฏิบัติงานภายใต้การบริหารกำลังคนในระบบ HiPPS ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา และยังคงอยู่ในระบบ HiPPS มีจำนวน 120 คน จาก 42 ส่วนราชการ คณะผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเพื่อการประเมินระบบ HiPPS ในครั้งนี้ แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1-3 จาก 42 ส่วนราชการ เป็นผู้ให้ข้อมูลเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จำนวน 45 คน
- 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 49 คน
- 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่เป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS จำนวน 93 คน
- 4) กลุ่มข้าราชการ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 122 คน
- 5) กลุ่มข้าราชการทั่วไปจากส่วนราชการละ 5 คนรวมจำนวน 385 คน

**3.3 การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้สร้างและพัฒนาขึ้นมาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลการบริหารกำลังคนภาครัฐตามระบบ HiPPS ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อทำความเข้าใจในปรัชญาและเจตนารมณ์ของการบริหารจัดการระบบ HiPPS พร้อมทั้งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของแนวคิดการประเมินและองค์ความรู้ด้านยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ ระบบการบริหารงานบุคคลทั่วไป และระบบ HiPPS การเรียนรู้และการพัฒนา สมรรถนะและการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดเป็นโครงสร้างและเนื้อหาการประเมินจำนวน 5 ฉบับ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งในทางโครงสร้างและเนื้อหา จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน พร้อมปรับแก้ไข และตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในเชิงปริมาณที่เป็นแบบวัด 5 ระดับ ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation หรือ ค่า  $r$ ) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและปรับปรุงข้อคำถามตามค่าอำนาจจำแนก ในความหมาย ของ รังสรรค์ มณีเล็ก และคณะ (2546) ที่กล่าวว่า

ค่า  $r$  เท่ากับ 0.40 ขึ้นไป เป็นข้อคำถามที่แยกคนได้ สามารถนำไปใช้ครั้งต่อไปได้

ค่า  $r$  เท่ากับ 0.30 – 0.39 เป็นข้อคำถามที่แยกคนได้ปานกลาง ควรแก้ไขปรับปรุงถ้ามีโอกาส

ค่า  $r$  เท่ากับ 0.20 – 0.29 เป็นข้อคำถามที่แยกคนได้บ้าง ควรแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปใช้

ค่า  $r$  ต่ำกว่า 0.19 เป็นข้อคำถามที่แยกคนไม่ได้ควรคัดออกไป แต่ถ้าคิดว่าเป็นข้อคำถามที่น่าจะนำไปใช้

สามารถพิจารณาแก้ไขปรับปรุงตัวเลือกให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังแสดงในตาราง 1

**ตาราง 11** ผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item – total Correlation) และการหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Cronbach's Alpha)

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตัวแปร	จำนวนข้อ คำถาม	Corrected Item – total Correlation	Cronbach's Alpha
<b>กลุ่มข้าราชการ HiPPS</b>			
1.ด้านบริบททั่วไป (Context)	25	.381 - .714	.915
2.ด้านปัจจัยนำเข้า(Input)	17	.373 - .701	.892
3.ด้านกระบวนการ(Process)	15	.480 - .798	.942
4.ด้านผลผลิต (Product)	15	.480 - .798	.953
5.ด้านผลลัพธ์ (Outcome)	13	.639 - .835	.953
6.ด้านผลกระทบ (Impact)	10	.654 - .792	.928
<b>กลุ่มข้าราชการทั่วไป</b>			
1.ด้านบริบททั่วไป (Context)	22	.397 - .654	.915
2.ด้านปัจจัยนำเข้า(Input)	12	.456 - .837	.915
3.ด้านกระบวนการ(Process)	12	.506 - .774	.911
4.ด้านผลผลิต (Product)	15	.303 - .847	.951
5.ด้านผลลัพธ์ (Outcome)	13	.711 - .872	.967
6.ด้านผลกระทบ (Impact)	10	.780 - .869	.958
<b>กลุ่มผู้บังคับบัญชาชั้นต้น</b>			
1.ด้านบริบททั่วไป (Context)	13	.299 - .750	.868
2.ด้านปัจจัยนำเข้า(Input)	13	.382 - .658	.815
3.ด้านกระบวนการ(Process)	13	.430 - .662	.852
4.ด้านผลผลิต (Product)	13	.618 - .746	.918
5.ด้านผลลัพธ์ (Outcome)	13	.676 - .853	.956
6.ด้านผลกระทบ (Impact)	9	.653 - .794	.924

โดยแบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ เป็น 5 ฉบับ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ทำการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) สำหรับกลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ 2 กลุ่ม ๆ ละ 15 – 22 คน
2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3. แบบสอบถาม เพื่อประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยข้าราชการ HiPPS โดยใช้การประเมินตนเอง (Self report) เป็นใช้แบบสอบถาม 5 ระดับ จากข้อความที่ปรากฏมีความเป็นจริงจาก มากที่สุดให้ 5 คะแนน จนถึง น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน มีความหมายว่าผู้ที่ตอบให้คะแนนสูง นั้นได้ประเมินว่า ส่วนราชการนั้น มีการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยรวมและมีศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ได้ดีกว่า ผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่า โดยแบบสอบถามมี ความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation หรือ ค่า r) อยู่ในช่วง .381 -.835 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ในช่วง .892 -.953

4. แบบสอบถาม เพื่อประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยข้าราชการทั่วไป ที่เป็นเพื่อนร่วมงานของข้าราชการ HiPPS (Coordinator report) ซึ่งได้มาจากการ กำหนดเกณฑ์เทียบเคียง (Matching) ที่มีลักษณะการทำงาน อายุงาน ตำแหน่งงานใกล้เคียงกับข้าราชการ HiPPS เป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ จากข้อความที่ปรากฏมีความเป็นจริงจาก มากที่สุดให้ 5 คะแนน จนถึง น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน มีความหมายว่าผู้ที่ตอบให้คะแนนสูง นั้นได้ประเมินว่า ส่วนราชการนั้น มีการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยรวมและมีศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ได้ดีกว่า ผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่า โดยแบบสอบถามมี ความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation หรือ ค่า r) อยู่ในช่วง .303 -.869 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ในช่วง .911 -.967

5. แบบสอบถาม เพื่อประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยผู้บังคับบัญชาระดับต้น (Supervisor report) เป็นแบบสอบถาม 5 ระดับ จากข้อความที่ปรากฏมีความเป็นจริงจาก มากที่สุดให้ 5 คะแนน จนถึง น้อยที่สุดให้ 1 คะแนน มีความหมายว่าผู้ที่ตอบให้คะแนนสูง นั้นได้ประเมินว่า ส่วนราชการนั้น มีการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยรวมและมีศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ได้ดีกว่า ผู้ที่ให้คะแนนต่ำกว่า โดยแบบสอบถามมี ความเชื่อมั่นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation หรือ ค่า r) อยู่ในช่วง .299 -.853 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ในช่วง .815 -.956

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์กลุ่มย่อยด้วยวิธีการสนทนากลุ่มผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับรองอธิบดี อธิบดีระดับกรม สำนักงานของข้าราชการ

HiPPS และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มเจ้าหน้าที่ดำเนินงานเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการซึ่งเป็นกลุ่ม

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS และเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม 5 ระดับ เก็บจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS ข้าราชการ HiPPS และข้าราชการทั่วไปหรือเพื่อนร่วมงานของ ข้าราชการ HiPPS ในการเก็บข้อมูลแบ่งตามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับ กลุ่มข้าราชการ HiPPS ข้าราชการทั่วไปและผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการ HiPPS ทุกคนพร้อมทั้งสัมภาษณ์บางคน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือน พฤษภาคม ถึง กรกฎาคม 2553 ได้แบบสอบถามตอบกลับและมีความสมบูรณ์ของข้อมูลจากข้าราชการ HiPPS จำนวน 122 ฉบับ จากข้าราชการทั่วไปจำนวน 385 ฉบับ และจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นจำนวน 93 คน

2) สัมภาษณ์เชิงลึกตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS โดยกำหนดตัวแทนผู้ให้ข้อมูลตามตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ในระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง เดือนกรกฎาคม 2553 โดยมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ที่ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 49 คนครบทั้ง 42 ส่วนราชการ

3) สัมภาษณ์กลุ่มย่อยด้วยวิธีการสนทนากลุ่มตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในส่วนราชการของข้าราชการ HiPPS จำนวน 2 ครั้งๆละ 15 – 22 คน จากทุกส่วนราชการ เก็บข้อมูลในระหว่างเดือน มิถุนายน 2553 และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบางส่วนที่ให้ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์ที่ได้จากการสนทนากลุ่ม โดยมีผู้บริหารระดับสูงที่ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 45 คน

4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2553 โดยนำเสนอทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

5) สรุปส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ทั้งหมดภายในเดือนสิงหาคม 2553 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 5 คนตรวจพิจารณาแก้ไข พร้อมทั้งแก้ไขตามข้อเสนอแนะเพื่อจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์เพื่อ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่าง ๆ ได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

โดยสามารถสรุป แนวทางและวิธีดำเนินการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ และการเก็บข้อมูล ดังแสดงในตารางได้ดังนี้

ตาราง 12 แสดงสรุปภาพรวมของ การประเมินผลในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน ผู้ให้ข้อมูล (รวม694คน)	ประเมินศักยภาพตาม CIPP Model				ประเมินภาพรวม ตาม Logic Model		รวม (ข้อ)	วิธีเก็บข้อมูล
		Context	Input	Process	Product	Outcome	Impact		
1.ผู้บริหารระดับสูง	45	7	5	8	5	4	5	34	สนทนากลุ่ม
2.เจ้าหน้าที่ HiPPS	49	5	6	9	4	5	5	34	สัมภาษณ์
3.ผู้บังคับบัญชา	93	13	13	13	13	13	9	74	แบบสอบถาม
4.ข้าราชการ HiPPS	122	13	17	15	15	13	10	83	แบบสอบถาม
5. ข้าราชการทั่วไป	385	22	12	12	15	13	10	84	แบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 2) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและที่ได้จากการสอบถามคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำเสนอภาพรวม ความถี่
- 3) ข้อมูลเพื่อการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยความสำเร็จภาพรวมทั้ง 6 ด้าน และแต่ละด้านระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way- ANOVA) และทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ประเมินทั้ง 5 กลุ่ม ในปัจจัยแต่ละด้านใช้การประเมินเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe's method)
- 4) ข้อมูลเพื่อการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบHiPPS ใช้การกำหนดคะแนนรวมที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม 5 ระดับ ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพในด้านผลงานและนวัตกรรมของข้าราชการ HiPPS และความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบของส่วนราชการ แบ่งเป็น 8 กลุ่ม ตามคะแนนรวมและตามคะแนนจำแนกรายปัจจัยทั้ง 6 ด้านได้แก่ ปัจจัยบริบท นำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยมีการแปลผลของคะแนนที่ได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในแต่ละช่วงคะแนน ดังนี้



## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 13 แสดงการจำแนกกลุ่มศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS และการแปลผล

ช่วงของคะแนนเฉลี่ย	แปลผลของคะแนน	ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบอยู่ในกลุ่ม
4.51- 5.00	ยอดเยี่ยม	A <sup>+</sup>
4.01- 4.50	ดีมาก	A
3.51- 4.00	ดี	B <sup>+</sup>
3.01- 3.50	ดีพอใช้	B
2.51- 3.00	พอใช้	C <sup>+</sup>
2.01 - 2.50	ปรับปรุง	C
1.51- 2.00	ปรับปรุงด่วน	D <sup>+</sup>
1.01- 1.50	ปรับปรุงเร่งด่วน	D

คะแนน 4.51 -5.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม A<sup>+</sup> แปลผล ยอดเยี่ยม

คะแนน 4.01-4.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม A แปลผล ดีมาก

คะแนน 3.51-4.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม B<sup>+</sup> แปลผล ดี

คะแนน 3.01- 3.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม B แปลผล ดีพอใช้

คะแนน 2.51- 3.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม C<sup>+</sup> แปลผล พอใช้

คะแนน 2.01 -2.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม C แปลผล ปรับปรุง

คะแนน 1.51- 2.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม D<sup>+</sup> แปลผล ปรับปรุงด่วน

คะแนน 1.01- 1.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม D แปลผล ปรับปรุงเร่งด่วน

## แผนปฏิบัติงานการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพ ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ได้กำหนด ตัวชี้วัดในการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ไว้ดังนี้

1. มีปัจจัยบริบทที่เอื้อต่อการการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการ ให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง
2. มีปัจจัยนำเข้าทั้ง ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่สภาพแวดล้อมและ การบริหารจัดการ ที่พร้อมต่อการการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการ ให้มีประสิทธิภาพ
3. มีกระบวนการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการที่มีประสิทธิภาพ
4. ได้ผลผลิต ที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะและ ผลงานที่ดีขึ้นของข้าราชการที่เกี่ยวข้อง
5. ได้ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นโดยเห็นผลความแตกต่างของข้าราชการ HiPPS กับข้าราชการทั่วไป การคงอยู่เพื่อพัฒนาส่วนราชการให้เข้มแข็งต่อไป และการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง
6. ได้ผลกระทบทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวังที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นกับ ส่วนราชการ อันนำไปสู่การยอมรับและศรัทธาจากประชาชน

ในการประเมินตามตัวชี้วัดดังกล่าว คณะวิจัยได้วางแผนปฏิบัติงานการประเมินผลภาพรวม

และศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 14 แผนปฏิบัติงานการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	กิจกรรม	เดือน	2552	พ.ศ. 2553					
			ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
1.	วางแผนการวิจัยและศึกษาเอกสาร/งานวิจัย		↔						
2.	จัดตั้งคณะทำงาน โครงการและกำหนดขอบเขต หน้าที่ของแต่ละคน			↔					
3.	ส่งเสนอข้อเสนอโครงการต่อ สำนักงาน ก.พ.เพื่อ พิจารณาอนุมัติงบประมาณ			↔					
4.	ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม			↔					
5.	สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ. เพื่อทำความเข้าใจในปรัชญาและเจตนารมณ์ของ HiPPS และแนวทางประเมินและ TOR ที่ได้รับ			↔					
6.	ประชุมคณะทำงานเพื่อวางแผนการดำเนินงาน			↔					
7.	สร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ				↔				
8.	ส่งงานงวดที่ 1 ที่ประกอบด้วย หลักเกณฑ์การ ประเมิน แนวทางวิธีการประเมิน แผนการ ปฏิบัติงานและเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมิน				↔				
9.	กำหนดผู้ให้ข้อมูลและติดต่อประสานผู้ให้ข้อมูล ทั้ง 5 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง พี่เลี้ยง เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ ข้าราชการ HiPPS และ ข้าราชการทั่วไป				↔				
10.	เมื่อผ่านการพิจารณางานงวด 1 ประชุม คณะทำงานวางแผนการเก็บข้อมูล					↔			
11.	เก็บข้อมูลกับ ข้าราชการ HiPPS ข้าราชการ ทั่วไปและพี่เลี้ยง						↔		
12.	สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS						↔		
13.	สัมภาษณ์ด้วยการสนทนากลุ่มผู้บริหารระดับสูง						↔		
14.	รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล							↔	
15.	จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์และส่งสำนักงาน ก.พ.								↔

## บทที่ 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการประเมินครั้งนี้ได้นำแนวคิดการประเมินแบบ CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007) และ Logic Model ของ Pankratz (2008) มากำหนดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ไว้ 6 ด้านคือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ พร้อมเก็บข้อมูลอย่างรอบด้านด้วยเทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) ในกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่มรวม 694 คนจาก 42 ส่วนราชการ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จำนวน 45 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 49 คน 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS จำนวน 93 คน 4) กลุ่มข้าราชการ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 122 คน และ 5) กลุ่มข้าราชการทั่วไป ส่วนราชการละอย่างน้อย 5 คนรวมจำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความคิดเห็น 5 ระดับ เพื่อรวบรวมจากกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น จำนวน 74 ข้อ จากกลุ่มข้าราชการ HiPPS จำนวน 83 ข้อ และจากกลุ่มข้าราชการทั่วไปจำนวน 84 ข้อ 2) แบบการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคลเพื่อรวบรวมจากกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 34 ข้อ และ 3) แบบสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อรวบรวมจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for windows เพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลทั่วไปและการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่าง 5 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และในการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการจากคะแนนรวมทั้งจากข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS เป็น 8 ระดับ ตั้งแต่คะแนนในช่วง 1.01- 1.50 มีศักยภาพจัดอยู่ในกลุ่ม D หมายถึง ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการนั้นต้องทำการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน จนถึง คะแนนในช่วง 4.51 -5.00 มีศักยภาพอยู่ในกลุ่ม A<sup>+</sup> หมายถึง ส่วนราชการนั้นมีศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ได้อย่างยอดเยี่ยม

ทั้งนี้ การศึกษาผลการประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ได้นำเสนอผลเป็น 2 ตอนหลัก ไว้ดังนี้

**ตอนที่ 1** บทสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของข้าราชการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

1.1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 จำนวน 122 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น

1.2 ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 93 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น

1.3 ข้าราชการทั่วไปในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 จำนวน 385 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น

1.4 ผู้บริหารของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 1 คน จำนวน 45 คน โดยการประชุมระดมสมอง (Focus group) เป็นต้น

1.5 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 1 คน จำนวน 49 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ เป็นต้น

**ตอนที่ 2** บทวิเคราะห์ภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 พร้อมการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ

2.3 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมจำแนกตามส่วนราชการ

2.4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยความสำเร็จภาพรวมทั้ง 6 ด้าน และแต่ละด้านระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม

**ตอนที่ 1** บทสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของข้าราชการผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 จำนวน 122 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 - 3

รายละเอียดดังแสดงตาราง 15

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ตามความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 - 3 (N = 122)

ประเด็นการประเมิน (พินัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>บริบท (Context) ด้านการสรรหา</b>					
1. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีความเหมาะสม	4.31	.65	A	ดีมาก	2
2. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการปฏิบัติงานราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี มีความเหมาะสม	4.02	.85	A	ดีมาก	6
3. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีคะแนนเฉลี่ยของทุกรอบการประเมินในระดับดีมาก (80%ขึ้นไป) มีความเหมาะสม	4.10	.72	A	ดีมาก	4
4. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านมีความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย มีความเหมาะสม	3.97	.76	B <sup>+</sup>	ดี	8
5. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีศักยภาพและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูง มีความเหมาะสม	4.13	.68	A	ดีมาก	3
6. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความรู้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี มีความเหมาะสม	3.95	.78	B <sup>+</sup>	ดี	9
7. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีทักษะคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ดี มีความเหมาะสม	4.01	.78	A	ดีมาก	7
8. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความประพฤติดีตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ มีความเหมาะสม	4.36	.68	A	ดีมาก	1
9. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่กำหนดให้ต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในแต่ละด้าน มีความเหมาะสม	3.91	.72	B <sup>+</sup>	ดี	10
10. กระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.05	.79	A	ดีมาก	5
11. เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความเหมาะสมสำหรับข้าราชการทุกคน	3.59	.91	B <sup>+</sup>	ดี	12
12. การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการ HiPPS ทั่วถึง	3.13	1.01	B	ดีพอใช้	13
13. การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความเป็นธรรม	3.89	.74	B <sup>+</sup>	ดี	11
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย บริบทด้านการสรรหา</b>	<b>3.95</b>	<b>.45</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>1</b>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 15 -ต่อ-

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>บริบท (Context) ทั่วไป</b>					
1.ข้าราชการในหน่วยงานท่าน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน	3.43	.89	B	ดีพอใช้	6
2.บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ	3.32	.91	B	ดีพอใช้	7
3.หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS	3.48	.89	B	ดีพอใช้	2
4.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน	3.44	.73	B	ดีพอใช้	4
5.หน่วยงานของท่านมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน	3.97	.82	B <sup>+</sup>	ดี	1
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน	2.61	1.09	C <sup>+</sup>	พอใช้	10
7.หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง	3.44	1.00	B	ดีพอใช้	5
8.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญ	3.45	1.06	B	ดีพอใช้	3
9.ในหน่วยงานมีระบบจูงใจที่ชัดเจนให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	2.66	1.07	C <sup>+</sup>	พอใช้	9
10. หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการท่านมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้	2.57	1.09	C <sup>+</sup>	พอใช้	11
11.ในส่วนราชการของท่านมีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน	2.47	1.03	C	ปรับปรุง	12
12. ส่วนราชการของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS มาใช้	3.02	1.03	B	ดีพอใช้	8
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ภาพรวมด้านบริบททั่วไป</b>	<b>3.57</b>	<b>.50</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>3</b>

**ปัจจัยนำเข้า (Input)**

1.คู่มือการพัฒนาตนเองของระบบ HiPPS อ่านเข้าใจง่าย มีความเป็นรูปธรรมสูง	3.41	.71	B	ดีพอใช้	8
2.มีแหล่งให้คำปรึกษาข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.33	.79	B	ดีพอใช้	11
3.มีแหล่งค้นคว้าที่หลากหลายเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมของระบบ	3.30	.71	B	ดีพอใช้	12

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 15 -ต่อ-

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
4.มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ระบบ HiPPS จากหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี	2.69	.96	C <sup>+</sup>	พอใช้	17
5. ท่านรู้จักบุคคลที่จะติดต่อประสานงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS ในส่วนกลาง/ ก.พ.	3.59	.94	B <sup>+</sup>	ดี	6
6.ท่านรู้จักที่จะติดต่อประสานงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS ในส่วนราชการที่ท่านทำงานอยู่	3.72	.94	B <sup>+</sup>	ดี	4
7.ส่วนกลาง/ก.พ. เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม	3.43	.89	B	ดีพอใช้	9
8. มีเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับแจกข้าราชการ HiPPS เพียงพอ	3.67	.86	B <sup>+</sup>	ดี	5
9. มีการสนับสนุนด้านต่างๆจากหน่วยงานในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS เป็นอย่างดี	3.23	1.05	B	ดีพอใช้	13
10.ท่านได้เตรียมความพร้อมด้านความรู้ความสามารถก่อนเข้าหลักสูตร HiPPS	3.14	.93	B	ดีพอใช้	15
11.ท่านมีมุ่งมั่นที่จะเข้าอบรมในหลักสูตร HiPPS อย่างแท้จริง	3.95	.84	B <sup>+</sup>	ดี	1
12.ท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน	3.87	.87	B <sup>+</sup>	ดี	2
13.ผู้บังคับบัญชาที่เป็นที่เล็งให้กับท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีผลสัมฤทธิ์สูงเช่นกัน	3.79	.95	B <sup>+</sup>	ดี	3
14.ผู้บังคับบัญชาที่เป็นที่เล็งให้กับท่านมีเวลาทุ่มเทถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับท่าน	3.35	1.05	B	ดีพอใช้	10
15.มีระบบหมุนเวียนงานที่เหมาะสมให้กับข้าราชการ HiPPS	2.74	1.22	C <sup>+</sup>	พอใช้	16
16.มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับข้าราชการ HiPPS	3.18	1.05	B	ดีพอใช้	14
17.หน่วยงานที่ได้ไปปฏิบัติงานมีลักษณะงานที่ทำทายความสามารถของข้าราชการ HiPPS	3.50	1.02	B	ดีพอใช้	7
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านปัจจัยนำเข้า</b>	<b>3.41</b>	<b>.57</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>5</b>

**กระบวนการ (Process)**

1.วิทยากรที่ให้การอบรมจากส่วนกลางมีความรู้ความสามารถสูง	3.92	.68	B <sup>+</sup>	ดี	5
2.เนื้อหาในการอบรมของส่วนกลางมีความน่าสนใจเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน	3.75	.78	B <sup>+</sup>	ดี	9
3.หลักสูตรการฝึกอบรมของส่วนกลางมีความน่าสนใจนำไปใช้ได้	3.75	.69	B <sup>+</sup>	ดี	8

จริง



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 15 -ต่อ-

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
4.การอบรมของส่วนกลางมีความเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมที่จัดขึ้น	3.77	.72	B <sup>+</sup>	ดี	7
5.มีเอกสารแจกอย่างเพียงพอระหว่างการฝึกอบรมจากส่วนกลาง	4.01	.68	A	ดีมาก	2
6.มีการเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีระหว่างการฝึกอบรม	4.13	.65	A	ดีมาก	1
7.หน่วยงานมีการสอนประสบการณ์ตรงต่อข้าราชการ HiPPS	3.03	1.05	B	ดีพอใช้	15
8.พี่เลี้ยงในหน่วยงานมีความจริงใจและสามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี	3.70	.95	B <sup>+</sup>	ดี	11
9.พี่เลี้ยงเป็นต้นแบบในการทำงานที่ดีให้กับข้าราชการ HiPPS	3.73	.96	B <sup>+</sup>	ดี	10
10.พี่เลี้ยงได้ให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน	3.69	.95	B <sup>+</sup>	ดี	12
11.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการหมุนเวียนงาน	3.36	1.36	B	ดีพอใช้	14
12.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา	3.95	.90	B <sup>+</sup>	ดี	4
13.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการได้ปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถ	3.95	.89	B <sup>+</sup>	ดี	3
14.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการสอนงานของพี่เลี้ยง	3.65	1.04	B <sup>+</sup>	ดี	13
15.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรมคูงาน	3.82	.82	B <sup>+</sup>	ดี	6
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านกระบวนการ</b>	<b>3.75</b>	<b>.55</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>1</b>

**ผลผลิต (Product) จากการใช้ระบบ HiPPS**

1.ระบบ HiPPS ทำให้เกิดค่านิยมการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้	3.24	1.05	B	ดีพอใช้	11
2.ระบบ HiPPS ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของคนเก่งและมีความสามารถสูง มากขึ้น	3.18	1.06	B	ดีพอใช้	12
3.ระบบ HiPPS มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน	2.98	1.14	C <sup>+</sup>	พอใช้	14
4.ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้	2.95	1.01	C <sup>+</sup>	พอใช้	15
5.ระบบ HiPPS ช่วยให้ข้าราชการที่มีความสามารถสูงทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้น	3.10	1.10	B	ดีพอใช้	13
6.ระบบ HiPPS พัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้เป็นคนดี คนเก่งได้	3.41	1.01	B	ดีพอใช้	9

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 15 -ต่อ-

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
7. การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานไม่ได้ทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดใจแต่อย่างใด ตั้งแต่ท่านอยู่ในระบบ HiPPS ท่าน.....	3.27	1.09	B	ดีพอใช้	10
8. มีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น	3.62	.91	B <sup>+</sup>	ดี	8
9. ทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม	3.74	.93	B <sup>+</sup>	ดี	2
10. เข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่องานจึงมีทักษะการให้บริการที่ดีขึ้น	3.68	.88	B <sup>+</sup>	ดี	6
11. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา/เพื่อนร่วมงานมากขึ้น	3.79	.94	B <sup>+</sup>	ดี	1
12. ท่านมีทักษะการเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น	3.64	.91	B <sup>+</sup>	ดี	7
13. ท่านมีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มมากขึ้น	3.70	.86	B <sup>+</sup>	ดี	5
14. ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งในทีมได้ดี	3.71	.88	B <sup>+</sup>	ดี	4
15. ท่านมีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น	3.73	.87	B <sup>+</sup>	ดี	3
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านผลผลิต</b>	<b>3.44</b>	<b>.74</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>4</b>
<b>ด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1. ท่านได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น	3.52	.85	B <sup>+</sup>	ดี	11
2. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงศักยภาพประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น	3.72	.83	B <sup>+</sup>	ดี	8
3. ท่านนำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการของท่านมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.72	.83	B <sup>+</sup>	ดี	8
4. ท่านมีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี	3.80	.73	B <sup>+</sup>	ดี	4
5. ท่านเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้	3.52	.83	B <sup>+</sup>	ดี	10
6. ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการ	3.47	.88	B	ดีพอใช้	12
7. ท่านปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้	3.92	.74	B <sup>+</sup>	ดี	1
8. ท่านมีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิม	3.79	.75	B <sup>+</sup>	ดี	5
9. ท่านมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา	3.86	.76	B <sup>+</sup>	ดี	2
10. ท่านมีผลงานที่สำเร็จทันเวลาเสมอ	3.76	.76	B <sup>+</sup>	ดี	7
11. ท่านมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวา	3.80	.72	B <sup>+</sup>	ดี	3

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 15 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
12.ท่านมีภาระงานที่หลากหลาย สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับเพื่อนข้าราชการ	3.78	.87	B <sup>+</sup>	ดี	6
13.ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.71	.78	B <sup>+</sup>	ดี	9
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านด้านผลลัพธ์</b>	<b>3.72</b>	<b>.63</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>2</b>
<b>ด้านผลกระทบ (Impact)</b>					
1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	3.02	.87	B	ดีพอใช้	8
2.ส่วนราชการมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดี ที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานได้เป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง	2.74	1.03	C <sup>+</sup>	พอใช้	9
3.หน่วยงานท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น	3.15	.93	B	ดีพอใช้	6
4.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น	3.03	.91	B	ดีพอใช้	7
5.ท่านเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ว่าช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	3.51	.97	B <sup>+</sup>	ดี	2
6.ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้น	3.73	.95	B <sup>+</sup>	ดี	1
7.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น	3.30	.99	B <sup>+</sup>	ดี	5
8.ท่านพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ	3.51	1.00	B <sup>+</sup>	ดี	3
9.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	2.83	1.09	C <sup>+</sup>	พอใช้	10
10.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานท่านนั้น เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน	3.38	1.03	B	ดีพอใช้	4
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านผลกระทบ</b>	<b>3.22</b>	<b>.76</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>6</b>
<b>คะแนนรวมเฉลี่ยการประเมินภาพรวม</b>	<b>3.53</b>	<b>.52</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>-</b>

ตาราง 15 พบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1 – 3 มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านตามกรอบการประเมินพบว่า ให้ความคิดเห็นในการประเมินด้านกระบวนการสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ ด้านด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ด้านบริบททั่วไปอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และประเมินด้านผลผลิต ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านผลกระทบ อยู่ในระดับดีพอใช้เท่ากัน (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44, 3.41 และ 3.22 ตามลำดับ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

เมื่อพิจารณารายละเอียดเฉพาะการประเมินบริบทด้านการสรรหาพบว่า ให้ความสำคัญเห็นต่อเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความประพฤติดีตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ มีความเหมาะสมสูงที่สุดอยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 รองลงมาคือความเห็นต่อเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีความเหมาะสมอยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และมีความเห็นต่อเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านมีความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเห็นต่อการประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการ HiPPS เป็นไปอย่างทั่วถึงต่ำที่สุดอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 รองลงมาคือความเห็นต่อเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความเหมาะสมสำหรับข้าราชการทุกคนอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความเป็นธรรมอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 สำหรับรายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านบริบททั่วไปพบว่า มีความเห็นเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงานสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือให้ความสำคัญเห็นว่าหน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และให้ความสำคัญเห็นว่าข้าราชการในหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเห็นว่าในส่วนราชการของท่านมีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจนต่ำที่สุด อยู่ในระดับปรับปรุง (C) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.47 รองลงมาคือ เห็นว่าหน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการท่านมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีที่สุดเพิ่มขึ้นได้อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 และหน่วยงานของท่านมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเห็นว่าตนเองมีมุ่งมั่นที่จะเข้าอบรมในหลักสูตร HiPPS อย่างแท้จริงสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ ให้ความสำคัญเห็นว่าตนเองมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และให้ความสำคัญเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นที่เลื่อมใสเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีผลสัมฤทธิ์สูงเช่นกันอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญเห็นว่าได้มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ระบบ HiPPS จากหน่วยงานเป็นอย่างดีต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 รองลงมาคือ มีระบบหมุนเวียนงานที่เหมาะสมให้กับข้าราชการ HiPPS อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มี

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 และการได้เตรียมความพร้อมด้านความรู้ความสามารถก่อนเข้าหลักสูตร HiPPS อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านกระบวนการพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่ามี การเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีระหว่างการฝึกอบรมสูงสุด อยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมาคือ ให้ความคิดเห็นว่ามีเอกสารแจกอย่างเพียงพอระหว่างการฝึกอบรมจากส่วนกลางอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และคิดว่าตนเองได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการได้ปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่ายหน่วยงานมีกระบวนการสอนประสบการณ์ตรงต่อข้าราชการ HiPPS ค่าที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 รองลงมาคือ เห็นว่าได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการหมุนเวียนงานอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการสอนงานของพี่เลี้ยงอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านผลผลิตพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ายตนเองมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้นสูงสุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 รองลงมาคือ คิดว่าตนเองทำงานที่ทำทายและยากได้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และคิดว่าตนเองมีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้นอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่ายระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้ค่าที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 รองลงมาคือ เห็นว่ายระบบ HiPPS มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 และเห็นว่ายระบบ HiPPS ช่วยให้อข้าราชการที่มีความสามารถสูงทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านด้านผลลัพธ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่ายตนเองปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายได้สูงที่สุดอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือ เห็นว่ายตนเองมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และเห็นว่ายตนเองมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวาอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่ายตนเองมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการได้ค่าที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 รองลงมาคือ เห็นว่ายตนเองได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้นอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเห็นว่ายตนเองเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านผลกระทบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่ามีภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้นสูงที่สุดอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมาคือมีความเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าคุณภาพของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 รองลงมาคือ เห็นว่าส่วนราชการมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดี ที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานได้เป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 และเห็นว่าหน่วยงานของตนเองมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02

## 1.2 ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 93 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง จาก 42 ส่วนราชการ ๑ ละ อย่างน้อย 1 คน รวม 93 คน ได้ให้ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการตนเองไว้ ดังรายชื่อคำถาม ดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นที่มีต่อระบบ HiPPS จากกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 - 3 (N = 93)

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>บริบท (Context)</b>					
1.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ	3.61	.76	B <sup>+</sup>	ดี	4
2.บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ	3.54	.82	B <sup>+</sup>	ดี	6
3.หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS	3.54	.80	B <sup>+</sup>	ดี	3
4.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน	3.64	.73	B <sup>+</sup>	ดี	2
5.หน่วยงานของท่านมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน	4.03	.77	A	ดีมาก	1
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน	3.05	.95	B	ดีพอใช้	11

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 16 –ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
7.หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง	3.07	.88	B	ดีพอใช้	10
8.ผู้บริหารของท่านมอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS	3.40	1.16	B	ดีพอใช้	7
9.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิชอบภารกิจที่สำคัญ	3.62	.86	B <sup>+</sup>	ดี	3
10.ในหน่วยงานมีระบบงานที่ชัดเจนให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงมีพลังสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์	3.11	.83	B	ดีพอใช้	9
12.ในส่วนราชการของท่านมีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน	2.83	.84	C <sup>+</sup>	พอใช้	12
11. หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่มีศักยภาพเข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้	2.79	.87	C <sup>+</sup>	พอใช้	13
13. ส่วนราชการของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS มาใช้	3.21	.84	B	ดีพอใช้	8
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านบริบททั่วไป</b>	<b>3.34</b>	<b>.53</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>5</b>

**ปัจจัยนำเข้า (Input)**

1.ผู้บริหารให้การสนับสนุนท่านในการทำหน้าที่เป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS	3.33	.96	B	ดีพอใช้	12
2.ท่านเชื่อมั่นว่าจะเป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ให้เป็นคนเก่งคนดีได้	3.70	.67	B <sup>+</sup>	ดี	5
3.ท่านและหน่วยงานได้จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ข้าราชการ HiPPS ได้ศึกษาเพิ่มเติม	3.48	.87	B	ดีพอใช้	10
4.ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีการคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมในกระบวนการคัดเลือกสำหรับข้าราชการทุกคน	3.50	.85	B	ดีพอใช้	9
5.ท่านเข้าใจในบทบาทการเป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS	3.50	.76	B	ดีพอใช้	8
6.ท่านได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นที่เล็งอย่างละเอียด	3.16	.85	B	ดีพอใช้	13
7.ท่านคาดหวังว่า ระบบ HiPPS จะทำให้หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้	3.59	.82	B <sup>+</sup>	ดี	6
8. ท่านมีทักษะการสอนงาน เช่น จับใจความ ตั้งคำถาม จูงใจ การให้กำลังใจ ถ่ายทอดความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการ HiPPS	3.50	.65	B	ดีพอใช้	7
9. ท่านไม่ได้คิดว่าการใช้เวลาไปกับการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS จะทำให้ท่านไม่มีเวลาทำงานและพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง	3.79	.90	B <sup>+</sup>	ดี	4



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 16 –ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
10. ท่านเต็มใจที่จะประสานงานความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในภายนอก เพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS	3.92	.67	B <sup>+</sup>	ดี	3
11. ท่านไม่เคยรู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS	4.18	.83	A	ดีมาก	1
12. ท่านพร้อมที่จะสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS เพราะถือเป็นการพัฒนาตัวท่านเองด้วย	3.98	.62	B <sup>+</sup>	ดี	2
13. ท่านมั่นใจว่าสามารถเป็นผู้ประสานให้ข้าราชการทั่วไปได้เข้าใจเป้าหมายของระบบ HiPPS ว่าส่งผลดีต่อส่วนราชการ	3.44	.68	B	ดีพอใช้	11
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านปัจจัยนำเข้า</b>	<b>3.62</b>	<b>.43</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>3</b>
<b>กระบวนการ (Process)</b>	3.80	.68	B <sup>+</sup>	ดี	4
1. ท่านได้ถ่ายทอดทั้งทักษะและความรู้แก่ข้าราชการ HiPPS อย่างเต็มความสามารถ					
2. ท่านได้มอบหมายภาระงานที่สำคัญและท้าทายต่อการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS	3.71	.68	B <sup>+</sup>	ดี	8
3. ท่านเคารพในความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS ด้วยการนำมาใช้ในการดำเนินงานจริง	4.00	.51	A	ดีมาก	2
4. ท่านให้โอกาส ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของเขา	4.17	.52	A	ดีมาก	1
5. ท่านได้แสดงให้เห็นให้ข้าราชการ HiPPS เห็นว่ามีความตั้งใจที่จะสอนงานให้กับเขาอย่างเต็มที่	3.94	.54	B <sup>+</sup>	ดี	3
6. ท่านได้รับความร่วมมือดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสบการณ์ให้ข้าราชการ HiPPS	3.64	.81	B <sup>+</sup>	ดี	10
7. ท่านรับฟังปัญหาของข้าราชการ HiPPS และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ	3.72	.78	B <sup>+</sup>	ดี	7
8. ท่านเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการสอนงานที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของข้าราชการ HiPPS	3.78	.62	B <sup>+</sup>	ดี	5
9. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	2.95	1.17	C <sup>+</sup>	พอใช้	12
10. ท่านส่งเสริมให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.75	.68	B <sup>+</sup>	ดี	6
11. ท่านสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมระหว่างการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS	3.71	.71	B <sup>+</sup>	ดี	9

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 16 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>กระบวนการ – ต่อ-</b>					
12.ท่านสร้างความเข้าใจกับข้าราชการทั่วไปว่าระบบ HiPPS ไม่ใช่การได้เปรียบเสียเปรียบ	3.23	.88	B	ดีพอใช้	13
13.ท่านสอนงานด้วยการเป็นแบบอย่างของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้แก่ข้าราชการ HiPPS มากกว่า ใช้วิธีการสอนแบบอื่น	3.49	.63	B	ดีพอใช้	11
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านกระบวนการ</b>	<b>3.68</b>	<b>.43</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>2</b>
<b>ผลผลิต (Product) จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1.การเป็นที่เล็งใจให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น	3.24	.75	B	ดีพอใช้	10
2.ท่านได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เล็งใจข้าราชการ HiPPS	2.55	.90	C <sup>+</sup>	พอใช้	13
3.การเป็นที่เล็งใจให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น	2.61	.93	C <sup>+</sup>	พอใช้	12
4.การเป็นที่เล็งใจให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ท่านมีทักษะการเป็นผู้นำมากขึ้น	3.15	.85	B	ดีพอใช้	11
5.ข้าราชการ HiPPS มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ	3.27	.88	B	ดีพอใช้	9
6.ข้าราชการ HiPPS มีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น	3.59	.74	B <sup>+</sup>	ดี	8
7.ข้าราชการ HiPPS ทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม	3.69	.73	B <sup>+</sup>	ดี	5
8.ข้าราชการ HiPPS เข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่องาน จึงมีทักษะการให้บริการที่ดี	3.61	.75	B <sup>+</sup>	ดี	7
9.ข้าราชการ HiPPS มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น	3.82	.67	B <sup>+</sup>	ดี	3
10.ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น	3.63	.68	B <sup>+</sup>	ดี	6
11.ข้าราชการ HiPPS มีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น	3.72	.71	B <sup>+</sup>	ดี	4
12.ข้าราชการ HiPPS ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดี	3.92	.66	B <sup>+</sup>	ดี	1
13.ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น	3.86	.74	B <sup>+</sup>	ดี	2
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านผลผลิต</b>	<b>3.43</b>	<b>.55</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>4</b>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 16 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการมีระบบ HiPPS ข้าราชการ HiPPS</b>					
1. ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น	3.54	.79	B <sup>+</sup>	ดี	12
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงศักยภาพประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น	3.71	.71	B <sup>+</sup>	ดี	9
3. นำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.77	.70	B <sup>+</sup>	ดี	7
4. มีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี	3.84	.72	B <sup>+</sup>	ดี	5
5. เป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับข้าราชการทั่วไปหรือนุคคลภายนอกได้	3.52	.76	B <sup>+</sup>	ดี	13
6. มีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับข้าราชการทั่วไปได้	3.70	.80	B <sup>+</sup>	ดี	10
7. ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	3.96	.67	B <sup>+</sup>	ดี	1
8. มีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิม	3.84	.70	B <sup>+</sup>	ดี	4
9. มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา	3.93	.72	B <sup>+</sup>	ดี	2
10. มีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวา	3.80	.65	B <sup>+</sup>	ดี	6
11. มีภาระงานที่หลากหลายสามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไป	3.68	.76	B <sup>+</sup>	ดี	11
12. มีผลงานที่สำเร็จทันเวลา	3.92	.69	B <sup>+</sup>	ดี	3
13. มีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่เสมอ	3.75	.70	B <sup>+</sup>	ดี	8
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านด้านผลลัพธ์</b>	<b>3.77</b>	<b>.58</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>1</b>

**ผลกระทบ (Impact) จากการมีระบบ HiPPS**

1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	3.14	.67	B	ดีพอใช้	6
2.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงขึ้น	3.14	.79	B	ดีพอใช้	7
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้น	3.03	.74	B	ดีพอใช้	9
4.ท่านมีเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ที่จะช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	3.47	.93	B	ดีพอใช้	3
5.ท่านภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้น	3.36	.86	B	ดีพอใช้	4
6.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น	3.31	.88	B	ดีพอใช้	5

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 16 - ต่อ

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>-ผลกระทบ -ต่อ-</b>					
7.ท่านพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ	3.50	.84	B	ดีพอใช้	1
8.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	3.04	.91	B	ดีพอใช้	8
9.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานของท่าน เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน	3.48	.87	B	ดีพอใช้	2
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านผลกระทบ</b>	<b>3.27</b>	<b>.65</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>6</b>
<b>คะแนนรวมเฉลี่ยการประเมินภาพรวม</b>	<b>3.53</b>	<b>.44</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>-</b>

ตาราง 16 พบว่า กลุ่มผู้บังคับบัญชาาระดับต้นของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 - 3 มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านตามกรอบการประเมินพบว่า มีความคิดเห็นต่อการประเมินด้านผลลัพธ์สูงสุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมาคือการประเมินด้านกระบวนการ อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 การประเมินด้านปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และการประเมินด้านผลผลิต การประเมินด้านบริบททั่วไป และการประเมินด้านผลกระทบ อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) เท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.34 และ 3.27 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านบริบททั่วไปพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงานสูงที่สุด อยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 รองลงมาคือเห็นว่าข้าราชการในหน่วยงานให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และเห็นว่าหน่วยงานมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวก HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้ต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 รองลงมาคือเห็นว่าในส่วนราชการมีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจนอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 และเห็นว่าหน่วยงานมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านปัจจัยนำเข้าพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นไม่เคยรู้สึกอึดอัดกับการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS สูงที่สุด อยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

รองลงมาคือเห็นว่าพร้อมที่จะสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS เพราะถือเป็นการพัฒนาตัวเองเอง ด้วยอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และเต็มใจที่จะประสานงานขอความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าได้ทำศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นที่เลี้ยงอย่างละเอียดต่ำที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 รองลงมาคือเห็นว่าการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และมั่นใจว่าสามารถเป็นผู้ประสานให้ข้าราชการทั่วไป ได้เข้าใจเป้าหมายของระบบ HiPPS ที่จะส่งผลในทางที่ดีต่อส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านกระบวนการพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าคุณเองได้ให้โอกาส ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการ HiPPS สูงที่สุด อยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 รองลงมาคือเห็นว่าได้เคารพในความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS ด้วยการนำมาใช้ในการดำเนินงานจริงอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และเห็นว่าได้แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ HiPPS เห็นว่ามีความตั้งใจที่จะสอนงานให้กับเขาอย่างเต็มที่อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าได้สร้างความเข้าใจกับข้าราชการทั่วไปว่าระบบ HiPPS ไม่ใช่การได้เปรียบเสียเปรียบต่ำที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 รองลงมาคือเห็นว่าได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และเห็นว่าได้สอนงานด้วยการเป็นแบบอย่างของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้แก่ข้าราชการ HiPPS มากกว่า ใช้วิธีการสอนแบบอื่น อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านผลผลิตพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าคุณข้าราชการ HiPPS ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดีสูงที่สุด อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือเห็นว่าข้าราชการ HiPPS มีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้นอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และเห็นว่าข้าราชการ HiPPS มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้นอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS ต่ำที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 รองลงมาคือเห็นว่าการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ตนเองได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และเห็นว่าการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ตนเองมีทักษะการเป็นผู้นำมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านด้านผลลัพธ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงาน HiPPS ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายสูงสุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือเห็นว่าข้าราชการ HiPPS มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และเห็นว่าข้าราชการ HiPPS มีผลงานที่สำเร็จทันเวลาอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงาน HiPPS เป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางการปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับข้าราชการทั่วไปหรือบุคคลภายนอกได้ต่ำที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 รองลงมาคือเห็นว่าข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้นอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และเห็นว่าข้าราชการ HiPPS มีภาระงานที่หลากหลายสามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไปอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านผลกระทบพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงาน HiPPS ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการสูงสุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 รองลงมาคือเห็นว่าให้นำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานเกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วนอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมีความเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ที่จะช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงาน HiPPS ได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้นต่ำที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 รองลงมาคือเห็นว่าส่วนราชการมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และเห็นว่าหน่วยงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

### 1.3 ข้าราชการทั่วไปในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 5 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากแบบสำรวจความคิดเห็น

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการทั่วไป จาก 42 ส่วนราชการ ๆ ละ อย่างน้อย 5 คน รวม 385 คน ได้ให้ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการตนเองไว้ ดังรายชื่อคำถาม ดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นต่อระบบ HiPPS จากกลุ่มข้าราชการทั่วไป (N = 385)

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>บริบท (Context)</b>					
1.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ	3.53	.79	B <sup>+</sup>	ดี	4
2.บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ	3.34	.90	B	ดีพอใช้	8
3.หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการที่ท่านอยู่	3.45	.83	B	ดีพอใช้	7
4.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน	3.49	.81	B	ดีพอใช้	5
5.หน่วยงานของท่านมีการกิจที่ซับซ้อน ยากและท้าทาย ให้ข้าราชการได้แสดงความสามารถ	3.75	.81	B <sup>+</sup>	ดี	1
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายส่งเสริมและมีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจน	3.21	.95	B	ดีพอใช้	10
7.หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อการพัฒนากระบวนการให้เข้มแข็ง	3.48	.95	B	ดีพอใช้	6
8.ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้ทำภารกิจที่สำคัญ	3.68	.91	B <sup>+</sup>	ดี	3
9.ข้าราชการในหน่วยมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน	3.69	.79	B <sup>+</sup>	ดี	2
10.หน่วยงานมีระบบการจูงใจที่ชัดเจนให้คนเก่งได้ก้าวหน้าและคงอยู่ในระบบราชการ	2.92	.94	C <sup>+</sup>	พอใช้	13
11.ข้าราชการในหน่วยงานได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน	2.94	.93	C <sup>+</sup>	พอใช้	12
12.หน่วยงานท่านมีโครงสร้างและการบริหารจัดการระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน	3.15	.81	B	ดีพอใช้	11
13.ส่วนราชการของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS มาใช้	3.29	.88	B	ดีพอใช้	9
<b>คะแนนรวมเฉลี่ยด้านบริบททั่วไป</b>	<b>3.38</b>	<b>.58</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>2</b>

**บริบท (Context) ความเหมาะสมของเกณฑ์**

1.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านวุฒิการศึกษา ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	3.90	.83	B <sup>+</sup>	ดี	6
2.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการปฏิบัติงานราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี	3.62	.97	B <sup>+</sup>	ดี	9
3.เกณฑ์คัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีคะแนนเฉลี่ย	3.86	.74	B <sup>+</sup>	ดี	8

ของทุกรอบการประเมินในระดับดีมาก (80%ขึ้นไป)



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 17 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>บริบท</b> -ต่อ-					
4.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านมีความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย	3.90	.76	B <sup>+</sup>	ดี	5
5.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีศักยภาพและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูง	4.04	.74	A	ดีมาก	2
6.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความรู้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี	3.96	.73	B <sup>+</sup>	ดี	4
7.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีทักษะคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ดี	3.96	.70	B <sup>+</sup>	ดี	3
8.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความประพฤติดีตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ	4.24	.72	A	ดีมาก	1
9.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่กำหนดให้ต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในแต่ละด้าน	3.87	.73	B <sup>+</sup>	ดี	7
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านบริบทการสรรหา</b>	<b>3.93</b>	<b>.57</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>1</b>
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ภาพรวมด้านบริบททั่วไป</b>	<b>3.60</b>	<b>.50</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>ดี</b>	<b>1</b>

**ปัจจัยนำเข้า (Input)**

1.ระบบ HiPPS พัฒนาข้าราชการและส่วนราชการได้	3.45	.86	B	ดีพอใช้	4
2.ระบบ HiPPS มีความเป็นธรรมกับข้าราชการทุกคน	3.11	.86	B	ดีพอใช้	9
3.ท่านเห็นว่าข้าราชการที่อยู่ในระบบ HiPPS เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงอย่างแท้จริง	3.50	.82	B	ดีพอใช้	2
4.ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมสำหรับข้าราชการทุกคน	3.48	.79	B	ดีพอใช้	3
5.ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS สร้างบรรยากาศให้ข้าราชการส่วนใหญ่กระตือรือร้นในงานเพิ่มขึ้น	3.10	.95	B	ดีพอใช้	10
6.ท่านเชื่อว่าระบบ HiPPS จะสามารถสร้างผู้นำที่มีศักยภาพสูงให้กับส่วนราชการได้	3.53	.88	B <sup>+</sup>	ดี	1
7.ท่านเชื่อว่าข้าราชการ HiPPS จะมีส่วนสำคัญนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับส่วนราชการได้	3.36	.92	B <sup>+</sup>	ดี	7
8.ท่านเชื่อมั่นว่าระบบ HiPPS จะช่วยนำพาให้ระบบราชการไทยมีความเข้มแข็งเป็นเลิศทัดเทียมสากลต่อไปในอนาคต	3.27	.95	B	ดีพอใช้	8
9.ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานท่าน	3.08	.92	B	ดีพอใช้	11

บริหารงานบุคคลในหน่วยงานท่าน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 17 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>ปัจจัยนำเข้า – ต่อ -</b>					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแท้จริง	3.40	.92	B	ดีพอใช้	6
11. ไม่เคยรู้สึกอึดกับความไม่เท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้า และผลประเมินการปฏิบัติงานของท่าน	2.95	.96	C <sup>+</sup>	พอใช้	12
12. ท่านคาดหวังว่าระบบ HiPPS จะทำให้หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจริง	3.45	.94	B	ดีพอใช้	5
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านปัจจัยนำเข้า</b>	<b>3.31</b>	<b>.64</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>4</b>

**กระบวนการ (Process)**

1. ท่านยอมรับความสามารถของข้าราชการ HiPPS	3.73	.72	B <sup>+</sup>	ดี	4
2. ท่านได้อำนวยความสะดวกเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่	3.81	.74	B <sup>+</sup>	ดี	3
3. ท่านมีส่วนช่วยเสริมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS	3.18	.91	B	ดีพอใช้	8
4. ท่านได้มีส่วนให้ข้อมูลแก่ข้าราชการ HiPPS	3.29	.91	B	ดีพอใช้	5
5. ท่านเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีของข้าราชการ HiPPS	3.94	.69	B <sup>+</sup>	ดี	2
6. ท่านได้เรียนรู้ประสบการณ์ทำงานไปพร้อมกับเพื่อนข้าราชการ HiPPS	3.30	1.01	B	ดีพอใช้	7
7. ท่านแสดงความเป็นกัลยาณมิตรกับข้าราชการ HiPPS	4.01	.66	A	ดีมาก	1
8. ระบบ HiPPS เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยเช่นกัน	3.02	1.02	B	ดีพอใช้	10
9. ท่านได้เรียนรู้จากการเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ HiPPS	3.11	.99	B	ดีพอใช้	9
10. ท่านได้มีโอกาสในการปฏิบัติงานที่สำคัญและยาก เช่นเดียวกับข้าราชการ HiPPS ทำ	3.25	1.00	B <sup>+</sup>	ดีพอใช้	6
11. ท่านมีส่วนร่วมช่วยให้การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.69	1.02	C <sup>+</sup>	พอใช้	12
12. ท่านได้รับการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นจากข้าราชการ HiPPS หรือจากระบบ HiPPS	2.76	1.04	C <sup>+</sup>	พอใช้	11
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านกระบวนการ</b>	<b>3.34</b>	<b>.643</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>2</b>

**ผลผลิต (Product) จากการมีระบบ HiPPS**

1. ระบบ HiPPS ทำให้เกิดค่านิยมการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้	3.18	.96	B	ดีพอใช้	11
---	------	-----	---	---------	----

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 17 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>ผลผลิต - ต่อ -</b>					
2.ระบบHiPPSทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญ ของคนเก่ง และคนมีความสามารถสูง มากขึ้น	3.33	.91	B	ดีพอใช้	7
3.ระบบ HiPPS มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งเดียวกัน	3.53	.86	B <sup>+</sup>	ดี	2
4.ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้	3.13	.89	B	ดีพอใช้	13
5.ระบบ HiPPS ช่วยให้ข้าราชการที่มีความ สามารถสูง ทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้น	3.32	.90	B	ดีพอใช้	9
6.ระบบ HiPPS พัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้เป็นคนดี คนเก่งได้	3.41	.84	B	ดีพอใช้	3
7.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานไม่ได้ทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดใจแต่อย่างใด	3.62	.83	B <sup>+</sup>	ดี	1
ตั้งแต่มีระบบ HiPPS ในหน่วยงานท่าน.....	3.05	.84	B	ดีพอใช้	15
8.มีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น					
9.ทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้นเพื่อได้ผลงานดีกว่า	3.16	.87	B	ดีพอใช้	12
10.เข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่องานจึงมีทักษะการให้บริการที่ดีขึ้น	3.28	.84	B	ดีพอใช้	10
11.ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น	3.32	.84	B	ดีพอใช้	8
12.ท่านมีทักษะการเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น	3.08	.82	B	ดีพอใช้	14
13.ท่านทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มมากขึ้น	3.38	.89	B	ดีพอใช้	4
14.ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งในทีมได้ดี	3.33	.85	B	ดีพอใช้	6
15.ท่านมีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น	3.36	.87	B	ดีพอใช้	5
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านผลผลิต</b>	<b>3.30</b>	<b>.67</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>5</b>

**ด้านผลลัพธ์ (Outcome) จากการมีระบบ HiPPS**

1.ท่านได้รับการยอมรับและชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน	3.12	.75	B	ดีพอใช้	13
2.ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น	3.38	.83	B	ดีพอใช้	5
3.ท่านนำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	3.30	.78	B	ดีพอใช้	8

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 17 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
<b>ด้านผลลัพธ์</b> –ต่อ-					
4.ท่านมีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี	3.39	.77	B	ดีพอใช้	4
5.ท่านเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้	3.21	.77	B	ดีพอใช้	11
6.ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการได้	3.17	.75	B	ดีพอใช้	12
7.ท่านปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	3.48	.79	B	ดีพอใช้	1
8.ท่านมีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิม	3.34	.78	B	ดีพอใช้	6
9.ท่านมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา	3.33	.74	B	ดีพอใช้	7
10.ท่านมีผลงานที่สำเร็จทันเวลา	3.43	.77	B	ดีพอใช้	2
11.ท่านมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวา	3.41	.74	B	ดีพอใช้	3
12.ท่านมีภาระงานที่หลากหลาย สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับเพื่อนข้าราชการ	3.29	.76	B	ดีพอใช้	9
13.ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆเสมอ	3.29	.79	B	ดีพอใช้	10
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านด้านผลลัพธ์</b>	<b>3.32</b>	<b>.65</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>3</b>

**ผลกระทบ (Impact)จากการมีระบบ HiPPS**

1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	3.04	.83	B	ดีพอใช้	6
2.ส่วนราชการมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดี ที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานได้เป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง	3.02	.89	B	ดีพอใช้	7
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าก่อนที่จะมีระบบHiPPS	2.94	.83	B	พอใช้	10
4.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้อง มากขึ้น	3.01	.86	B	ดีพอใช้	8
5.ท่านเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ว่าช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	3.28	.93	B	ดีพอใช้	3
6.ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้น	3.29	.87	B	ดีพอใช้	2
7.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น	3.19	.88	B	ดีพอใช้	4
8.ท่านพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS	3.10	.89	B	ดีพอใช้	5

ของส่วนราชการ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 17 - ต่อ -

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1 - 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล	ลำดับ
9.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	3.01	.87	B	ดีพอใช้	9
10.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานท่านนั้น เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน	3.36	.83	B	ดีพอใช้	1
<b>คะแนนรวมเฉลี่ย ด้านผลกระทบ</b>	<b>3.12</b>	<b>.74</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>6</b>
<b>คะแนนรวมเฉลี่ยการประเมินภาพรวม</b>	<b>3.37</b>	<b>.53</b>	<b>B</b>	<b>ดีพอใช้</b>	<b>-</b>

จาก ตาราง 17 พบว่า กลุ่มข้าราชการทั่วไปในส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1 – 3 ให้ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการทั้ง 42 แห่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ซึ่งให้ความคิดเห็นด้านบริบทการสรรหา อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ให้ความคิดเห็นด้านบริบททั่วไปอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านตามกรอบการประเมินพบว่า ให้ความคิดเห็นในการประเมินด้านบริบททั่วไปสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 รองลงมาคือ การประเมินด้านกระบวนการอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 การประเมินด้านด้านผลลัพธ์ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านผลผลิต และด้านผลกระทบ อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) เท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32, 3.31, 3.30 และ 3.12 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านบริบททั่วไปพบว่า ให้ความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ยากและท้าทายให้ข้าราชการได้แสดงความสามารถสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ เห็นว่าข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และเห็นว่าข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้ทำภารกิจที่สำคัญอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นเห็นว่าหน่วยงานมีระบบการจูงใจที่ชัดเจนให้คนเก่ง ได้ก้าวหน้าและคงอยู่ในระบบราชการต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 รองลงมาคือเห็นว่าข้าราชการในหน่วยงานได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และเห็นว่าหน่วยงานมีโครงสร้างและการบริหารจัดการระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านบริบทความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกพบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นต่อว่า เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความประพฤติดีตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับสูงที่สุด อยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาคือเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีศักยภาพและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูง อยู่ใน

### **Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีทักษะคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ดี อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการปฏิบัติงานราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปีต่ำที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีคะแนนเฉลี่ยของทุกรอบการประเมินในระดับดีมาก (80%ขึ้นไป) อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และเห็นว่าเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่กำหนดให้ต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในแต่ละด้านอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านปัจจัยนำเข้าพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเชื่อว่าระบบ HiPPS จะสามารถสร้างผู้นำที่มีศักยภาพสูงให้กับส่วนราชการได้สูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมาคือเห็นว่าข้าราชการที่อยู่ในระบบ HiPPS เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงอย่างแท้จริงอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และเห็นว่าระบบ HiPPS มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมสำหรับข้าราชการทุกคนอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ไม่เคยรู้สึกอึดอัดกับความไม่เท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าและผลประเมินการปฏิบัติงานของท่านต่ำที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 รองลงมาคือเห็นว่าระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และเห็นว่าระบบ HiPPS สร้างบรรยากาศให้ข้าราชการส่วนใหญ่กระตือรือร้นในงานเพิ่มขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านกระบวนการพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าตนเองได้แสดงความเป็นกัลยาณมิตรกับข้าราชการ HiPPS สูงที่สุดอยู่ในระดับดีมาก (A) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือเห็นว่าตนเองได้เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีของข้าราชการ HiPPS อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และเห็นว่าตนเองได้อำนวยความสะดวกเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่ตนเองได้มีส่วนร่วมช่วยให้การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 รองลงมาคือเห็นว่าตนเองได้รับการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นจากข้าราชการ HiPPS หรือจากระบบ HiPPS อยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และเห็นว่าระบบ HiPPS เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยเช่นกันอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านผลผลิตพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าการนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานไม่ได้ทำให้ตนเองรู้สึกอึดอัดใจแต่อย่างใดสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือเห็นว่าระบบ HiPPS มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ HiPPS



### **Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และเห็นว่าระบบ HiPPS สามารถพัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้เป็นคนดี คนเก่ง ได้อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าตนเองมีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 รองลงมาคือเห็นว่าตนเองมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และเห็นว่าระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านด้านผลลัพธ์พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าตนเองได้ปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายได้สูงที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาคือเห็นว่าตนเองมีผลงานที่สำเร็จทันเวลาอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และเห็นว่าตนเองมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวาอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าตนเองได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 รองลงมาคือเห็นว่าตนเองมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการได้อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และเห็นว่าตนเองเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21

รายละเอียดเฉพาะการประเมินด้านผลกระทบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นว่าการนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงาน เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วนสูงที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 รองลงมาคือเห็นว่าตนเองมีความภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และเห็นว่าตนเองมีความเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ว่าช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความคิดเห็นที่มีค่าต่ำที่สุดพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานของตนเองได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าก่อนที่จะมีระบบ HiPPS อยู่ในระดับดีพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 รองลงมาคือเห็นว่าส่วนราชการของตนเองมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 และเห็นว่าหน่วยงานของตนเองได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01

#### 1.4 ผู้บริหารของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่า ส่วนราชการละ 1 คน โดยการประชุมระดมสมอง (Focus group)



ตาราง 18 สรุปภาพรวม ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง ทั้ง 42 ส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<p><b>ด้านบริบท (Context)</b> 1. ความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบ HiPPS เพื่อช่วยให้ข้าราชการที่มีความสามารถ มีศักยภาพสูง ให้อยู่กับหน่วยงานราชการ</p>	<p><b>มีความจำเป็นมาก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วยดึงและรักษาให้ข้าราชการที่มีศักยภาพทำงานกับระบบราชการในระยะยาว</li> <li>- ช่วยสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังที่สำคัญในอนาคตให้กับองค์กร</li> <li>- ช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร</li> <li>- ข้าราชการที่มีศักยภาพในองค์กรมีจำนวนมาก</li> <li>- งานที่ทางกระทรวง/หน่วยงานมีความท้าทาย</li> </ul> <p><b>มีความจำเป็น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เตรียมความพร้อม/รองรับปัญหาข้าราชการขาดแคลนในอนาคต</li> <li>- ระบบมีความชัดเจนในเรื่องของการพัฒนา และการจูงใจ</li> <li>- เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถได้รับการพัฒนา</li> <li>- น้อย เนื่องจากโครงสร้างหน่วยงานมีน้อย การหมุนเวียนงานไม่ค่อยจะมีผลต่อการพัฒนา</li> </ul> <p><b>ไม่มีความจำเป็น</b> เพราะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรจำนวนจำกัด</li> </ul>	<p>12</p> <p>10</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>7</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p>
<p>2. หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีศักยภาพอยู่เป็นจำนวนมากแต่ขาดระบบการแรงจูงใจในการทำงานที่ดี</p>	<p><b>ขาดระบบการจูงใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารงานบุคคลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นไปตามระบบราชการไม่ได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนให้กับบุคลากรภายในองค์กร</li> <li>- มีข้อจำกัดในการปรับเพดาน/กรอบตำแหน่งให้สูงขึ้น</li> <li>- มีข้อจำกัดในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจ</li> <li>- ระบบแรงจูงใจไม่มี หรือมีน้อยมาก ทั้งในเรื่องของตัวเงินและความก้าวหน้า</li> </ul> <p><b>ไม่ขาดระบบการจูงใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบพัฒนาและจูงใจให้กับบุคลากร ในการพัฒนาให้ไปถึงระดับชำนาญการพิเศษอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม</li> <li>- สามารถสรรหาบุคลากรที่เก่งได้เอง โดยอิสระ</li> <li>- การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้</li> <li>- มีการดำเนินการเรื่องความก้าวหน้าในสายงานให้กับบุคลากร</li> <li>- การกำหนดมาตรฐานด้านการดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานให้กับบุคลากร</li> </ul>	<p>5</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>1</p> <p>8</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>3. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและกระบวนการของระบบ HiPPS อย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นระบบที่เลือกสรรคนเก่ง และนำมาพัฒนาให้มีคุณภาพพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาหรือสามารถมอบหมายงานที่ทำทำ มีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหารมากกว่าบุคคลอื่น หากขาดความใส่ใจก็จะไม่ได้การรับเลือก</li> <li>- พัฒนาศักยภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม มีความสุขในการทำงาน ได้รับมอบหมายงานที่ทำทำ ซึ่งตรงกับความต้องการของบุคคล และหน่วยงาน และได้รับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> </ul>	<p>16</p> <p>6</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมาย คือ ต้องการรักษาคณบดีให้ทำงานในระบบราชการได้นาน และทำให้เกิดประโยชน์กับราชการระยะยาว กระบวนการของระบบฯ ส่วนราชการสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม</li> <li>- เป็นเครื่องมือค้นหาผู้ที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง นำมาพัฒนา จูงใจให้ทำงานกับระบบราชการในระยะยาว</li> <li>- ต้องการให้มีข้าราชการที่มีศักยภาพอยู่กับระบบราชการระยะยาวเป็นการหมุนเวียน เปลี่ยนงานให้กับผู้เข้าร่วมมีประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- รักษา และจูงใจข้าราชการที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับส่วนราชการ เน้นให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ</li> <li>- เป็นการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เพื่อให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ</li> <li>- เป็นการเตรียมบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความก้าวหน้า</li> </ul>	<p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>4. ระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานท่านหรือไม่</p>	<p>มีความสอดคล้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการพัฒนาให้กับบุคลากร</li> <li>- เฉพาะแต่ในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน</li> <li>- การเตรียมความพร้อมในการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (สร้างเส้นทางความก้าวหน้า)</li> <li>- นโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของการพัฒนาและจูงใจข้าราชการที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งในรายองค์กรและรายบุคคล</li> <li>- เป้าหมายในการยกระดับองค์กรให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในระดับสากล</li> <li>- มิยุทธศาสตร์ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้คู่คุณธรรม พร้อมเป็นมันสมองให้กับกระทรวง</li> <li>- นโยบายด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้กับบุคลากร</li> <li>- การพัฒนาและการดึง/รักษาข้าราชการที่มีศักยภาพให้ทำงานกับองค์กร/หน่วยงานในระยะยาว</li> </ul>	<p>15</p> <p>12</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
5. บรรยากาศการทำงานของหน่วยงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่	<p><b>เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรต่างๆ 12</li> <li>- จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์กร 6</li> <li>- มีการสอนงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ 3</li> <li>- มีการทำ KM ในทุกหน่วยงาน 3</li> <li>- ในบางหน่วยงานในส่วนราชการ 2</li> <li>- มีชมรมวิชาการที่จัด lunch talk เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจอยู่เป็นประจำ 2</li> <li>- มีกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น e-learning ภาษาอังกฤษ จัดอบรมเพิ่มความรู้ให้บุคลากรเป็นระยะ เช่น การอบรมเรื่องการเบิกจ่ายเงิน-การคลัง 1</li> <li>- ทุกหน่วยงานจะมีมุม KM ให้กับบุคลากรสำหรับศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มียุทธศาสตร์ในการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร 1</li> <li>- นำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นช่องทางในการสื่อสารกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลความรู้ในด้านต่างๆ 1</li> <li>- มีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำ KM เป็นประจำ 1</li> <li>- ตั้งให้เป็นคณะทำงานต่างๆ เพื่อฝึกให้มีการทำงานเป็นทีม 1</li> <li>- เปิดโอกาสให้บุคลากรของหน่วยงานเข้ารับการศึกษาศึกษา/ฝึกอบรม/ดูงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 1</li> <li>- มีการจัดสัมมนา/อภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้เป็นประจำ และการจัดทำ work shop ภาคภาษาอังกฤษ 1</li> <li>- ในแต่ละหน่วยงานจะจัดทำขั้นตอนการทำงาน ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ 1</li> <li>- กำหนดให้ข้าราชการแต่ละหน่วยงาน ได้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง จัดทำบอร์ดมุมการเรียนรู้สำหรับการปฏิบัติงาน กำหนดให้ข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมจะต้องจัดทำรายงานเผยแพร่ให้ข้าราชการภายในหน่วยงานรับทราบ หรือนำไปพูดคุยในที่ประชุมข้าราชการประจำเดือน 1</li> </ul>	

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
6. หน่วยงานของท่านมีลักษณะงานที่ทำ ทายต่อการเรียนรู้และยากต่อการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	<b>มีลักษณะงานที่ทำท่าย</b>	
	- ดำเนินการในเชิงวิชาการ และงานด้านบริการ จำเป็นต้องใช้ความสามารถด้านวิชาการและการบริหาร	6
	- ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือเทคนิควิทยาการที่ถูกคิดค้นขึ้นใหม่อยู่เสมอ	5
	- มีลักษณะงานบริหารจัดการดูแล ควบคุม ตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง	4
	- งานเกี่ยวกับการกิจของคณะรัฐมนตรี งานในราชการส่วนพระองค์ และงานมนุษยสัมพันธ์กับประชาชน	3
	- ตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์	3
	- เป็นหน่วยงานวิชาการที่ต้องเสนอแนะ และออกแบบนโยบายด้านเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับบริบท ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	1
	- เป็นงานด้านการวางแผนนโยบายด้านคมนาคมขนส่ง ที่จะต้องใช้ความรู้เฉพาะทาง	1
	- เป็นงานด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย ความมั่นคงภายใน การอำนวยความสะดวกเป็นธรรม การบริการประชาชน	1
	- เทคนิคการควบคุมผู้ต้องขัง เทคนิคการระงับเหตุร้าย เทคนิคการป้องกันการนำสิ่งของต้องห้ามเข้าภายในเรือนจำ	1
	- ปัจจุบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเรื่องอาหารและยาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	1
<b>ไม่มี</b>	4	
- ขึ้นอยู่กับผู้บริหารของแต่ละหน่วยที่จะมอบหมายให้กับบุคลากร	2	
7. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานแบบยืดหยุ่นที่เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	<b>มีความยืดหยุ่น</b>	6
	- เปิดโอกาสและให้อิสระแก่ข้าราชการทุกระดับในการเสนอและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์	6
	- แต่มีข้อจำกัดที่จำนวนบุคลากรที่มีน้อย	1
	- เปิดรับและพร้อมผลักดันในการนำระบบฯ เข้ามาใช้	1
	- อำนวยความสะดวกในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS	1
	<b>ไม่มีความยืดหยุ่น</b>	8
	- หน่วยงานมีขนาดเล็ก บุคลากรมีจำนวนน้อยและหน้าที่รับผิดชอบมาก จึงไม่เอื้อต่อระบบการหมุนเวียนงาน	6
	- มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับ เป็นขั้นตอนตายตัว	3
	- เป็นเพียงการเสริมระบบ/วัฒนธรรมองค์กรเดิม ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น	2
	- แต่จะมีการดำเนินระบบฯ อย่างจริงจังในปี 2554	2
- เฉพาะคนของตัวเองเท่านั้น	2	

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<b>ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)</b> 1. มีความคาดหวังต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานหรือไม่	<b>คาดหวังมาก</b> - เปิดโอกาสให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงความสามารถ และได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย - ข้าราชการที่ไม่ได้เข้าร่วมจะเกิดความล้าสมัยและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น - จะได้มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาเสริม เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป - ในตอนแรกกับก.พ.ที่นำผู้เชี่ยวชาญมาให้ข้อมูล - ผลักดันผู้ที่มีศักยภาพสูงให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ และจริยธรรม ส่งผลดีต่อระบบราชการต่อไปในอนาคต - แก้ปัญหาเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่จำกัดของทางหน่วยงาน  <b>คาดหวัง</b> - ช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร - ช่วยให้งานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร/หน่วยงานมีความต่อเนื่องเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น - เตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญๆ ในอนาคต - ได้ข้าราชการ HiPPS ที่มีศักยภาพอย่างแท้จริง - ข้าราชการ HiPPS จะเป็นผู้นำรุ่นใหม่ ที่จะนำความรู้ความสามารถมาพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ - ข้าราชการ HiPPS จะนำเอาความรู้ความสามารถที่ได้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร	7 4 3 1 1 1 6 5 4 4 2 1
2. ได้ประกาศนโยบายและตัวชี้วัดอะไรบ้างเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ	<b>มีนโยบายและตัวชี้วัด</b> - จัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลกำกับ - อยู่ระหว่างดำเนินการ - นำข้าราชการที่สมัครและสอบเข้าสู่ระบบไม่ผ่าน ไปพัฒนาและส่งเข้าสอบในรอบต่อไป  <b>ไม่มีมีนโยบายและตัวชี้วัด</b>	15 8 4 1 19

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
3. ได้เตรียม ความพร้อมใน ด้านบรรยากาศ ของหน่วยงาน เช่น เสริมสร้าง องค์กรแห่งการ เรียนรู้ การสอน งาน การแบ่งปัน ความรู้ เป็นต้น เพื่อรองรับกับ ระบบ HiPPS	<b>มีการเตรียมความพร้อม</b>	
	- จัดให้ทุกคนมี computer	6
	- จัดตั้งชมรมวิชาการ และจัด lunch talk เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้	5
	- มีการจัดการความรู้ (KM) ของทุกหน่วยงานในสังกัด	5
	- คัดเลือกพี่เลี้ยง/ผู้สอนงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ที่จะถ่ายทอด	3
	- จัดสถานที่ทำงานใหม่มาทำงาน	1
	- มีห้องสมุดให้อ่านหนังสือ ค้นคว้าหาความรู้	1
	- มีห้องเบรกสำหรับให้พักผ่อน คลายเครียดด้วยเสียงเพลง	1
	- สนับสนุนให้มีระบบ KM Portal สำหรับเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของตำรา วิชาการ หรือเรื่องทั่วไป	1
	- จัดการพัฒนาบุคลากรเพิ่มความรู้ด้านภาษา	1
	- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน สร้างและพัฒนา ความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร	1
	- จัดโครงการ KM เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มีระบบฐานข้อมูล สืบค้นให้บริการ และสรรหาผู้สอนงาน	1
	- ให้ความสำคัญกับพื้นฐานและคุณลักษณะการทำงานของแต่ละบุคคล มากขึ้น	1
	- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายนอกและภายใน อย่างต่อเนื่อง	1
	- สร้างความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัดเกี่ยวกับระบบฯ	1
	- กำหนดให้มีกิจกรรมนำเสนอผลงาน เพื่อเผยแพร่ความรู้หรือนวัตกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่องานให้แก่ข้าราชการภายในหน่วยงาน มีการตั้ง ชมรม เพื่อให้ข้าราชการที่มีความรู้/ความสามารถได้ถ่ายทอด เช่น ศิลปะการป้องกันตัว การใช้ภาษาต่างๆ	1
	<b>ไม่มีการเตรียมความพร้อม</b>	
	- ได้ปฏิบัติมาอยู่แล้วในช่วงของการรับบุคลากรเข้าใหม่	1
	- ในองค์กรมีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ การสอนงานอยู่แล้ว	6

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
4. ได้จัดเตรียมทรัพยากรการบริหาร เช่น บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของ ระบบแรงจูงใจ ระบบการ บริหารจัดการ เพื่อรองรับการ นำระบบ HiPPS มาใช้อย่างมี ประสิทธิภาพได้ อย่างไรบ้าง	<b>ได้มีการจัดเตรียมทรัพยากรการบริหาร</b>	15
	- มอบหมายให้เจ้าหน้าที่งานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ดูแลระบบ	9
	- สนับสนุนบุคลากร งบประมาณตามที่หน่วยงานนำเสนอเพื่อนำมาใช้กับระบบฯ	3
	- ทุกอย่างยกเว้นบุคลากร	2
	- จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สำนักงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมให้ความรู้ พัฒนาทักษะที่จำเป็นในงาน เช่น ด้าน IT การบริหารงานบุคคล การวางแผน และการเศรษฐกิจการเงินการคลัง (งบประมาณ)	1
	- มีการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบฯ ล่วงหน้า	1
	- มอบหมายเจ้าหน้าที่ตามสำนัก/กอง ให้ความรู้และสอนงานให้แก่ข้าราชการ HiPPS	1
	- เตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบฯ	1
	- มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบระบบฯ ใช้ระบบการจูงใจของ ก.พ.	1
	<b>ไม่ได้มีการจัดเตรียมทรัพยากรการบริหาร</b>	6
- มีสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริหารจัดการระบบฯ	2	
5. ได้จัดตั้ง คณะทำงานหรือ ทีมงานเพื่อดูแล บริหารจัดการ ระบบ HiPPS ในหน่วยงาน หรือไม่	<b>ได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน</b>	
	- คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะเข้าร่วมระบบฯ	10
	- คณะทำงานในการจัดทำกรอบสิ่งสมประสงค์ EAF	10
	- คณะทำงานดูแลระบบ HiPPS	8
	- คณะกรรมการที่ดูแลระบบ HiPPS	1
	- คณะทำงานติดตามความก้าวหน้าของระบบ HiPPS	1
	<b>ไม่ได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน</b>	
	- มอบหมายให้เจ้าหน้าที่งานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ดูแลระบบ เนื่องจากมีบุคลากรจำนวนน้อย	4
- มีสำนัก/กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ บริหารจัดการระบบฯ	3	
- มอบให้ผู้บริหารในแต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดูแล	2	
- มอบหมายงานเพิ่มเติมให้กับเจ้าหน้าที่ดูแล	1	



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<p><b>ด้านกระบวนการ</b> (Process)</p> <p>1. ท่านมีส่วนสำคัญในการทำให้ระบบ HiPPS ที่ใช้ในหน่วยงานของท่านเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไรบ้าง ตั้งแต่การสรรหา การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลข้าราชการ HiPPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนบุคลากรให้เข้าร่วมระบบฯ และผลักดันให้ข้าราชการ HiPPS เข้ารับการอบรมที่ก.พ.จัดขึ้นทุกครั้ง</li> <li>- มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ระบบฯ และมอบนโยบายในการ rotate และการประเมินผล โดยไม่ให้เกิดความแตกต่างจากบุคลากรอื่น</li> <li>- กำกับและดูแลการดำเนินการของระบบฯ</li> <li>- สนับสนุน/ผลักดันให้การบริหารจัดการระบบ HiPPS ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</li> <li>- ดูแลการสรรหา ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างยุติธรรม</li> <li>- เป็นหนึ่งในคณะทำงานดำเนินการเกี่ยวกับระบบฯ</li> <li>- กำหนดให้หน่วยงานรับผิดชอบรายงานผลความก้าวหน้าของระบบ HiPPS อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นหนึ่งในคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- มีส่วนร่วมในการสรรหา การพัฒนา โดยการอบรม และปฏิบัติงาน การประเมินผล ให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- มีส่วนร่วมในการสรรหา การจัดทำ EAF และการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- กำหนดนโยบายในการดำเนินการตามขั้นตอนของระบบและสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน</li> <li>- มีส่วนร่วมในการแต่งตั้ง สรรหา คัดเลือก และประเมินผล</li> </ul>	<p>8</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>2. ท่านมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสอนงานให้ประสบการณ้การทำงานแก่ข้าราชการ HiPPS หรือไม่</p>	<p><b>ทางตรง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- ให้คำแนะนำในกรอบการสั่งสมประสบการณ์และให้นโยบายในการทำงาน</li> <li>- มอบหมายให้มีพี่เลี้ยงในการดูแล</li> <li>- เป็นที่ปรึกษาให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- แนะนำและชี้แนะเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานและการสอนงานให้แก่ผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง</li> <li>- ให้คำแนะนำตามสมควรในแต่ละสถานการณ์</li> <li>- ให้คำแนะนำด้านกฎ ระเบียบ การบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>- ติดตามความก้าวหน้าในการสอนงาน</li> </ul>	<p>8</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<b>ทางอ้อม</b> - ประสานและแนะนำ - มอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงเป็นผู้สอนงานเฉพาะด้านให้กับข้าราชการ HiPPS - มอบให้หัวหน้าส่วนราชการที่เชี่ยวชาญในแต่ละสายงาน/ตำแหน่งเป็นผู้สอนงาน <b>ไม่ได้มีส่วนร่วม</b> เพราะ - เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ข้าราชการ HiPPS ไปฝึกประสบการณ์ - ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS - ในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ไม่มีข้าราชการ HiPPS เข้ามารับการฝึกสั่งสมประสบการณ์	2 2 2 4 2 1
3. ท่านมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการกำหนดคุณลักษณะสำคัญของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS หรือไม่	<b>ทางตรง</b> - กำหนดให้ผู้ที่เป็นที่เล็งเป็นระดับหัวหน้างานขึ้นไปเป็นผู้ที่มีความรู้ในภารกิจหลักของกรมอย่างลึกซึ้ง - เป็นคณะกรรมการในการพิจารณาเรื่อง HiPPS และเป็นเจ้าของเรื่อง - กำหนดคุณลักษณะไว้ ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและมีประสบการณ์ด้านการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง - กำกับและดูแลการดำเนินการ <b>ทางอ้อม</b> - มอบนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ - ให้คำแนะนำในการคัดเลือกผู้ที่จะสอนงานหรือพี่เลี้ยง - ให้คำแนะนำแก่ผู้สอนงานหรือผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยง - มอบหมายให้ส่วนราชการที่ข้าราชการ HiPPS สังกัดเป็นผู้กำหนด - มอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานที่ข้าราชการ HiPPS เข้าเรียนรู้ตามกรอบสร้างสมประสบการณ์เป็นผู้กำหนด <b>ไม่ได้มีส่วนร่วม</b> เพราะ - เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานที่ข้าราชการ HiPPS ไปฝึกสั่งสมประสบการณ์ตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ - เป็นหน้าที่ของกรรมการในการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วม	7 4 4 4 2 1 1 1 1 6 1

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
4. ท่านได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเป็นตัวแบบให้กับข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS หรือไม่	- ไม่เป็น โดยอัตโนมัติอยู่แล้ว เนื่องจากผู้ที่เข้าร่วมระบบฯ มีความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพอยู่แล้ว	12
	- มุ่งมั่นตั้งใจทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดจนอภิปรายใน forum ต่างๆ อยู่เสมอ	7
	- เป็นพี่เลี้ยงแนะนำผู้ที่สมัครในเรื่องการเตรียมตัว	4
	- ช่วยผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS	3
	- เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการระบบฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์	3
	- ประพฤติและปฏิบัติตนตามหลักจรรยาข้าราชการ	2
	- เป็นผู้นำ ผู้ประสานงาน และตัดสินใจ ในการจัดการระบบฯ	1
	- เป็นผู้นำผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลให้มีการนำระบบ HiPPS มาใช้ในส่วนราชการ เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการดำเนินงานบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1
	- ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ให้เป็นแบบอย่างที่ดี	1
	5. ท่านมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลตามระบบ HiPPS อย่างไรบ้าง เช่น การให้ข้อเสนอแนะแก่พี่เลี้ยง แก่เจ้าหน้าที่ระบบ HiPPS และข้าราชการทั่วไป	<b>ทางตรง</b>
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ซึ่งแนะนำหากเกิดปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขที่สามารถปฏิบัติงานได้		8
- ให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง		5
- มอบนโยบายแก่พี่เลี้ยง และเจ้าหน้าที่ระบบ HiPPS ต่อแนวทางการดำเนินการระบบ โดยให้มีการจัดทำตัวชี้วัด และมีการประเมินผลอย่างจริงจัง		5
- นำเข้าพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการ		4
- ตัดสินใจในกรณีต่างๆ ให้ระบบ HiPPS เป็นไปอย่างราบรื่น ยุติธรรม		3
- ให้คำแนะนำและช่วยปรับทัศนคติพี่เลี้ยงที่ไม่ยอมให้ความร่วมมือในการสอนงาน โดยเรียกมาคุยส่วนตัว และอธิบายข้อสงสัยให้กับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ข้าราชการ HiPPS ได้ไปฝึกสั่งสมประสบการณ์		3
- ให้ข้อเสนอแนะแก่พี่เลี้ยง ประสานงานและให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา		1
- แก้ปัญหาในเรื่องของค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งที่ข้าราชการ HiPPS ควรจะได้รับ		1
<b>ทางอ้อม</b>		1
- มอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดูแล		1
- ประสานงานและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรบริหารในการแก้ปัญหา		4
<b>ไม่ได้มีส่วนร่วม</b>		

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
6. ท่านได้ให้กำลังใจแก่ข้าราชการ HiPPS ระหว่างการฝึกประสบการณ์ในหน่วยงานอย่างไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานสำคัญ และสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง ฝึกอบรม/ดูงาน/ร่วมประชุม ทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>- ไม่ เพราะมีพี่เลี้ยงคอยให้การดูแลอยู่แล้ว</li> <li>- พுகุยเป็นการส่วนตัว/ผ่านสื่อต่างๆ ของหน่วยงาน</li> <li>- มีบ้าง ในกรณีข้าราชการ HiPPS โทรเข้ามาขอคำปรึกษา</li> <li>- ให้คำปรึกษาแนะนำให้ความรู้ ในเรื่องการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิต</li> <li>- ให้กำลังใจและเสนอตัวให้ความช่วยเหลือในยามที่มีปัญหา</li> <li>- แนะนำให้มองถึงการพัฒนาตนเองและส่วนรวม</li> <li>- แลกเปลี่ยนพุกุย เพื่อรับทราบปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงาน</li> <li>- มอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัดข้าราชการ HiPPS ดูแล</li> </ul>	<p>7</p> <p>7</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>ไม่มี</p> <p>4</p>
7. ท่านได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS ในเรื่องใดบ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกและสอบสัมภาษณ์</li> <li>- วางแผนความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- ให้ HiPPS ร่วมเป็นคณะทำงานที่มีผู้แทนจากหลายหน่วยและให้รับผิดชอบงานที่สำคัญๆ มากขึ้น</li> <li>- นำเข้ามาเป็นคณะทำงานในเรื่องที่พิเศษ เช่น งานในเรื่องของเชิงนโยบาย</li> <li>- มอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของทางกระทรวง</li> <li>- ให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในภารกิจที่สำคัญๆ ของทางหน่วยงาน</li> <li>- มอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของท่านปลัด</li> </ul>	<p>8</p> <p>8</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
8. ท่านได้สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับข้าราชการทั่วไปได้เข้าใจในนโยบายของระบบ HiPPS ว่าจะมีผลต่อข้าราชการระบบราชการและสังคมไทยในทางที่ดีขึ้นหรือไม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติกับข้าราชการ HiPPS และข้าราชการทั่วไปอย่างเท่าเทียมกันในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- ปัจจุบันยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากขาดบุคลากรขับเคลื่อน</li> <li>- ไม่ได้ทำ มีเพียงแค่การอธิบายเพิ่มเติมเป็นรายบุคคล</li> <li>- แจ้งให้ข้าราชการทั่วไปได้ทราบถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของระบบ</li> <li>- เผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องระบบฯ ของทาง ก.พ. และ หน่วยงานทาง Website และส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างข้าราชการ HiPPS กับข้าราชการทั่วไป</li> <li>- ทำความเข้าใจกับข้าราชการในสังกัดเกี่ยวกับระบบฯ</li> <li>- มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินการ</li> <li>- จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ข้อมูล</li> <li>- ส่งข้าราชการ HiPPS ไปฝึกงานร่วมกับองค์กรระดับประเทศ</li> <li>- แจ้งเวียนให้ส่วนราชการทราบถึงระบบดังกล่าว</li> <li>- ให้ทาง ก.พ. เข้ามาแนะนำประชาสัมพันธ์ระบบฯ</li> <li>- ไม่มี</li> </ul>	<p>7</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>ไม่มี</p> <p>8</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<b>ผลผลิต</b> (Product) 1. ท่านพึงพอใจต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด	<b>พึงพอใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มาก เพราะยังมีข้าราชการ HiPPS มาก ระบบราชการก็น่าจะดีขึ้นเรื่อย ๆ 8</li> <li>- มาก แต่ต้องการให้ทาง ก.พ. ช่วยเพิ่มรายละเอียดในการปฏิบัติให้มีความชัดเจนมากกว่านี้ 5</li> <li>- ช่วยเสริมให้การพัฒนากุศลกร มีหลายรูปแบบและเปิดโอกาสให้มีผลตอบแทนที่ไม่สามารถให้ได้ เช่น เปิดให้เป็นระดับชำนาญการพิเศษหรือเลื่อนเงินเดือนให้เป็นกรณีพิเศษ 5</li> <li>- เป็นระบบที่พัฒนาข้าราชการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 5</li> <li>- ได้พัฒนาข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง 2</li> <li>- มาก กับรูปแบบกระบวนการจัดทำรอบสังสมประสพการณ์ เพื่อพัฒนาข้าราชการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง 2</li> <li>- ระดับปานกลาง ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นหลัก 1</li> <li>- ระดับปานกลาง ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนากุศลกรในองค์กร 1</li> <li>- ในระดับหนึ่ง เนื่องจากได้นำระบบฯ เข้ามาใช้ในส่วนราชการได้ไม่นาน 1</li> <li>- แก้ปัญหาเรื่องของผลตอบแทน (เงินเดือน) และเส้นทางความก้าวหน้าด้านอาชีพให้กับหน่วยงาน 1</li> <li>- น้อย เป็นการเพิ่มภาระงาน 1</li> </ul> <b>ไม่พึงพอใจ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนในการประเมินปรับตำแหน่งมีความซับซ้อนยุ่งยากและเป็นภาระให้กับหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการเอง 3</li> <li>- มีข้าราชการเข้าร่วมระบบฯ น้อย เพราะส่วนใหญ่ยังยึดติดกับเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของระบบเดิม 3</li> <li>- เข้าร่วมระบบฯ มายังไม่มีผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม 1</li> </ul>	
2. ท่านเห็นจุดเด่น และจุดด้อยที่เกิดขึ้นจริงของระบบ HiPPS อย่างไร	<b>จุดเด่น</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นระบบที่ดี พัฒนากุศลกรได้อย่างเต็มศักยภาพเป็นระบบ ต่อเนื่อง 13</li> <li>- ช่วยในการพัฒนา และดึงดูดให้คนที่มีความสามารถมาทำงานกับราชการ 4</li> <li>- ผู้เข้าร่วมมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถ 3</li> <li>- สร้างแรงจูงใจและผลักดันให้มีความอยากเข้าร่วม 1</li> <li>- ทำให้ได้ข้าราชการที่เก่งที่มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น 1</li> <li>- สามารถรักษาคณเฑาะ คนดีไว้ในระบบได้ระยะยาวขึ้น 1</li> <li>- ช่วยในการพัฒนาข้าราชการและองค์กร 1</li> <li>- มีการวางแผนการพัฒนาและการเติบโตในอาชีพอย่างต่อเนื่องมี 1</li> <li>- การวางแผนการเป็นผู้บริหารผู้นำรุ่นใหม่ให้กับคนที่มีความสามารถ 1</li> <li>- พัฒนาศักยภาพข้าราชการได้เร็ว 1</li> </ul>	

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<p><b>จุดด้อย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบฯ ไม่มีรายละเอียดในการปฏิบัติให้กับหน่วยงาน และไม่มี การกำกับ ดูแลติดตามผลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมจากทาง ก.พ.</li> <li>- ระบบฯ บริหารจัดการ ได้ยาก</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS ถูกกดดันจากข้าราชการอื่นภายในองค์กรเกี่ยวกับ ความคาดหวังในการทำงานและผลงานที่มีประสิทธิภาพโดดเด่น</li> <li>- การหมุนเวียนงานทำได้ไม่คล่องตัว ต้องให้ข้าราชการ HiPPS ไม่มี สังกัดขึ้นตรงกับหน่วยใด แก้ปัญหาในเรื่องของการดึงตัว</li> <li>- ขั้นตอนในการประเมินปรับตำแหน่งมีความซับซ้อนยุ่งยากและเป็น ภาระให้กับหน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบดำเนินการเอง</li> <li>- ควรมีความจริงจังมากกว่านี้ และควรให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมระบบที่อยู่ใน ส่วนภูมิภาค ในเรื่องของการบริหารจัดการ</li> <li>- แรงจูงใจในเรื่องของค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในด้านอาชีพไม่ เป็นไปตามที่ข้าราชการ HiPPS คาดหวัง</li> <li>- ค่าตอบแทนน้อย เมื่อเทียบกับเอกชน ความก้าวหน้าในตำแหน่งที่จะ รองรับยังไม่ชัดเจน</li> <li>- ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีโครงสร้างขนาดเล็ก และมีภาระงานที่ใช้ความรู้ เฉพาะด้านมากๆ</li> <li>- การหมุนเวียนงาน ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของส่วนราชการ เนื่องจากมีอัตรากำลังน้อย</li> <li>- เป็นระบบที่ใช้กระบวนการในการพัฒนายาวนาน</li> </ul>	<p>4</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>3. ระบบ HiPPS ทำให้กลุ่ม ข้าราชการที่ สักยภาพสูงมี ความตื่นตัวที่จะ แสดงศักยภาพ ในการทำงาน อย่างเต็มที่</p>	<p><b>ชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งใจ และมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากได้รับมอบหมายงานที่ ทำทาย และถูกคาดหวังมาก</li> <li>- น้อย เนื่องจากผู้เข้าร่วมมีศักยภาพโดดเด่นในตัวอยู่แล้ว เช่น เป็น นักเรียนทุนต่างประเทศ กล้าแสดงออกและกระตือรือร้น</li> <li>- แค่นี้เพียงในระยะเริ่มต้น ภายหลังจากการสนับสนุนจาก ผู้บังคับบัญชาที่เล็ง จะทำให้ความกระตือรือร้นนั้นค่อยๆ ลดลง</li> <li>- ไม่มาก เพราะการหมุนเวียนงานยังทำได้จำกัด</li> <li>- การสอบถามหาข้อเท็จจริงเมื่อมีข้อสงสัยต่าง ๆ ของข้าราชการ HiPPS</li> </ul> <p><b>ไม่ชัดเจน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน</li> <li>- ยังมีน้อย เนื่องจากขาดการสนับสนุน</li> </ul>	<p>8</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>2</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<p>4. ระบบ HiPPS สามารถรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรของท่านในระยะยาวได้หรือไม่</p>	<p><b>ได้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หากสามารถดำเนินการตามระบบและวัตถุประสงค์</li> <li>- ขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการ HiPPS เองด้วย</li> <li>- ในระยะสั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกหลายด้าน เช่นสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการทำงาน</li> <li>- มีการจัดระบบการพัฒนาและจุดที่เป็นรูปธรรม</li> <li>- หากมีการเสริมสร้างระบบของใจ ควบคู่กับการดำเนินการตามระบบฯ</li> </ul> <p><b>ไม่แน่ใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากผู้ที่เข้าร่วมระบบฯ มีความรู้/ความสามารถสูง เป็นที่ต้องการของส่วนราชการอื่น/หน่วยงานเอกชน อาจมีเรื่องการโอนย้าย/ลาออก</li> <li>- เมื่อมีความสามารถมากขึ้นอาจได้รับการทาบทามและดึงตัวไปทำงานกับบริษัทเอกชน</li> <li>- เป้าหมายสุดท้ายของระบบฯ สำหรับผู้ที่เข้าร่วม ไม่มีการกีดกัน และเป็นเรื่องของการแทรกแซงทางการเมือง</li> <li>- อาจจะเป็นไปได้</li> <li>- แรงจูงใจในเรื่องของค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในด้านอาชีพที่มีให้น้อย และไม่เป็นไปตามที่ข้าราชการ HiPPS คาดหวัง</li> </ul> <p><b>ไม่ได้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีข้อผูกพัน ผู้เข้าร่วมสามารถเลือกไปทำงานกับที่อื่นๆ ที่มีแรงจูงใจมากกว่า</li> <li>- เส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการ HiPPS ยังขาดความชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> <li>- ไม่สามารถที่จะแสดงให้เห็นผลได้อย่างชัดเจน</li> </ul>	<p>8</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
<p>5. ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศในการทำงานให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ออนไลน์ และการแบ่งปันความรู้ได้เพิ่มขึ้นหรือไม่</p>	<p><b>ได้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการพัฒนาและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรตลอดเวลา</li> <li>- เริ่มจากการที่ข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงานตามกรอบ EAF มีแบ่งปันความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะหรือประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน/พี่เลี้ยง</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS มีความตั้งใจที่จะเรียนรู้ จึงทำให้ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยงมีความตั้งใจที่จะสอนงานให้อย่างเต็มที่</li> <li>- มีการจัดการระบบการเรียนรู้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง</li> <li>- มาก ถ้ามีข้าราชการ HiPPS จำนวนมาก จะทำให้คนที่เหลือเกิดความกระตือรือร้นตาม</li> </ul> <p><b>ไม่ได้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาระงานที่มีอยู่มีจำนวนมาก ผู้เข้าร่วมเองจะต้องเรียนรู้ด้วยตนเองร่วม</li> <li>- ข้าราชการทั่วไปบางส่วนไม่ให้การยอมรับ และมีทัศนคติในเรื่องการมาก่อน/หลัง การมีอาวุโสที่มากกว่า</li> </ul>	<p>8</p> <p>8</p> <p>6</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p>



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<p>6. ระบบ HiPPS สามารถที่จะสร้างผู้นำที่มีศักยภาพสูงในอนาคตดีให้กับองค์กรได้หรือไม่</p>	<p><b>ได้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อย่างมาก และต้องได้รับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง</li> <li>- การปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS เป็นการปฏิบัติงานเก็บเกี่ยวประสบการณ์ทั้งภายในและนอกหน่วยงาน และมีความหลากหลาย</li> <li>- ขึ้นอยู่กับความสามารถของข้าราชการ HiPPS แต่ละคน</li> <li>- แต่ต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนอย่างเต็มที่และจริงจัง</li> <li>- เป็นระบบที่สร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงโดยตรง</li> <li>- หากได้รับการแก้ปัญหาในเรื่องแรงจูงใจ (ค่าตอบแทน/ความก้าวหน้าในด้านอาชีพ) ที่มีให้น้อย ไม่เป็นไปตามที่ข้าราชการ HiPPS คาดหวัง</li> <li>- ถ้าทุกฝ่ายให้ความสำคัญและให้โอกาส</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS มีโอกาสในการเรียนรู้งาน และได้ทำงานที่ท้าทายมากกว่าข้าราชการทั่วไป</li> <li>- และจะต้องเสริมในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์ต่อการทำงานและความรับผิดชอบต่อหน้าที่</li> </ul> <p><b>ไม่ได้จริง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่มีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จให้เห็นเด่นชัด</li> <li>- ผู้บริหารบางท่าน ไม่มีความเชื่อมั่น</li> </ul>	<p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p>
<p><b>ด้านผลลัพธ์</b> (Output)</p> <p>1. องค์กรหรือหน่วยงานแบบใดที่เหมาะสมที่จะนำระบบ HiPPS มาใช้ได้อย่างเต็มที่แล้วเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อข้าราชการองค์กรประชาชนและสังคม ได้จริง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนคนรุ่นใหม่ และมีโครงสร้าง และการทำงานที่เป็นระบบ</li> <li>- เป็นองค์กรใหญ่ๆ ที่บุคลากรมีจำนวนมาก มีเวลาในการเรียนรู้โดยตรงตามระบบ</li> <li>- หน่วยงานของราชการทุกภาคส่วน</li> <li>- องค์กรที่มีหน่วยงาน HRM และ HRD ที่แข็งแรง</li> <li>- หน่วยงานที่ดำเนินงานทางด้านวิชาการ</li> <li>- หน่วยงานที่เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ ทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาค ระดับประเทศ ที่ต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงและเฉพาะทาง</li> <li>- องค์กร/หน่วยงานที่มีความพร้อมในด้านของการบริหาร ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านงบประมาณ</li> <li>- องค์กรที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>- องค์กรภาครัฐที่มีโครงสร้างและภารกิจที่ไม่ซับซ้อน</li> <li>- หน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ที่มีอัตรากำลังคนเหมาะสมกับปริมาณงาน</li> <li>- หน่วยงานที่ไม่มีเรื่องของการเมืองเข้ามาแทรกแซง</li> <li>- องค์กร/หน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายทางการจัดทำแผนทางการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือทางเศรษฐกิจ</li> </ul>	<p>8</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
2. ข้าราชการในระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่	<b>ได้รับการยอมรับ</b>	
	- จากข้าราชการโดยทั่วไป	7
	- เฉพาะในเรื่องความรู้/ความสามารถของข้าราชการ HiPPS	6
	- ในบางหน่วยงาน/ในระดับหนึ่ง	5
	- ครึ่งๆ บางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระบบฯ บางส่วนรับไม่ได้ที่จากผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	4
	- จากกลุ่มข้าราชการที่เกี่ยวข้อง	3
	- ดี เปิดโอกาสให้กับผู้เข้าร่วมอย่างเต็มที่	1
	- ข้าราชการ HiPPS มีความดีอวดๆ โสกว่าตน	1
	- มีการมอบหมายงานสำคัญๆ ให้ทำ	1
	- น้อย ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าภาพรวม	1
<b>ไม่ได้ได้รับการยอมรับ</b>		
- ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ หรืองานที่สามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ให้ข้าราชการทั่วไปได้รับทราบ	2	
- จากเพื่อนร่วมงานมากนัก เพราะข้าราชการ HiPPS มีความรู้/ความสามารถที่ไม่แตกต่างกับข้าราชการทั่วไป แต่ได้ทำงานที่ท้าทายมากกว่าและรับผิดชอบงานในภารกิจหลักของส่วนราชการน้อยกว่า	2	
3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานมีอะไรบ้าง	<b>ปัญหา</b>	
	- ข้าราชการ HiPPS รับผิดชอบงานมาก จึงหมุนเวียนงานไม่ได้ตามกำหนด	8
	- เจ้าหน้าที่ที่ดูแลระบบฯ มีจำนวนน้อย ทำให้การดำเนินการติดตามผลไม่ครอบคลุมทุกด้าน และขาดความต่อเนื่อง	8
	- บุคลากรมีจำนวนน้อย การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานทำได้ยากลำบาก	6
	- ไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน ขณะที่ข้าราชการ HiPPS ไปเรียนรู้งานอื่น	3
	- ผู้สอนงานขาดทักษะ ความรู้/สามารถ และไม่มีเวลาสอน	3
	- หน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการ HiPPS ไม่มีความเข้าใจในระบบและไม่ให้การสนับสนุน	2
	- บุคลากรในหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบฯ	2
	- ข้าราชการ HiPPS มีภาระงานมาก จึงได้รับการอบรมได้ไม่อย่างเต็มที่	1
	- ข้าราชการ HiPPS ที่อยู่ในระบบมีจำนวนน้อย	1
	- การบริหารจัดการระบบฯ ภายใน ยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ	1
	- ผู้สมัครเข้าร่วมระบบฯ มีจำนวนน้อย	1
	- ไม่ได้ใช้ประสิทธิภาพของข้าราชการ HiPPS อย่างเป็นระบบ	1
	- มีข้าราชการให้ความสนใจน้อย	1
	- หัวหน้าหน่วยงานในสังกัดไม่เห็นความสำคัญกับระบบฯ	1
	- การกำหนดแนวทางการติดตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS ที่สามารถแสดงผลงานให้เห็นเด่นชัดเป็นรูปธรรม	1

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<b>อุปสรรค</b> - ข้าราชการ HiPPS มีปัญหาด้านทักษะ ความสามารถทางภาษาอังกฤษ - ผู้สอนงานมีการกิจกับงานประจำที่มาก ไม่มีเวลาสอนงานให้กับ ข้าราชการ HiPPS - ข้าราชการ HiPPS ได้รับการส่งตัวไปเรียนต่อยังต่างประเทศ - ข้าราชการ HiPPS ทำงานอยู่ในสำนักเดียวกันทั้ง 3 คน ทำให้ไม่สามารถ หมุนเวียนงานได้ตามกรอบ จึงแก้ปัญหาโดยมอบหมายให้ทำงานพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ - ข้าราชการ HiPPS ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค จึงทำให้ยาก ต่อการบริหารจัดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน - องค์กรมีขนาดเล็ก ทำให้การหมุนเวียนงานทำได้น้อย <b>ไม่มี</b>	5 2 1 1 1 1 5
4. ขอให้ท่าน ระบุความ เหมือนและ ความแตกต่าง ด้านสมรรถนะ และพฤติกรรม การทำงานของ ข้าราชการ HiPPS กับ ข้าราชการทั่วไป โดยครอบคลุม ในประเด็น ต่อไปนี้	1. ด้านการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ - เหมือน - ต่าง 2. ด้านการให้บริการแก่ประชาชน - เหมือน - ต่างกัน เพราะเป็นงานเชิงนโยบาย 3. ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทางวิชาชีพ - เหมือน - ต่าง 4. ด้านการทำงานเป็นทีม - เหมือน - ต่าง 5. ด้านทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง - เหมือน - ต่าง 6. ด้านคุณธรรม จริยธรรม - เหมือน - ต่าง 7. เหมือนกันทั้งหมด - ไม่เห็นถึงความสำเร็จของระบบฯ อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน - ไม่เห็นความแตกต่างที่ชัดเจน 8. ต่างกันทั้งหมด - ถูกกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ ข้าราชการ HiPPS เฉพาะเป็นรายบุคคล	11 8 17 2 8 11 14 4 4 15 18 2 2 10 5 2

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<b>ด้านผลกระทบ (Impact)</b>		
1. ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดแก่นักเรียนของท่านเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน มีอะไรบ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อยู่ในขั้นของการดำเนินการ</li> <li>- จัดทำคู่มือการเสนอเรื่องเข้าสู่การประชุมคณะรัฐมนตรี</li> <li>- นวัตกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติการทำฝนหลวง และการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (ด้านการฝึกอบรม)</li> <li>- มีงานวิจัยประกอบการประเมินผลเป็นรายบุคคล การนำอุทกศาสตร์มาผลิตน้ำมัน</li> <li>- การพัฒนาการนำนโยบายกระทรวงสู่พลังงานจังหวัด</li> <li>- คู่มือการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังด้านการควบคุมและแผนแม่บทด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง</li> </ul> <p><b>ยังไม่มีผลงานที่ชัดเจน</b></p>	<p>10</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>16</p>
2. ผลกระทบเชิงบวกและลบที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการนำระบบ HiPPS มาใช้โดยที่ท่านคาดหวังและไม่คาดหวังมีอะไรบ้าง	<p><b>เชิงบวก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คนที่ทำงานรอบข้างข้าราชการ HiPPS จะมีความกระตือรือร้นตาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน</li> <li>- ช่วยให้เกิดการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมีการเรียนรู้ งาน และแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เป็นการพัฒนาข้าราชการและองค์กร</li> <li>- ทำให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น</li> <li>- บุคลากรมีความสนใจและต้องการเข้าระบบมากขึ้น</li> <li>- ผู้ที่เข้าร่วมระบบฯ ได้รับการพัฒนาและเรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง</li> <li>- ข้าราชการตื่นตัวและให้ความสนใจที่จะพัฒนาด้านภาษาให้กับตนเองมากขึ้น</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายงานให้กับหน่วยงานได้ในระดับหนึ่ง</li> <li>- เป็นการเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อรองรับ/ทดแทนในตำแหน่งต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สร้างรูปแบบการพัฒนาและจุดใหม่ๆ ให้กับองค์กร</li> <li>- ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับการพัฒนาเข้ามาร่วมงาน</li> <li>- นำรูปแบบของกรอบส่งเสริมประสพการณ์มาพัฒนาเป็นแผนพัฒนา ข้าราชการรายบุคคลให้บุคลากรทั่วไปในองค์กร/หน่วยงาน</li> <li>- รักษาข้าราชการมีศักยภาพสูง ให้สามารถปฏิบัติงานกับระบบราชการต่อไปได้</li> </ul>	<p>6</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<p><b>เชิงลบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือระดับเดียวกัน จะเกิดความอิจฉา จะโยนให้ข้าราชการ HiPPS ทำ ทำให้เกิดความอึดอัดใจขึ้นกับตัว HiPPS</li> <li>- ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ เพราะติดปัญหาด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร</li> <li>- มีการคาดหวังสูงจากข้าราชการ HiPPS ในตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ที่ต้องมาจากความสามารถที่แท้จริง</li> <li>- อาจทำให้เกิดการขาดความสามัคคีของคนในองค์กร เนื่องจากจะถูกมองได้ว่าเป็นระบบที่มีการเลือกปฏิบัติ</li> <li>- เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเพื่อนร่วมงานที่ต้องรับผิดชอบแทนในช่วงที่ข้าราชการ HiPPS เข้ารับการฝึกอบรม</li> <li>- ข้าราชการส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจ และไม่เห็นถึงความสำคัญ</li> <li>- กลุ่มข้าราชการทั่วไปขาดกำลังใจ/แรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากขาดระบบการพัฒนาที่ดีอย่างข้าราชการ HiPPS</li> <li>- ความไม่เป็นระบบของระบบ HiPPS</li> <li>- ข้าราชการทั่วไปจะไม่มีความกระตือรือร้น โยนภาระงานที่ยากให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- หน่วยงานย่อยบางหน่วยงาน ไม่ให้การยอมรับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS อาจถูกซื้อตัวจากผู้ประกอบการอื่นไปได้ง่ายๆ</li> </ul>	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>3. ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของข้าราชการ HiPPS ที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงระบบข้าราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้จริงหรือไม่</p>	<p><b>เชื่อมั่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หากปลูกฝังค่านิยม ทักษะคุณธรรม และพฤติกรรมที่ดีให้แก่ HiPPS</li> <li>- มาก เพราะระบบมีคุณภาพที่ดี แต่น่าจะทำการพัฒนาข้าราชการจาก ก.พ. มาก่อนแล้วค่อยส่งตัวมาประจำตามหน่วยงาน</li> <li>- ถ้าสามารถทำได้จริงตามที่ ก.พ. ให้ไว้ และได้รับการดูแลเอาใจใส่ การประสานอย่างชัดเจนและต่อเนื่องจากสำนักงาน ก.พ</li> <li>- เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านของการสรรหา พัฒนาและการประเมินผล</li> <li>- ในระดับหนึ่ง ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและโครงสร้างระบบราชการ</li> <li>- ขึ้นอยู่กับว่าจะได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถ/ศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ได้มากน้อยเพียงใด</li> </ul> <p><b>ไม่แน่ใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้าราชการ HiPPS มีจำนวนน้อย</li> <li>- ยังไม่เห็นผลงานของข้าราชการ HiPPS ที่เด่นชัด</li> <li>- ไม่คาดหวัง</li> <li>- จะต้องใช้เวลา เพื่อรอผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดขึ้น</li> <li>- เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและผลักดัน</li> </ul>	<p>9</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>6</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<u>ไม่เชื่อมั่น</u> - เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบข้าราชการจะต้องประกอบไปด้วย พฤติกรรมที่ดีในด้านต่างๆ ของตัวข้าราชการ HiPPS ไม่ใช่เฉพาะ ความสามารถ ร่วมกับความพร้อมในด้านต่างๆ ขององค์กรทั้งในเชิง บวกและเชิงลบที่ต้องได้รับการพัฒนา และแก้ไข	3
4. ท่านเข้าใจว่า ระบบ HiPPS ที่ นำมาใช้ใน หน่วยงานของ ท่าน จะเกิดผลดี หรือผลเสียต่อ หน่วยงานและ ข้าราชการใน สังกัดท่าน อย่างไร	<u>ผลดี</u> - จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ทำให้ได้คนเก่ง มีศักยภาพเข้าร่วมงาน - เป็นประโยชน์และเป็นสิ่งที่ดีสำหรับบุคลากรและองค์กร - องค์กรและบุคลากรได้รับการพัฒนา - ช่วยพัฒนาองค์กรให้ทัดเทียมกับองค์กรแนวหน้าของประเทศ - เกิดการปรับปรุงทรัพยากรการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น - เป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับกลุ่มข้าราชการ ในการพัฒนาศักยภาพของ ตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ - สามารถเข้ามาแทนที่ข้าราชการรุ่นเก่า และปฏิบัติงานในเชิงรุกได้ มากกว่า - มีผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ดี มีวิสัยทัศน์และศักยภาพในการทำงาน <u>ผลเสีย</u> - อาจทำให้เกิดการขาดความสามัคคีของคนในองค์กร เนื่องจากจะถูกมอง ได้ว่าเป็นระบบที่มีการเลือกปฏิบัติ - เป็นการสร้างภาระและความกดดันให้กับหัวหน้างานข้าราชการ HiPPS และเจ้าหน้าที่ที่ดูแลระบบฯ ที่จะต้องขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จ ใหม่ๆ ที่ตนก็มีภาระงานอื่นที่มากอยู่แล้ว - ไม่เกิดประโยชน์มากนักต่อหน่วยงาน	8 6 6 3 3 2 2 1 4 2 1

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

### 1.5 เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ในทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในรุ่นที่ 1-3 ไม่น้อยกว่าส่วนราชการละ 1 คน โดยการประมวลและวิเคราะห์จากการ สัมภาษณ์

ตาราง 19 สรุปภาพรวมความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ทั้ง 42 ส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<b>ด้านบริบท (Context)</b> 1. มีความ จำเป็นหรือไม่ใน การนำระบบ HiPPS มาใช้ใน ส่วนราชการ	<b>มีความจำเป็น</b> เพราะ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มศักยภาพให้ข้าราชการ</li> <li>- เตรียมความพร้อม/รองรับปัญหาข้าราชการขาดแคลนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</li> <li>- สร้างและพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาขององค์กร</li> <li>- สนับสนุนและเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น</li> <li>- สร้างแรงจูงใจ ดึงดูดให้คนเก่งทำงานอยู่ในระบบราชการเป็นระยะเวลานาน</li> <li>- บุคลากรในองค์กรมีจำนวนน้อย</li> </ul>	17
	<b>ไม่จำเป็น</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบฯ มีขั้นตอนและการดำเนินการที่ยุ่งยาก</li> <li>- หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับ HiPPS</li> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบฯ มีขั้นตอนและการดำเนินการที่ยุ่งยาก</li> <li>- หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับ HiPPS</li> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ไม่ต้องเข้าระบบฯสามารถ                ขึ้นระดับ C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น</li> </ul>	2
2. ระบบมี ลักษณะการ ทำงานและภาระ งานที่สอดคล้อง กับการบริหาร งานบุคคล	<b>สอดคล้อง</b> เพราะหน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการทำงานในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรที่เข้มแข็ง</li> <li>- มีนโยบายดึงคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ</li> <li>- มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับสายงาน</li> <li>- มีการจัดทำ Succession Plan การบริหารสมรรถนะ</li> <li>- มีนโยบายและแผนงานที่จะทำ EAF ให้กับบุคลากร</li> </ul>	22
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับสายงาน</li> <li>- มีการจัดทำ Succession Plan การบริหารสมรรถนะ</li> <li>- มีนโยบายและแผนงานที่จะทำ EAF ให้กับบุคลากร</li> </ul>	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดทำ Succession Plan การบริหารสมรรถนะ</li> <li>- มีนโยบายและแผนงานที่จะทำ EAF ให้กับบุคลากร</li> </ul>	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายและแผนงานที่จะทำ EAF ให้กับบุคลากร</li> </ul>	1
3. ได้มีการ เตรียมความ พร้อมของ เจ้าหน้าที่ดูแล ระบบ HiPPS ไว้ เป็นการเฉพาะ	<b>ไม่สอดคล้อง</b> เพราะหน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีภาระงานที่มากและมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย</li> <li>- ขาดการประสานงานและการเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติ เนื่องจากมีการ                แบ่งแยกงาน HRM และ HRD</li> </ul>	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีภาระงานที่มากและมีเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย</li> <li>- ขาดการประสานงานและการเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติ เนื่องจากมีการ                แบ่งแยกงาน HRM และ HRD</li> </ul>	2
3. ได้มีการ เตรียมความ พร้อมของ เจ้าหน้าที่ดูแล ระบบ HiPPS ไว้ เป็นการเฉพาะ	<b>ไม่มี</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายเพิ่มเติมให้กองการเจ้าหน้าที่/กลุ่มบริหารงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ                และดูแล</li> <li>- มอบหมายเพิ่มเติมให้ฝ่ายงานพัฒนาบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบและดูแล</li> </ul>	27
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายเพิ่มเติมให้ฝ่ายงานพัฒนาบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบและดูแล</li> </ul>	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะทำงาน โดยมีผู้บริหารเป็นประธานที่ปรึกษากำกับดูแล</li> </ul>	8



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
4. ได้ศึกษาเรียนรู้ระบบ HiPPS ก่อนนำมาใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบ HiPPS มาก่อน</li> <li><b>ไม่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบ HiPPS มาก่อน เพราะ</b></li> <li>- ศึกษาหลังจากที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ดูแล</li> <li>- ได้เคยศึกษาเรื่องของ Fast Track มาก่อน</li> <li>- ได้ศึกษาหลักการของเรื่อง Talent Management มาก่อน</li> </ul>	<p>7</p> <p>27</p> <p>3</p> <p>2</p>
5. บรรยากาศในการทำงานของหน่วยงาน การเจ้าหน้าที่ สอดคล้องหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในระบบ HiPPS	<p><b>สอดคล้อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีนโยบายและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร</li> <li>- ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีกับบุคลากร</li> </ul> <p><b>เป็นอุปสรรค</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เนื่องจากภาระงานที่มีอยู่มีจำนวนมาก</li> <li>- ขาดคณะทำงานและบุคลากรที่จะเข้ามาดูแลระบบ</li> <li>- ส่วนราชการมีกฎระเบียบที่เป็นลำดับเป็นขั้นตอน จึงต้องใช้เวลาในการปรับตัว และปรับทัศนคติของดูแลระบบ</li> </ul>	<p>10</p> <p>6</p> <p>20</p> <p>4</p> <p>3</p>
<p><b>ปัจจัยนำเข้า (Input)</b></p> <p>1. ได้แต่งตั้งผู้ดูแลหรือประสานงานในระบบ HiPPS โดยเฉพาะอย่างเป็นทางการ</p>	<p><b>มี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน เลานานุกร ผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบ และคณะทำงานจัดทำกรอบสั่งสมประสบการณ์ และเส้นทางความก้าวหน้ารายบุคคล</li> <li>- มีคำสั่งมอบหมายงานภายในจากผู้บังคับบัญชา</li> <li>- จัดให้ระบบ HiPPS เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลของผู้รับผิดชอบ</li> <li>- จัดทำ KPI รายบุคคลตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551</li> <li>- มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการคัดเลือก HiPPS และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ EAF มีแผนโครงการประจำปีและ KPI</li> <li>- มีคำสั่งแต่งตั้งมี ID และ KPI ชัดเจน ที่จะใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน</li> </ul> <p><b>ไม่มี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายเพิ่มเติมให้กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบและดูแล</li> <li>- มอบหมายและกำหนดเป็น KPI สำหรับผู้ที่รับผิดชอบ</li> </ul>	<p>12</p> <p>10</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>12</p> <p>4</p>
2. เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการระบบ HiPPS	<p><b>มีมาก</b> สามารถอำนวยความสะดวกได้เป็นอย่างดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการอำนวยความสะดวกได้ มีการดูแล/ประสานงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p><b>มีน้อย</b> เพราะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องได้รับการอบรมเพิ่ม</li> <li>- สามารถอำนวยความสะดวกในการสรรหา การพัฒนา แต่ในส่วนของภารกิจ สวัสดิการ ประเมินผล จะเป็นลักษณะของการให้ข้อมูล และการสร้างความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานผู้รับผิดชอบ</li> </ul>	<p>25</p> <p>10</p> <p>2</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
3. ได้จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และการอำนวยความสะดวกให้กับระบบ HiPPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีการจัดเตรียมไว้เป็นการเฉพาะ</li> <li>- มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ เอาไว้ให้</li> <li>- นำงบประมาณทั่วไปของฝ่าย HR ที่ตั้งไว้มาใช้บริหารจัดการระบบ</li> <li>- อำนวยความสะดวกและสนับสนุนเรื่องที่ทาง ก.พ. จัดอบรม</li> <li>- เตรียมพร้อมและทำความเข้าใจกับหน่วยงานภายในเกี่ยวกับการดำเนินงาน</li> </ul>	<p>25</p> <p>12</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p>
4. มีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเตรียมพี่เลี้ยงตั้งแต่การสรรหา พัฒนา สร้างแรงจูงใจ และประเมินผลแก่ข้าราชการ HiPPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สรรหาผู้ที่เหมาะสมที่จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- มอบหมายหน้าที่และส่งพี่เลี้ยงเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่ ก.พ. จัดขึ้น</li> <li>- เป็นพี่เลี้ยงและ ทำการสรรหา พัฒนา และสร้างแรงจูงใจข้าราชการ HiPPS</li> <li>- รับผิดชอบทั้งระบบ</li> <li>- กระตุ้นและอำนวยความสะดวกในเรื่องของการเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ.จัดขึ้น</li> <li>- สรรหาข้าราชการ HiPPS ส่งเข้าอบรม และการประเมินผลการทำงาน</li> <li>- ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบฯ กับพี่เลี้ยง</li> <li>- เป็นผู้ดูแล/ติดตาม และสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS</li> </ul>	<p>20</p> <p>10</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
5. มีความคิดเห็นในเชิงบวกและลบอย่างไรที่นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้	<p><b>เชิงบวก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นระบบที่ช่วยสร้างความพร้อมและพัฒนาให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม</li> <li>- ให้ประโยชน์กับระบบราชการและเห็นผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในระยะยาว</li> <li>- เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการที่มีประสิทธิภาพสูงในการทำงานกับระบบของราชการ</li> <li>- เป็นการดึงคนเก่งเข้ามาทำงาน</li> </ul> <p><b>เชิงลบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่</li> <li>- ทำให้เกิดความแตกแยกในองค์กร ข้าราชการที่ไม่ได้เข้าร่วมจะมองว่า HiPPS ได้สิทธิประโยชน์มากกว่าตน</li> <li>- ไม่สามารถสร้างความร่วมมือให้กับส่วนราชการอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นระบบที่แยกส่วนการพัฒนาออกจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง</li> <li>- มีความยุ่งยากในการดำเนินการ เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้กับข้าราชการ HiPPS ซึ่งปัจจุบันเป็นหน้าที่ของผู้ดำเนินการที่ทำหน้าที่ขึ้นเรื่องเอง สำนักงานก.พ. น่าจะเป็นผู้จัดเตรียมไว้ให้</li> <li>- ระบบไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรขนาดเล็ก</li> <li>- มีผู้ให้ความสนใจน้อย</li> </ul>	<p>22</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>10</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p>
6. เอกสารคู่มือแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบ	<p><b>มีเพียงพอ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถศึกษาเรียนรู้ให้เข้าใจได้ด้วยตนเอง จากเอกสาร เว็บไซต์ หรือการโทรสอบถามจากทาง ก.พ.</li> </ul>	<p>30</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
HiPPS มีเพียงพอ และสามารถศึกษาเรียนรู้ให้เข้าใจได้ด้วยตนเอง	- เข้าใจได้ค่อนข้างยาก ไม่มีในเรื่องของกรณีศึกษา มีเพียงแต่กรอบของเนื้อ	2
	- ก.พ.มักมีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับประสานงานเรื่อง HiPPS บ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องและความเข้าใจที่ตรงกัน	2
	- การไปศึกษาดูงานจากองค์กรอื่น และการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างส่วนราชการที่เข้าร่วมในระบบ	1
	<b>ไม่เพียงพอ</b>	
	- เรื่องขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ HiPPS ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดให้ชัดเจน และมีเกณฑ์ที่แน่นอน	5
	- ควรมีการนำเสนอเกี่ยวกับระบบในเรื่องของข้อปฏิบัติ กรณีศึกษา ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาของแต่ละส่วนราชการไว้เป็นตัวอย่าง	2
	- ข่าวสารต่างๆ ควรจัดส่งให้แก่ผู้รับผิดชอบ HiPPS โดยตรง อย่างสม่ำเสมอ	2
<b>กระบวนการ (Process)</b>	<b>ทางตรง</b>	
1. บทบาทหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหา จัดการเรียนรู้และพัฒนาให้กับ HiPPS และประเมินผลการปฏิบัติงาน	- การสรรหาข้าราชการ HiPPS	18
	- ประสานงานและดูแลทั้งกระบวนการ เช่น การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา, ประกาศรับสมัคร และอำนวยความสะดวกในการส่งข้าราชการ HiPPS ไปฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่ ก.พ. จัดขึ้น	15
	- การจัดการเรียนรู้และพัฒนาข้าราชการ HiPPS	10
	- การสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ HiPPS	5
	- ส่งข้าราชการ HiPPS ไปเข้าร่วมการอบรม	2
	- แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ EAF และให้คำปรึกษาในการกำหนด KPI แก่ข้าราชการ HiPPS และประเมินผล	1
	- จัดทำกรอบสัมประสมการณ์และการประเมินผล	1
	- ติดต่อประสานงาน	1
	<b>ทางอ้อม</b>	
	- ฝ่ายเลขานุการด้านการจัดทำกรอบ EAF	2
- การสรรหา การจัดการการเรียนรู้และการพัฒนา การประเมินในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการดำเนินการ	1	
2. บทบาทของหน่วยงาน	<b>บทบาท</b>	
ปัญหาและการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	- สรรหา พัฒนา และการสร้างแรงจูงใจ	14
	- ดำเนินการสรรหา และจัดส่งข้าราชการ HiPPS เข้ารับการอบรม/พัฒนา	10
	- ดูแลเรื่องโครงสร้างตำแหน่ง และระบบการเลื่อนขึ้นเงินเดือน	1
	- การประกาศเชิญชวน ประสานงาน ดูแล การสอนงาน และการติดตาม	1
	- กำกับดูแลทุกขั้นตอนของระบบ	1
	- สนับสนุนและผลักดันการพัฒนาข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยง ให้เป็นไปตามกรอบ EAF	1

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขับเคลื่อนระบบและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ</li> <li>- ประสานงานการดำเนินงานในการสรรหา พัฒนา ประเมินผลร่วมกับผู้บริหารของส่วนราชการ</li> <li>- การสรรหา การจัดทำกรอบ EFA และ ประเมินผล</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
	<p><b>ปัญหา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาตามกรอบ EAF นั้น ไม่สามารถปฏิบัติจริงได้ทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการหมุนเวียนงาน เนื่องจากมีภารกิจที่ติดพันอยู่กับหน่วยงานเดิม และหน่วยงานใหม่ไม่มีความพร้อมในการรองรับ/หน่วยงานเก่าไม่ยอมปล่อยตัวให้ไปประจำยังหน่วยงานใหม่</li> <li>- มีผู้สมัครใจเข้าสู่ระบบฯ จำนวนน้อย เนื่องจากเกรงว่าจะไม่สามารถผ่านการทดสอบ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ</li> <li>- ข้าราชการที่ต้องการเข้าร่วมส่วนใหญ่มักมีปัญหาด้านทักษะภาษาอังกฤษ</li> <li>- ผู้บริหารในส่วนงานต่างๆ ที่ข้าราชการ HiPPS สังกัด ไม่ให้ความสำคัญกับการส่งตัวเข้ารับการอบรม</li> <li>- ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากทางพี่เลี้ยงในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS</li> <li>- ข้าราชการส่วนใหญ่คิดว่าการเข้าสู่ระบบฯ ไม่แตกต่างจากการเป็นข้าราชการทั่วไป</li> <li>- ได้รับการตอบกลับ และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ล่าช้า</li> <li>- ไม่มีคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบและดูแลระบบ HiPPS อย่างจริงจัง</li> </ul>	<p>5</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
3. การอำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS ผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงระหว่างกระบวนการเพิ่มประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม	<p><b>ทางตรง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานงานจัดส่งข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยงไปอบรมหลักสูตร ก.พ. จัด</li> <li>- ทำความเข้าใจและอธิบายในเรื่องของการมอบหมายงานให้กับพี่เลี้ยง</li> <li>- ประสานงานกับทาง ก.พ. เพื่อสอบถามข้อสงสัยและขอคำแนะนำ</li> <li>- เป็นพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษาให้ข้าราชการ HiPPS และติดต่อประสานงานในการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ</li> <li>- ให้ข้อมูลข่าวสารกับ HiPPS, ผู้สอนงาน พี่เลี้ยง รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรึกษา หรือหาคำตอบในเรื่องที่สงสัย และต้องการทราบ</li> <li>- กำหนดแนวทางและกำหนดการในการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน</li> </ul> <p><b>ทางอ้อม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้คำปรึกษาและประสานงานกับผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ HiPPS</li> <li>- ทุกกระบวนการตามที่ข้าราชการ HiPPS พี่เลี้ยง ประสานขอความร่วมมือ</li> <li>- เตรียมความพร้อมด้านเอกสาร แบบฟอร์ม</li> <li>- ติดต่อประสานงานภายใน</li> <li>- แนะนำให้ดำเนินการตามกรอบ EAF</li> <li>- กระบวนการเพิ่มประสบการณ์</li> </ul>	<p>18</p> <p>6</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	- เบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS เพื่อใช้ในการเข้ารับการศึกษาฝึกอบรม	1
4. มีการศึกษาและเรียนรู้ระบบ HiPPS จากเอกสารคู่มือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม	<b>มีการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b> - จากคู่มือ ตำรา เว็บไซต์ของ ก.พ. - จากอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - ได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์จากภายในหน่วยงาน - เอกสารและจากการสอบถามจากส่วนราชการอื่นๆ ที่มีประสบการณ์ - ขอคำปรึกษาจากศูนย์นักบริหารระดับสูงที่ดูแลระบบ HiPPS โดยตรง - จากข้อมูลเอกสารที่ ก.พ. จัดส่งให้ <b>ไม่ได้ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b> - มีการะงานในเรื่องอื่นๆ เป็นจำนวนมาก	25 5 3 3 2 2 5
5. ปัญหาหลักที่พบระหว่างการปฏิบัติงานและการดำเนินการแก้ไขปัญหา ด้านผลลัพธ์ของการแก้ไขปัญหา	<b>ปัญหาที่พบ</b> - ไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่กรอบ EAF กำหนด - เกิดความล่าช้าในการเข้าร่วมประชุมพิจารณากำหนดกรอบ EAF ร่วมกันระหว่างสำนักงานเป้าหมายและผู้บริหาร - บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในระบบ - เกิดการแบ่งแยกในองค์กรเกิดขึ้น เห็นว่าข้าราชการ HiPPS ได้รับสิทธิพิเศษกว่าคนอื่น - เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบฯ มิได้เพียงพอ - ข้าราชการ HiPPS ถูกดึงไปทำงานให้กับผู้บริหาร - ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถรับราชการได้ตลอด รับไม่ได้กับระบบราชการ - ถูกดึงตัวและไม่ปล่อยให้หมุนเวียนงานไปยังหน่วยงานต่อไปตามกรอบ EAF - ขาดความต่อเนื่องในการจัดการและดูแลระบบ - การยอมรับและให้ความสำคัญต่อระบบ HiPPS ของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหารไม่ให้การยอมรับระบบฯ - ขาดการเตรียมความพร้อมที่ดีเกี่ยวกับตัวพี่เลี้ยงและผู้สอนงาน - การจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ส่วนบุคคลไม่ตอบสนองความต้องการของข้าราชการ HiPPS ได้และปัจจุบันยังไม่ได้รับการแก้ไข - การขาดแคลนบุคลากรที่จะมาเป็นพี่เลี้ยง เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ที่ข้าราชการ HiPPS จะต้องไปฝึกประสบการณ์ซึ่งยังไม่ได้รับการแก้ไข - พี่เลี้ยงไม่ทราบถึงรายละเอียดในการสอนงาน และระยะเวลาในการฝึกประสบการณ์ในแต่ละน้อยเกินไป มีการสับเปลี่ยนสายงานและตำแหน่งบ่อยครั้ง ตามแผนและข้อตกลง ทำให้ข้าราชการ HiPPS ท้อแท้ หหมดกำลังใจและอยากออกจากระบบ ซึ่งปัจจุบันปัญหานี้ยังไม่ได้รับการแก้ไข - ไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการเขียนแผนกรอบสั่งสมประสบการณ์ จากสำนัก/	19 4 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	กอง/ศูนย์ ของภายในองค์กร <b>การดำเนินการแก้ไข</b> - จัดตั้งคณะทำงาน เข้ามาดูแลและดำเนินการ - ให้ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาในเรื่องของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน - นำปัญหาเข้าปรึกษาและสร้างความเข้าใจในที่ประชุมระดับบริหาร - เพิ่มกิจกรรมให้ข้าราชการ HiPPS มีส่วนร่วมมากขึ้น ในงานส่วนรวม และ การจัดทำ Career Development ให้กับข้าราชการทั้งหมด - ปรับเปลี่ยนจากการหมุนเวียนข้าราชการเป็นการมอบหมายหน้าที่พิเศษเพิ่ม ให้ทำ ปฏิบัติงานที่เดิม พร้อมกับรับผิดชอบงานเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น - ทำความเข้าใจและปรับข้อตกลงระหว่างผู้บริหารกับ ข้าราชการ HiPPS - จัดทำเอกสารเกี่ยวกับระบบ HiPPS ในภาพรวมเพื่อนำเสนอด้านผลลัพธ์ ให้ ผู้บริหารรับทราบและทำความเข้าใจ - ประสานและทำความเข้าใจ	2 2 1 1 1 1 1 1
6. การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามระบบให้กับผู้บริหารตามลำดับของส่วนราชการ	- ไม่มีการรายงานความก้าวหน้า - รายงานตามกระบวนการของส่วนราชการ ตามรอบปีงบประมาณ - รายงานตามลำดับของงานทุกครั้งที่มีการดำเนินการ - เมื่อครบกำหนดปฏิบัติงานในแต่ละรอบ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน - รายงานเฉพาะขั้นตอนและกระบวนการสรรหา - รายงานผลการดำเนินการประจำเดือน ประจำปี และตามแผนงานประจำปี - รายงานในช่วงของการประชุมคณะกรรมการฯ หรือตามแผน 4R Scorecard รอบ 12 เดือน	15 10 10 4 2 2 1
7. มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาข้าราชการ HiPPS	<b>ได้มีการนำเสนอ ในเรื่อง</b> - การจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกรอบ EAF - แนวทางการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS - การจัดทำข้อมูลและข้อเสนอแนะในการพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในการจัดส่งข้าราชการ HiPPS ในรุ่นต่อไป - นำรูปแบบของระบบ HiPPS ไปใช้กับทุกระดับภายในหน่วยงาน - การจัดทำกรอบส่งเสริมประสมการณ์ และผลักดันให้เป็นไปตามกรอบ - แนวทางในการประเมินผล - มีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายชัดเจนไว้ก่อนล่วงหน้าที่จะเปิดรับผู้เข้าร่วม <b>ไม่ได้มีการนำเสนอ</b>	14 6 1 1 1 1 1 18
8. มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการสนับสนุน/พัฒนาระบบ HiPPS	- ไม่ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดเป็นการเฉพาะ - จัดทำตัวชี้วัดเป็นรายบุคคล KPI วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน - จัดทำตัวชี้วัดของการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน - ยังไม่มีการนำระบบ HiPPS มาปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ	28 9 3 1

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	- อยู่ระหว่างการดำเนินการ	1
9. ได้มีส่วนร่วมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบ HiPPS ส่งผลต่อข้าราชการ ต่อระบบราชการ และสังคมไทย ในทางที่ดี ให้กับข้าราชการทั่วไป ทราบ	<b>มีการสื่อสาร ในเรื่อง</b> - ลงข้อมูลในระบบอินทราเน็ต จัดทำป้าย หนังสือเวียนประชาสัมพันธ์และชี้แจงภายในองค์กร - เผยแพร่เอกสารและแผ่นพับตามที่ ก.พ.เวียนแจ้งกับส่วนราชการทราบ - จัดประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจ - ประชาสัมพันธ์/บรรยายพิเศษเกี่ยวกับระบบ HiPPS ให้กับข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย เพื่อดึงดูดความสนใจและแนะนำให้เห็นถึงความสำคัญ - นำเสนอเรื่องเกี่ยวกับระบบ HiPPS ลงในจุดสารของสำนักงาน - อธิบายเฉพาะเป็นรายบุคคลที่มีข้อสงสัยหรือสนใจ <b>ไม่มีการสื่อสาร</b>	15 6 3 2 1 1 18
<b>ด้านผลผลิต (Product)</b> 1.ระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน	<b>มีความสอดคล้อง ในเรื่อง</b> - ภารกิจของกลุ่มทรัพยากรบุคคล ที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงให้กับองค์กร - ระบบการวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพของหน่วยงาน - การเตรียมความพร้อมอัตรากำลังข้าราชการ - ระบบ Talent Management ของกรม ตามแผน HR Scorecard <b>ไม่สอดคล้อง</b> - พันธกิจและภารกิจของหน่วยงาน	23 2 2 2 5
2. ในส่วนราชการของท่าน แนวคิดของระบบ HiPPS นั้นสามารถดำเนินการในภาคปฏิบัติได้จริง ถ้าบางเรื่องไม่สามารถปฏิบัติได้จริง ควรทำอย่างไร	<b>สามารถดำเนินการได้จริง</b> - ด้านผลลัพธ์อาจไม่มีคุณภาพตามที่คาดหวังไว้ ต้องมีการปรับปรุงแนวคิดเรื่องการเวียนงานให้มีความสอดคล้องกับระบบราชการมากขึ้น - ขาดบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่ดูแลระบบ <b>ไม่แน่ใจ</b> เพราะอยู่ในระหว่างการดำเนินการ <b>ไม่สามารถ</b> ดำเนินการได้จริง เพราะมีความยุ่งยากในเรื่องของการจัดทำควมดี ความชอบพิเศษและการ <b>สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน</b> - ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ และให้ความร่วมมือ - มีข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรในองค์กรที่มีจำนวนน้อยและมีภาระงานมาก - ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก <b>ไม่สามารถปฏิบัติได้จริงและวิธีแก้ปัญหา</b> - การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF - แก้ไขโดยเปลี่ยนจากการไปทำงานที่หน่วยงานใหม่เป็นการนำงานจากหน่วยงานใหม่มาทำเพิ่ม	12 2 2 7 3 2 1 10 1
3. ในส่วน	<b>ได้จริง</b>	



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
ราชการของท่านระบบ HiPPS สามารถที่จะพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพและมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการพัฒนาตามหลักสูตร มีระบบพี่เลี้ยงให้ความรู้ สอนงาน และให้คำปรึกษา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- แต่คงไม่ได้ผลเต็ม 100</li> <li>- เป็นการพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ของข้าราชการ HiPPS เอง ทำให้เกิดเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน</li> </ul> <p><b>ไม่แน่ใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพราะอยู่ในระหว่างการดำเนินการ</li> <li>- ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ด้าน เช่น ตัวผู้เข้าร่วม พี่เลี้ยง และนโยบายของกรม ปริมาณและขอบเขตการรับผิดชอบในงานมีจำนวนใกล้เคียงกันกับของข้าราชการทั่วไป</li> </ul>	<p>16</p> <p>8</p> <p>2</p> <p>10</p> <p>6</p> <p>1</p>
4. จุดเด่นและจุดอ่อนของระบบ HiPPS ที่นำมาใช้ในส่วนราชการของท่าน	<p><b>จุดเด่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้าราชการที่อยู่ในระบบได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้เป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างจริงจังชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> <li>- ได้คนที่มีคุณภาพมาร่วมทำงาน</li> <li>- เป็นส่วนราชการนำร่อง สามารถผลักดันให้ได้ถึงระดับชำนาญการพิเศษได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- ทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีต่อข้าราชการที่เก่งและมีความสามารถ</li> <li>- กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง การสอนงาน ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็น และเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา</li> <li>- พี่เลี้ยงหรือเจ้าหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ข้าราชการ HiPPS เป็นอย่างดี เต็มใจ</li> </ul> <p><b>จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดการดำเนินการในเรื่องของการหมุนเวียนงานอย่างเป็นรูปธรรม และตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</li> <li>- เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างข้าราชการทั่วไปและข้าราชการ HiPPS กับทำให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร</li> <li>- บุคลากร พี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และคณะทำงานไม่มีพร้อมในการดำเนินการ</li> <li>- ขาดการสนับสนุนและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องทำให้ข้าราชการ HiPPS ส่วนหนึ่งไม่เห็นถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับหลังจากการได้รับการคัดเลือก</li> <li>- หน่วยงานภายในบางหน่วยไม่เห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือ เห็นว่าระบบนี้เป็นภาระหรือเป็นการแทรกแซงงาน</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS มีความกดดันในผลงาน ในความก้าวหน้าของตำแหน่ง</li> <li>- ไม่มีการกระตุ้นถึงเป้าหมายปลายทางสำหรับข้าราชการที่เข้าร่วมระบบ</li> <li>- การยอมรับระบบของทุกระดับในองค์กร</li> <li>- ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และการกำหนดรายละเอียดสำหรับแต่ละขั้นตอนที่ชัดเจน</li> </ul>	<p>29</p> <p>8</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>8</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<b>ด้านผลลัพธ์</b>	<b>พึงพอใจ</b>	

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
<b>(Outcome)</b> 1. ความพึงพอใจต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้ในส่วนราชการ	- มาก เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ดีอีกวิธีหนึ่ง	20
	- ในระดับปานกลาง	5
	- มีข้อจำกัดและวัฒนธรรมขององค์กร จึงไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่	1
	- ปานกลาง เนื่องจากในการนำไปปฏิบัติยังมีปัญหาอยู่	1
	- น้อย เฉพาะในเรื่องของการพัฒนา และยังพบปัญหาในระหว่างการปฏิบัติค่อนข้างมาก	8
2. ระบบ HiPPS สามารถที่จะรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพการทำงานสูงให้อยู่กับหน่วยงานราชการ ได้ในระยะยาวได้จริง	- เป็นการเตรียมความพร้อมข้าราชการพันธุ์ใหม่ ให้มีการพัฒนาและมีศักยภาพสูงเพื่อก้าวขึ้นสูงตำแหน่งผู้บริหารอย่างมีคุณภาพ	12
	- สร้างแนวคิด Talent Management ในภาคราชการ	1
	<b>ได้จริง</b>	
	- มีการจัดระบบและสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม	12
	- บางส่วน เนื่องจากมีการมอบหมายภาระงานที่หนักมากขึ้นตามกรอบการสั่งสมงาน	2
3. ข้าราชการในส่วนราชการของท่านมีความเข้าใจและยอมรับต่อการ	- แก้ปัญหาการถูกซื้อตัวไปทำงานจากเอกชน	2
	- ขึ้นอยู่กับพี่เลี้ยงและผู้บังคับบัญชาที่ต้องเปิดใจกว้างในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS	1
	- ยังไม่แน่ใจกับผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	1
	- ข้าราชการ HiPPS บางคนทำงานกับหน่วยงานมาเป็นระยะเวลานานและไม่มีความคิดจะย้าย	1
	- ระบบสามารถดำเนินการได้เต็มที่และประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้	2
	<b>ไม่แน่ใจ</b>	
	- ยังไม่เห็นผลที่ชัดเจน	8
	- ข้าราชการที่เข้าร่วมในระบบที่ผ่านมามีการลาออก	4
	- มีข้อจำกัดหลายอย่างของทางส่วนราชการที่เป็นอุปสรรค เช่น กฎระเบียบการเงินเดือน	2
	- ในระยะยาวนั้นข้าราชการ HiPPS อาจมีความต้องการความโดดเด่น ทำทนายและมีแรงจูงใจที่เหมาะสม ซึ่งในระบบราชการอาจไม่สามารถตอบสนองได้	2
<b>ไม่ได้จริง</b>		
- ไม่มีพันธะสัญญาผูกพันระหว่างผู้เข้าร่วมกับส่วนราชการ	3	
3. ข้าราชการในส่วนราชการของท่านมีความเข้าใจและยอมรับต่อการ	<b>ได้รับการยอมรับ</b>	
	- เฉพาะรายบุคคล	14
	- ผู้บริหาร/ข้าราชการทั่วไปให้การสนับสนุน	12
	- ได้รับการสนับสนุน ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี	3
ยอมรับต่อการ	- เป็นส่วนน้อย เนื่องจากข้าราชการ HiPPS ได้รับสิทธิพิเศษที่มากกว่า	3

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
นาระบบ HiPPS มาใช้และพร้อมที่จะสนับสนุน	ข้าราชการทั่วไป	
	- การสนับสนุนขึ้นอยู่กับนโยบายและความใส่ใจของผู้บริหารระดับสูง	1
	- จากหน่วยงานต้นสังกัด มีการกำหนดกรอบสั่งสมประสบการณ์ในส่วนกลางอย่างชัดเจน	1
	- อยู่ระหว่างขั้นการถ่ายทอดและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบมาใช้ การพัฒนาระบบเข้าสู่การพัฒนาโดยปกติของหน่วยงาน	1
	<b>ไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการทั่วไป</b>	6
	- เห็นว่าระบบนี้ให้โอกาสและพัฒนาข้าราชการส่วนน้อย	4
4. มีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยสนับสนุนในการนำระบบ HiPPS มาใช้แล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อข้าราชการ หรือส่วนราชการ หรือประชาชน และสังคม	- ได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บังคับบัญชาทั้งระดับต้น ระดับสูงและผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ อย่างจริงจัง และมีความเข้าใจที่ตรงกัน	18
	- ได้รับในเรื่องของค่าตอบแทนที่เท่าเทียมและชัดเจน	3
	- การใส่ใจของงานการเจ้าหน้าที่ในการดูแลเรื่อง หมุนเวียนงาน พัฒนางาน	3
	- ความสมัครใจของข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบ	2
	- การผลักดันและการดำเนินการในระบบให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง	2
	- นโยบายขององค์กรที่เอื้อต่อระบบ HiPPS	2
	- มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบมากขึ้น	2
	- สร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการ HiPPS และหน่วยงานที่เข้าร่วมมากขึ้น	2
	- บุคลากรทั่วไปภายในองค์กรให้การสนับสนุน	2
	- มีการบูรณาการความรู้ระหว่างกรมกับ ก.พ. ในการดำเนินการเกี่ยวกับระบบทุกเรื่องและทุกขั้นตอน	2
	- ความเชื่อมั่นในระบบของข้าราชการ HiPPS	1
	- มีเครื่องมือการประเมินผลงานที่สามารถวัดได้จริงรวมไปถึงการวัดคุณธรรมและจริยธรรมร่วมด้วย	1
	- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแหล่งการเรียนรู้	1
	- การหมุนเวียนเรียนรู้งานที่เป็นไปตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์	1
	- ผลงานที่โดดเด่นชัดเจน ซึ่งจะทำให้คนส่วนใหญ่ให้การยอมรับ	1
	- ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินการ	1
- ก.พ. ควรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการสรรหา ลดหลักเกณฑ์ด้านทักษะภาษาอังกฤษลง	1	
- สำนักงาน ก.พ. ควรสร้าง track ให้กับข้าราชการทุกกลุ่ม	1	
- สำนักงาน ก.พ. ควรสร้างปัจจัยสนับสนุนด้านอื่นๆ เช่น การให้สิทธิพิเศษทั้ง	1	

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	ในรูปสวัสดิการและความก้าวหน้าที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง	
5. . จุดแข็ง จุดอ่อน ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดความรู้ ความเข้าใจและการพัฒนาปรับปรุงงานให้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลระบบ</li> <li>- ขาดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามกรอบอย่างจริงจัง</li> <li>- ขาดการเสริมสร้างกำลังใจและให้ความเข้าใจที่ถูกต้องกับข้าราชการ HiPPS</li> <li>- บุคลากรที่รับผิดชอบระบบไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก</li> <li>- ทักษะของเจ้าหน้าที่ในเรื่องของการยอมรับระบบและการเอาใจใส่ในการดำเนินการ</li> <li>- ขาดการพัฒนา ประสานงานและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ</li> <li>- ไม่สามารถทำตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ได้ทั้งหมด</li> <li>- ขาดงบประมาณและแนวทางสำหรับการพัฒนา</li> <li>- ผู้ดูแลรับผิดชอบระบบมีจำนวนน้อย</li> </ul> <p><b>จุดแข็ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การได้รับความร่วมมือและการประสานงานภายในที่ดีของบุคลากรและหน่วยงานภายในองค์กร</li> <li>- ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน กับการพัฒนาบุคลากร</li> <li>- การมีพี่เลี้ยงและคนดูแลที่มีวิสัยทัศน์ของการให้</li> </ul>	<p>6</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p>
<b>ด้านผลกระทบ (Impact)</b>	<b>ไม่ได้เป็นต้นแบบ</b>	30
1. ต้นแบบของการบริหารจัดการระบบ HiPPS อย่างมีประสิทธิภาพ	<b>เป็นต้นแบบ ด้าน</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขอคำปรึกษาในเรื่องการจัดทำข้อมูลประกอบการพิจารณาขอขึ้นเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการ HiPPS</li> <li>- มีการโทรให้คำปรึกษาปัญหาและขอข้อมูลแนวทางในการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีการเชิญข้าราชการ HiPPS ไปบรรยาย</li> <li>- มีบางประเทศเข้ามาดูงาน</li> </ul>	<p>6</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>2</p>
2. ผลกระทบเชิงบวกและลบที่เกิดขึ้นจากการนำระบบ HiPPS มาใช้โดยที่ไม่คาดหวังหรือไม่คาดคิด	<b>เชิงบวก</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานได้คนที่มีคุณภาพเข้ามาช่วยงาน</li> <li>- เป็นการพิสูจน์ความรู้ ความสามารถของข้าราชการ HiPPS</li> <li>- กระตุ้นให้ข้าราชการที่ไม่ได้อยู่ในระบบเกิดความกระตือรือร้น พยายามและตั้งใจทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง และเตรียมความพร้อมเข้าสู่ระบบ HiPPS</li> <li>- ข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความสนใจเข้าร่วม และศึกษาเกี่ยวกับระบบเพิ่มเติม</li> <li>- มีการให้ความสำคัญกับการสอนงานมีมากขึ้น</li> <li>- พัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ที่หลากหลายและประสบการณ์ทำงานมากขึ้น</li> <li>- ผู้เข้าร่วมระบบได้รับการชื่นชม</li> </ul> <p><b>เชิงลบ</b></p>	<p>10</p> <p>6</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

คำถาม	ความคิดเห็น	ความถี่ของ ความคิดเห็น (หน่วยงาน)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่</li> <li>- เกิดการแตกแยกภายในองค์กร</li> <li>- เจ้าหน้าที่และข้าราชการทั่วไปไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS มักจะลาออกจากราชการ</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS ขอลาออกจากระบบ ขาดแรงจูงใจในการทำงานและขาดความต่อเนื่องในการสนับสนุน</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS เกิดความผิดหวังในสิ่งควรจะได้ แต่กลับไม่ได้รับ ตามสัญญาในตอนเริ่มต้น</li> <li>- เพื่อนร่วมงานไม่ให้การสนับสนุน</li> <li>- กลายเป็นภาระผูกพันที่กรมต้องรับผิดชอบกลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมระบบ</li> <li>- เป็นภาระงานที่ย่างยาก ไม่ได้รับความร่วมมือจากภายในองค์กร</li> </ul>	<p>10</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>
3. ยอมรับและเชื่อมั่นว่า ข้าราชการ HiPPS จะทำให้ระบบ ข้าราชการไทยมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้จริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอมรับและเชื่อมั่น</li> <li>- ยอมรับแต่ยังไม่เชื่อมั่น (คาดหวัง)</li> <li>- ไม่ยอมรับและไม่เชื่อมั่น</li> <li>- ยังไม่เห็นผลที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน</li> <li>- น่าจะมีปัจจัยอื่นๆ ที่คอยสนับสนุนมากกว่าระบบนี้</li> <li>- ข้าราชการ HiPPS เป็นเพียงคนกลุ่มน้อยของแต่ละส่วนราชการ และไม่ได้รับการยอมรับ</li> <li>- ขึ้นอยู่กับตัวของข้าราชการ HiPPS เป็นส่วนใหญ่</li> </ul>	<p>20</p> <p>11</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p>
4. ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดแก่ส่วนราชการของท่านเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน	<p><b>มี</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้าร่วมประชุมเจรจาในเวทีต่างประเทศ</li> <li>- การเสนอแนะนโยบายให้ข้อเสนอในประเด็นเศรษฐกิจแก่รัฐมนตรี ฯลฯ</li> <li>- เป็นฟรีเซ็นเตอร์ในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับระบบ HiPPS</li> <li>- กระบวนการจัดเก็บคาร์บอนไว้ในชั้นใต้ดิน(CCS) และกลไกการพัฒนาที่สะอาด(CDM)</li> <li>- มีนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นและได้รับรางวัลจากกระทรวงการคลัง</li> </ul> <p><b>ยังไม่ปรากฏ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มี</li> <li>- ยังไม่มีผลงานที่เด่นชัด</li> <li>- ยังอยู่ในขั้นของการดำเนินการ</li> <li>- ภาระงานส่วนใหญ่ต้องใช้เวลามากในการเก็บเกี่ยวและสั่งสมประสบการณ์</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>21</p> <p>10</p> <p>7</p> <p>2</p>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

## 2. บทวิเคราะห์ภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1-3 พร้อมการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ

2.3 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมจำแนกตามส่วนราชการ

2.4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยความสำเร็จภาพรวมทั้ง 6 ด้านและแต่ละด้านระหว่างคู่ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม

ผลการศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้สัญลักษณ์เพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ t- test
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ
SS	แทน	ค่าผลบวกยกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
MD.	แทน	ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้วิเคราะห์ในการแจกแจงแบบเอฟ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
*	แทน	ค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การแปลผล ของคะแนนที่ได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในแต่ละช่วงคะแนน โดยมีพิสัยคะแนน 1 – 5 ดังนี้

ช่วงของคะแนนเฉลี่ย	แปลผลของคะแนน	ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบอยู่ในกลุ่ม
4.51- 5.00	ยอดเยี่ยม	A <sup>+</sup>
4.01- 4.50	ดีมาก	A
3.51- 4.00	ดี	B <sup>+</sup>
3.01- 3.50	ดีพอใช้	B
2.51- 3.00	พอใช้	C <sup>+</sup>
2.01 - 2.50	ปรับปรุง	C
1.51- 2.00	ปรับปรุงด่วน	D <sup>+</sup>
1.01- 1.50	ปรับปรุงเร่งด่วน	D

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ**2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง**

## 2.1.1 จำนวนผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามส่วนราชการ ดังตาราง 11

ตาราง 20 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่แสดงความคิดเห็นในการประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่ตนเองสังกัด

ชื่อส่วนราชการ	ผู้บริหาร (คน)	ผู้บังคับ บัญชา(คน)	เจ้าหน้าที่ดูแล ระบบ(คน)	ข้าราชการ HiPPS (คน)	ข้าราชการ ทั่วไป (คน)	รวม (คน)
1.สำนักงาน ก.พ.	1	3	1	6	23	34
2. ส.เศรษฐกิจการคลัง	1	4	1	5	9	20
3.ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	1	1	1	2	6	11
4.กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	1	3	1	4	16	25
5.กรมธุรกิจพลังงาน	1	5	1	4	13	24
6.กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	1	4	1	4	10	20
7.ส.เลขาธิการคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	1	3	1	3	15	23
8.ส.นโยบายและแผนพลังงาน	1	2	1	2	9	15
9.ส.ฯโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	1	1	1	1	5	9
10.ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	1	1	1	1	5	9
11.สำนักงานประมง	1	4	1	4	20	30
12.สำนักงาน ก.พ.ร.	1	3	1	4	15	24
13.ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	1	4	1	3	8	17
14.ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	1	2	1	3	12	19
15.กรมบัญชีกลาง	1	1	1	2	5	10
16.กรมศุลกากร	1	5	1	6	22	35
17.กรมสรรพสามิต	1	1	1	1	5	9
18.ส.ค.นโยบายรัฐวิสาหกิจ	1	3	1	3	15	23
19.ส.บริหารหนี้สาธารณะ	1	2	1	4	9	17
20.ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ	1	1	2	1	5	10
21.ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	1	1	1	1	6	10
22.กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	1	2	1	5	9	18
23.ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	1	1	1	3	8	14
24.กรมชลประทาน	1	4	2	8	5	20
25.กรมประมง	1	3	1	3	6	14
26.กรมการขนส่งทางบก	2	2	1	3	5	13
27.ส.น.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	1	2	2	1	6	12
28.กรมทรัพยากรธรณี	1	2	2	2	10	17



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ชื่อส่วนราชการ	ผู้บริหาร (คน)	ผู้บังคับ บัญชา(คน)	เจ้าหน้าที่ดูแล ระบบ(คน)	ข้าราชการ HiPPS (คน)	ข้าราชการ ทั่วไป (คน)	รวม (คน)
29.สน.นโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1	1	1	1	6	10
30.กรมทรัพย์สินทางปัญญา	1	2	1	3	8	15
31.สำนักงานสถิติแห่งชาติ	1	1	1	2	5	10
32.กรมที่ดิน	1	1	1	1	5	9
33.กรมการปกครอง	1	2	1	3	7	14
34.กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	1	1	1	5	9
35.กรมราชทัณฑ์	1	1	1	3	5	11
36.ส.ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1	1	1	1	5	9
37.กรมวิทยาศาสตร์บริการ	1	4	1	3	10	19
38.ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2	1	1	2	8	14
39.ส.ค.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	1	1	2	5	11
40.กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	1	4	2	6	20	33
41.กรมสุขภาพจิต	1	1	3	3	9	17
42.ส.คณะกรรมการอาหารและยา	1	2	1	2	5	11
<b>รวม</b>	<b>45</b>	<b>93</b>	<b>49</b>	<b>122</b>	<b>385</b>	<b>694</b>

ตาราง 20 พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลมีทั้งหมดจำนวน 694 คน เป็นกลุ่มข้าราชการทั่วไปมากที่สุด จำนวน 385 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS จำนวน 122 คน เป็นกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นจำนวน 93 คน เป็นเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS ของส่วนราชการ จำนวน 49 คน และเป็นผู้บริหารของส่วนราชการ จำนวน 45 คน

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลรวม 42 ส่วนราชการ ที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่น 1 – 3

ข้อมูลทั่วไป	ข้าราชการ HiPPS N = 122		ข้าราชการทั่วไป N = 385		ผู้บังคับบัญชา N = 93		เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ N = 49	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.อายุเฉลี่ย (ปี)	32.09	3.32	36.55	8.21	47.06	6.67	38.94	9.38
2.อายุราชการเฉลี่ย (ปี)	6.21	2.88	-	-	22.31	7.18	14.54	10.44
3.จำนวนปีเฉลี่ย ที่อยู่ในช่วง ที่เป็นข้าราชการ HiPPS	2.51	1.07	-	-	-	-	-	-

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ข้อมูลทั่วไป	ข้าราชการ HiPPS		ข้าราชการทั่วไป		ผู้บังคับบัญชา		เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ	
	N = 122		N = 385		N = 93		N = 49	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4.จำนวนปีเฉลี่ย ที่อยู่ในช่วงที่เป็นพี่เลี้ยงของ HiPPS	-	-	-	-	2.14	1.06	-	-
5.จำนวนปีเฉลี่ย ที่อยู่ในช่วงที่เป็นเพื่อนของข้าราชการ HiPPS	-	-	3.91	2.87	-	-	-	-
6.จำนวนปีเฉลี่ยที่ข้าราชการทั่วไปรู้ว่ามึระบบ HiPPS ในหน่วยงาน	-	-	2.64	1.30	-	-	-	-
7.จำนวนปีเฉลี่ย ที่ทำงานดูแลระบบ HiPPS ในส่วนราชการ	-	-	-	-	-	-	2.39	1.07
8. อายุเฉลี่ย ที่ตั้งใจจะเกษียณอายุ	57.93	7.91	55.62	10.63	-	-	-	-

จากตาราง 21 กลุ่มข้าราชการ HiPPS พบว่า มีค่าเฉลี่ยด้านข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้ อายุเฉลี่ย 32 ปี มีอายุราชการเฉลี่ย 6 ปี ได้เข้าสู่ระบบ HiPPS มาแล้วประมาณ 3 ปี และตั้งใจจะเกษียณอายุราชการที่อายุประมาณ 58 ปี ส่วนกลุ่มข้าราชการทั่วไปพบว่า มีค่าเฉลี่ยด้านข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้ อายุเฉลี่ย 37 ปี เป็นเพื่อนของข้าราชการ HiPPS มาแล้ว 4 ปี รับรู้ว่ามึระบบ HiPPS ในส่วนราชการตนเองมาแล้ว 3 ปี และตั้งใจจะเกษียณอายุราชการที่อายุ 56 ปี กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีค่าเฉลี่ยด้านข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้ มีอายุเฉลี่ย 47 ปี มีอายุราชการเฉลี่ย 22 ปี ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS มาแล้วโดยเฉลี่ย 2 ปี ส่วนกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS ในแต่ละส่วนราชการมีค่าเฉลี่ยด้านข้อมูลส่วนบุคคลดังนี้ มีอายุโดยเฉลี่ย 39 ปี มีอายุราชการโดยเฉลี่ย 15 ปี และได้ทำหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS มาแล้วโดยเฉลี่ย 2 ปี

**2.2 ผลการประเมินภาพรวมและการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ**

**ตาราง 22** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมของผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่มทั้ง 42 ส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่น 1 – 3

ประเด็นการประเมิน (พิสัย 1-5)	ข้าราชการ HiPPS		ข้าราชการทั่วไป		ผู้บังคับบัญชาระดับต้น		เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ		ผู้บริหารส่วนราชการ		รวมทุกกลุ่ม	
	N = 122		N = 385		N = 93		N = 49		N = 45		N = 694	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.บริบททั่วไป	3.57	.50	3.60	.50	3.34	.53	2.91	.88	3.33	.78	3.49	0.59
2.ปัจจัยนำเข้า	3.41	.56	3.31	.64	3.62	.43	2.83	.80	3.27	.87	3.33	0.66
3.กระบวนการ	3.75	.55	3.34	.64	3.68	.43	2.93	.75	3.23	.85	3.42	.66

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็น การประเมิน (พิสัย 1-5)	ข้าราชการ HiPPS N = 122		ข้าราชการ ทั่วไป N = 385		ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93		เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49		ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45		รวม ทุกกลุ่ม N = 694	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
	4.ผลผลิต	3.44	.74	3.30	.67	3.43	.55	2.89	.79	3.25	.81	3.31
5.ด้านผลลัพธ์	3.72	.63	3.32	.65	3.77	.58	2.74	.80	3.16	.91	3.40	.72
6.ผลกระทบ	3.22	.76	3.12	.74	3.27	.65	2.65	.93	3.02	.87	3.12	.77
<b>รวม</b>	<b>3.53</b>	<b>.52</b>	<b>3.37</b>	<b>.53</b>	<b>3.53</b>	<b>.44</b>	<b>2.83</b>	<b>.67</b>	<b>3.21</b>	<b>.76</b>	<b>3.37</b>	<b>0.57</b>

ตาราง 23 คะแนนเฉลี่ยรวมและการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างและปัจจัยความสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่าง / ปัจจัยความสำเร็จ	คะแนนเฉลี่ยในการประเมินศักยภาพ การบริหารจัดการระบบ HiPPS ตาม CIIP Model (พิสัย 1-5)				คะแนนเฉลี่ยประเมิน ภาพรวมตาม Logic Model		คะแนน เฉลี่ยรวม	ระดับ	แปลผล
	บริบท	นำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต	ผลลัพธ์	ผลกระทบ			
1.ผู้บริหารระดับสูง (45 คน)	3.33	3.27	3.23	3.25	3.16	3.02	<b>3.21</b>	<b>B</b>	ดีพอใช้
2.เจ้าหน้าที่ดูแล ระบบ (49 คน)	2.91	2.83	2.93	2.89	2.74	2.65	<b>2.83</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	พอใช้
3.ผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น (93 คน)	3.34	3.62	3.68	3.43	3.77	3.27	<b>3.53</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	ดี
4.ข้าราชการHiPPS (122 คน)	3.57	3.41	3.75	3.44	3.72	3.22	<b>3.53</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	ดี
5.ข้าราชการ ทั่วไป (385 คน)	3.60	3.31	3.34	3.30	3.32	3.12	<b>3.37</b>	<b>B</b>	ดีพอใช้
<b>รวม</b>	<b>3.49</b>	<b>3.33</b>	<b>3.42</b>	<b>3.31</b>	<b>3.40</b>	<b>3.12</b>	<b>3.37</b>	<b>B</b>	ดีพอใช้
<b>จัดลำดับ</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>			
<b>ระดับ</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		

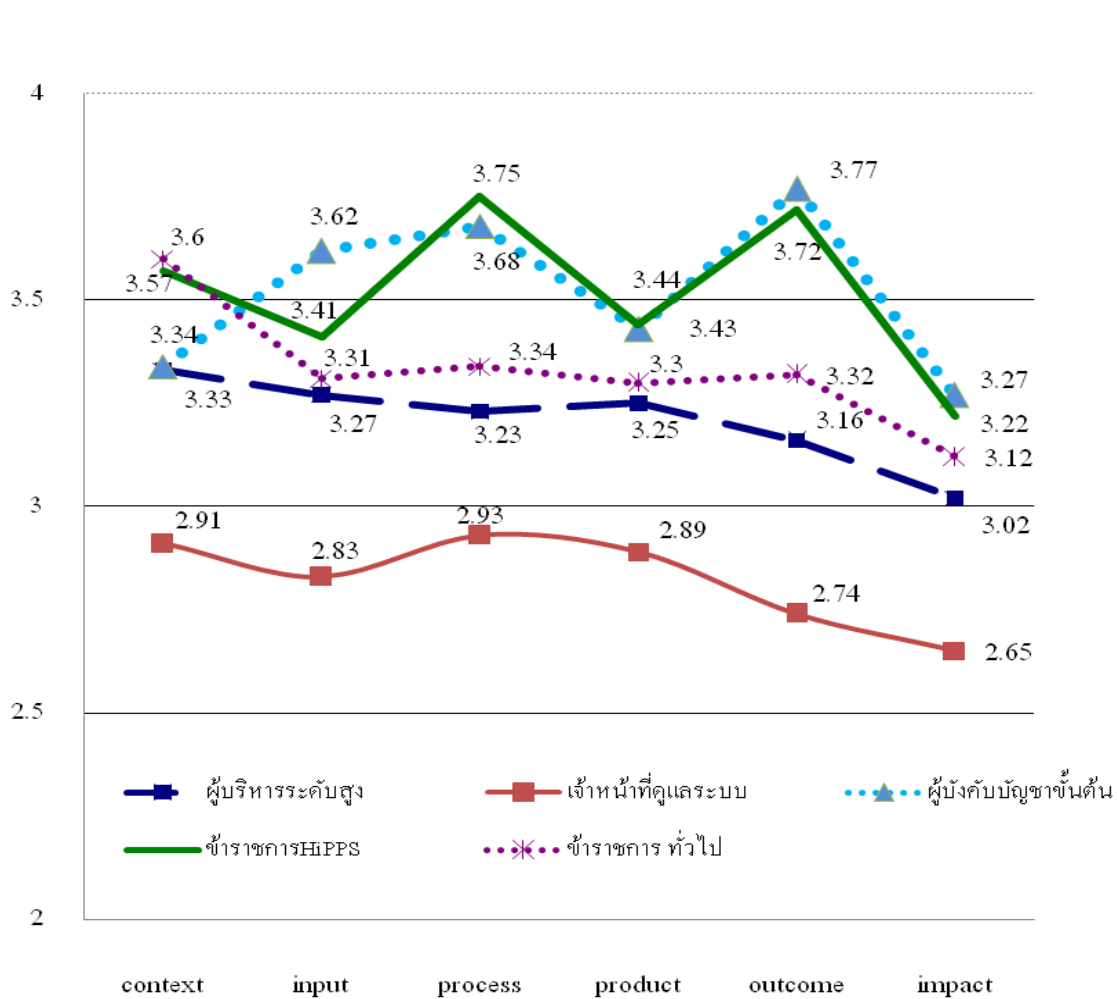
จาก ตาราง 22 และ 23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ได้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้ข้าราชการ HiPPS นั้นให้คะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการสูงที่สุดเท่ากัน อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.53 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป ประเมินให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับ ดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ข้าราชการทั่วไปอยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการให้คะแนนความคิดเห็นต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74

รายละเอียดการประเมินด้านผลกระทบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 694 คน ให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนความคิดเห็นสูงที่สุด อยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS ได้ให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 กลุ่มข้าราชการทั่วไปอยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการให้คะแนนความคิดเห็นต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ดังแสดงภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 เปรียบเทียบความคิดเห็นตาม 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่ม

**2.3 ผลการประเมินภาพรวมและการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมจำแนกตามส่วนราชการ**

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ข้อมูลเพื่อการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกกลุ่มส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ใช้การกำหนดคะแนนรวมที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม 5 ระดับในกลุ่มข้าราชการ HiPPS ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและข้าราชการทั่วไป ประกอบกับข้อมูลการประเมินภาพรวมในการบริหารจัดการในระบบ HiPPS ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS ตามคะแนนรวมของปัจจัยความสำเร็จทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยบริบท นำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ด้านผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยจำแนกเป็น 8 กลุ่มดังนี้

คะแนน 4.51 -5.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม A<sup>+</sup> แปลผล ยอดเยี่ยม

คะแนน 4.01-4.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม A แปลผล ดีมาก

คะแนน 3.51-4.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม B<sup>+</sup> แปลผล ดี

คะแนน 3.01- 3.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม B แปลผล ดีพอใช้

คะแนน 2.51- 3.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม C<sup>+</sup> แปลผล พอใช้

คะแนน 2.01 -2.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม C แปลผล ปรับปรุง

คะแนน 1.51- 2.00 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม D<sup>+</sup> แปลผล ปรับปรุงด่วน

คะแนน 1.01- 1.50 ศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในกลุ่ม D แปลผล ปรับปรุงเร่งด่วน

**ตาราง 24** คะแนนเฉลี่ยรวมและการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวม 42 ส่วนราชการจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างและปัจจัยความสำเร็จรวมทั้ง 6 ด้าน

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	4.03	3.64	3.33	4.37	4.00	3.87	B <sup>+</sup>
2.	ส.เศรษฐกิจการค้า	4.00	3.80	4.16	3.56	3.74	3.85	B <sup>+</sup>
3.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	4.16	3.56	4.21	3.95	3.23	3.82	B <sup>+</sup>
4.	กรมที่ดิน	3.33	3.93	3.83	4.27	3.74	3.82	B <sup>+</sup>
5.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	4.50	3.98	3.00	3.72	3.64	3.77	B <sup>+</sup>
6.	สำนักงาน ก.พ.	4.05	3.98	3.60	3.67	3.32	3.72	B <sup>+</sup>
7.	กรมราชทัณฑ์	4.00	3.82	3.00	3.59	3.95	3.67	B <sup>+</sup>
8.	กรมชลประทาน	4.00	3.30	3.83	3.74	3.43	3.66	B <sup>+</sup>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
9.	ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	3.50	3.63	3.33	3.93	3.78	3.63	B <sup>+</sup>
10.	สำนักงาน ก.พ.ร.	3.25	3.18	4.50	3.12	3.30	3.47	B
11.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ	4.00	3.83	2.00	3.27	3.97	3.41	B
12.	ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2.58	4.51	3.00	3.73	3.24	3.41	B
13.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	3.78	3.33	3.54	3.34	3.40	B
14.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.72	3.00	2.86	3.35	3.39	B
15.	กรมศุลกากร	4.33	3.44	2.66	3.26	3.21	3.38	B
16.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	4.33	3.54	2.00	3.46	3.58	3.38	B
17.	กรมทรัพยากรธรณี	3.41	3.89	2.25	4.16	3.21	3.38	B
18.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	3.50	3.47	3.33	3.28	3.30	3.38	B
19.	ส.ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ	4.05	3.36	2.33	3.35	3.74	3.37	B
20.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.65	3.33	3.31	3.28	3.31	B
21.	ส.นโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.25	3.59	3.25	3.29	3.17	3.31	B
22.	กรมสุขภาพจิต	3.33	3.04	2.83	3.68	3.65	3.31	B
23.	ส.ค.การศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน	2.41	3.70	3.00	3.66	3.74	3.30	B
24.	ส.ฯ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	4.16	3.87	1.50	3.44	3.41	3.28	B
25.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	3.00	3.65	2.50	3.75	3.49	3.28	B
26.	ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	3.46	3.04	2.00	4.15	3.64	3.26	B
27.	สำนักงานงบประมาณ	3.10	3.73	2.50	3.60	3.19	3.22	B
28.	ส.ค.นโยบายรัฐวิสาหกิจ	3.48	3.18	3.00	3.21	3.23	3.22	B
29.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.00	3.50	2.00	3.92	3.67	3.22	B
30.	กรมสรรพสามิต	3.00	3.64	2.66	2.81	3.96	3.21	B
31.	ส.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	2.50	4.37	2.75	3.81	2.62	3.21	B
32.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	3.33	3.25	2.83	3.23	3.23	3.17	B
33.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	2.84	3.68	2.50	3.56	3.26	3.17	B
34.	กรมธุรกิจพลังงาน	2.66	3.35	3.00	3.51	3.30	3.16	B
35.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2.50	3.74	2.33	3.77	3.21	3.11	B
36.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	2.60	3.34	3.33	3.09	3.04	3.08	B
37.	กรมการปกครอง	3.16	3.63	2.16	3.06	3.28	3.06	B
38.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	3.19	2.33	3.27	3.36	3.03	B



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
39.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.56	3.00	3.07	3.20	2.97	C <sup>+</sup>
40.	กรมการขนส่งทางบก	2.25	3.37	2.00	3.30	3.35	2.85	C <sup>+</sup>
41.	กรมประมง	2.30	3.26	1.83	3.35	3.29	2.81	C <sup>+</sup>
42.	ส.นโยบายและแผนพลังงาน	1.00	3.18	2.58	3.30	3.19	2.65	C <sup>+</sup>
รวม		3.21	3.53	2.83	3.53	3.37	3.37	B
แปลผล		ดีพอใช้	ดี	พอใช้	ดี	ดีพอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้

ตาราง 24 พบว่าผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ถึง ดี (C<sup>+</sup> - B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 – 3.87 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และ กรมที่ดิน มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เช่นกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 , 3.82 และ 3.82 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุดคือ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน มีคะแนนอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมประมง กรมการขนส่งทางบก และกรมบัญชีกลาง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) เช่นกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.81, 2.85 และ 2.97 ตามลำดับ

ตาราง 25 คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยบริบท (Context) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	4.20	4.30	3.00	4.58	4.01	4.06	A
2.	ส.เศรษฐกิจการคลัง	4.00	3.78	4.50	3.76	3.94	3.90	B <sup>+</sup>
3.	กรมราชทัณฑ์	4.00	3.76	3.00	3.57	4.10	3.82	B <sup>+</sup>
4.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	5.00	3.73	3.00	3.66	3.85	3.81	B <sup>+</sup>
5.	กรมสุขภาพจิต	4.00	3.00	3.33	3.82	4.02	3.80	B <sup>+</sup>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
6.	ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	4.00	4.69	4.00	3.66	3.52	3.72	B <sup>+</sup>
7.	ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	4.00	3.46	3.00	4.08	3.77	3.71	B <sup>+</sup>
8.	ส.ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4.10	3.46	3.00	3.40	3.85	3.69	B <sup>+</sup>
9.	สำนักงาน ก.พ.	4.00	3.82	3.25	3.79	3.62	3.67	B <sup>+</sup>
10.	ส.ก.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม	3.50	3.07	2.00	4.08	3.94	3.62	B <sup>+</sup>
11.	กรมที่ดิน	3.00	3.61	4.00	4.08	3.59	3.62	B <sup>+</sup>
12.	กรมชลประทาน	4.00	3.03	4.00	3.66	3.72	3.60	B <sup>+</sup>
13.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3.50	3.41	3.50	3.96	3.51	3.57	B <sup>+</sup>
14.	สำนักงานประมง	3.10	4.01	3.00	3.56	3.52	3.56	B <sup>+</sup>
15.	สำนักงาน ก.พ.ร.	3.50	2.92	5.00	3.47	3.57	3.53	B <sup>+</sup>
16.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว	4.00	3.61	2.00	3.48	4.03	3.52	B <sup>+</sup>
17.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	3.46	4.00	3.64	3.50	3.51	B <sup>+</sup>
18.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.53	3.00	2.88	3.62	3.50	B
19.	กรมสรรพสามิต	3.00	3.00	3.00	2.40	4.01	3.49	B
20.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	4.00	2.92	2.00	3.92	3.68	3.49	B
21.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.00	3.38	2.00	3.68	3.63	3.49	B
22.	ส.ก.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.50	3.61	3.00	3.64	3.90	3.49	B
23.	กรมทรัพยากรธรณี	3.00	4.00	2.00	4.28	3.47	3.42	B
24.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	3.50	3.30	1.00	3.80	3.80	3.42	B
25.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	3.00	3.12	3.00	3.80	3.45	3.41	B
26.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	4.00	2.84	3.00	3.28	3.55	3.41	B
27.	ส.โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	4.00	3.38	1.00	3.28	3.80	3.40	B
28.	กรมประมง	2.50	3.51	1.00	3.32	3.94	3.40	B
29.	สน.โยธาและแผนทรัพยากรฯ	3.50	3.07	3.50	3.36	3.42	3.39	B
30.	กรมศุลกากร	4.50	3.33	2.00	3.34	3.42	3.38	B
31.	ส.คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	3.50	2.66	3.00	3.50	3.52	3.38	B
32.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	3.01	3.42	3.00	3.50	3.41	3.38	B
33.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.15	3.50	3.41	3.42	3.37	B
34.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	2.84	2.35	3.36	3.60	3.37	B
35.	กรมการปกครอง	3.00	3.53	3.00	3.44	3.35	3.35	B
36.	กรมธุรกิจพลังงาน	3.00	3.02	3.00	3.49	3.46	3.33	B

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
37.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	3.00	2.80	3.00	3.29	3.54	3.32	B
38.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.76	3.00	3.00	3.68	3.31	B
39.	ส.นโยบายและแผนพลังงาน	1.00	3.03	3.00	3.32	3.58	3.26	B
40.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทน	2.50	3.14	4.00	3.09	3.25	3.19	B
41.	กรมการขนส่งทางบก	2.50	3.15	2.00	3.29	3.51	3.13	B
42.	ส.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	2.00	3.88	2.50	3.52	2.86	2.95	C <sup>+</sup>
	รวม	3.33	3.34	2.91	3.57	3.60	3.49	B
	แปลผล	ดีพอใช้	ดีพอใช้	พอใช้	ดี	ดี	ดีพอใช้	

ตาราง 25 พบว่าผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในด้านบริบท ของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ถึง ดีมาก (C<sup>+</sup> - A) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 – 4.06 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมาคือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมราชทัณฑ์ และสำนักบริหารหนี้สาธารณะ มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 , 3.82 และ 3.81 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุดคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งจราจร อยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมการขนส่งทางบก กรมพัฒนาพลังงานทดแทน และสำนักนโยบายและแผนพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13, 3.19 และ 3.26 ตามลำดับ

ตาราง 26 คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยนำเข้า (Input) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	4.50	3.76	3.00	4.23	3.95	3.95	B <sup>+</sup>
2.	กรมที่ดิน	3.00	3.76	4.00	4.61	3.91	3.88	B <sup>+</sup>
3.	ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	4.00	3.61	4.00	3.588	3.88	3.84	B <sup>+</sup>
4.	ส.เศรษฐกิจการคลัง	5.00	3.98	4.00	3.37	3.74	3.77	B <sup>+</sup>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
5.	กรมราชทัณฑ์	4.00	4.00	3.00	3.66	3.80	3.72	B <sup>+</sup>
6.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	4.00	3.88	3.00	3.63	3.51	3.58	B <sup>+</sup>
7.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	3.50	3.50	2.00	3.67	3.88	3.57	B <sup>+</sup>
8.	กรมสรรพสามิต	4.00	3.69	2.00	2.52	3.95	3.55	B <sup>+</sup>
9.	ส.ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4.30	3.30	2.00	2.82	3.91	3.55	B <sup>+</sup>
10.	กรมชลประทาน	4.00	3.32	3.50	3.69	3.35	3.52	B <sup>+</sup>
11.	ส.ค.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.50	3.61	3.00	3.50	3.85	3.44	B
12.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	4.00	3.38	2.00	2.76	3.69	3.43	B
13.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.00	3.46	2.00	3.51	3.58	3.42	B
14.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	4.50	3.92	3.80	3.94	3.09	3.41	B
15.	ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	4.00	3.25	2.00	4.19	3.31	3.41	B
16.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว	4.00	3.69	2.00	3.11	3.85	3.40	B
17.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	4.00	3.30	4.00	3.11	3.28	3.39	B
18.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.69	3.00	3.00	3.35	3.38	B
19.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	3.00	3.90	2.00	3.49	3.26	3.35	B
20.	สำนักงาน ก.พ.	4.00	3.92	2.90	3.38	3.25	3.34	B
21.	กรมสุขภาพจิต	3.00	3.23	2.66	3.58	3.53	3.34	B
22.	กรมศุลกากร	4.50	3.52	2.00	3.46	3.22	3.31	B
23.	ส.ค.นโยบายรัฐวิสาหกิจ	4.00	3.35	3.00	3.05	3.30	3.29	B
24.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	4.00	4.00	3.27	3.125	3.28	B
25.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.84	4.00	3.00	3.26	3.28	B
26.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	3.34	2.25	3.18	3.41	3.28	B
27.	กรมธุรกิจพลังงาน	2.00	3.69	3.00	3.47	3.17	3.27	B
28.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2.00	3.82	2.00	3.68	3.25	3.27	B
29.	กรมทรัพยากรธรณี	3.50	4.00	2.50	4.17	3.05	3.25	B
30.	38.ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2.50	4.53	4.00	3.61	3.08	3.24	B
31.	9.ส.โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	4.00	4.00	1.00	3.35	3.33	3.22	B
32.	12.สำนักงาน ก.พ.ร.	3.00	3.02	4.00	3.11	3.25	3.22	B
33.	29.สน.นโยบายและแผนทรัพยากรฯ	3.00	3.84	3.50	2.94	3.15	3.22	B
34.	11.สำนักงบประมาณ	3.10	3.73	4.00	3.41	2.93	3.14	B

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
35.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	3.00	3.48	3.00	3.01	3.07	3.10	B
36.	ส.นโยบายและแผนพลังงาน	1.00	3.19	3.00	3.411	3.24	3.09	B
37.	กรมการขนส่งทางบก	2.50	3.65	2.00	3.13	3.28	3.08	B
38.	ส.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	3.00	4.50	3.00	3.88	2.48	3.06	B
39.	กรมการปกครอง	3.00	3.46	3.00	3.07	2.78	3.00	B
40.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	2.50	3.25	3.00	2.808	3.00	2.98	C <sup>+</sup>
41.	กรมประมง	2.00	3.43	2.00	3.05	3.01	2.96	C <sup>+</sup>
42.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.69	2.00	2.79	3.06	2.86	C <sup>+</sup>
รวม		3.27	3.62	2.83	3.41	3.31	3.33	B
แปลผล		ดีพอใช้	ดี	พอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้	

ตาราง 26 พบว่า ผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในด้านปัจจัยนำเข้า ของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ ถึง ดี (C<sup>+</sup> - B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 – 3.95 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ กรมที่ดิน สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค และสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เช่นกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 , 3.84 และ 3.77 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุดคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งจราจร อยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมบัญชีกลาง กรมประมง และกรมพัฒนาพลังงานทดแทน มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) เช่นกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86, 2.96 และ 2.98 ตามลำดับ

ตาราง 27 คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยกระบวนการ (Process) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	3.50	2.76	4.00	4.46	4.19	4.03	A
2.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	5.00	4.38	3.00	4.16	3.65	3.90	B <sup>+</sup>
3.	กรมราชทัณฑ์	4.00	3.84	3.00	3.66	4.20	3.89	B <sup>+</sup>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
4.	คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	4.00	3.84	3.00	4.06	3.91	3.83	B <sup>+</sup>
5.	กรมที่ดิน	3.00	3.53	4.00	4.66	3.86	3.83	B <sup>+</sup>
6.	ส.ปลัดกระทรวงวิทย์และเทคโนโลยี	3.80	3.23	3.00	3.40	4.00	3.71	B <sup>+</sup>
7.	ส.เศรษฐกิจการค้า	3.00	3.73	4.20	3.66	3.69	3.68	B <sup>+</sup>
8.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.00	3.73	2.00	4.12	3.64	3.66	B <sup>+</sup>
9.	กรมชลประทาน	4.00	3.25	4.00	3.92	3.20	3.62	B <sup>+</sup>
10.	กรมสรรพสามิต	3.00	3.92	3.00	2.73	4.04	3.60	B <sup>+</sup>
11.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	4.00	3.69	2.00	4.60	3.62	3.60	B <sup>+</sup>
12.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	4.50	4.07	4.50	3.95	3.28	3.58	B <sup>+</sup>
13.	กรมการปกครอง	4.00	3.58	4.00	3.60	3.36	3.58	B <sup>+</sup>
14.	สน.โยธาและแผนทรัพยากรฯ	3.50	3.69	3.50	3.66	3.55	3.56	B <sup>+</sup>
15.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.92	3.00	3.53	3.53	3.56	B <sup>+</sup>
16.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ	4.00	4.00	2.00	3.46	4.00	3.54	B <sup>+</sup>
17.	ส.ค.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.50	4.07	3.00	4.10	3.75	3.54	B <sup>+</sup>
18.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.83	4.50	3.66	3.38	3.52	B <sup>+</sup>
19.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	4.00	3.00	3.80	3.44	3.51	B <sup>+</sup>
20.	ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2.50	4.53	4.00	3.83	3.48	3.50	B
21.	กรมสุขภาพจิต	3.00	3.69	2.66	4.06	3.57	3.47	B
22.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	3.01	3.94	2.00	3.82	3.34	3.45	B
23.	ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	3.80	3.25	2.00	4.24	3.32	3.42	B
24.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	3.00	3.76	3.00	3.96	3.15	3.38	B
25.	สำนักงาน ก.พ.	3.80	3.89	3.50	3.53	3.24	3.37	B
26.	ส.ฯโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	4.00	4.00	2.50	3.46	3.25	3.37	B
27.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	3.00	3.84	3.00	4.11	3.16	3.36	B
28.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	4.00	3.03	3.00	3.60	3.30	3.35	B
29.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	4.00	3.61	4.00	3.36	2.98	3.32	B
30.	กรมธุรกิจพลังงาน	3.00	3.47	3.00	3.73	3.16	3.31	B
31.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	2.80	3.57	3.00	3.60	3.13	3.30	B
32.	สำนักงานประมง	3.10	3.71	3.00	3.86	3.13	3.30	B
33.	ส.ค.น.นโยบายรัฐวิสาหกิจ	3.00	3.23	3.00	3.24	3.33	3.27	B

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
34.	กรมศุลกากร	4.50	3.55	3.00	3.74	3.01	3.26	B
35.	กรมทรัพยากรธรณี	4.00	3.96	2.00	4.37	3.00	3.22	B
36.	สำนักงาน ก.พ.ร.	3.00	3.48	3.00	3.41	3.13	3.21	B
37.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	3.59	2.40	3.37	3.17	3.21	B
38.	กรมประมง	2.20	3.56	2.00	3.39	3.27	3.19	B
39.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.76	3.00	3.56	3.18	3.18	B
40.	ส.น.โยบายและแผนพลังงาน	1.00	3.73	2.50	3.13	3.13	3.03	B
41.	ส.น.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	3.00	4.65	2.00	3.64	2.70	3.01	B
42.	กรมการขนส่งทางบก	1.50	3.73	2.00	3.35	3.25	2.98	C <sup>+</sup>
รวม		3.23	3.68	2.93	3.75	3.34	3.42	B
แปลผล		ดีพอใช้	ดี	พอใช้	ดี	ดีพอใช้	ดีพอใช้	

ตาราง 27 พบว่าผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในด้านกระบวนการ ของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ ถึง ดีมาก (C<sup>+</sup> - A) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 – 4.03 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงสุด อยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 รองลงมาคือ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กรมราชทัณฑ์และสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90, 3.89 และ 3.83 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุดคือ กรมการขนส่งทางบก มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ต่ำสุดรองลงมาคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งจราจร สำนักงานนโยบายและแผนพลังงานทดแทน และกรมบัญชีกลาง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01, 3.03 และ 3.18 ตามลำดับ

ตาราง 28 คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยผลิต (Product) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	4.50	3.07	4.00	4.23	3.96	3.98	B <sup>+</sup>
2.	กรมที่ดิน	4.00	4.15	4.00	4.06	3.84	3.93	B <sup>+</sup>
3.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.00	3.61	2.00	4.34	3.80	3.79	B <sup>+</sup>
4.	กรมราชทัณฑ์	4.00	3.84	3.00	3.51	3.86	3.70	B <sup>+</sup>
5.	ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	3.00	3.53	4.00	4.20	3.66	3.67	B <sup>+</sup>
6.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	4.00	3.93	3.00	3.76	3.60	3.67	B <sup>+</sup>
7.	กรมสรรพสามิต	3.00	3.69	3.00	3.13	3.97	3.63	B <sup>+</sup>
8.	ส.เศรษฐกิจการค้า	4.00	3.57	4.30	3.32	3.67	3.61	B <sup>+</sup>
9.	กรมชลประทาน	4.00	3.11	3.75	3.77	3.33	3.54	B <sup>+</sup>
10.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว	4.00	3.84	2.00	3.26	4.04	3.53	B <sup>+</sup>
11.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	5.00	3.84	2.00	2.86	3.53	3.49	B
12.	กรมสุขภาพจิต	3.00	2.92	3.00	3.64	3.68	3.47	B
13.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	3.00	3.53	3.00	3.83	3.45	3.45	B
14.	ส.ค.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.50	3.53	3.00	3.60	3.81	3.43	B
15.	สำนักงาน ก.พ.	4.00	4.05	4.00	3.71	3.21	3.41	B
16.	ส.ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4.10	3.07	2.00	3.26	3.66	3.41	B
17.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	4.50	3.25	4.50	3.91	3.09	3.35	B
18.	ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	2.50	2.71	2.00	4.22	3.57	3.31	B
19.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	3.00	3.84	3.00	3.46	3.26	3.31	B
20.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	3.53	3.00	3.24	3.32	3.29	B
21.	กรมธุรกิจพลังงาน	3.00	3.16	3.00	3.55	3.27	3.27	B
22.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	2.00	3.40	3.00	3.71	3.22	3.26	B
23.	กรมทรัพยากรธรณี	3.50	3.69	2.50	3.96	3.13	3.24	B
24.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	3.00	3.82	2.00	3.51	3.16	3.23	B
25.	สำนักงาน ก.พ.ร.	3.50	3.23	5.00	2.60	3.27	3.23	B
26.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	4.00	3.34	3.00	3.17	3.16	3.23	B
27.	ส.ฯโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	4.00	3.76	1.50	3.60	3.20	3.20	B
28.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.61	3.00	3.08	3.23	3.19	B
29.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	3.11	2.25	3.03	3.37	3.19	B
30.	กรมศุลกากร	4.50	3.50	3.00	2.78	3.16	3.18	B
31.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.69	3.00	1.73	3.24	3.18	B

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
32.	สน.นโยบายและแผนทรัพยากรฯ	3.50	3.46	3.00	3.26	3.08	3.17	B
33.	กรมการขนส่งทางบก	2.50	3.30	2.00	3.31	3.46	3.14	B
34.	สำนักงบประมาณ	3.10	3.69	2.00	3.68	2.97	3.13	B
35.	ส.ค.น.นโยบายรัฐวิสาหกิจ	3.50	3.12	3.00	2.97	3.15	3.13	B
36.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.38	4.00	3.16	3.05	3.09	B
37.	ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2.50	4.38	2.00	3.63	3.05	3.08	B
38.	สน.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	3.00	4.38	3.00	4.00	2.43	3.03	B
39.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	2.80	3.26	3.00	3.11	2.88	3.01	B
40.	กรมประมง	2.50	3.05	2.00	3.28	2.91	2.92	C <sup>+</sup>
41.	กรมการปกครอง	3.00	3.25	3.00	2.47	3.07	2.92	C <sup>+</sup>
42.	ส.นโยบายและแผนพลังงาน	1.00	3.11	2.00	3.26	3.05	2.88	C <sup>+</sup>
รวม		3.25	3.43	2.89	3.44	3.30	3.31	B
แปลผล		ดีพอใช้	ดีพอใช้	พอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้	

ตาราง 28 พบว่าผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในด้านผลผลิต ของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ ถึง ดี (C<sup>+</sup> - B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 – 3.98 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือ กรมที่ดิน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และกรมราชทัณฑ์ มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 , 3.79 และ 3.70 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด คือ สำนักนโยบายและแผนพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมการปกครอง กรมประมง และสำนักนโยบายและแผนพลังงานทดแทน มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) และระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92, 2.92 และ 3.01 ตามลำดับ

ตาราง 29 คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยด้านผลลัพธ์ (Outcome) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	4.00	4.07	3.00	4.26	4.11	4.02	A
2.	กรมที่ดิน	4.00	4.84	3.00	4.15	3.66	3.81	B <sup>+</sup>
3.	ส.เศรษฐกิจการค้า	4.00	3.92	4.00	3.58	3.75	3.76	B <sup>+</sup>
4.	กรมชลประทาน	4.00	3.65	3.75	3.96	3.47	3.75	B <sup>+</sup>
5.	กรมราชทัณฑ์	4.00	3.84	3.00	4.00	3.69	3.75	B <sup>+</sup>
6.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	4.00	4.42	3.00	3.78	3.58	3.72	B <sup>+</sup>
7.	กรมสรรพสามิต	3.00	4.00	3.00	3.46	3.96	3.70	B <sup>+</sup>
8.	ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	3.00	3.92	3.00	4.00	3.84	3.68	B <sup>+</sup>
9.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.0	3.50	2.00	4.23	3.59	3.64	B <sup>+</sup>
10.	สำนักงาน ก.พ.	4.00	4.25	4.00	4.01	3.36	3.60	B <sup>+</sup>
11.	ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	4.20	3.46	2.00	4.07	3.60	3.59	B <sup>+</sup>
12.	ส.ปลัดกระทรวงวิทย์และเทคโนโลยี	4.00	3.84	2.00	4.46	3.49	3.52	B <sup>+</sup>
13.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	3.00	4.15	2.50	4.30	3.43	3.49	B
14.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	4.00	3.56	4.50	4.23	3.17	3.48	B
15.	ส.ฯโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	5.00	4.46	1.50	4.00	3.24	3.46	B
16.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว	4.00	4.00	2.00	3.30	3.87	3.46	B
17.	กรมธุรกิจพลังงาน	3.00	3.61	3.00	3.50	3.38	3.42	B
18.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	3.92	3.00	3.79	3.31	3.42	B
19.	สำนักงานประมง	3.10	3.61	2.00	3.69	3.39	3.40	B
20.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	3.00	4.00	3.00	3.69	3.30	3.40	B
21.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	2.50	4.42	3.00	3.65	3.15	3.40	B
22.	กรมสุขภาพจิต	4.00	2.92	3.00	3.38	3.49	3.38	B
23.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.76	2.50	3.65	3.35	3.36	B
24.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	3.02	3.86	3.00	3.53	3.17	3.36	B
25.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	5.00	3.92	2.00	3.07	3.25	3.35	B
26.	ส.ค.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.50	3.61	3.00	3.73	3.56	3.35	B
27.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2.000	4.33	2.00	4.07	3.17	3.34	B
28.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	3.00	3.84	3.00	3.51	3.21	3.32	B
29.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.92	3.00	3.69	3.04	3.31	B
30.	สำนักงาน ก.พ.ร.	3.50	3.56	5.00	3.07	3.17	3.29	B

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
31.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	2.50	3.60	3.00	3.42	3.17	3.27	B
32.	กรมศุลกากร	4.00	3.50	3.00	3.32	3.19	3.27	B
33.	ส.ค.น.โยบาชรัฐวิสาหกิจ	3.40	3.61	3.00	3.61	3.08	3.23	B
34.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	3.23	2.35	3.55	3.20	3.21	B
35.	กรมการปกครอง	3.00	4.19	3.00	2.84	2.84	3.17	B
36.	กรมการขนส่งทางบก	2.50	3.38	2.00	3.56	3.27	3.14	B
37.	สน.นโยบายและแผนทรัพยากรฯ	3.00	4.00	3.00	3.92	2.92	3.14	B
38.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.61	3.00	3.38	3.18	3.13	B
39.	กรมประมง	2.30	3.25	2.00	3.84	3.01	3.12	B
40.	สน.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	2.00	4.50	3.00	4.84	2.50	3.07	B
41.	ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	1.50	4.53	2.00	3.84	3.16	3.02	B
42.	ส.น.นโยบายและแผนพลังงาน	1.00	3.07	2.50	3.61	3.05	2.96	C <sup>+</sup>
รวม		3.16	3.77	2.74	3.72	3.32	3.40	B
แปลผล		ดีพอใช้	ดี	พอใช้	ดี	ดีพอใช้	ดีพอใช้	

ตาราง 29 พบว่าผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในด้านด้านผลลัพธ์ ของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ ถึง ดีมาก (C<sup>+</sup> - A) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 – 4.02 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดีมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมาคือ กรมที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และกรมชลประทาน มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 , 3.76 และ 3.75 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุดคือ สำนักนโยบายและแผนพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ต่ำสุดรองลงมาคือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักนโยบายและแผนการขนส่งจราจร กรมประมง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02, 3.07 และ 3.12 ตามลำดับ

ตาราง 30 คะแนนเฉลี่ยรวม และการแปลผลระดับความสำเร็จตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัย ผลกระทบ (Impact) จำแนกตามส่วนราชการ และกลุ่มตัวอย่าง

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

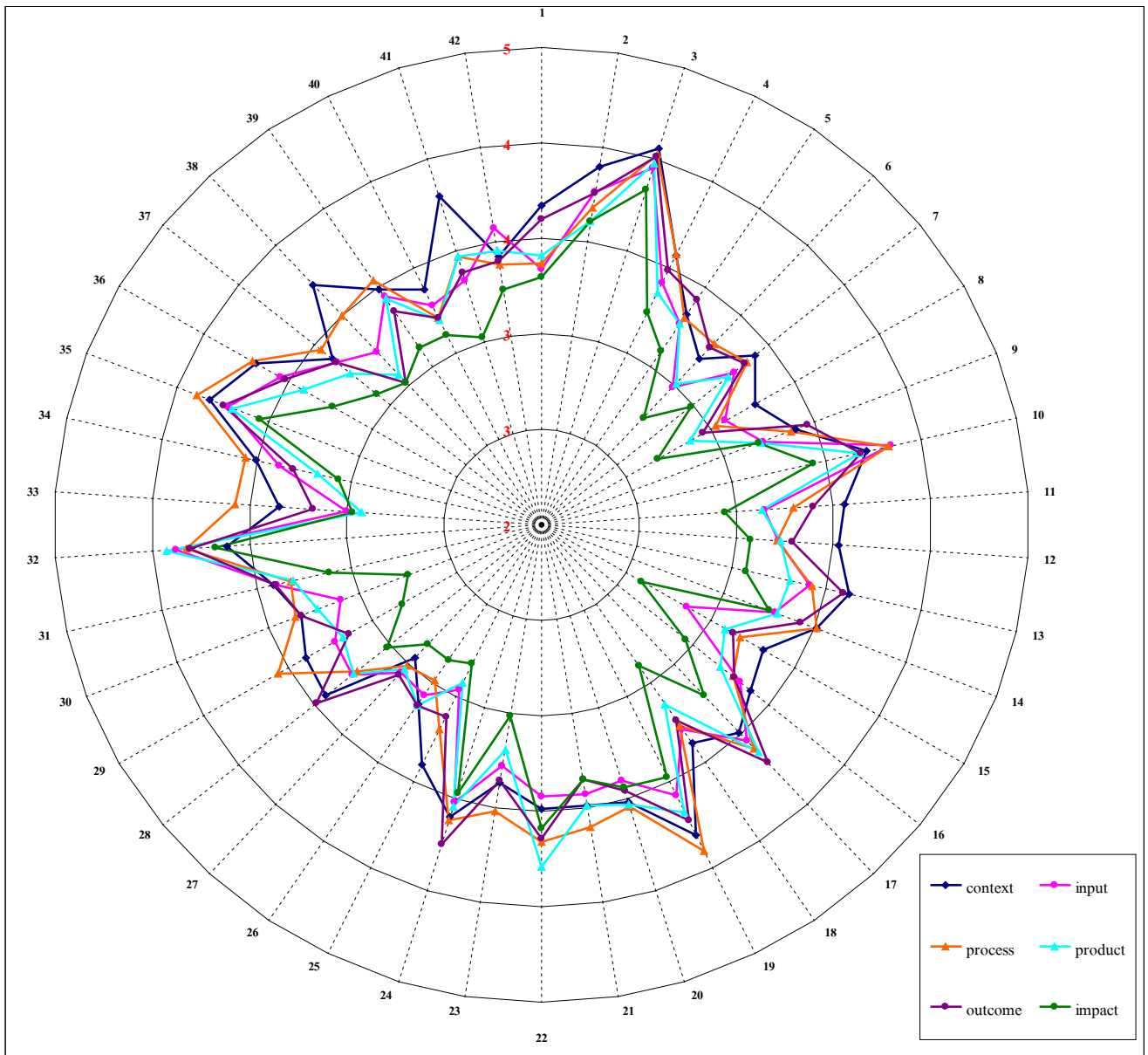
ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
1.	ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	3.50	4.00	3.00	4.35	3.85	3.84	B <sup>+</sup>
2.	กรมที่ดิน	3.00	3.55	4.00	4.00	3.72	3.68	B <sup>+</sup>
3.	ส.เศรษฐกิจการคลัง	4.00	3.80	4.00	3.52	3.48	3.61	B <sup>+</sup>
4.	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	3.00	3.22	2.00	3.86	3.77	3.59	B <sup>+</sup>
5.	กรมราชทัณฑ์	4.00	3.55	3.00	3.00	3.92	3.55	B <sup>+</sup>
6.	ส.บริหารหนี้สาธารณะ	5.00	3.33	3.00	3.27	3.47	3.47	B
7.	กรมชลประทาน	4.00	3.47	4.00	3.47	3.18	3.47	B
8.	ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยว	4.00	3.88	2.00	2.70	3.98	3.44	B
9.	ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	3.00	3.33	3.00	3.50	3.62	3.43	B
10.	ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	4.00	3.44	2.00	3.20	3.48	3.35	B
11.	สำนักงาน ก.พ.	4.50	3.92	4.00	3.63	3.05	3.30	B
12.	ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	3.00	3.77	3.00	3.53	3.14	3.25	B
13.	ส.คณะกรรมการอาหารและยา	2.50	3.27	3.00	3.50	3.34	3.25	B
14.	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	4.00	3.00	4.50	3.67	3.05	3.24	B
15.	ส.ปลัดกระทรวงวิทย์และเทคโนโลยี	4.00	3.22	2.00	2.80	3.44	3.24	B
16.	กรมสรรพสามิต	2.00	3.55	2.00	3.10	3.68	3.22	B
17.	ส.โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	4.00	3.55	1.50	3.00	3.340	3.19	B
18.	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	3.00	3.11	3.00	2.70	3.40	3.12	B
19.	ส.ค.การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2.00	3.77	3.00	3.35	3.38	3.12	B
20.	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	3.00	2.91	2.40	3.05	3.25	3.11	B
21.	กรมธุรกิจพลังงาน	2.00	3.02	3.00	3.27	3.18	3.10	B
22.	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	3.02	3.52	2.00	3.23	2.98	3.09	B
23.	ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	2.80	2.25	2.00	4.13	3.30	3.08	B
24.	สำนักงาน ก.พ.ร.	3.00	2.75	5.00	2.60	3.14	3.07	B
25.	กรมโยธาธิการและผังเมือง	4.00	3.55	3.00	2.20	2.98	3.07	B
26.	กรมสุขภาพจิต	3.00	2.22	2.33	3.33	3.25	3.03	B
27.	กรมทรัพยากรธรณี	3.50	3.44	2.00	3.65	2.97	3.02	B
28.	ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2.50	4.33	2.00	3.95	2.88	3.02	B
29.	ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	3.00	3.77	2.50	3.16	2.92	3.01	B
30.	ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2.00	3.40	2.00	3.33	2.97	2.99	C <sup>+</sup>
31.	กรมการปกครอง	3.00	3.77	3.00	2.56	2.90	2.97	C <sup>+</sup>

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ/ ผู้ประเมินระบบ ในส่วนราชการตนเอง	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ(1-5)					รวม เฉลี่ย	ระดับ
		ผู้บริหาร	ผู้บังคับ บัญชา	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ	ข้าราชการ HiPPS	ข้าราชการ ทั่วไป		
32.	กรมศุลกากร	4.00	3.17	3.00	2.66	2.93	2.95	C <sup>+</sup>
33.	สำนักงบประมาณ	3.10	3.63	1.00	3.37	2.80	2.94	C <sup>+</sup>
34.	ส.ค.น.โยบาชรัฐวิสาหกิจ	3.50	3.07	3.00	2.56	2.87	2.89	C <sup>+</sup>
35.	กรมการขนส่งทางบก	2.00	2.83	2.00	3.16	3.18	2.85	C <sup>+</sup>
36.	ส.น.โยบาชและแผนการขนส่งฯ	2.00	4.33	3.00	3.10	2.41	2.85	C <sup>+</sup>
37.	ส.น.โยบาชและแผนทรัพยากรฯ	3.00	3.44	3.00	2.40	2.75	2.83	C <sup>+</sup>
38.	กรมประมง	2.30	2.59	2.00	3.36	2.88	2.81	C <sup>+</sup>
39.	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	2.50	3.20	4.00	2.40	2.64	2.77	C <sup>+</sup>
40.	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	3.00	2.94	2.00	2.63	2.78	2.73	C <sup>+</sup>
41.	ส.น.โยบาชและแผนพลังงาน	1.00	2.83	2.50	3.00	2.80	2.69	C <sup>+</sup>
42.	กรมบัญชีกลาง	2.00	3.00	3.00	2.45	2.60	2.59	C <sup>+</sup>
รวม		3.02	3.27	2.65	3.22	3.12	3.12	B
แปลผล		ดีพอใช้	ดีพอใช้	พอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้	ดีพอใช้	

ตาราง 30 พบว่าผลการประเมินการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในด้านผลกระทบของส่วนราชการมีศักยภาพอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันตั้งแต่ พอใช้ ถึง ดี (C<sup>+</sup> - B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 – 3.84 เมื่อพิจารณาการประเมินเป็นส่วนราชการพบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงสุด อยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ กรมที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 , 3.61 และ 3.59 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุดคือ กรมบัญชีกลาง มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด อยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 ต่ำสุดรองลงมาคือ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กรมทรัพย์สินทางปัญญาและกรมพัฒนาพลังงานทดแทน มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้(C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69, 2.73 และ 2.77 ตามลำดับ

จากคะแนนผลการประเมินตามตาราง 24 -30 นำมาแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นในภาพรวม และจำแนกตามปัจจัยความสำเร็จ ให้ชัดเจนขึ้นจึงนำเสนอเป็นกราฟ ดังภาพประกอบ 14–21

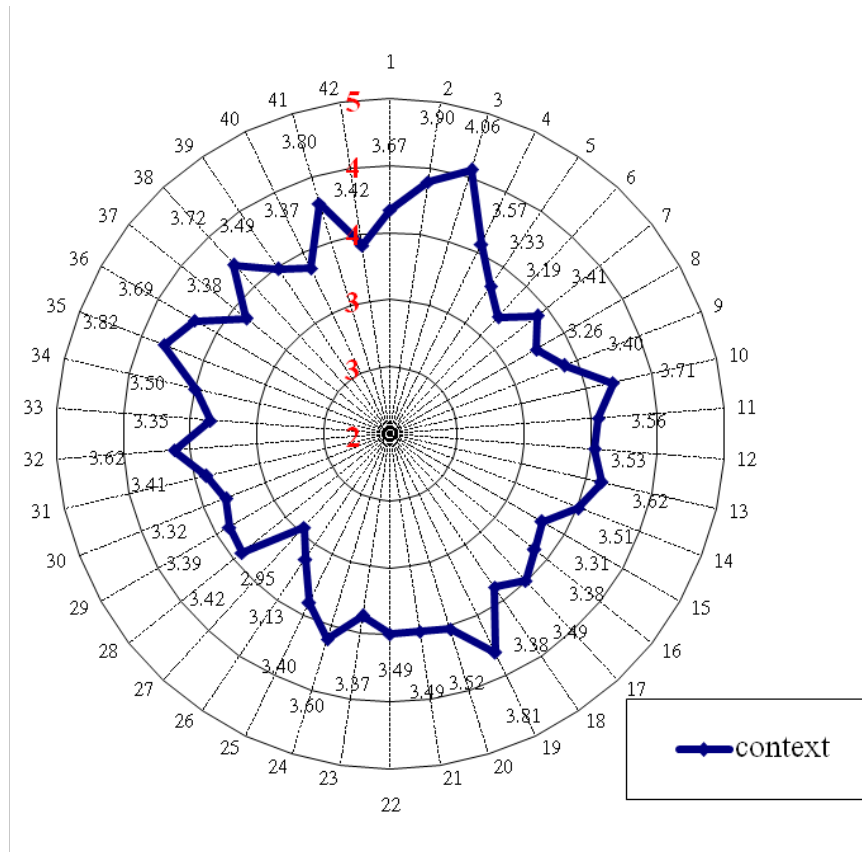


ภาพประกอบ 14 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ในแต่ละปัจจัย 6 ด้าน จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

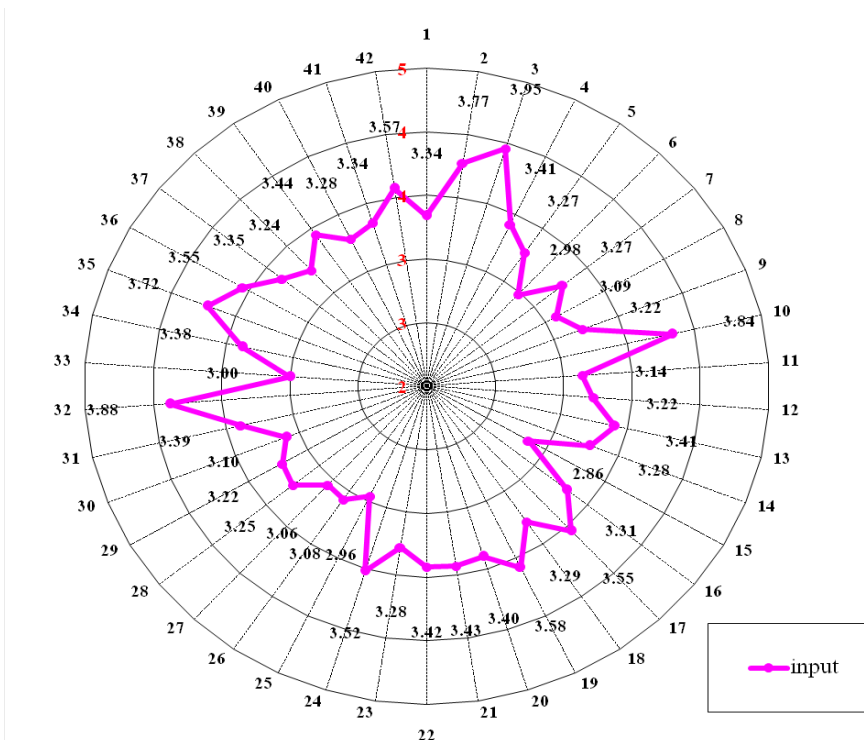
1.สำนักงาน ก.พ.	12.สำนักงาน ก.พ.ร.	23.ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	34.กรมโยธาธิการและผังเมือง
2. ส.เศรษฐกิจการค้า	13.ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	24.กรมชลประทาน	35.กรมราชทัณฑ์
3.ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	14.ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	25.กรมประมง	36.ส.ปลัดกระทรวงวิทย์และเทคโนโลยีฯ
4.กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	15.กรมบัญชีกลาง	26.กรมการขนส่งทางบก	37.กรมวิทยาศาสตร์บริการ
5.กรมธุรกิจพลังงาน	16.กรมศุลกากร	27.ส.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	38.ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
6.กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	17.กรมสรรพสามิต	28.กรมทรัพยากรธรณี	39.คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7.ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	18.คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	29.ส.นโยบายและแผนทรัพยากรฯ	40.กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
8.ส.นโยบายและแผนพลังงาน	19.ส.บริหารหนี้สาธารณะ	30.กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	41.กรมสุขภาพจิต
9.ส.โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	20.ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ	31.สำนักงานสถิติแห่งชาติ	42.คณะกรรมการอาหารและยา
10.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	21.ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	32.กรมที่ดิน	
11.สำนักงบประมาณ	22.กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	33.กรมการปกครอง	



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

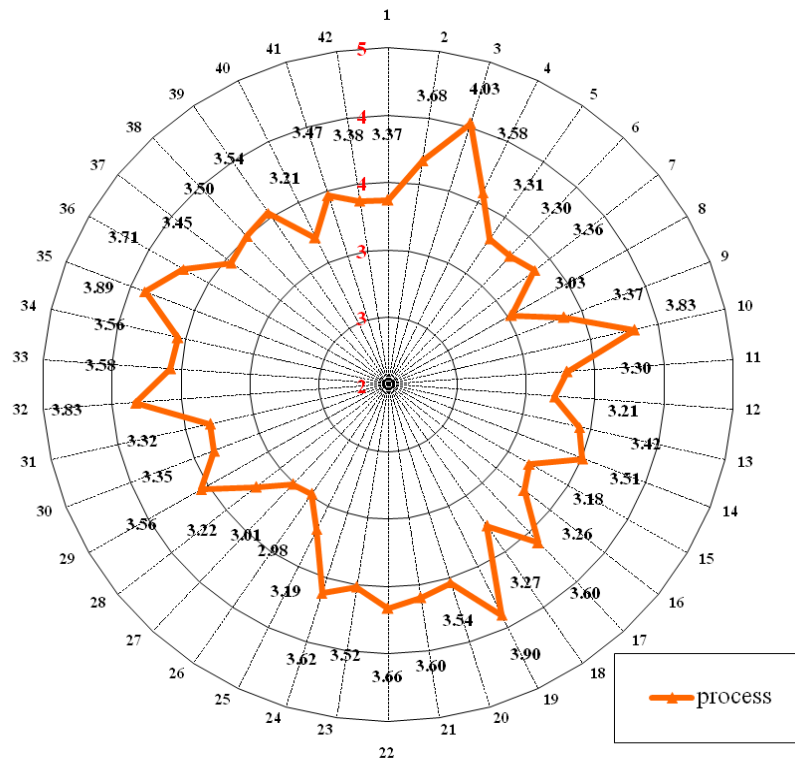


ภาพประกอบ 15 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการ ในด้านบริบท จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

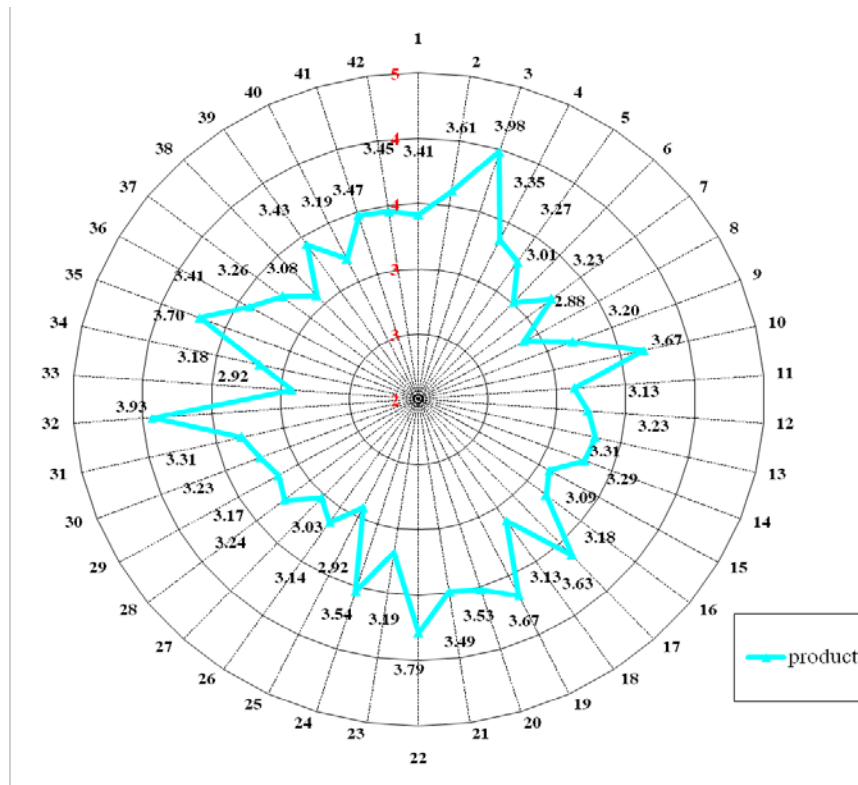


ภาพประกอบ 16 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการ ในด้านปัจจัยนำเข้า จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

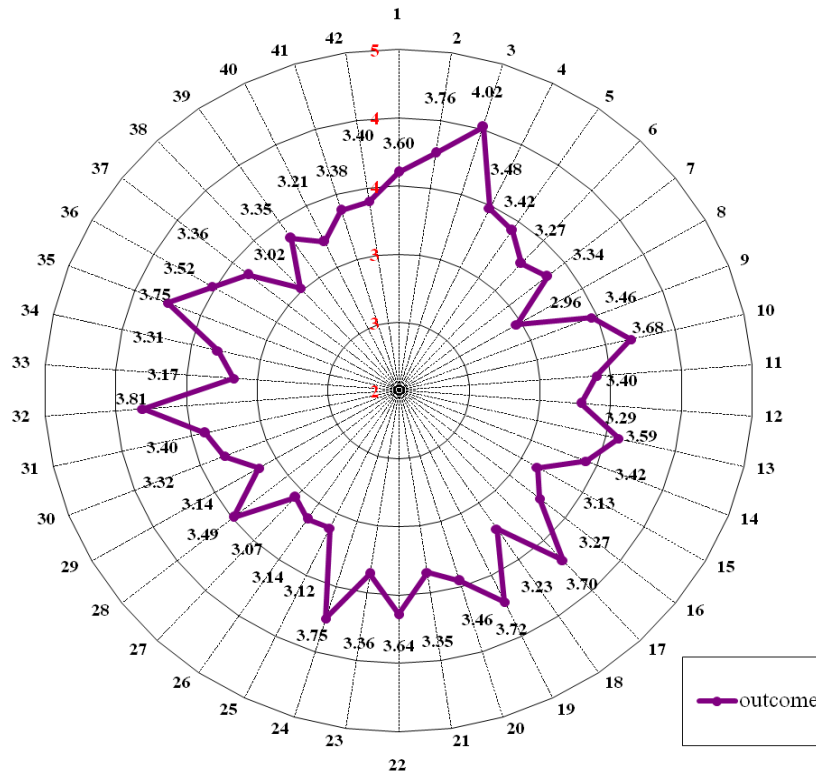


ภาพประกอบ 17 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในด้านกระบวนการ จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

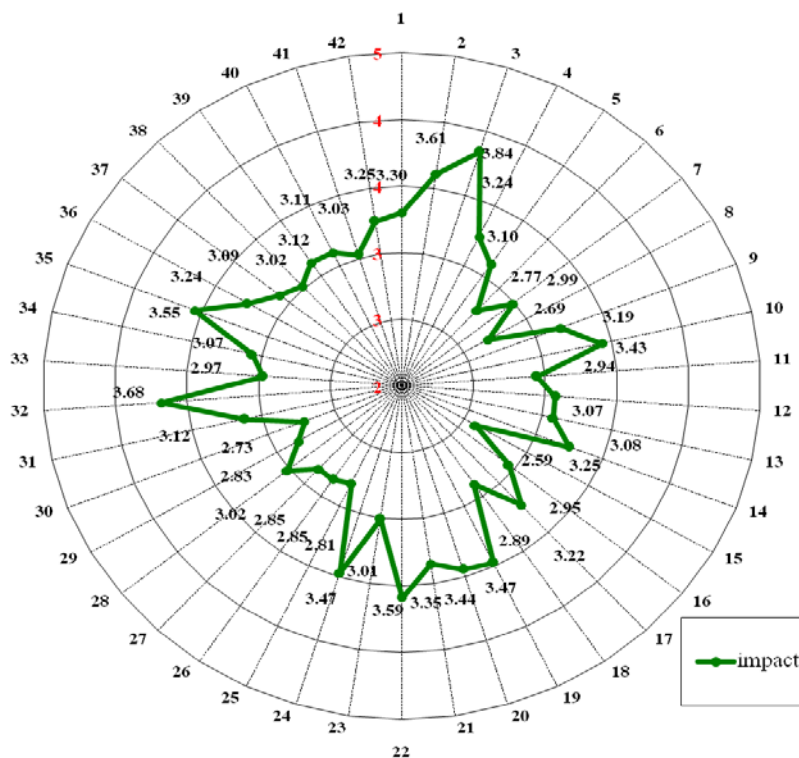


ภาพประกอบ 18 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPSของส่วนราชการในด้านผลผลิต จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

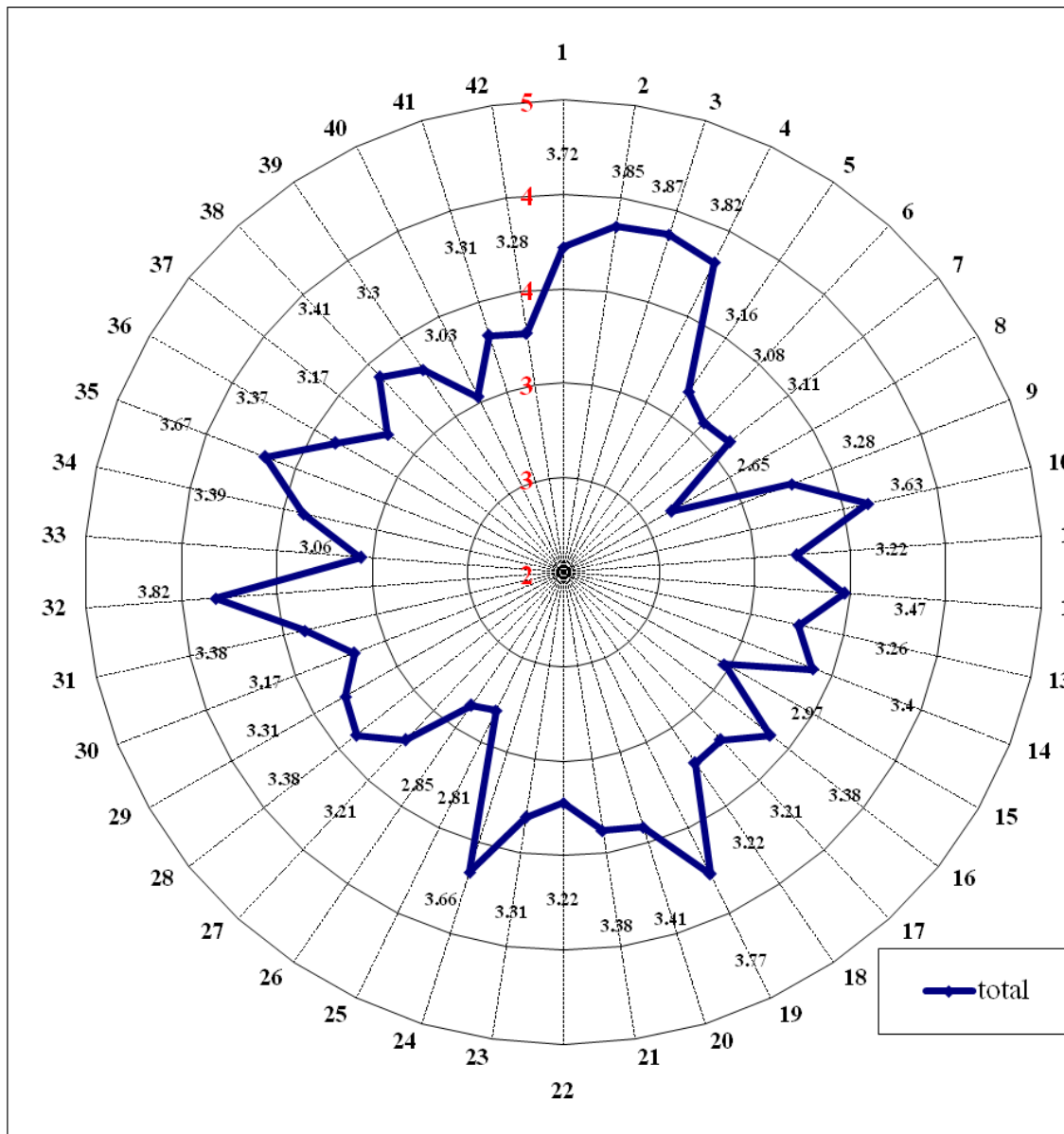


ภาพประกอบ 19 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการในด้านผลลัพธ์ จำแนกตาม 42 ส่วนราชการ



ภาพประกอบ 20 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการในด้านผลกระทบจำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ



ภาพประกอบ 21 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างรวม 5 กลุ่มต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการในปัจจุบันรวมทั้ง 6 ด้านจำแนกตาม 42 ส่วนราชการ

1.สำนักงาน ก.พ.	12.สำนักงาน ก.พ.ร.	23.ส.ปลัดกระทรวงเกษตรฯ	34.กรมโยธาธิการและผังเมือง
2. ส.เศรษฐกิจการค้า	13.ส.ค.พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	24.กรมชลประทาน	35.กรมราชทัณฑ์
3.ส.ปลัดกระทรวงพลังงาน	14.ส.ปลัดกระทรวงการคลัง	25.กรมประมง	36.ส.ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
4.กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	15.กรมบัญชีกลาง	26.กรมการขนส่งทางบก	37.กรมวิทยาศาสตร์บริการ
5.กรมธุรกิจพลังงาน	16.กรมศุลกากร	27.ส.นโยบายและแผนการขนส่งฯ	38.ส.ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
6.กรมพัฒนาพลังงานทดแทนฯ	17.กรมสรรพสามิต	28.กรมทรัพยากรธรณี	39.ส.คณะกรรมการกฤษฎีกา
7.ส.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี	18.คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	29.ส.นโยบายและแผนการสาธารณสุขฯ	40.กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
8.ส.นโยบายและแผนพลังงาน	19.ส.บริหารหนี้สาธารณะ	30.กรมทรัพย์สินทางปัญญา	41.กรมสุขภาพจิต
9.ส.โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	20.ส.ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวฯ	31.สำนักงานสถิติแห่งชาติ	42.คณะกรรมการอาหารและยา
10.ส.คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	21.ส.ปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมฯ	32.กรมที่ดิน	
11.สำนักงบประมาณ	22.กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	33.กรมการปกครอง	

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

2.4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปัจจัยความสำเร็จภาพรวมทั้ง 6 ด้าน และแต่ละด้านระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม

ตาราง 31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่ม ด้วยการทดสอบสถิติ One Way- ANOVA

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	Df	MS	F	P
<b>ภาพรวมการประเมิน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	21.299	4	5.325	17.682	.000**
ภายในกลุ่ม	207.182	688	.301		
<b>รวม</b>	<b>228.480</b>	<b>692</b>			
<b>บริบททั่วไป (Context)</b>					
ระหว่างกลุ่ม	24.927	4	6.232	19.536	.000**
ภายในกลุ่ม	219.461	688	.319		
<b>รวม</b>	<b>244.388</b>	<b>692</b>			
<b>ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>					
ระหว่างกลุ่ม	21.307	4	5.327	13.010	.000**
ภายในกลุ่ม	280.459	685	.409		
<b>รวม</b>	<b>301.766</b>	<b>689</b>			
<b>กระบวนการ (Process)</b>					
ระหว่างกลุ่ม	35.082	4	8.770	22.143	.000**
ภายในกลุ่ม	270.131	682	.396		
<b>รวม</b>	<b>305.213</b>	<b>686</b>			
<b>ผลผลิต (Product)</b>					
ระหว่างกลุ่ม	12.440	4	3.110	6.493	.000**
ภายในกลุ่ม	327.619	684	.479		
<b>รวม</b>	<b>340.060</b>	<b>688</b>			
<b>ด้านผลลัพธ์ (Outcome)</b>					
ระหว่างกลุ่ม	51.429	4	12.857	28.010	.000**
ภายในกลุ่ม	309.379	674	.459		
<b>รวม</b>	<b>360.807</b>	<b>678</b>			

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ตาราง 31 – ต่อ -

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	Df	MS	F	P
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>					
ระหว่างกลุ่ม	14.408	4	3.602	6.211	.000**
ภายในกลุ่ม	394.914	681	.580		
<b>รวม</b>	<b>409.323</b>	<b>685</b>			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 31 อธิบายได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 ได้แก่ กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาาระดับต้น กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS และกลุ่มผู้บริหารของส่วนราชการ มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมของการประเมินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( F = 17.682\*\*) เมื่อทำการพิจารณาถึงความคิดเห็นในประเด็นการประเมินในแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นด้านบริบททั่วไป ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ ด้านผลผลิต และด้านผลกระทบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( F = 19.536\*\*, 13.010\*\*, 22.143\*\*, 6.493\*\*, 28.010\*\* และ 6.211\*\* ) เพื่อเป็นการแสดงรายละเอียดให้เห็นว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันแต่ละด้านในคูใด คณะวิจัยจึงได้ทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ประเมินทั้ง 5 กลุ่ม ในปัจจัยแต่ละด้าน ใช้การประเมินเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe’s method) เพื่อพิจารณาความแตกต่างหรือความสอดคล้องในความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลรายละเอียด ดังตาราง 23

ตาราง 32 ประเมินความแตกต่างของคะแนนความคิดเห็นต่อการจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ระหว่างคู่ กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม

ความแตกต่างของความคิดเห็นภาพรวมระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 กลุ่ม (Total)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	.16	-.00	.70*	.32*
ข้าราชการทั่วไป		-	-.16	.54*	.15
ผู้บังคับบัญชา าระดับต้น			-	.70*	.32*
เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ				-	-.38*
ผู้บริหาร ส่วนราชการ					-

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ความแตกต่างความคิดเห็น ด้านบริบททั่วไป (Context)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการ ทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	-.02	.22	.65*	.24
ข้าราชการทั่วไป		-	.25*	.68*	.27
ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น			-	.43*	.016
เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ				-	-.41*
ผู้บริหารส่วนราชการ					-
ความแตกต่างความคิดเห็น ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการ ทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	.10	-.21	.58*	.13
ข้าราชการทั่วไป		-	-.31*	.48*	.03
ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น			-	.79*	.34
เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ				-	-.44*
ผู้บริหารส่วนราชการ					-
ความแตกต่างความคิดเห็น ด้านกระบวนการ (Process)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการ ทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	.40*	.06	.81*	.51*
ข้าราชการทั่วไป		-	-.34*	.40*	.11
ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น			-	.74*	.45*
เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ				-	-.29
ผู้บริหารส่วนราชการ					-
ความแตกต่างความคิดเห็น ด้านผลผลิต (Product)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการ ทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	.14	.00	.55*	.19
ข้าราชการทั่วไป		-	-.13	.40*	.04
ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น			-	.54*	.18
เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ				-	-.36
ผู้บริหารส่วนราชการ					-



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ความแตกต่างความคิดเห็น ด้านด้านผลลัพธ์ (Outcome)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการ ทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	.40*	-.04	.97*	.55*
ข้าราชการทั่วไป		-	-.45*	.57*	.154
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น			-	1.02*	.60*
เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ				-	-.41
ผู้บริหารส่วนราชการ					-

ความแตกต่างความคิดเห็น ด้านผลกระทบ (Impact)	ข้าราชการ HiPPS N = 122	ข้าราชการ ทั่วไป N = 385	ผู้บังคับบัญชา ระดับต้น N = 93	เจ้าหน้าที่ ดูแลระบบ N = 49	ผู้บริหาร ส่วนราชการ N = 45
ข้าราชการ HiPPS	-	.09	-.05	.56*	.19
ข้าราชการทั่วไป		-	-.15	.46*	.09
ผู้บังคับบัญชาระดับต้น			-	.61*	.25
เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ				-	-.36
ผู้บริหารส่วนราชการ					-

\* ความคิดเห็นระหว่างคู่ของกลุ่มมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จาก ตาราง 32 เมื่อพิจารณาความสอดคล้องโดยพิจารณาจากคู่ที่ไม่มีมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า ความคิดเห็นทั้งภาพรวมและแต่ละด้านของปัจจัยความสำเร็จ ระหว่างคู่ ไม่มี ความแตกต่างของความคิดเห็น ระหว่างคู่ ข้าราชการ HiPPS กับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และความคิดเห็นในภาพรวมระหว่างคู่ ข้าราชการทั่วไป กับ ข้าราชการ HiPPS ไม่แตกต่างกัน และคู่ระหว่าง ข้าราชการทั่วไป กับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น แสดงว่า ความคิดเห็นในภาพรวมทั้ง 6 ปัจจัย ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับต้น ข้าราชการ HiPPS และคู่ ข้าราชการทั่วไป มีความสอดคล้องกัน

แต่เมื่อพิจารณา เปรียบเทียบความคิดเห็นของระดับคะแนนในภาพรวมระหว่างคู่ พบว่า กลุ่ม ข้าราชการ HiPPS มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS และผู้บริหารส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มข้าราชการทั่วไปมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS สูงกว่าผู้บริหารส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ต่ำกว่ากลุ่มผู้บริหารส่วนราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สถิติที่ระดับ .05 แต่สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

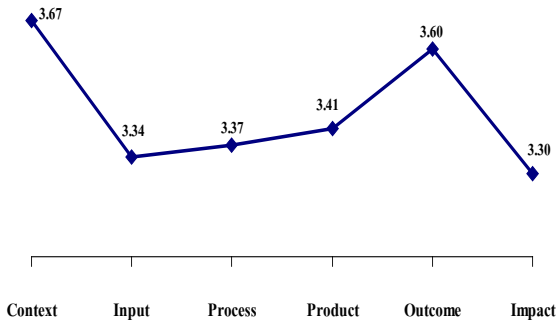
รายละเอียดผลการประเมินด้านผลกระทบพบว่ากลุ่มข้าราชการ HiPPS มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มข้าราชการทั่วไปมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สำหรับการจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS สามารถนำเสนอสรุปเป็นกราฟภาพประกอบ ของแต่ละส่วนราชการจำนวน 42 แห่ง ไว้ดังนี้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**1. สำนักงาน ก.พ.**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.82	3.25	3.79	3.62	3.67	B <sup>+</sup>
Input	4.00	3.92	2.90	3.38	3.25	3.34	B
Process	3.80	3.89	3.50	3.53	3.24	3.37	B
Product	4.00	4.05	4.00	3.71	3.21	3.41	B
Outcome	4.00	4.25	4.00	4.01	3.36	3.60	B <sup>+</sup>
Impact	4.50	3.92	4.00	3.63	3.05	3.30	B
Total	4.05	3.98	3.60	3.67	3.32	3.72	B <sup>+</sup>
Grade	A	B <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B	B <sup>+</sup>	

**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่หลากหลาย เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับเป็นผู้นำในอนาคต
- 2) ข้าราชการ HiPPS เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานอย่างแท้จริง ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ในหลายด้าน

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้สัมผัสประสบการณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 2) หน่วยงานยังขาดเจ้าหน้าที่สำหรับดูแล บริหารจัดการระบบ HiPPS ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงสุด เท่ากับ 4.05 รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชา กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น

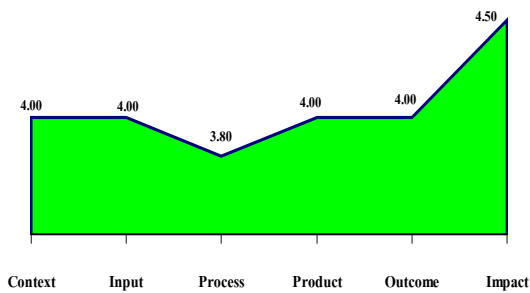
**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น

G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



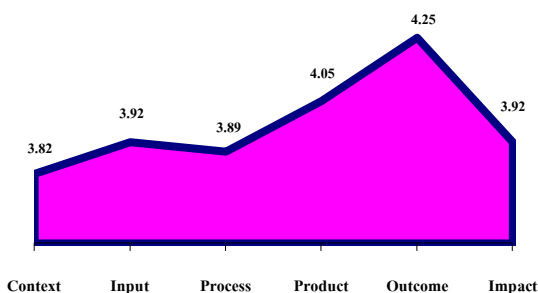
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน โดยเน้นการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริงมากกว่าการฝึกอบรมทั่วไป เป็นการเพิ่มศักยภาพได้อย่างแท้จริง
- 2) ระบบ HiPPS มีส่วนสำคัญในการช่วยรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวได้

**จุดด้อย**

- 1) การใช้ข้าราชการ HiPPS ให้ปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญมีข้อจำกัด เพราะจะต้องมีการหมุนเปลี่ยนงานบ่อยตลอดระยะเวลาที่อยู่ในระบบ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



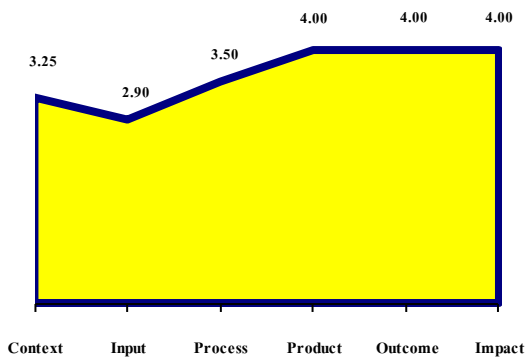
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสูง สามารถทำงานที่มีความท้าทายและยากได้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับดูแล จัดการระบบ HiPPS โดยเฉพาะให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมาย

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



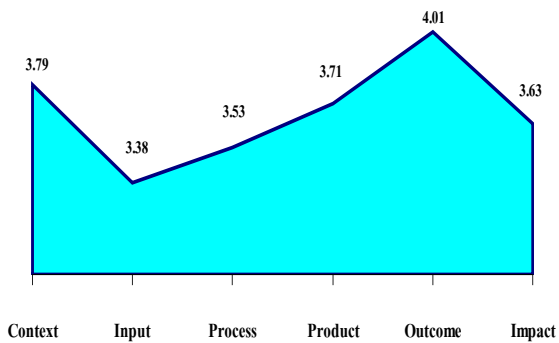
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีแบบแผนในการพัฒนาที่ชัดเจน สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับข้าราชการที่มีศักยภาพสูงด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ เป็นแรงจูงใจสำคัญในการรักษาคณะที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับระบบราชการต่อไป
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมอย่างจริงจัง

**จุดด้อย**

- 1) ส่วนราชการยังไม่ให้ความสำคัญกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเพราะว่า สำนักงาน ก.พ. มีเส้นทางความก้าวหน้าที่ดีสำหรับข้าราชการทุกคนในระดับที่ดี
- 2) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ตามแผนการที่วางไว้ได้
- 3) ขาดการสนับสนุนและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องทำให้ข้าราชการ HiPPS ส่วนหนึ่งไม่เห็นถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับภายหลังจากการได้รับการคัดเลือก

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



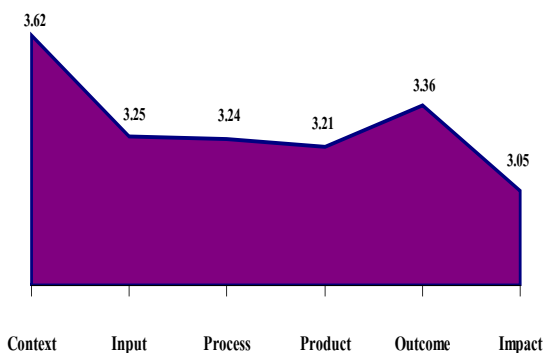
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ด้านศักยภาพ คุณวุฒิการศึกษา ความรู้ภาษาอังกฤษ มีความเหมาะสม
- 2) หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อรักษาคณะคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้อยู่ในระบบต่อไป

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้ส่งสมประสบการณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมด้านความรู้ความสามารถ ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS อย่างจริงจัง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสแก่ข้าราชการ HiPPS ในการปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญ มีความท้าทาย เพื่อพัฒนาศักยภาพ
- 2) หน่วยงานมีการกิจที่มีความท้าทาย เหมาะสำหรับการฝึกประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS ให้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดี

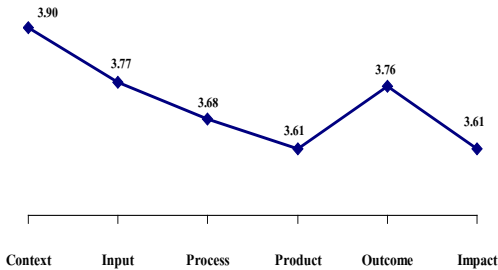
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถเพิ่มค่านิยมในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับข้าราชการทั่วไปของหน่วยงานได้
- 2) ข้าราชการทั่วไปในหน่วยงานยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานเท่าที่ควร

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**2. สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความซับซ้อน ทำทลายความสามารถเอื้อต่อการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตร แบ่งปันความรู้ สอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

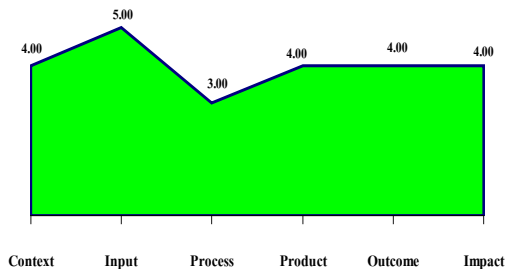
- 1) ยังขาดการมีส่วนร่วมของข้าราชการในหน่วยงานในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
- 2) ระบบ HiPPS ส่งผลกระทบต่อด้านบวกเฉพาะตัวข้าราชการ HiPPS เท่านั้น คนอื่นไม่ได้รับประโยชน์ร่วมด้วยชัดเจน

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.78	4.50	3.76	3.94	3.90	B <sup>+</sup>
Input	5.00	3.98	4.00	3.37	3.74	3.77	B <sup>+</sup>
Process	3.00	3.73	4.20	3.66	3.69	3.68	B <sup>+</sup>
Product	4.00	3.57	4.30	3.32	3.67	3.61	B <sup>+</sup>
Outcome	4.00	3.92	4.00	3.58	3.75	3.76	B <sup>+</sup>
Impact	4.00	3.80	4.00	3.52	3.48	3.61	B <sup>+</sup>
<b>Total</b>	<b>4.00</b>	<b>3.80</b>	<b>4.16</b>	<b>3.56</b>	<b>3.74</b>	<b>3.85</b>	<b>B<sup>+</sup></b>
<b>Grade</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบให้คะแนนการประเมินสูงสุด 4.16 รองลงมาคือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มข้าราชการ HiPPS ตามลำดับ

หมายเหตุ G1 = ผู้บริหารระดับสูง G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ G4 = ข้าราชการ HiPPS  
G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



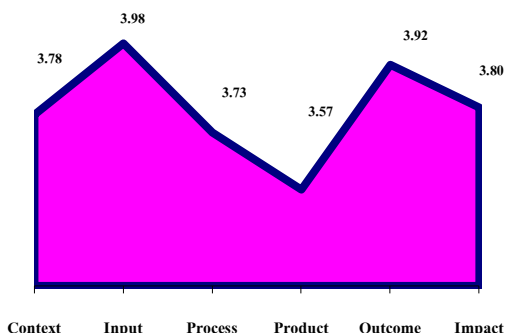
**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศของหน่วยงานมีความทำทลาย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เหมาะสำหรับการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ในการเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำในอนาคตต่อไป
- 2) มีการประกาศนโยบายการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS อย่างเข้มข้นเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถสูงที่สุด

**จุดด้อย**

- 1) กระบวนการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การหมุนเวียนงาน ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะว่าการกิจของหน่วยงานมีจำนวนมาก ต้องการคนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



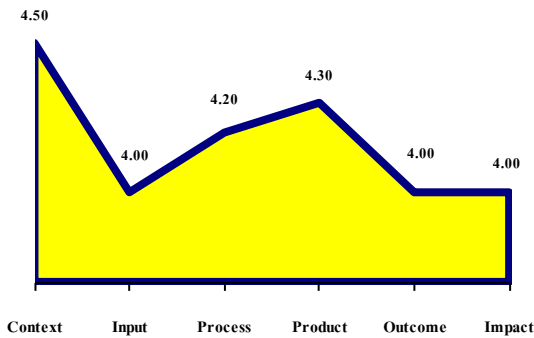
**จุดเด่น**

- 1) ไม่ได้รู้สึกอึดอัดกับการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) แสดงเคารพในความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS ด้วยการนำมาใช้ในการดำเนินงานจริง
- 3) ระบบ HiPPS มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมในกระบวนการคัดเลือกสำหรับข้าราชการทุกคน

**จุดด้อย**

- 1) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารน้อยลง
- 2) ไม่ได้ดำเนินการสร้างความเข้าใจกับข้าราชการทั่วไปว่าระบบ HiPPS ไม่ใช่การได้เปรียบเสียเปรียบ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



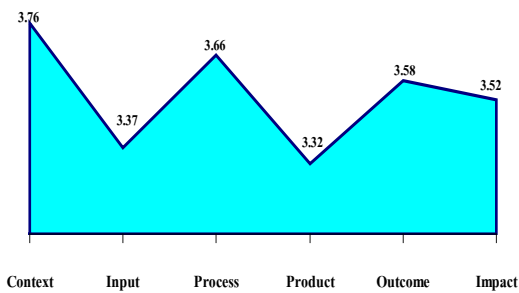
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมองว่ามีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ เพื่อดึงศักยภาพของข้าราชการออกมาพัฒนาองค์กร
- 2) เป็นหน่วยงานต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบ HiPPS ให้กับส่วนราชการอื่นๆ

**จุดด้อย**

- 1) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ HiPPS มีจำนวนไม่เพียงพอทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหาร ประสานงานระบบ HiPPS
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับความกดดันจากระบบที่จะต้องปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการคนอื่นๆ และถูกเปรียบเทียบกับข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



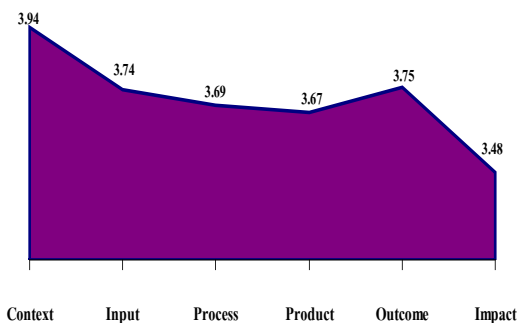
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ศักยภาพในการทำงาน และทักษะด้านภาษาอังกฤษมีความเหมาะสม
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มขึ้นจากการได้ฝึกอบรมดูงานตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดอบรมไว้ให้

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังไม่มีความทั่วถึง
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่แน่ใจว่าบุคคลใดที่เป็นผู้ประสานงานในส่วนกลาง (ก.พ.)

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ท้าทายความสามารถ เหมาะสมกับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านศักยภาพ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานมีความเหมาะสม

**จุดด้อย**

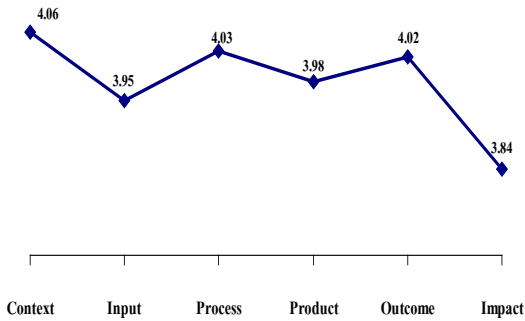
- 1) ยังขาดการมีส่วนร่วมในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เกิดความรู้สึกอึดอัด ไม่เท่าเทียมกันในด้านความก้าวหน้าระหว่างข้าราชการ HiPPS กับ ข้าราชการทั่วไป



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**3. สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.20	4.30	3.00	4.58	4.01	4.06	A
Input	4.50	3.76	3.00	4.23	3.95	3.95	B <sup>+</sup>
Process	3.50	2.76	4.00	4.46	4.19	4.03	A
Product	4.50	3.07	4.00	4.23	3.96	3.98	B <sup>+</sup>
Outcome	4.00	4.07	3.00	4.26	4.11	4.02	A
Impact	3.50	4.00	3.00	4.35	3.85	3.84	B <sup>+</sup>
<b>Total</b>	<b>4.03</b>	<b>3.64</b>	<b>3.33</b>	<b>4.37</b>	<b>4.00</b>	<b>3.87</b>	<b>B<sup>+</sup></b>
<b>Grade</b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่มีความซับซ้อน ท้าทายต่อความสามารถ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) หน่วยงานเห็นถึงความจำเป็นในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการ

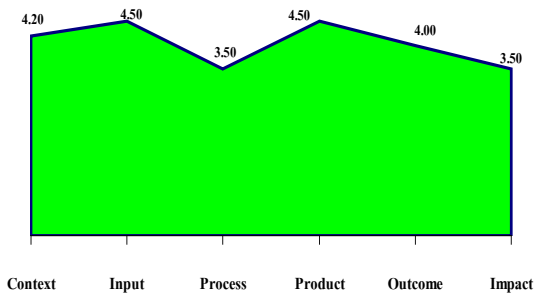
**จุดด้อย**

- 1) ยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โครงการจากบุคลากรฝ่ายอื่นๆ ของหน่วยงาน
- 2) ยังขาดการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานในด้านนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 4.37 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



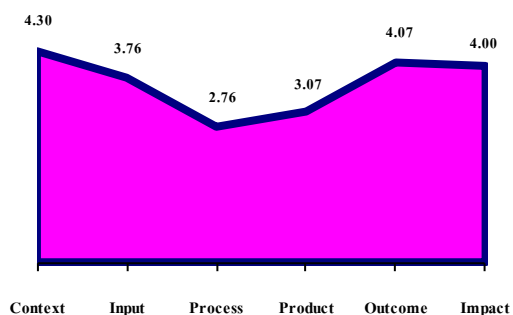
**จุดเด่น**

- 1) ได้มีการจัดเตรียมความพร้อมหน่วยงานเพื่อรองรับระบบ HiPPS เช่น ห้องสมุด ห้องพัก ห้องผ่อนคลายความเครียด และประกาศนโยบายรองรับข้าราชการ HiPPS ที่ออกจากระบบก่อนเวลา
- 2) ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้พัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมในการสอนงาน ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ผู้บริหารยังไม่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานของระบบ HiPPS ส่วนใหญ่ให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ ทำให้การส่งเสริมประสิทธิภาพของระบบ HiPPS ยังไม่สูงที่สุด

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



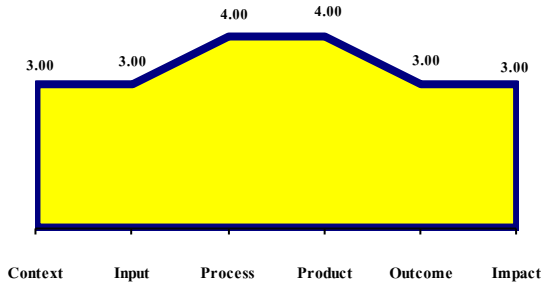
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) หน่วยงานมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน
- 3) หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) พี่เลี้ยงไม่ได้ทำการศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด
- 2) ไม่ได้สอดแทรกคุณธรรมในการสอนงานข้าราชการ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



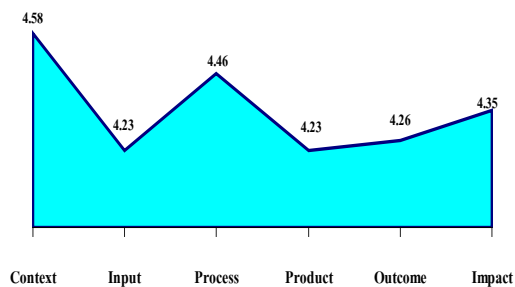
**จุดเด่น**

- 1) ได้คนที่มีคุณภาพมาร่วมทำงาน
- 2) เชื่อมั่นว่าสามารถพัฒนาระบบข้าราชการไทยให้ดีขึ้นได้

**จุดด้อย**

- 1) ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS โดยตรง
- 2) ข้าราชการ HiPPS ถูกดึงไปเป็นเลขานุการผู้บริหาร
- 3) เนื่องจาก HiPPS จะเป็นคนดี คนเก่ง เขาจึงจะอยู่กับระบบราชการไทยได้ไม่นาน
- 4) ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถเดินได้ตามกรอบ EAF

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



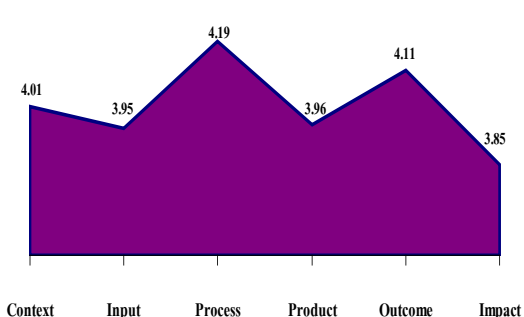
**จุดเด่น**

- 1) ได้เรียนรู้งานและพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้นจากระบบการหมุนเวียนงาน และการได้รับมอบหมายงานที่ทำทายจากผู้บังคับบัญชา
- 2) กองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานมีศักยภาพเพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกให้กับระบบ HiPPS ได้เป็นอย่างดี
- 3) ข้าราชการ HiPPS มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพ มุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในอนาคต

**จุดด้อย**

- 1) พี่เลี้ยงที่สอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง และไม่ค่อยมีเวลาสอนประสบการณ์ตรง
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการแบ่งปันความรู้ การสอนงาน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ท้าทายต่อความสามารถ เหมาะสมกับการตั้งสมประสงค์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตร เอื้อเฟื้อต่อกัน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

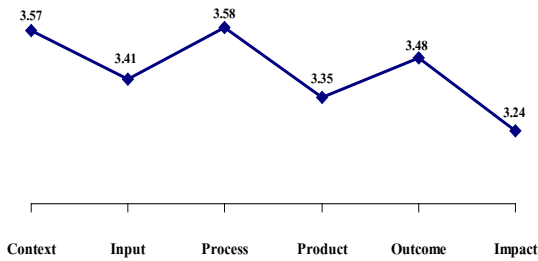
**จุดด้อย**

- 1) เกิดความรู้สึกอึดอัดใจในความไม่เต็มพียงกันด้านความก้าวหน้า และโอกาสในการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้
- 3) ยังไม่ได้มีส่วนช่วยเสริมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS เท่าที่ควร

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**4. กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) มีการส่งเสริมจากหน่วยงานด้านการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ในการสั่งสมประสบการณ์

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานขนาดเล็กทำให้การสั่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพ
- 2) กองการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เพียงพอในการอำนวยความสะดวก บริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีศักยภาพได้

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.50	3.41	3.50	3.96	3.51	3.57	B <sup>+</sup>
Input	4.50	3.92	3.80	3.94	3.09	3.41	B
Process	4.50	4.07	4.50	3.95	3.28	3.58	B <sup>+</sup>
Product	4.50	3.25	4.50	3.91	3.09	3.35	B
Outcome	4.00	3.56	4.50	4.23	3.17	3.48	B
Impact	4.00	3.00	4.50	3.67	3.05	3.24	B
Total	4.16	3.56	4.21	3.95	3.23	3.82	B <sup>+</sup>
Grade	A	B <sup>+</sup>	A	B <sup>+</sup>	B	B <sup>+</sup>	

กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ ให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.21 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มข้าราชการทั่วไป ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

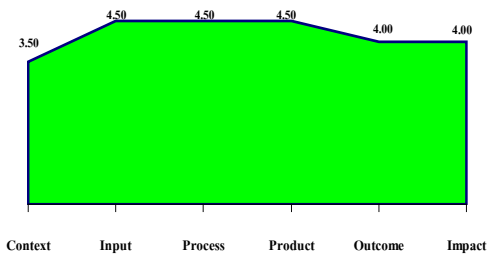
**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศของหน่วยงานมีการกิจที่ทำทายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) มีการส่งเสริมบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เช่น การจัดตั้งชมรมวิชาการ การจัดตั้ง Lunch Talk

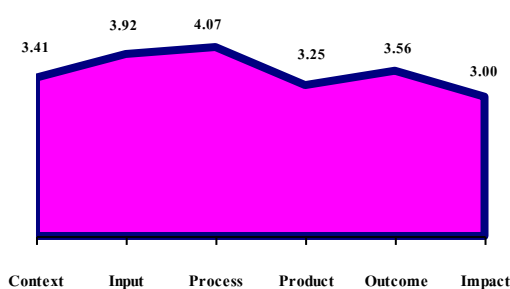
**จุดด้อย**

- 1) โครงสร้างของหน่วยงานมีขนาดเล็กทำให้การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS เพื่อสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลายยังทำได้ไม่เท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



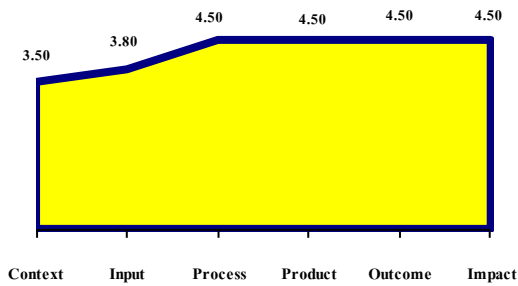
**จุดเด่น**

- 1) ไม่ได้รู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญ

**จุดด้อย**

- 1) การเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น
- 2) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอในการอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



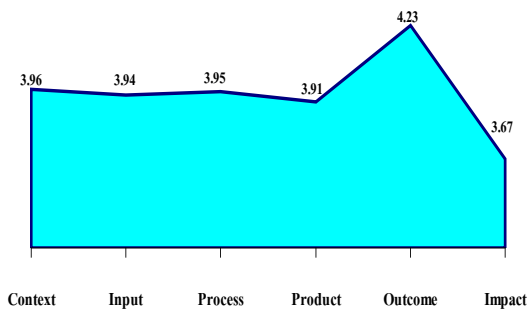
**จุดเด่น**

- 1) ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
- 2) จัดให้ระบบ HiPPS เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลของผู้รับผิดชอบงานในระบบ HiPPS
- 3) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการส่งเสริมให้เป็นแบบอย่าง
- 4) ข้าราชการ HiPPS เดิมใจที่จะทำงานในความรับผิดชอบที่หนักมากกว่าผู้อื่น

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานที่หน่วยงานต้นสังกัด ไม่ต้องการเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหมุนเวียนไปส่วนราชการอื่น
- 2) ยังไม่มีความชัดเจนในทางการปฏิบัติ โดยเฉพาะในด้านของเงินค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ เพื่อจะได้นำเสนอผู้บริหารได้อย่างถูกต้องต่อไป

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



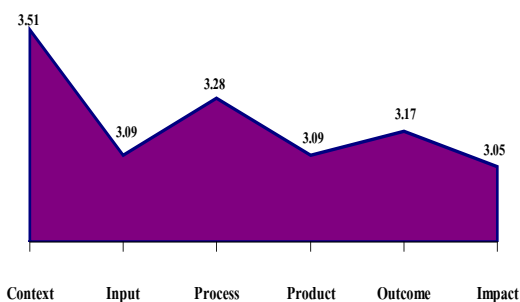
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ HiPPS มีความเหมาะสมสามารถที่จะคัดเลือกคนที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบได้อย่างแท้จริง
- 2) หน่วยงานมีการงานที่ท้าทาย ชับซ้อน มีความสำคัญ มีความเหมาะสมที่จะให้ข้าราชการ HiPPS ได้สั่งสมประสบการณ์ได้ดี
- 3) ข้าราชการ HiPPS มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพ และการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 2) เนื้อหาการอบรมให้ความรู้ของส่วนกลาง (ก.พ.) ยังมีเนื้อหาที่ไม่น่าสนใจ และยังไม่ค่อยเกี่ยวข้อง โดยตรงกับกรปฏิบัติงาน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ท้าทายต่อความสามารถ เหมาะสมกับการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกด้านความสามารถทางภาษาอังกฤษมีความเหมาะสม

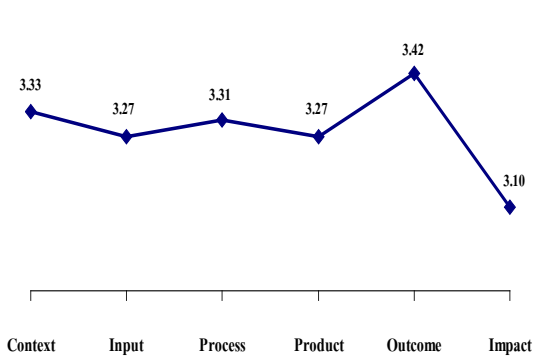
**จุดด้อย**

- 1) ยังขาดการมีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 2) ยังไม่ได้รับการพัฒนาตนเองให้เพิ่มขึ้นจากข้าราชการ HiPPS และระบบ HiPPS
- 3) ยังเห็นว่าระบบ HiPPS ไม่มีความเป็นธรรมกับข้าราชการทุกคนของหน่วยงาน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**5. กรมธุรกิจพลังงาน**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.02	3.00	3.49	3.46	3.33	B
Input	2.00	3.69	3.00	3.47	3.17	3.27	B
Process	3.00	3.47	3.00	3.73	3.16	3.31	B
Product	3.00	3.16	3.00	3.55	3.27	3.27	B
Outcome	3.00	3.61	3.00	3.50	3.38	3.42	B
Impact	2.00	3.02	3.00	3.27	3.18	3.10	B
Total	2.66	3.35	3.00	3.51	3.30	3.16	B
Grade	C <sup>+</sup>	B	C <sup>+</sup>	B	B	B	

**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศของหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน มีความเป็นกัลยาณมิตร เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในด้านความรู้ ความสามารถ

**จุดด้อย**

- 1) โครงสร้างของหน่วยงานมีขนาดเล็กส่งผลให้การหมุนเวียนงานไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 2) กองกรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะดูแล อำนวยความสะดวก HiPPS ให้มีศักยภาพได้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุด

เท่ากับ 3.51 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการทั่วไป เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

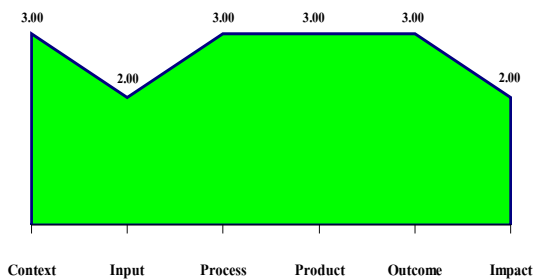
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการทำงาน โดดเด่นกว่าข้าราชการทั่วไปของหน่วยงาน และได้รับการยอมรับด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะการเป็นผู้การเปลี่ยนแปลง การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

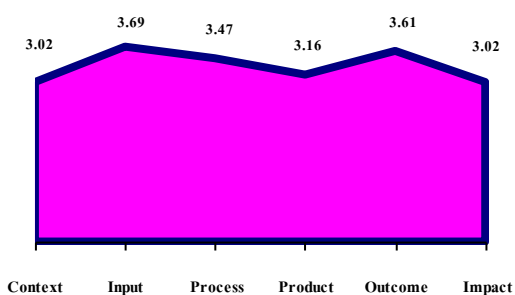
**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานมีบุคลากรจำนวนน้อย โครงสร้างการทำงานยังไม่ใหญ่มากเพียงพอที่จะให้ข้าราชการได้หมุนเวียนงานเพื่อส่งมอบประสบการณ์การเป็นผู้นำได้ดี
- 2) ผลประโยชน์จากระบบ HiPPS ที่จะให้กับข้าราชการ HiPPS ยังมีปริมาณน้อยเกินไปไม่เพียงพอที่จะจูงใจข้าราชการ HiPPS ได้ดี

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



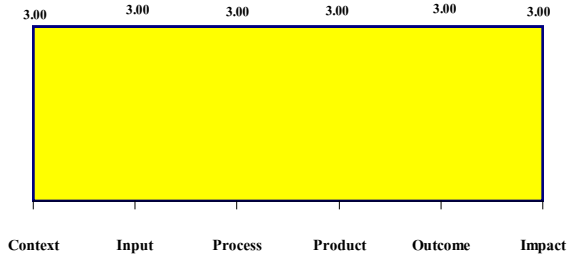
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงาน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ
- 2) ผู้บริหารได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน
- 2) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวก HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



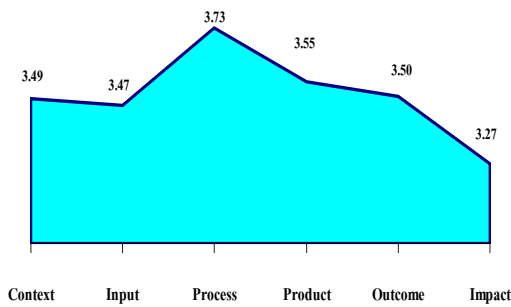
**จุดเด่น**

1) บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) ความล่าช้าในการเข้าร่วมประชุมพิจารณากำหนดกรอบ EAF ร่วมกัน
- 2) มีการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบ HiPPS น้อยมาก
- 3) ขาดการดำเนินการเรื่องค่าตอบแทนและการหมุนเวียนงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 4) การดำเนินการเกี่ยวกับ HiPPS ที่ต้องเข้าคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาก่อนการดำเนินการ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่เกิดความคล่องตัว

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



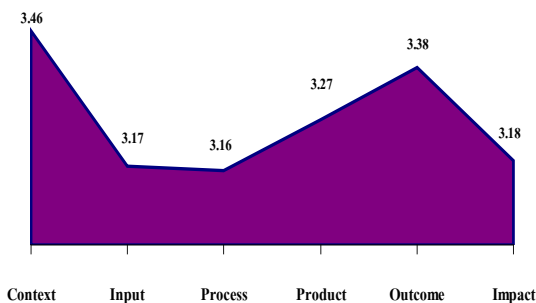
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ได้เรียนรู้งานอย่างแท้จริง เกิดการสั่งสมประสบการณ์จากการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา
- 2) การจัดอบรมจากส่วนกลางมีเนื้อหาที่น่าสนใจ มีเอกสารประกอบที่เพียงพอ
- 3) ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถสูงเพียงพอที่จะถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน
- 2) ระบบการสั่งสมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการะงานที่ท้าทาย ชับซ้อน เหมาะสมกับการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันและกัน เอื้อต่อการเรียนรู้ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

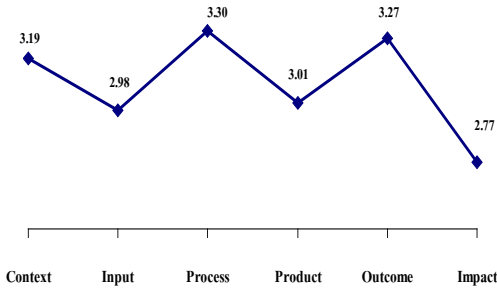
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่เป็นธรรมเนียมสำหรับข้าราชการทั่วไปของหน่วยงาน
- 2) ยังคงรู้สึกอึดอัดกับความไม่เต็มใจในการได้รับการฝึกฝนทักษะการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานต่อข้าราชการ HiPPS

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**6. กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับระบบ HiPPS ที่จะช่วยรักษาคณบดีคนเก่ง ให้อยู่ในระบบราชการในระยะยาวต่อไป
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาในศักยภาพ ความสามารถ

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 2) ยังขาดการมีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS จากบุคลากรในภาพรวมของหน่วยงาน

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	2.50	3.14	4.00	3.09	3.25	3.19	B
Input	2.50	3.25	3.00	2.80	3.00	2.98	C <sup>+</sup>
Process	2.80	3.57	3.00	3.60	3.13	3.30	B
Product	2.80	3.26	3.00	3.11	2.88	3.01	B
Outcome	2.50	3.60	3.00	3.42	3.17	3.27	B
Impact	2.50	3.20	4.00	2.40	2.64	2.77	C <sup>+</sup>
Total	2.60	3.34	3.33	3.09	3.04	3.08	B
Grade	C <sup>+</sup>	B	B	B	B	B	

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.51 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการทั่วไป เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

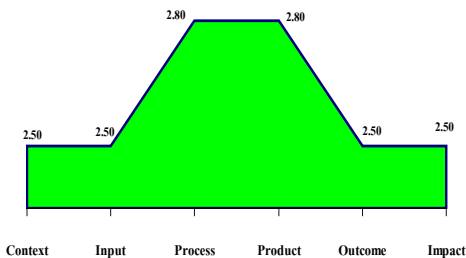
**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแล

ระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



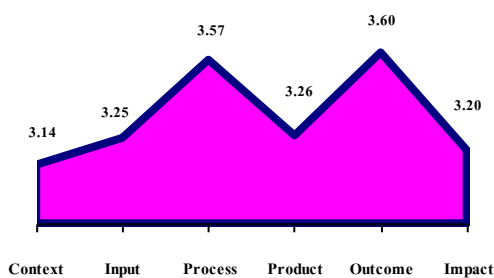
**จุดเด่น**

- 1) ผู้บริหารได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS ได้เปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ทำภายในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ
- 2) ระบบ HiPPS สามารถดึงศักยภาพของข้าราชการ HiPPS ได้เป็นอย่างดีและเป็นแนวทางการพัฒนาที่ต่อเนื่องได้

**จุดด้อย**

- 1) การวางแผนการบริหารจัดการระบบ HiPPS ยังไม่มีความต่อเนื่อง และยังคงเกิดความรู้สึกที่แตกต่าง ไม่เข้าใจกัน ระหว่างข้าราชการทั่วไปกับข้าราชการ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) ได้ให้โอกาส ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าอย่างเต็มที่
- 3) การสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้เวลาทำงานและพัฒนาก้าวหน้าของพี่เลี้ยงลดน้อยลง

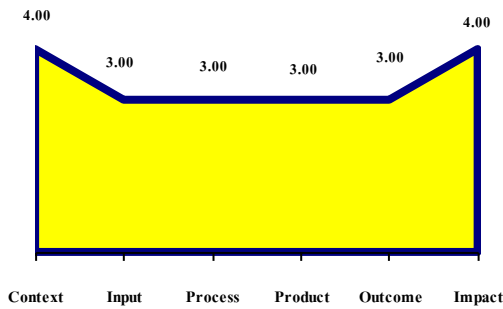
**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS
- 2) ยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนา ข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย **กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



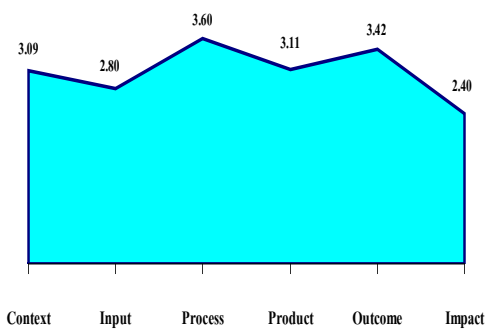
**จุดเด่น**

1) เป็นการดึงคนเก่งเข้ามาทำงาน เป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้มีความเก่งมาก ๆ

**จุดด้อย**

- 1) ปัญหาในการหมุนเวียนงานเนื่องจากข้าราชการ HiPPS มีอัตรากำลังคนน้อย
- 2) ปัญหาการทำงานล่าช้า ซึ่งไม่เป็นไปตามที่ EAF
- 3) คนที่เก่งที่เข้าร่วมระบบ HiPPS นั้นทำงานได้ยาก เนื่องจากติดปัญหาเรื่องวัฒนธรรมในองค์กรแบบเดิมๆ
- 4) ไม่มีคณะกรรมการคนใดให้คำมั่นว่าหากเข้าร่วมระบบ HiPPS แล้วจะได้เป็นอะไรแน่นอน
- 5) บุคลากรที่ทำงานด้านบุคคลมีน้อยแต่ภาระงานมีจำนวนมาก

ผลการประเมินโดย **กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



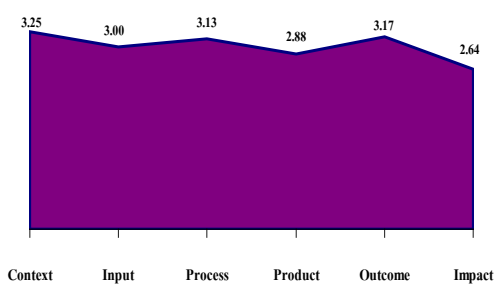
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ควรต่ำกว่าปริญญาตรีมีความเหมาะสม
- 2) หลักสูตรการฝึกอบรมจากส่วนกลางมีความน่าสนใจ นำไปใช้ได้จริง สถานที่ที่มีความเหมาะสม มีเอกสารที่เพียงพอ

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการเพื่อเข้ารับการศึกษาคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 2) กระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ยังคงมีข้อสงสัยด้านความโปร่งใส ยุติธรรมหลายประการ
- 3) เกณฑ์การคัดเลือกด้านภาษาอังกฤษสูงเกินไป ไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงาน
- 4) ระบบการส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงานยังไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินโดย **กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ทำทาบต่อความสามารถ เหมาะสมกับการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

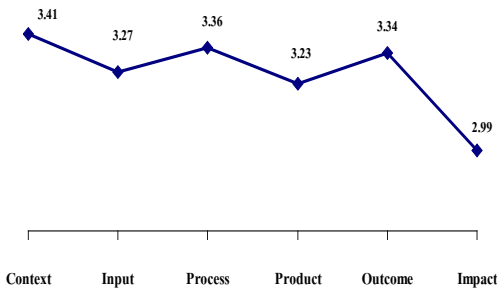
**จุดด้อย**

- 1) บรรรยากาศของหน่วยงานยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การสอนงาน ได้เพียงพอ
- 2) ยังมีความรู้สึกว่าการเข้าราชการในหน่วยงานไม่ได้รับความเห็นชอบกันในการฝึกทักษะการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถเพิ่มทักษะการทำงานและการเรียนรู้ของข้าราชการทั่วไปจากการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS ได้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**7. สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภาระงานที่ท้าทายความสามารถ ชับซ้อน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปเห็นว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการฝึกฝนประสบการณ์ให้กับข้าราชการที่มีศักยภาพสูง

**จุดด้อย**

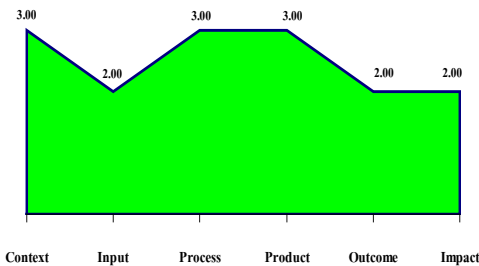
- 1) หน่วยงานยังไม่มีแนวทางและนโยบายเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างชัดเจน
- 2) บรรยากาศของหน่วยงานด้านการสอนงาน การแบ่งปันความรู้ การช่วยกันทำงาน ยังไม่เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.12	3.00	3.80	3.45	3.41	B
Input	2.00	3.82	2.00	3.68	3.25	3.27	B
Process	3.00	3.84	3.00	4.11	3.16	3.36	B
Product	3.00	3.82	2.00	3.51	3.16	3.23	B
Outcome	2.00	4.33	2.00	4.07	3.17	3.34	B
Impact	2.00	3.40	2.00	3.33	2.97	2.99	C <sup>+</sup>
Total	2.50	3.74	2.33	3.77	3.21	3.11	B
Grade	C	B <sup>+</sup>	C	B <sup>+</sup>	B	B	

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.77 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และ กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



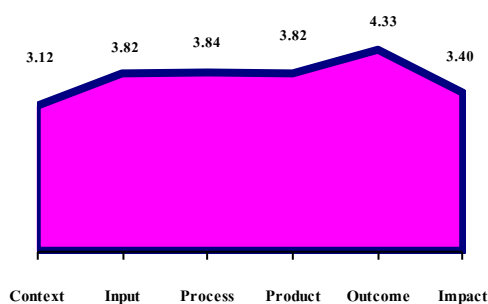
**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงที่ต่อเนื่องได้ดี และสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ให้ออกมาใช้ประโยชน์กับหน่วยงานได้
- 2) ผู้บริหารระดับสูงเชื่อมั่นว่าระบบ HiPPS จะสามารถรักษามูลค่าที่มีศักยภาพในการทำงานสูงให้อยู่ในระบบราชการต่อไปได้

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันในโอกาสก้าวหน้าในอาชีพระหว่างข้าราชการทั่วไปกับข้าราชการที่อยู่ในระบบ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

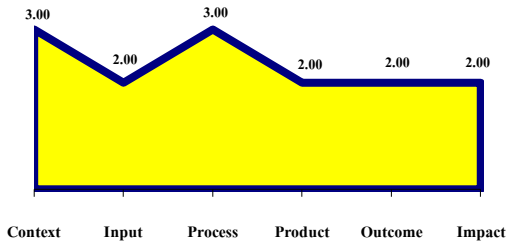
- 1) การเป็นที่เล็งใจให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น
- 2) การเป็นที่เล็งใจให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้มีทักษะการเป็นผู้นำมากขึ้น
- 3) ข้าราชการ HiPPS มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ในส่วนราชการยังไม่มี โครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



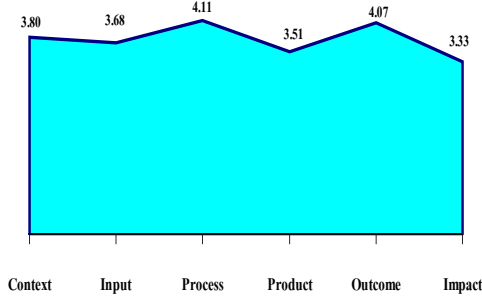
**จุดเด่น**

- 1) เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจต่อระบบ HiPPS พอสมควร
- 2) พี่เลี้ยง มีหน้าที่ทั้งกระบวนการ ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจต่างๆ
- 3) มีแนวทางพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

**จุดด้อย**

- 1) ไม่สามารถสร้างความร่วมมือทั่วทั้งส่วนราชการเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นระบบที่แยกส่วนการพัฒนาเฉพาะคนกลุ่มเล็ก
- 2) ระบบ HiPPS ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างข้าราชการทั่วไปและข้าราชการ HiPPS ทั้งที่ความเป็นจริงมีภารกิจงานที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้นการนำระบบ HiPPS มาใช้อาจทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรในการสนับสนุนบุคลากรอย่างเท่าเทียม เกิดมีข้อสงสัย

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



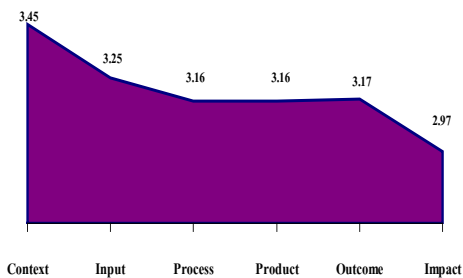
**จุดเด่น**

- 1) ผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยงเป็นข้าราชการที่มีศักยภาพ มีผลสัมฤทธิ์การทำงานที่สูงเพียงพอที่จะสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการ HiPPS รับรู้ว่าคุณค่าในองค์กรที่จะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับส่วนกลาง ทำให้ระบบมีความคล่องตัวดีขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) ยังคงมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความโปร่งใส การตรวจสอบได้ของกระบวนการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานยังไม่มีลักษณะของการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน
- 3) หน่วยงานยังไม่มีข้าราชการที่มีประสบการณ์ ศักยภาพสูง เพียงพอที่จะสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับการเรียนรู้ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานแบ่งปันความรู้ สอนงาน ซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการเรียนรู้ของข้าราชการ HiPPS

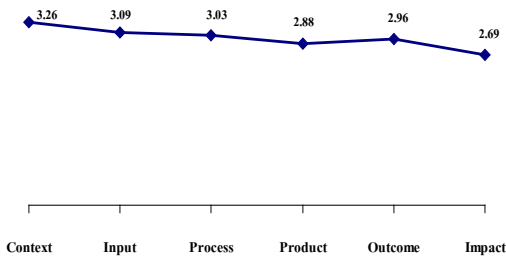
**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีระบบการจูงใจที่ชัดเจนเพื่อคึงให้คนเก่ง คนมีความสามารถอยู่กับระบบราชการในระยะยาวได้
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นบรรยากาศขององค์กรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานได้
- 3) ยังไม่ได้มีส่วนช่วยเสริมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**8. สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำทายความสามารถ ชับซ้อน มีบรรยากาศแห่งการแบ่งปันความรู้ การสอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

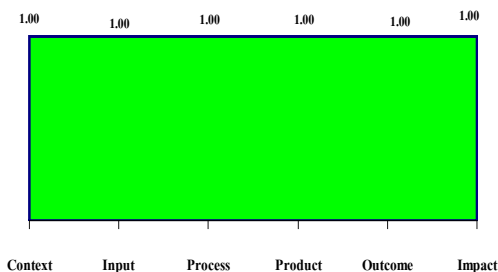
- 1) ยังไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับดูแลระบบ HiPPS เป็นการเฉพาะทำให้การบริหารจัดการยังไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	1.00	3.03	3.00	3.32	3.58	3.26	B
Input	1.00	3.19	3.00	3.41	3.24	3.09	B
Process	1.00	3.73	2.50	3.13	3.13	3.03	B
Product	1.00	3.11	2.00	3.26	3.05	2.88	C <sup>+</sup>
Outcome	1.00	3.07	2.50	3.61	3.05	2.96	C <sup>+</sup>
Impact	1.00	2.83	2.50	3.00	2.80	2.69	C <sup>+</sup>
Total	1.00	3.18	2.58	3.30	3.19	2.65	C <sup>+</sup>
Grade	D	B	C <sup>+</sup>	B	B	C <sup>+</sup>	

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 3.30 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



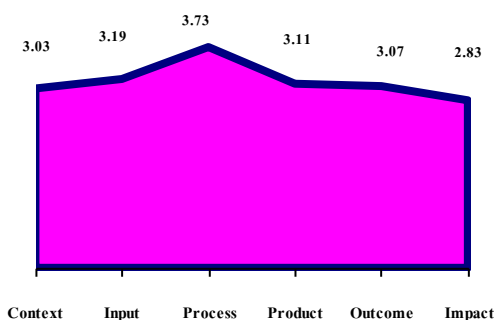
**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูงอยากที่จะเข้าร่วมโครงการเพื่อทำการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
- 2) ผลักดันให้ข้าราชการร่วมระบบ HiPPS ให้มากที่สุด และได้เข้ารับการอบรมตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ทุกครั้ง

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงให้อยู่ในระบบราชการในระยะยาวได้
- 2) ยังไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับดูแลระบบ HiPPS ไว้เป็นการเฉพาะ
- 3) ศักยภาพระหว่างข้าราชการ HiPPS กับข้าราชการทั่วไปยังไม่มีความแตกต่างกัน ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้สร้างสรรคนวัตกรรมให้กับหน่วยงาน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



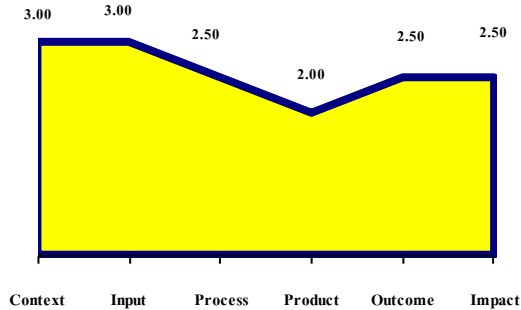
**จุดเด่น**

- 1) ได้ส่งเสริมให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ได้สร้างความเข้าใจกับข้าราชการทั่วไปว่าระบบ HiPPS ไม่ใช่การได้เปรียบเสียเปรียบ

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ในส่วนราชการของยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



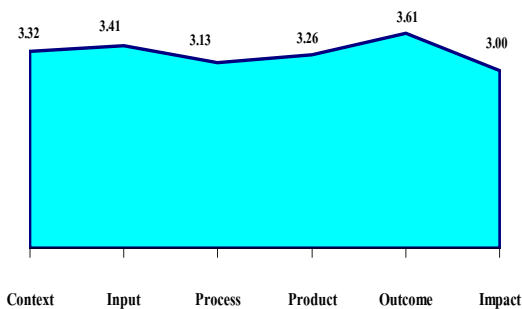
**จุดเด่น**

- 1) มีคู่มืออย่างเพียงพอ
- 2) ทำให้เกิดแรงจูงใจที่ดีต่อข้าราชการที่เก่งและมีความสามารถ

**จุดด้อย**

- 1) สำนักงาน ก.พ. ออกกฎเกณฑ์ที่ตายตัวทำให้ยุ่งยากในการดำเนินการ เช่น การเลื่อนตำแหน่งให้ข้าราชการ HiPPS ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ดำเนินการที่ทำหน้าที่อื่นเรื่องเองน่าจะเป็น ก.พ.ทำ
- 2) สำนักงาน ก.พ.เปลี่ยนเจ้าหน้าที่ประสานงานเรื่อง HiPPS
- 3) ขาดความต่อเนื่องในการจัดการและดูแลระบบ HiPPS เนื่องจากส่วนใหญ่มีการระงับที่เร่งด่วน
- 4) ขั้นตอนในการขอยุบและแต่งตั้งตำแหน่ง การขอเงินเดือนเพิ่มเติมของระบบ HiPPS จากสำนักงาน ก.พ. มีความยุ่งยาก

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



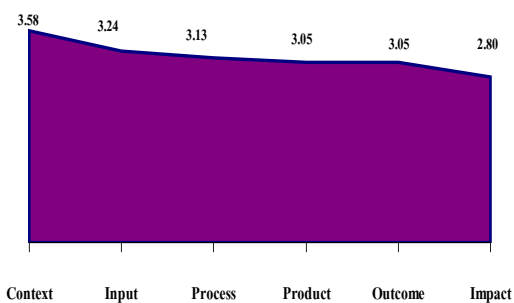
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงานมีลักษณะของการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกันและกันเอื้อต่อการพัฒนาตนเองตามแนวทางของระบบ HiPPS
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพทำให้ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถที่จะเรียนรู้งานและเพิ่มทักษะการทำงานได้อย่างเต็มที่
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ด้านภาษาอังกฤษสูงเกินไปยังไม่มีความสะดวก

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

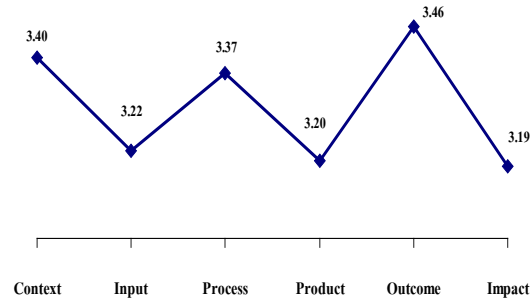
- 1) หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่มีความท้าทาย เหมาะกับการเรียนรู้ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานมีบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่ทำให้องค์กรเกิดค่านิยมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้
- 2) ยังไม่มีส่วนร่วมในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) ระบบ HiPPS ไม่ได้เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการทั่วไปได้

### 9. สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.38	1.00	3.28	3.80	3.40	B
Input	4.00	4.00	1.00	3.35	3.33	3.22	B
Process	4.00	4.00	2.50	3.46	3.25	3.37	B
Product	4.00	3.76	1.50	3.60	3.20	3.20	B
Outcome	5.00	4.46	1.50	4.00	3.24	3.46	B
Impact	4.00	3.55	1.50	3.00	3.34	3.19	B
<b>Total</b>	<b>4.16</b>	<b>3.87</b>	<b>1.50</b>	<b>3.44</b>	<b>3.41</b>	<b>3.28</b>	<b>B</b>
<b>Grade</b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>D</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถ ผลการดำเนินงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร
- หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ทำทลายต่อความสามารถแบ่งปันความรู้ มีความเป็นกัลยาณมิตร เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

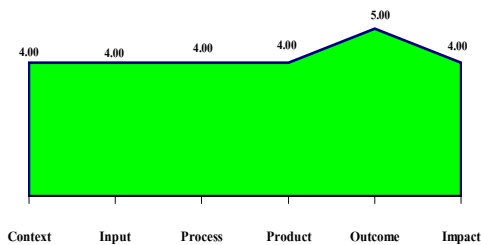
**จุดด้อย**

- ระบบการหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 4.16 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



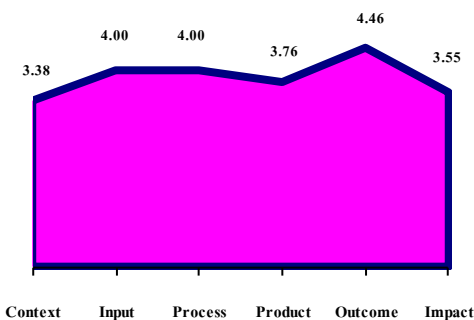
**จุดเด่น**

- ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้านความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- หน่วยงานยังขาดระบบแรงจูงใจที่ดีในการดึงศักยภาพของข้าราชการทำให้ระบบ HiPPS สามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้

**จุดด้อย**

- ยังไม่แน่ใจว่าระบบ HiPPS จะสามารถรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้รับราชการในระยะยาวได้
- ระบบอุปถัมภ์ขัดต่อการดำเนินงานของระบบ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



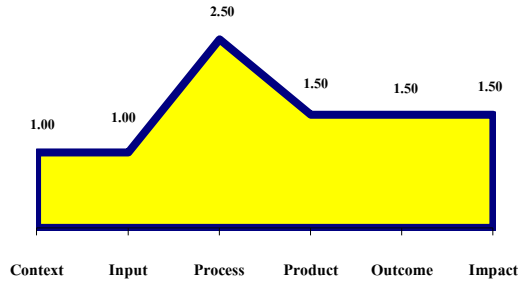
**จุดเด่น**

- เห็นว่าข้าราชการ HiPPS ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดี
- ข้าราชการ HiPPS นำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ข้าราชการ HiPPS มีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวา

**จุดด้อย**

- ยังคงไม่ได้ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS
- หน่วยงานยังไม่ได้จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ข้าราชการ HiPPS ได้ศึกษาเพิ่มเติม
- ยังไม่ได้ศึกษากลุ่มมือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



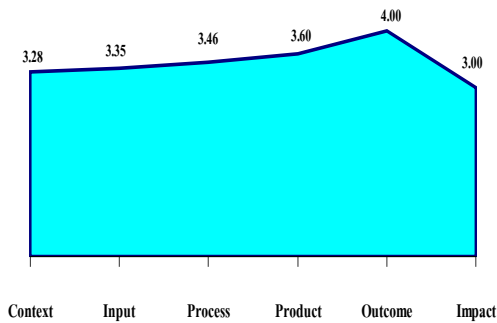
**จุดเด่น**

- 1) การกระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน กระตุ้นให้เห็นประโยชน์จากการเรียนรู้งานที่หลากหลาย

**จุดด้อย**

- 1) ส่วนราชการขนาดเล็กไม่จำเป็นเพราะทุกคนต้องทำงานหนัก
- 2) เป็นระบบที่ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วน ทางฝ่าย HR ซึ่งไม่มีความสามารถในการตัดสินใจดำเนินการได้ตามลำพัง
- 3) ระบบ HiPPS ยังไม่ส่งผลดีให้เห็นชัดเจน กลับเป็นอุปสรรคที่จะอธิบายทำความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข้าราชการส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณที่เป็นข้าราชการ HiPPS เป็นผู้ที่มีโอกาสดีกว่า เหนือกว่า
- 4) การยอมรับในระบบ ซึ่งต้องเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรในทุกระดับ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



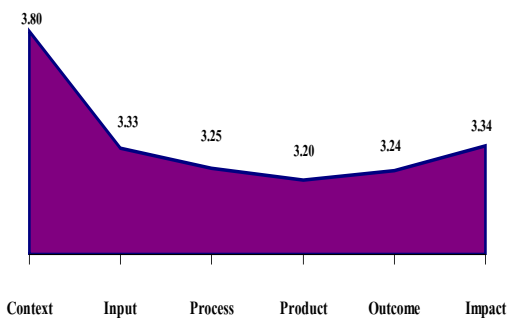
**จุดเด่น**

- 1) การจัดฝึกอบรมจากส่วนกลางมีความน่าสนใจทั้งทางด้านวิทยากร เนื้อหาการอบรม

**จุดด้อย**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ด้านภาษาอังกฤษสูงเกินไปไปยังไม่มีความเหมาะสม
- 2) ยังคงมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความโปร่งใส ความยุติธรรมในการคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS
- 3) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 4) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพทำให้ข้าราชการไม่สามารถที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะการทำงาน ได้อย่างเต็มที่

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับการเรียนรู้ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ร่วมกันเฝ้าต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

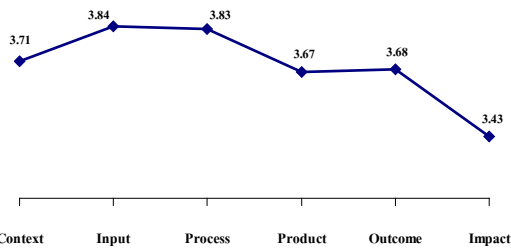
- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่ทำให้องค์กรเกิดค่านิยมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้
- 2) ส่วนราชการยังไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 3) ยังไม่ได้เรียนรู้เพิ่มทักษะการทำงาน จากการเป็นแบบอย่างของข้าราชการ HiPPS



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**10. สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) มีการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรของหน่วยงานเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ได้ดี
- 2) เป็นระบบที่สามารถพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ HiPPS ได้เป็นอย่างดีมีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

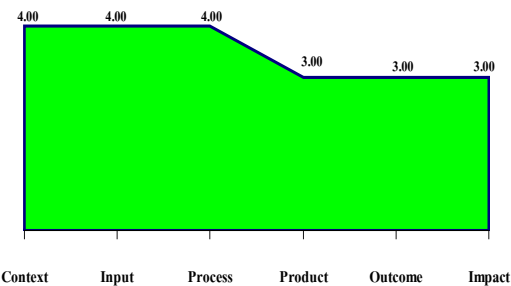
- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ยังไม่มีผลงานที่เกิดขึ้นจากข้าราชการ HiPPS อย่างเป็นรูปธรรมเพียงพอ

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.46	3.00	4.08	3.77	3.71	B <sup>+</sup>
Input	4.00	3.61	4.00	3.58	3.88	3.84	B <sup>+</sup>
Process	4.00	3.84	3.00	4.06	3.91	3.83	B <sup>+</sup>
Product	3.00	3.53	4.00	4.20	3.66	3.67	B <sup>+</sup>
Outcome	3.00	3.92	3.00	4.00	3.84	3.68	B <sup>+</sup>
Impact	3.00	3.33	3.00	3.50	3.62	3.43	B
Total	3.50	3.63	3.33	3.93	3.78	3.63	B <sup>+</sup>
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุดที่ 3.93 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



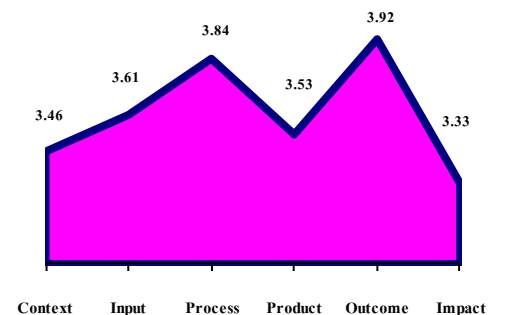
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถพัฒนาและดึงศักยภาพของข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการได้เป็นอย่างดี และมีความต่อเนื่อง
- 2) มีภาระงานที่ท้าทายความสามารถ เหมาะสำหรับการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) โครงการในการบริหารงานยังไม่มีความยืดหยุ่น ขัดติดกับความ เป็นระบบราชการสูงส่งผลให้การหมุนเวียนงานยังไม่ มีประสิทธิภาพสูงเท่าที่คาดหวังได้
- 2) บรรยากาศขององค์กรยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปัน ความรู้เท่าที่ควรเพราะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



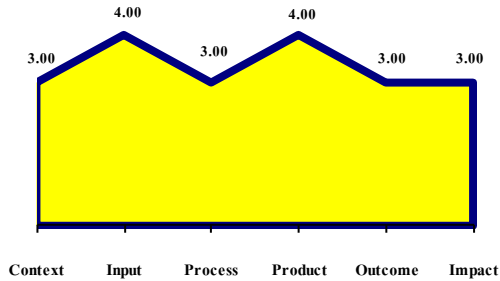
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการและมีความคงเส้นคงวา
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 3) ข้าราชการ HiPPS มีภาระงานที่หลากหลายสามารถผลิตผลงานได้ สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไป

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) หน่วยงานยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



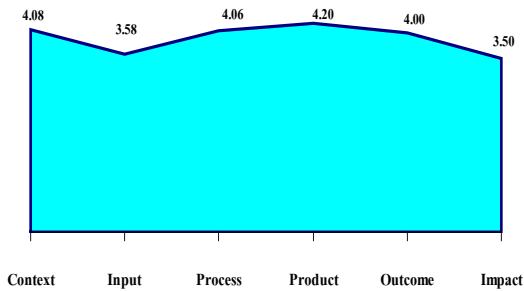
**จุดเด่น**

- 1) เป็นการพัฒนาคิวราชการ มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) หน่วยงานมีเอกสารเกี่ยวกับ HiPPS เพียงพอให้ศึกษา

**จุดด้อย**

- 1) จำเป็นน้อยในการนำระบบ HiPPS มาใช้ เนื่องจากเป็นงานทำตามกฎหมายตามข้อร้องเรียนของผู้บริโภค
- 2) ทำให้เกิดการแตกแยกในองค์กร
- 3) ข้าราชการ HiPPS ไปหมุนเวียนงานจึงทำงานบางส่วนจึงให้คนในแผนกเดิมช่วยกันทำ
- 4) ไม่ควรเน้นด้านภาษาอังกฤษมากเกินไป ซึ่งอาจเกิดความเหลื่อมล้ำ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



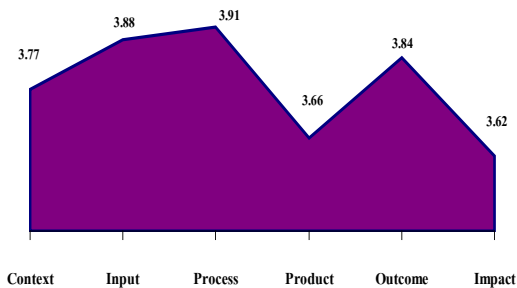
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับคิชอบงานที่มีความสำคัญ ทำทนาย เพื่อเป็นการส่งเสริมประสบการณ์
- 2) การประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการเพื่อให้เข้ารับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS เป็นไปอย่างทั่วถึง
- 3) ข้าราชการ HiPPS ได้เรียนรู้และเพิ่มทักษะการทำงานด้วยการหมุนเวียนงาน การได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีมีระบบแรงจูงใจที่ดีเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS มีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 2) หน่วยงานยังไม่มีมาตรการระบวนการ นโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาข้าราชการ HiPPS เท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

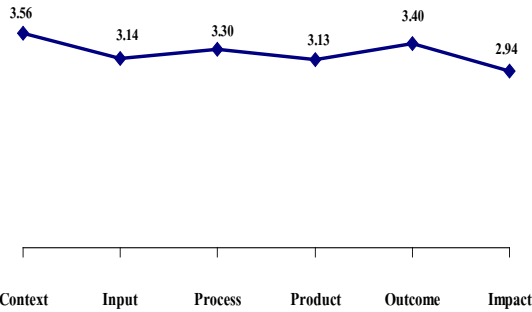
- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับการเรียนรู้ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการทำงาน และความรู้ความสามารถสูงอย่างแท้จริง

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมให้กับข้าราชการทุกคนได้
- 2) ยังไม่มีส่วนร่วมในการสอนประสบการณ์ทำงานให้กับข้าราชการ HiPPS
- 3) ระบบ HiPPS ไม่ได้เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการทั่วไปได้

### 11. สำนักงบประมาณ

ผลการประเมินภาพรวม (Total)



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.10	4.01	3.00	3.56	3.52	3.56	B <sup>+</sup>
Input	3.10	3.73	4.00	3.41	2.93	3.14	B
Process	3.10	3.71	3.00	3.86	3.13	3.30	B
Product	3.10	3.69	2.00	3.68	2.97	3.13	B
Outcome	3.10	3.61	2.00	3.69	3.39	3.40	B
Impact	3.10	3.63	1.00	3.37	2.80	2.94	C <sup>+</sup>
Total	3.10	3.73	2.50	3.60	3.19	3.22	B
Grade	B	B <sup>+</sup>	C	B <sup>+</sup>	B	B	

**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีศักยภาพที่เพียงพอในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ทั้งด้านสภาพแวดล้อม บุคลากรที่มีความสามารถในการเป็นพี่เลี้ยง และภารกิจที่มีความท้าทาย

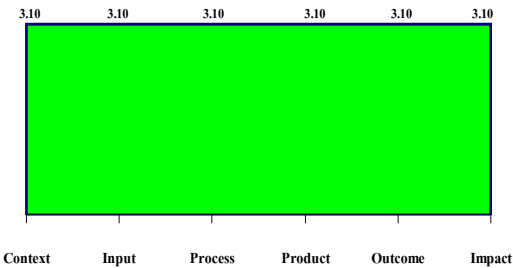
**จุดด้อย**

- 1) ยังขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ HiPPS อย่างเป็นรูปธรรมทั้งจากหน่วยงานเอง และจากส่วนกลาง

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 3.73 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง



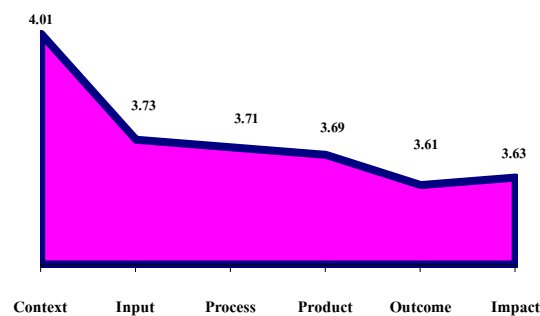
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถพัฒนาและดึงศักยภาพของข้าราชการที่มีศักยภาพสูงออกมาได้ดี
- 2) บรรยากาศของหน่วยงานเอื้อต่อการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดทั้งปีตามยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพข้าราชการ

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีการกำกับ ติดตาม จากสำนักงาน ก.พ. ที่เพียงพอ
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในหน่วยงานเพราะยังคงยึดติดกับระบบอาวุโส

ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น



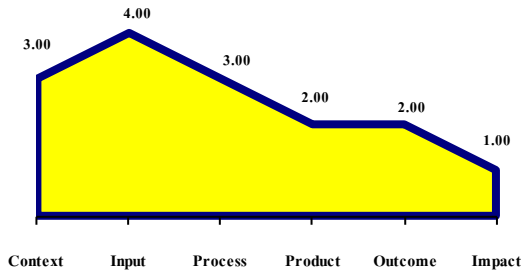
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน

**จุดด้อย**

- 1) ยังคงได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ข้าราชการ HiPPS
- 2) ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนา ข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 3) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



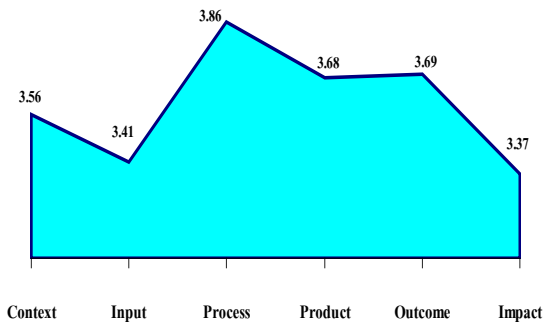
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีข้าราชการรุ่นใหม่ที่กำลังก้าวขึ้นมามาก
- 2) มอบหมายให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ
- 3) ผู้บริหารด้าน HR มีความเข้าใจและให้ความสำคัญ

**จุดด้อย**

- 1) ขาดการประสานงานและการเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติ เนื่องจากมีการแบ่งแยกงาน HRM และ HRD ไว้ต่างสำนัก
- 2) ความไม่เข้าใจในระบบ HiPPS ของข้าราชการทั่วไป ทำให้เกิดทัศนคติในเชิงลบ
- 3) การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS จะเน้นทักษะภาษาอังกฤษสูง
- 4) ข้าราชการทั่วไปขาดการยอมรับในผลงานและศักยภาพของข้าราชการ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



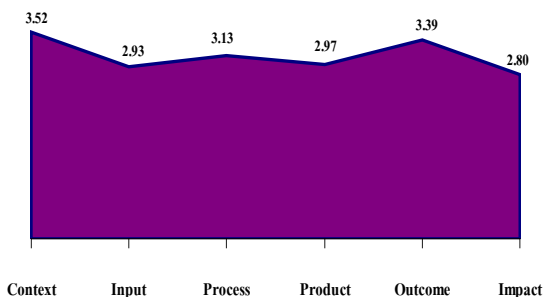
**จุดเด่น**

- 1) ได้เรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการทำงานจากการที่ได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา
- 2) พี่เลี้ยง ได้ให้โอกาสในการรับผิดชอบงานที่มีความท้าทายและมีความสำคัญ

**จุดด้อย**

- 1) กองกรเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการอำนวยความสะดวกของระบบ HiPPS ยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งเพียงพอ
- 2) ในส่วนราชการยังไม่มีโครงการและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน
- 3) ข้าราชการในหน่วยงานยังไม่พร้อมที่จะให้ข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่มีความสำคัญ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความท้าทาย เหมาะสมกับการเรียนรู้ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS สามารถส่งเสริมให้ข้าราชการทั่วไปได้เกิดทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้น

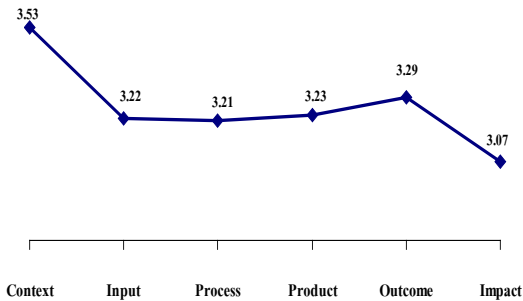
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงานได้ดี
- 2) ยังไม่มีส่วนร่วมในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3) ยังคงรู้สึกอึดอัดกับความไม่เหมือนกันด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการฝึกประสบการณ์

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

12. สำนักงาน ก.พ.ร.

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำหาความสามารถ ชับซ้อน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน การแบ่งปันข้อมูล เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

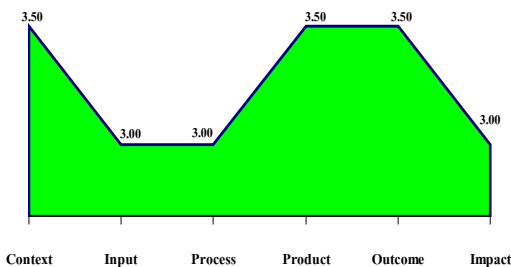
**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตามแผนส่งมอบผลกระทบที่วางไว้ได้

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.50	2.92	5.00	3.47	3.57	3.53	B <sup>+</sup>
Input	3.00	3.02	4.00	3.11	3.25	3.22	B
Process	3.00	3.48	3.00	3.41	3.13	3.21	B
Product	3.50	3.23	5.00	2.60	3.27	3.23	B
Outcome	3.50	3.56	5.00	3.07	3.17	3.29	B
Impact	3.00	2.75	5.00	2.60	3.14	3.07	B
Total	3.25	3.18	4.50	3.12	3.30	3.47	B
Grade	B	B	A	B	B	B	

กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มข้าราชการ HiPPS  
**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



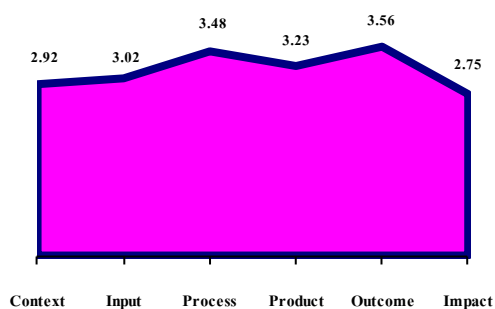
**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศขององค์กรให้เพิ่มความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสอนงาน ได้ดี
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับในระดับสูงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานเชิงรุก จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีการประกาศนโยบายเป็นการเฉพาะเรื่องรองรับระบบ HiPPS
- 2) ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้าพบข้าราชการ HiPPS เพื่อสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ และช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

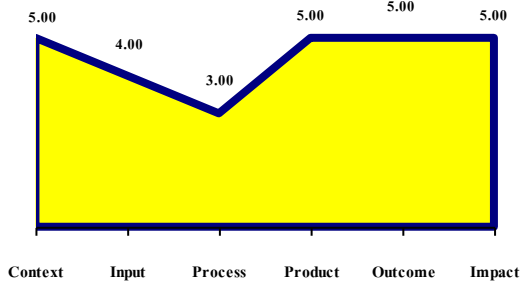
- 1) ได้ถ่ายทอดทั้งทักษะและความรู้แก่ข้าราชการ HiPPS อย่างเต็ม ความสามารถ
- 2) ข้าราชการในหน่วยงาน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ

**จุดด้อย**

- 1) ผู้บริหารของยังไม่ได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่ เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) การเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความ ไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น
- 3) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ข้าราชการ HiPPS

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



**จุดเด่น**

- 1) มีเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบระบบอย่างชัดเจน
- 2) คนในสำนักงาน ก.พ.ร. มีความสนใจและอยากรู้เกี่ยวกับระบบ

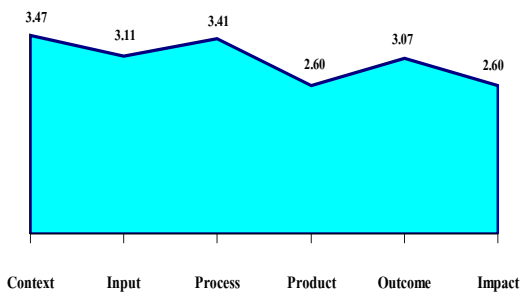
**HiPPS**

- 3) ข้าราชการทั่วไปยอมรับการทำงาน ของ ข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ไม่สามารถดำเนินการตามกรอบ EAF ได้
- 2) ระบบการบริหารงานภายใน HR มีปัญหา รวมถึงหน่วยงาน HR ยังไม่เข้าใจและขาดความพร้อมในการรองรับกับระบบ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



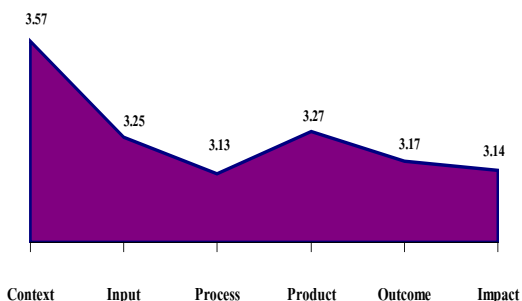
**จุดเด่น**

- 1) การจัดการอบรมจากส่วนกลางมีเนื้อหาที่น่าสนใจ วิทยากรมีความรู้ความสามารถ มีเอกสารที่เพียงพอ
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความซับซ้อน ทำทนายความสามารถ เหมาะสมกับการฝึกฝนประสบการณ์

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรยังไม่สามารถที่จะส่งเสริมประสบการณ์ ทักษะการทำงาน ของข้าราชการ HiPPS ได้ดีเท่าที่ควร
- 2) ข้าราชการยังไม่รับทราบว่าบุคคลใดของหน่วยงานที่เป็นผู้คอยประสานงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS กับส่วนกลาง
- 3) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกค้ำคุณวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทนาย เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

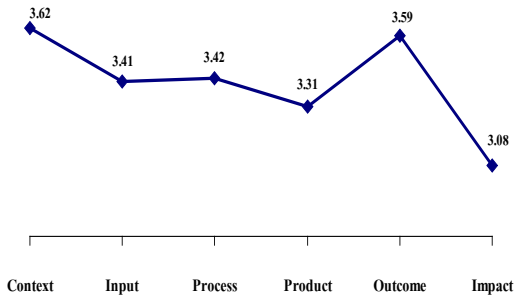
**จุดด้อย**

- 1) การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีความโปร่งใสและยุติธรรมสำหรับข้าราชการทุกคน
- 2) ยังคงทำให้ข้าราชการทั่วไปรู้สึกอึดอัดใจกับความไม่เที่ยงกันของข้าราชการ HiPPS

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**13. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

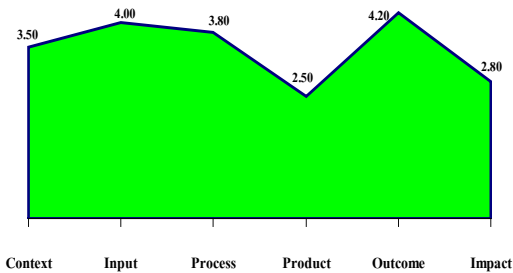
- 1) ข้าราชการ HiPPS เป็นบุคคลที่มีศักยภาพในการทำงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
  - 2) ระบบ HiPPS ถูกมองว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง
- จุดด้อย**
- 1) ยังขาดการมีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS จากบุคลากรคนอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 2) ระบบ HiPPS ได้สร้างความรู้สึกละเลยกัน ความได้เปรียบเสียเปรียบให้กับข้าราชการทั่วไปของหน่วยงาน

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.50	3.07	2.00	4.08	3.94	3.62	B <sup>+</sup>
Input	4.00	3.25	2.00	4.19	3.31	3.41	B
Process	3.80	3.25	2.00	4.24	3.32	3.42	B
Product	2.50	2.71	2.00	4.22	3.57	3.31	B
Outcome	4.20	3.46	2.00	4.07	3.60	3.59	B <sup>+</sup>
Impact	2.80	2.25	2.00	4.13	3.30	3.08	B
Total	3.46	3.04	2.00	4.15	3.64	3.26	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>D<sup>+</sup></b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.15 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



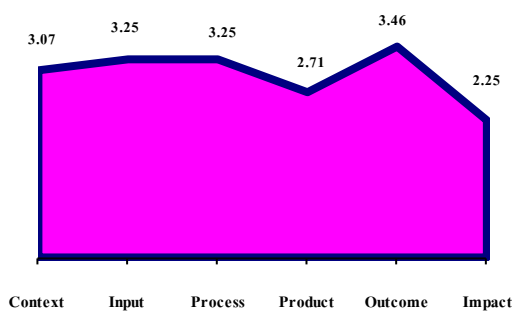
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถส่งเสริมและผลักดันศักยภาพของข้าราชการได้ดี และมีความต่อเนื่อง
- 2) เป็นระบบที่สามารถสร้างผู้นำในอนาคตที่มีศักยภาพสูงให้กับหน่วยงานและระบบราชการได้

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมด้านความก้าวหน้าในอาชีพให้เกิดขึ้นกับกลุ่มข้าราชการทั่วไปที่ไม่ได้เข้าสู่ระบบ HiPPS
- 2) ยังมีข้าราชการที่มีศักยภาพในการทำงานสูงหลายคนแต่ยังไม่ได้เข้าสู่ระบบ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

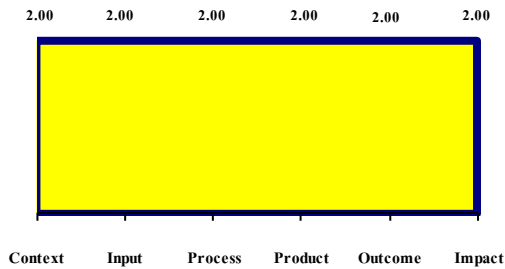
- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) การสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ไม่มีเวลาทำงาน และพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนา ข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เล็ง ข้าราชการ HiPPS
- 3) การเป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น



ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



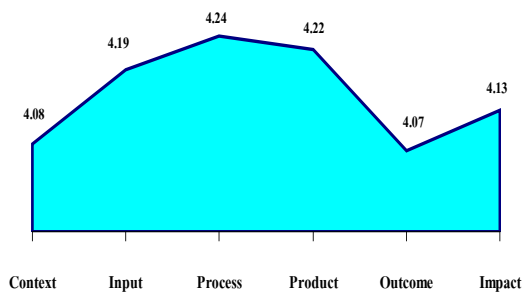
**จุดเด่น**

- 1) มีการจัดทำ KPI เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองให้กับรายบุคคล
- 2) สามารถคงข้าราชการที่มีศักยภาพสูงไว้ได้เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อให้ HiPPS สามารถทำงานได้เต็มที่

**จุดด้อย**

- 1) เอกสารที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับระบบ HiPPS ในหน่วยงานค่อนข้างน้อย

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



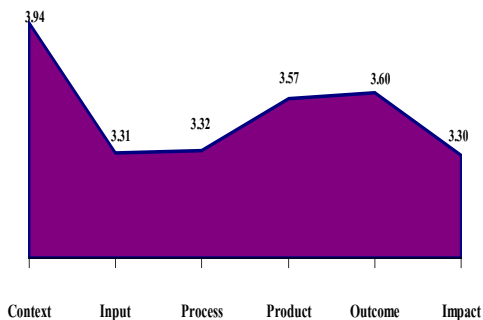
**จุดเด่น**

- 1) การจัดฝึกอบรมจากส่วนกลางมีความน่าสนใจ เช่น วิทยากรมีความรู้ความสามารถ เนื้อหาทันสมัย มีเอกสารการอบรมที่เพียงพอ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี
- 2) ได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำงานเพิ่มมากขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายที่มีความท้าทายจากผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังไม่มีความเหมาะสมที่จะสามารถใช้ได้ทั่วไปกับข้าราชการทุกคนที่มีศักยภาพสูง
- 2) แหล่งค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับระบบ HiPPS ยังมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการค้นคว้าเพื่อการเรียนรู้ของข้าราชการ HiPPS ได้เพียงพอ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

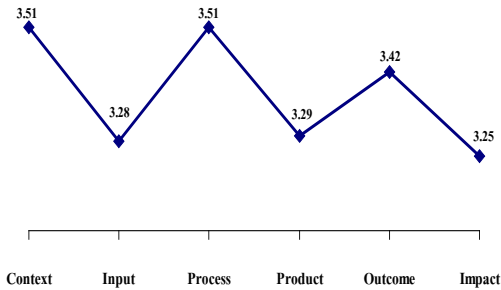
- 1) หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่ท้าทาย ชับซ้อน เหมาะสมกับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันและกันเอื้อต่อการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) รู้สึกอึดอัดกับความไม่เต็มกันในการฝึกทักษะประสบการณ์ความก้าวหน้าในอาชีพกับข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมชาติให้กับข้าราชการทุกคนในหน่วยงานได้

### 14. สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลระบบ HiPPS ของหน่วยงานไว้เป็นการเฉพาะ
- 2) สภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านทรัพยากร แนวนโยบาย ในการรองรับและส่งเสริมให้เกิดการนำระบบ HiPPS มาใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.46	4.00	3.64	3.50	3.51	B <sup>+</sup>
Input	3.00	4.00	4.00	3.27	3.12	3.28	B
Process	3.00	4.00	3.00	3.80	3.44	3.51	B <sup>+</sup>
Product	3.00	3.53	3.00	3.24	3.32	3.29	B
Outcome	3.00	3.92	3.00	3.79	3.31	3.42	B
Impact	3.00	3.77	3.00	3.53	3.14	3.25	B
Total	3.00	3.78	3.33	3.54	3.34	3.40	B
<b>Grade</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 3.78 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

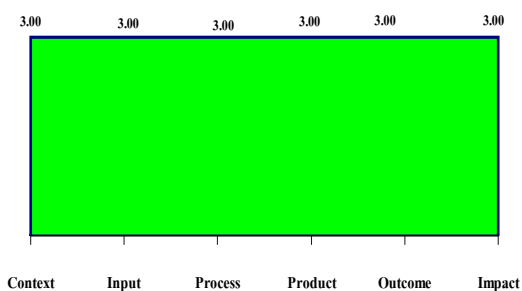
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถรักษาคณดี คนเก่ง ให้ทำงานอยู่ในระบบราชการในระยะยาวต่อไปได้
- 2) ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลระบบ HiPPS ของหน่วยงานเป็นการเฉพาะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและคล่องตัว

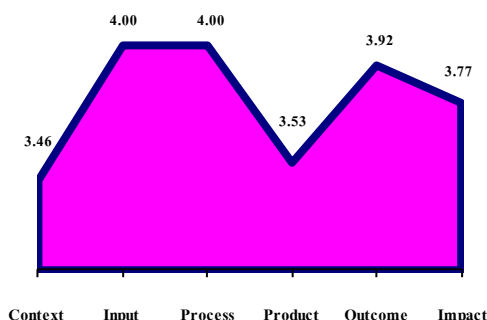
**จุดด้อย**

- 1) โครงสร้างของหน่วยงานยังไม่มีความยืดหยุ่น ยังยึดติดกับระบบสายบังคับบัญชาส่งผลให้การดำเนินการสั่งสมประสบการณ์ตามแนวทางของระบบ HiPPS ไม่มีความคล่องตัว
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหให้กับหน่วยงาน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



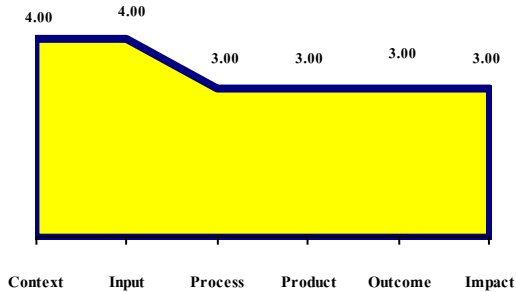
**จุดเด่น**

- 1) การสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ไม่มีเวลาทำงานและพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง
- 2) ได้แสดงให้เห็นว่าข้าราชการ HiPPS เห็นว่ามีความตั้งใจที่จะสอนงานให้กับเขาอย่างเต็มที่

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ไม่ได้มีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นเท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



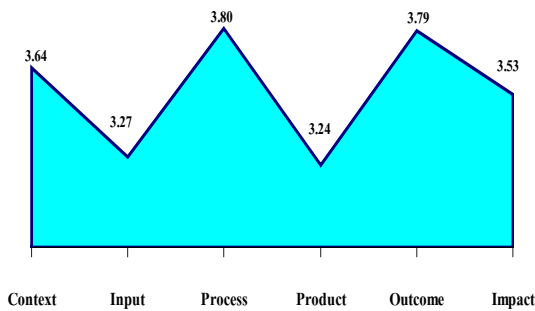
**จุดเด่น**

- 1) บุคลากรมักจะมีเจตจำนงและความตั้งใจที่จะทำให้อุปกรณ์รอบรู้ในหน่วยงานอื่นมากขึ้น
- 2) มีคณะกรรมการกำกับดูแลงานของ HiPPS และมีผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ดูแลโดยตรง
- 3) ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชาของข้าราชการ HiPPS ให้การสนับสนุน และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี

**จุดด้อย**

- 1) บุคคลที่ไม่ได้เข้าระบบเกิดความเข้าใจผิดว่าระบบ HiPPS ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเลื่อนตำแหน่ง
- 2) ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถหมุนเวียนงานได้เนื่องจากในหน่วยงานเป็นเจ้าหน้าที่ HiPPS ทั้งหมด จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ เป็นการมอบหมายหน้าที่พิเศษแทน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



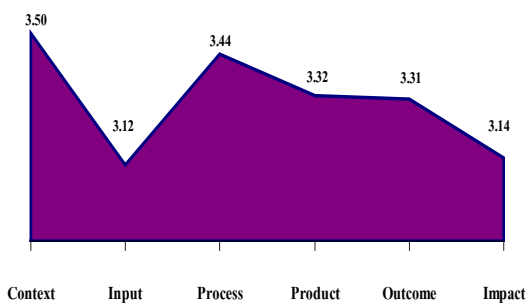
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ด้านคุณวุฒิ ทักษะ ความรู้ความสามารถ การได้รับการยอมรับ มีความเหมาะสม
- 2) การจัดการฝึกอบรมจากส่วนกลางมีความน่าสนใจ เช่น วิทยากรมีความสามารถ มีเอกสารที่เพียงพอ เนื้อหาที่น่าสนใจ
- 3) หน่วยงานมีนโยบายและแนวทางการพัฒนาระบบ HiPPS ที่เป็นรูปธรรม

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS อย่างเพียงพอ
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ยังไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการทำงานได้ดีเท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำด้วยความสามารถเหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกันเอื้อต่อการเรียนรู้ของข้าราชการ HiPPS

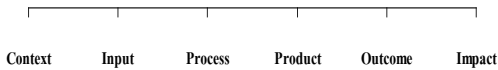
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นให้หน่วยงานเกิดบรรยากาศของการแข่งขัน การพัฒนาศักยภาพของข้าราชการแต่ละคน
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความเท่าเทียมกันด้านความก้าวหน้า การได้รับการฝึกอบรมของข้าราชการในหน่วยงานได้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

15. กรมบัญชีกลาง

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภาระงานที่ท้าทายความสามารถ เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เป็นระบบที่สามารถช่วยพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงได้อย่างแท้จริง

**จุดด้อย**

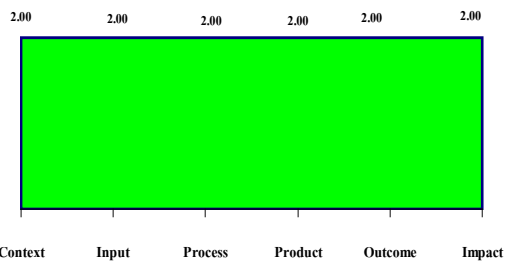
- 1) กองการเจ้าหน้าที่ยังไม่มีศักยภาพที่เพียงพอในการดูแลบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีศักยภาพได้ดีเท่าที่ควร

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	2.00	3.76	3.00	3.00	3.68	3.31	B
Input	2.00	3.69	2.00	2.79	3.06	2.86	C <sup>+</sup>
Process	2.00	3.76	3.00	3.56	3.18	3.18	B
Product	2.00	3.38	4.00	3.16	3.05	3.09	B
Outcome	2.00	3.61	3.00	3.38	3.18	3.13	B
Impact	2.00	3.00	3.00	2.45	2.60	2.59	C <sup>+</sup>
Total	2.00	3.56	3.00	3.07	3.20	2.97	C <sup>+</sup>
Grade	D <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	C <sup>+</sup>	B	B	C <sup>+</sup>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 3.56 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



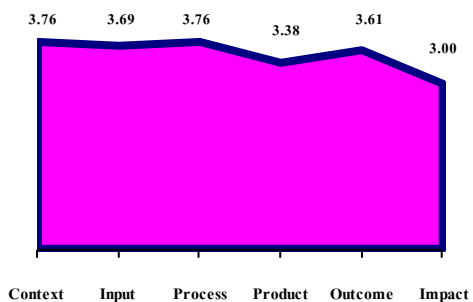
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภาระงานที่ท้าทายความสามารถ เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานยังคงขาดระบบแรงจูงใจที่ดีจึงทำให้ระบบ HiPPS สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการด้านดังกล่าวได้

**จุดด้อย**

- 1) ระบบมีความซับซ้อน บุคลากรของหน่วยงานยังไม่มีความเข้าใจ จุดมุ่งหมาย กระบวนการดำเนินงานของระบบ HiPPS
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้รับการยอมรับในเรื่องความรู้ ความสามารถในการทำงานอันโดดเด่นจากเพื่อนร่วมงาน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



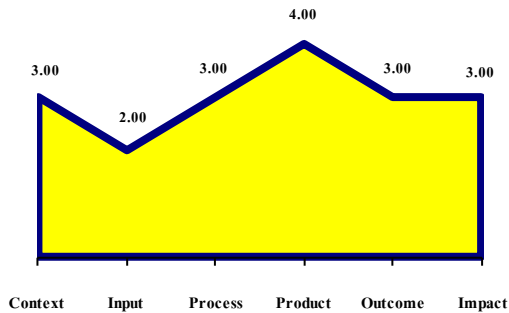
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงาน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันและกันเสมอ
- 2) บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ

**จุดด้อย**

- 1) การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นเพียงเล็กน้อย
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



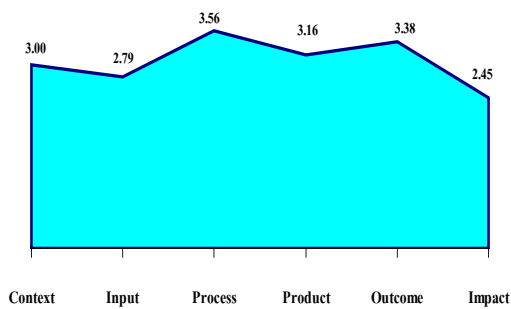
**จุดเด่น**

1) เป็นระบบที่ดีมาก เป็นลักษณะกึ่งเอกชน ทำให้คนได้เรียนรู้มากขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) จำเป็นต้องมารับผิดชอบในระบบ HiPPS อีกจึงเป็นการเพิ่มภาระงาน
- 2) การสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS นั้นเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่
- 3) ผู้บริหารให้ความสำคัญที่แตกต่างกัน เช่น เห็นว่าบางคนที่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS แต่เป็นทำงานได้เก่งมากกว่า แต่กลับมองว่าข้าราชการ HiPPS ได้ผลงานหลายอย่าง
- 4) ระบบนี้เป็นระบบที่ปฏิบัติได้ยาก เนื่องจากระบบ HiPPS เป็นลักษณะกึ่งเอกชน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



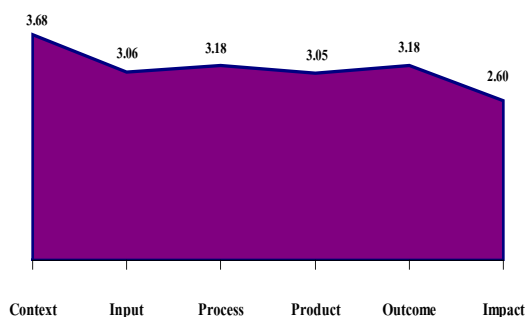
**จุดเด่น**

- 1) การจัดอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพสูง เช่น วิทยากรมีความสามารถ เนื้อหาน่าสนใจ สถานที่มีความเหมาะสม มีเอกสารเพียงพอ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
- 2) ได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถจากการที่ได้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย มีความสำคัญ งานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- 2) กองกรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานยังไม่มีศักยภาพที่เพียงพอในการดูแลอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพได้
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่รับทราบว่าบุคคลใดเป็นผู้ดูแล ประสานงานระบบ HiPPS กับส่วนกลาง (ก.พ.)

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

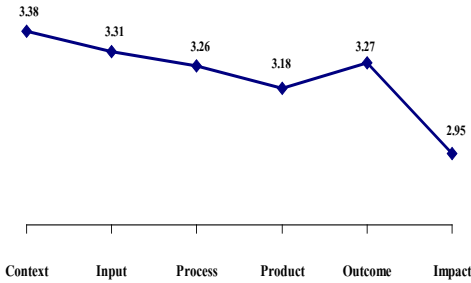
- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ท้าทาย ซับซ้อน เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ได้เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ให้โอกาสในการทำงานแก่ข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ เพิ่มทักษะความรู้แก่ข้าราชการทั่วไปได้
- 2) ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการสอนประสบการณ์การทำงานให้กับข้าราชการ HiPPS

16. กรมศุลกากร

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.50	3.33	2.00	3.34	3.42	3.38	B
Input	4.50	3.52	2.00	3.46	3.22	3.31	B
Process	4.50	3.55	3.00	3.74	3.01	3.26	B
Product	4.50	3.50	3.00	2.78	3.16	3.18	B
Outcome	4.00	3.50	3.00	3.32	3.19	3.27	B
Impact	4.00	3.17	3.00	2.66	2.93	2.95	C <sup>+</sup>
Total	4.33	3.44	2.66	3.26	3.21	3.38	B
Grade	A	B	C <sup>+</sup>	B	B	B	

**จุดเด่น**

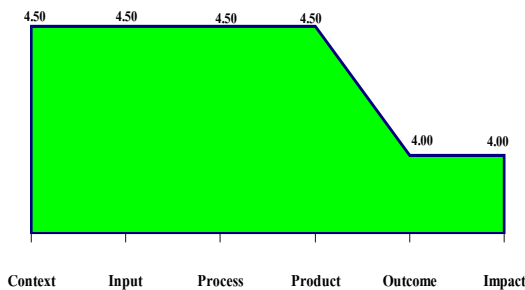
1) หน่วยงานมีภาระงานที่ท้าทาย ซับซ้อน มีความเป็นวิชาการสูง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ เหมาะสมกับการสังมประสพการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

1) แม้ว่าข้าราชการ HiPPS จะเป็นผู้มีความสามารถสูงแต่ก็ยังไม่ได้สร้างผลงาน นวัตกรรมให้กับหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 4.33 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



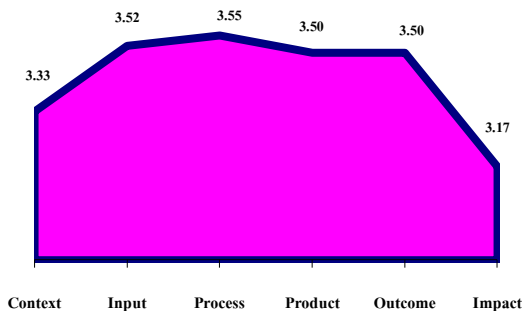
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภาระงานที่ท้าทาย ซับซ้อน มีความเป็นวิชาการสูง เหมาะสมกับการสังมประสพการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เป็นระบบที่ดีด้านการพัฒนาและสิ่งศักยภาพของข้าราชการให้นำออกมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) มีข้าราชการที่มีศักยภาพสูงจำนวนมากที่ขาดโอกาสเข้าสู่ระบบ HiPPS เพียงเพราะว่าไม่ผ่านเกณฑ์ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นให้องค์กรเกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสอนงานได้
- 3) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนการที่วางไว้ในกรอบสังมประสพการณ์

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



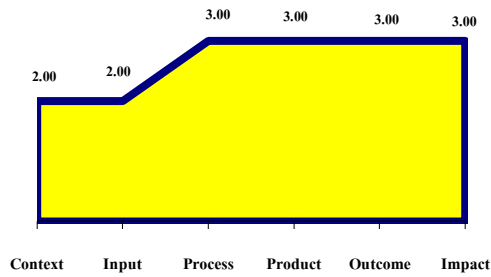
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
- 2) ข้าราชการ HiPPS ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดี
- 3) ไม่ได้สืกอัดอึดกับการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนา ข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) ยังไม่ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสพการณ์ให้ข้าราชการ HiPPS
- 3) หน่วยงานยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง

ผลการประเมินโดย **กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



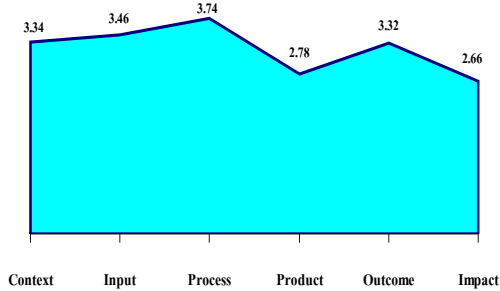
**จุดเด่น**

- 1) มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการคัดเลือก HiPPS และมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ EAF, มีแผนโครงการประจำปีและ KPI
- 2) มีแหล่งการเรียนรู้เพียงพอ
- 3) ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบและต่อเนื่อง ในตำแหน่งเป้าหมาย

**จุดด้อย**

- 1) เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับระบบ HiPPS ค่อนข้างน้อย
- 2) ขาดความเข้าใจและความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ต้องสร้างขั้นตอนเวลา ซึ่งมีผลมาจากการบริหารกำลังคน

ผลการประเมินโดย **กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



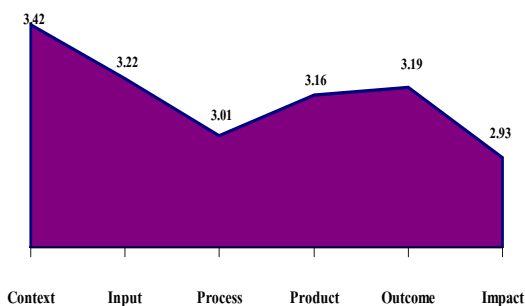
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS มีความเหมาะสม เช่น เกณฑ์ด้านคุณวุฒิ ศักยภาพการทำงาน
- 2) การจัดอบรมจากส่วนกลาง (ก.พ.) มีประสิทธิภาพ เช่น วิทยากรมีความสามารถสูง สถานที่เหมาะสม เนื้อห่าน่าสนใจ มีเอกสารประกอบเพียงพอ

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่เชื่อมั่นว่าจะมีความก้าวหน้าในอาชีพสูงกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งเดียวกัน
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกด้านภาษาอังกฤษสูงเกินไป เป็นการปิดโอกาสของข้าราชการทั่วไปที่มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูง

ผลการประเมินโดย **กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ท้าทาย ซับซ้อน เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อสั่งสมประสบการณ์
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันและกัน เอื้อต่อการเรียนรู้งานของข้าราชการ HiPPS

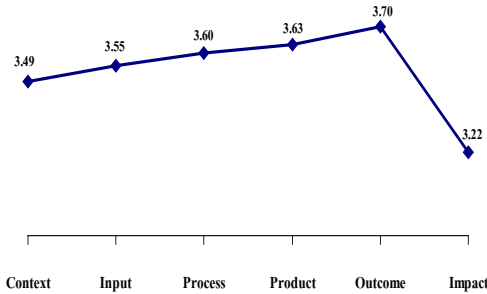
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความเท่าเทียมกันด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการทุกคนได้
- 2) ยังไม่ได้เรียนรู้ประสบการณ์การทำงานไปพร้อมกับข้าราชการ HiPPS ได้อย่างเต็มที่
- 3) เกณฑ์การคัดเลือกด้านภาษาอังกฤษมีความเหมาะสม สามารถคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้าเป็นข้าราชการ HiPPS ได้



17. กรมสรรพสามิต

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.00	3.00	2.40	4.01	3.49	B
Input	4.00	3.69	2.00	2.52	3.95	3.55	B <sup>+</sup>
Process	3.00	3.92	3.00	2.73	4.04	3.60	B <sup>+</sup>
Product	3.00	3.69	3.00	3.13	3.97	3.63	B <sup>+</sup>
Outcome	3.00	4.00	3.00	3.46	3.96	3.70	B <sup>+</sup>
Impact	2.00	3.55	2.00	3.10	3.68	3.22	B
<b>Total</b>	<b>3.00</b>	<b>3.64</b>	<b>2.66</b>	<b>2.81</b>	<b>3.96</b>	<b>3.21</b>	<b>B</b>
<b>Grade</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- 1) ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาข้าราชการของหน่วยงาน
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาด้านความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงาน

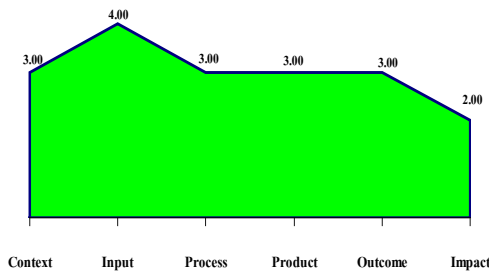
**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

กลุ่มข้าราชการทั่วไป ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



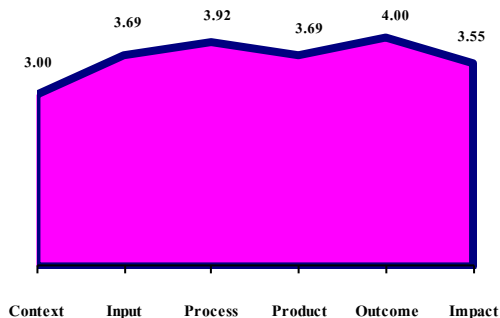
**จุดเด่น**

- 1) ได้มีการระบุดูตัวชี้วัดความสำเร็จของระบบ HiPPS ให้กับหน่วยงานที่ส่วนเกี่ยวข้องทำให้มีการเร่งดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบดังกล่าวในหน่วยงานเป็นอย่างดี
- 2) ผู้บริหารได้ร่วมในการคัดเลือกพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นความสำคัญของระบบนี้เพิ่มมากขึ้นในหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ในทางปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะมีหน่วยงานมีบุคลากรจำนวนน้อย

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



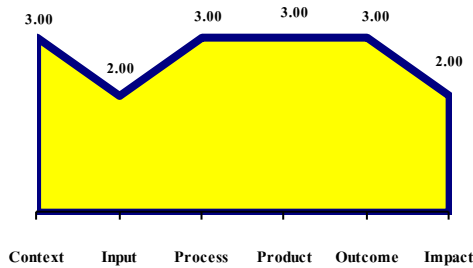
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีทักษะ ผลการปฏิบัติงานในทุกด้านเพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจน
- 2) กระบวนการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานมีความเป็นมาตรฐานในระดับที่ดี

**จุดด้อย**

- 1) บรรยากาศขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ยังไม่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมในกระบวนการคัดเลือกสำหรับข้าราชการทุกคน

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



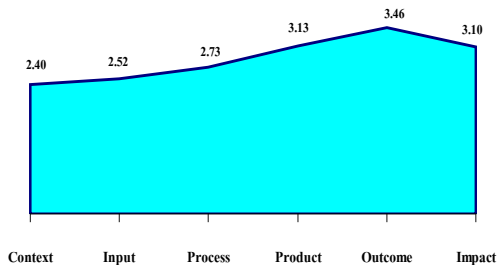
**จุดเด่น**

- 1) เป็นการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน

**จุดด้อย**

- 1) ไม่จำเป็นต้องมีระบบ HiPPS เพราะหน่วยงานไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องนี้
- 2) ไม่ได้มีคำสั่งเฉพาะเจาะจงที่เป็นทางการในการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดูแล
- 3) ขาดแรงจูงใจให้กับข้าราชการ HiPPS
- 4) เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



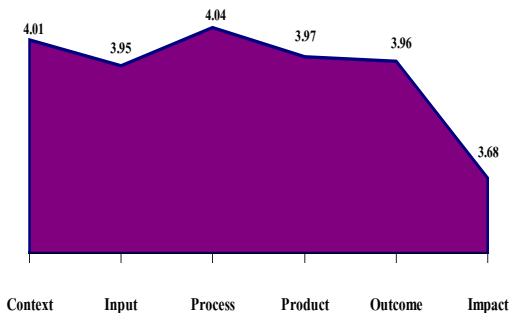
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีความมุ่งมั่นที่จะฝึกฝนตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต
- 2) ได้เรียนรู้และเพิ่มทักษะการทำงานจากการหมุนเวียนงานและได้รับมอบหมายภารกิจที่ทำทนาย มีความสำคัญจากผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยง

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการทั่วไปเพื่อเข้ารับการคัดเลือกสู่ระบบ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 2) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมในการพัฒนาระบบ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

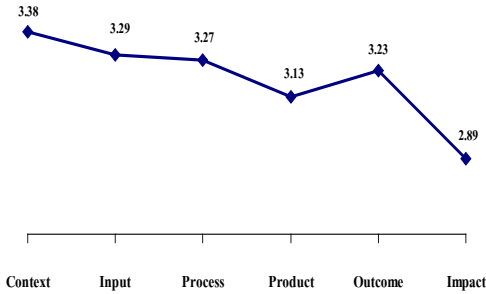
- 1) หน่วยงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร
- 2) ยอมรับในความสามารถและได้อำนวยความสะดวกในการทำงานให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังคงรู้สึกถึงความไม่เหมือนกันในด้านการได้รับการฝึกทักษะประสบการณ์ และความก้าวหน้าในอาชีพกับข้าราชการ HiPPS
- 2) ผู้บังคับบัญชายังไม่เป็นแบบอย่างของการเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงอย่างแท้จริง

### 18. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

1) ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในองค์กรด้วยการกำหนดนโยบายและตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างเป็นรูปธรรม

**จุดด้อย**

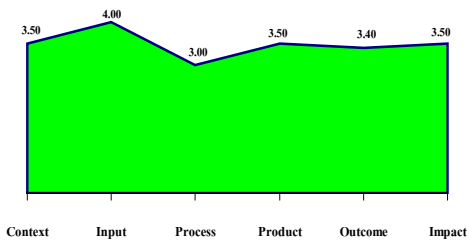
1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.50	2.66	3.00	3.50	3.52	3.38	B
Input	4.00	3.35	3.00	3.05	3.30	3.29	B
Process	3.00	3.23	3.00	3.24	3.33	3.27	B
Product	3.50	3.12	3.00	2.97	3.15	3.13	B
Outcome	3.40	3.61	3.00	3.61	3.08	3.23	B
Impact	3.50	3.07	3.00	2.56	2.87	2.89	C <sup>+</sup>
<b>Total</b>	<b>3.48</b>	<b>3.18</b>	<b>3.00</b>	<b>3.21</b>	<b>3.23</b>	<b>3.22</b>	<b>B</b>
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 3.48 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**

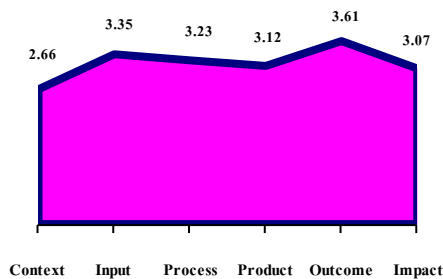


**จุดเด่น**

1) หน่วยงานมีนโยบาย และตัวชี้วัดสำหรับส่งเสริมการนำระบบ HiPPS เพื่อนำเข้ามาใช้ในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด  
 2) หน่วยงานได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดูแลรับผิดชอบ HiPPS ไว้เป็นการเฉพาะทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ

**จุดด้อย**  
 1) ไม่สามารถหมุนเวียนการทำงานของข้าราชการ HiPPS ได้ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้เนื่องจากเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก  
 2) หน่วยงานมีโครงสร้างขนาดเล็กส่งผลให้เป้าหมายด้านการสั่งสมประสบการณ์ที่หลากหลายของข้าราชการ HiPPS ยังไม่ดีเท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



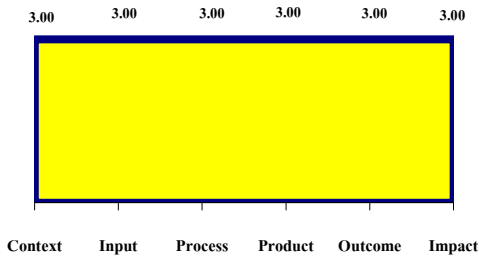
**จุดเด่น**

1) ข้าราชการ HiPPS มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา  
 2) ไม่ได้รู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS  
 3) เต็มใจที่จะประสานงานขอความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

1) หน่วยงานยังไม่มียุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน  
 2) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS  
 3) การเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



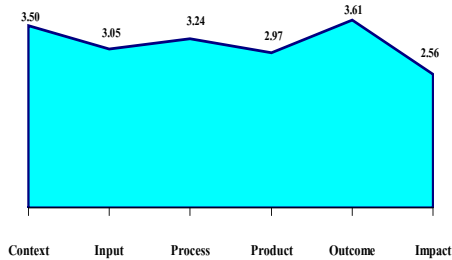
**จุดเด่น**

- 1) มีการเตรียมความพร้อมในส่วนของที่เลี้ยงระบบ HiPPS ตั้งแต่การเริ่มต้นกระบวนการสรรหา การพัฒนา
- 2) วัฒนธรรมการทำงาน มีส่วนสำคัญกระตุ้นให้ข้าราชการทั้งที่อยู่ในระบบ HiPPS และไม่อยู่ในระบบ HiPPS มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- 3) มีการปรึกษาหารือและเปลี่ยนแปลงประสมการณ์กับส่วนราชการอื่นๆ ในการดำเนินการระบบ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) มีการมอบหมายผู้ดูแลและประสานงานแต่ไม่ได้มีคำสั่งแต่งตั้งเป็นการเฉพาะ
- 2) ไม่สามารถหมุนเวียนงานตามกรอบสั่งสมประสมการณ์

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



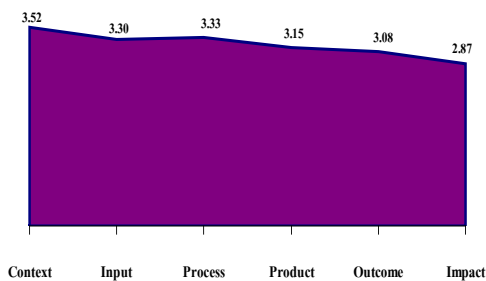
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่มีความท้าทาย ชับซ้อน เอื้อต่อการสั่งสมประสมการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ศักยภาพในการทำงาน การสัมภาษณ์ มีความเหมาะสม

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้ สั่งสมประสมการณ์ การเรียนรู้งาน ของข้าราชการ HiPPS ได้เท่าที่ควร
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นให้บรรยากาศของหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ได้ดี

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีซึ่งกันและกัน เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกด้านความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม

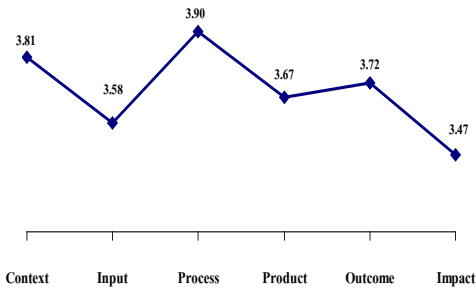
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความเท่าเทียมกันด้านการฝึก ประสมการณ์ ความก้าวหน้าในอาชีพให้เกิดขึ้นกับข้าราชการทั่วไปของหน่วยงานได้
- 2) ยังไม่มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานเท่าที่ควร

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

19. สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำหาย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ยังไม่สามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพ

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	5.00	3.73	3.00	3.66	3.85	3.81	B <sup>+</sup>
Input	4.00	3.88	3.00	3.63	3.51	3.58	B <sup>+</sup>
Process	5.00	4.38	3.00	4.16	3.65	3.90	B <sup>+</sup>
Product	4.00	3.93	3.00	3.76	3.60	3.67	B <sup>+</sup>
Outcome	4.00	4.42	3.00	3.78	3.58	3.72	B <sup>+</sup>
Impact	5.00	3.33	3.00	3.27	3.47	3.47	B <sup>+</sup>
Total	4.50	3.98	3.00	3.72	3.64	3.77	B <sup>+</sup>
<b>Grade</b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

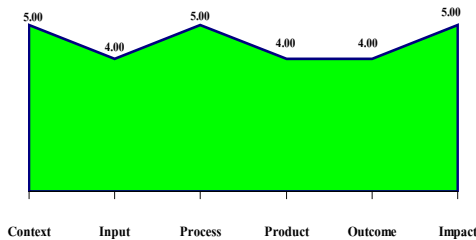
กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



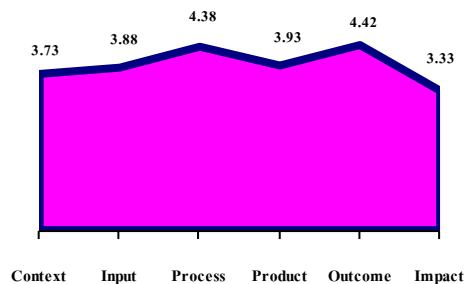
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการได้เป็นอย่างดี และมีความต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหาร ได้มีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการใช้ระบบ HiPPS เช่น การใช้ข้าราชการ HiPPS ให้ปฏิบัติภารกิจที่มีความสำคัญของหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) หัวหน้างานที่ข้าราชการ HiPPS ร่วมปฏิบัติงานด้วยไม่ยอมให้เกิดการหมุนเวียนงานเพราะจะไม่มีคนทำงานแทนข้าราชการ HiPPS ได้ดีเทียบเท่า และยังไม่ชัดเจนว่าระบบจะสามารถกระตุ้นให้กลุ่มข้าราชการที่มีศักยภาพสูงแต่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS ให้มีความตื่นตัวได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



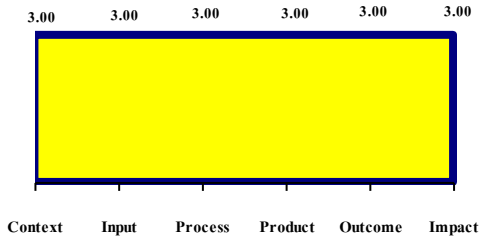
**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ
- 2) หน่วยงานมีข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นที่เลี้ยงอย่างละเอียด
- 2) หน่วยงานยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



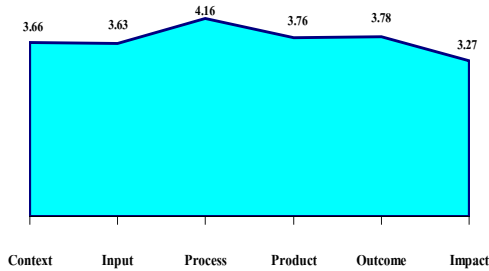
**จุดเด่น**

- 1) มีข้าราชการรุ่นใหม่ปฏิบัติงานมากขึ้น จึงควรมีหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการทำงาน
- 2) มอบหมายเจ้าหน้าที่ให้รับผิดชอบระบบ HiPPS โดยเฉพาะ
- 3) หน่วยงานนี้เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีข้าราชการ HiPPS จำนวนไม่มาก ทำให้สามารถดูแลและตอบสนองความต้องการได้
- 4) ผู้บริหารให้ความสนใจ พี่เลี้ยง และ HiPPS ให้ความร่วมมือ

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนตาม EAF รายบุคคล ไม่สามารถดำเนินการได้จริง
- 2) แนวทางการพัฒนายังไม่เหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



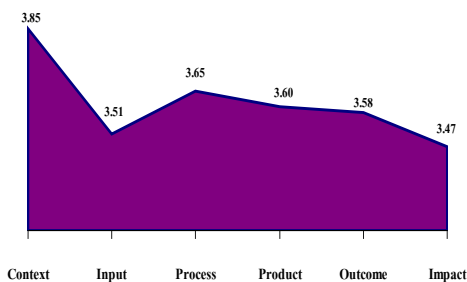
**จุดเด่น**

- 1) ได้เรียนรู้และเพิ่มทักษะการทำงานจากงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีความท้าทายความสามารถสูง
- 2) กระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- 3) การจัดการอบรมจากส่วนกลางมีเนื้อหาที่น่าสนใจ มีเอกสารเพียงพอ วิทยากรมีความรู้ความสามารถ

**จุดด้อย**

- 1) กองการเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความเพียงพอที่จะดูแล อำนวยความสะดวก HiPPS ของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี
- 2) บรรยากาศของหน่วยงานไม่เป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

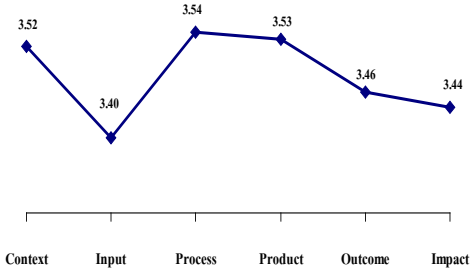
- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ท้าทายความสามารถ เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันและกันเอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งสมประสงค์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังเห็นว่าระบบ HiPPS ไม่สอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน
- 2) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกอึดอัดใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการทั่วไป

## 20. สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

### ผลการประเมินภาพรวม (Total)



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าสามารถพัฒนาศักยภาพข้าราชการได้อย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โครงสร้าง มีความเหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

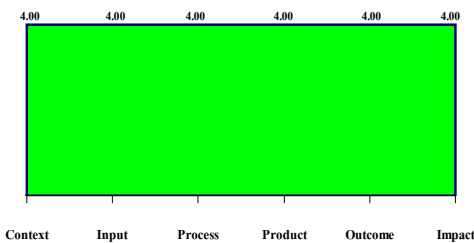
- 1) ยังไม่มีการเริ่มความพร้อมทั้งทางด้านนโยบาย แนวทางการดำเนินงานเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ได้อย่างเพียงพอ

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.61	2.00	3.48	4.03	3.52	B <sup>+</sup>
Input	4.00	3.69	2.00	3.11	3.85	3.40	B
Process	4.00	4.00	2.00	3.46	4.00	3.54	B <sup>+</sup>
Product	4.00	3.84	2.00	3.26	4.04	3.53	B
Outcome	4.00	4.00	2.00	3.30	3.87	3.46	B
Impact	4.00	3.88	2.00	2.70	3.98	3.44	B
Total	4.00	3.83	2.00	3.27	3.97	3.41	B
<b>Grade</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>D<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับ 4.00 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

- หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

### ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



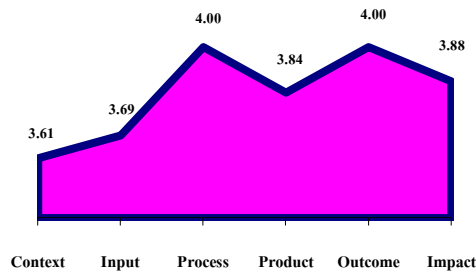
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและส่งเสริมศักยภาพของข้าราชการ HiPPS ได้เป็นอย่างดีและมีความต่อเนื่อง
- 2) โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นทำให้ผู้บังคับบัญชากับข้าราชการมีโอกาสใกล้ชิดกันได้มากซึ่งเป็นบรรยากาศที่เหมาะสมกับการส่งเสริมประสิทธิภาพ

**จุดด้อย**

- 1) ยังคงมีข้าราชการที่มีศักยภาพสูงอีกจำนวนมากของหน่วยงานซึ่งอยู่ต่างจังหวัดทำให้ไม่สามารถเข้าสู่ระบบ HiPPS ได้ ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกล้มเหลวไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นในองค์กร

### ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น



**จุดเด่น**

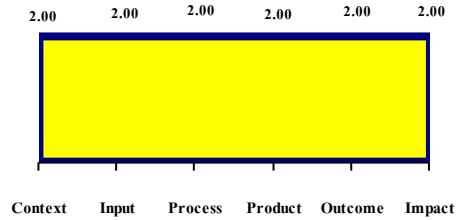
- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นในทุกด้านอย่างเห็นได้ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไป
- 2) ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานของยังขาดข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ยังไม่เข้าใจในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS เป็นอย่างดี
- 3) ยังไม่ได้ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด



ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



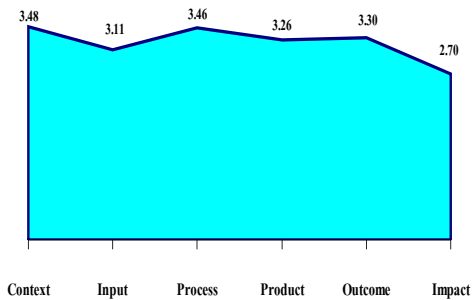
**จุดเด่น**

- 1) มีการะงานด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงสอดคล้อง
- 2) มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ

**จุดด้อย**

- 1) เจ้าหน้าที่ที่ดูแลระบบ HiPPS ยังมีความรู้เข้าใจในระดับน้อยเพราะต้องเปลี่ยนคนใหม่เสมอ
- 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมน้อยมาก
- 3) ขาดต่อการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง
- 4) อัตราข้าราชการมีน้อยมากเมื่อเทียบกับภารกิจงานของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



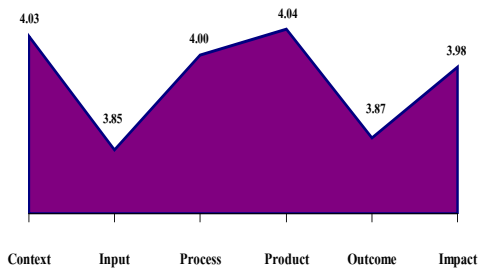
**จุดเด่น**

- 1) ได้เรียนรู้และเพิ่มทักษะการทำงานจากการมอบหมายงานที่ทำทายของผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยง การเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อศึกษาดูงานยังสถานที่ต่างๆ
- 2) พี่เลี้ยงและผู้บังคับบัญชามีความศักยภาพสูงเพียงพอที่จะสามารถสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่ได้เตรียมพร้อมด้านต่างๆ ที่เพียงพอเพื่อให้ข้าราชการได้เข้าสู่ระบบ HiPPS
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานยังไม่มีลักษณะการแบ่งปันความรู้และข้อมูลซึ่งไม่เอื้อต่อการส่งสมประสบการณ์ตามแนวทางของระบบ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

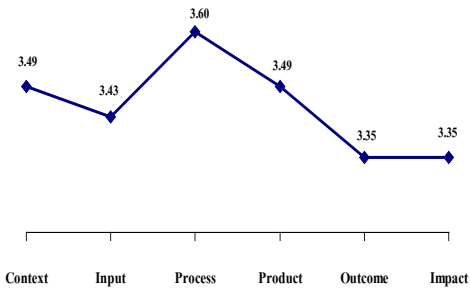
- 1) หน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้ฝึกประสบการณ์และรับผิดชอบภารกิจที่มีความสำคัญ
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกด้านคุณวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้รับการฝึกฝนประสบการณ์ ประสบการณ์การทำงานที่เพิ่มมากขึ้นจากการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ทักษะการทำงานไม่ได้เพิ่มมากขึ้นจากการที่หน่วยงานได้นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

## 21. สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

### ผลการประเมินภาพรวม (Total)



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานพร้อมที่จะให้ออกาสในการสังสรรค์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) กองกรเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารจัดการ พัฒนา ระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้

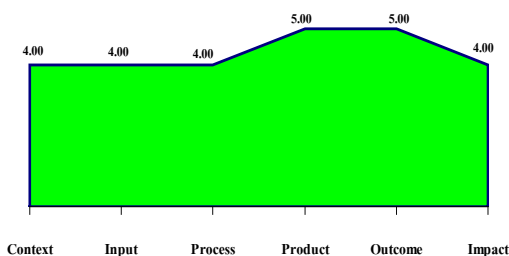
Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	2.92	2.00	3.92	3.68	3.49	B
Input	4.00	3.38	2.00	2.76	3.69	3.43	B
Process	4.00	3.69	2.00	4.60	3.62	3.60	B <sup>+</sup>
Product	5.00	3.84	2.00	2.86	3.53	3.49	B
Outcome	5.00	3.92	2.00	3.07	3.25	3.35	B
Impact	4.00	3.44	2.00	3.20	3.48	3.35	B
Total	4.33	3.54	2.00	3.46	3.58	3.38	B
Grade	A	B <sup>+</sup>	D <sup>+</sup>	B	B <sup>+</sup>	B	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 4.33 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ**

- G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน
- G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ
- G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

### ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง



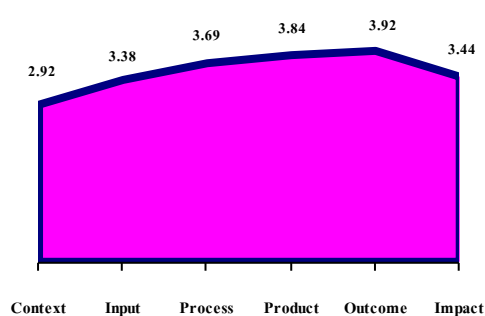
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการได้เป็นอย่างดีและมีความต่อเนื่อง สามารถที่จะรักษาให้อยู่กับระบบราชการในระยะยาว
- 2) เป็นระบบที่สามารถเตรียมความพร้อมและสร้างผู้นำในอนาคตที่มีศักยภาพให้กับหน่วยงานได้

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีความชัดเจนในด้านตำแหน่งที่สูงขึ้น ในอนาคตของข้าราชการ HiPPS เพราะอย่างยิ่งยังเป็นระบบการเปิด
- 2) ยังไม่มีความแตกต่างด้านศักยภาพระหว่างข้าราชการ HiPPS และข้าราชการทั่วไปเพราะว่าภาระงานมีความคล้ายคลึงกันมาก

### ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น



**จุดเด่น**

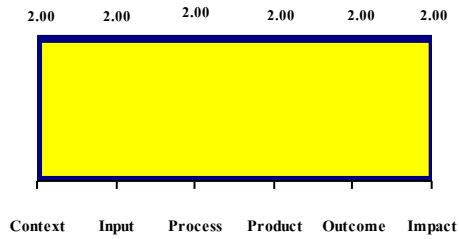
- 1) ข้าราชการ HiPPS นำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับข้าราชการทั่วไปได้

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวก HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ส่วนราชการยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



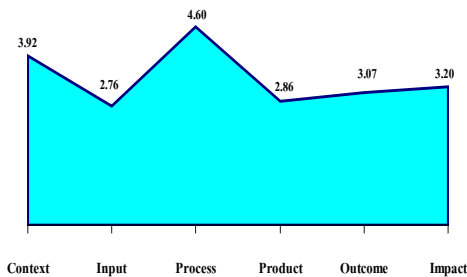
**จุดเด่น**

- 1) มีเจ้าหน้าที่ดูแลข้าราชการ HiPPS เฉพาะและมี KPI
- 2) สามารถคัดเลือกคนที่มีความรู้เพื่อมาพัฒนา
- 3) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อระบบ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 2) บุคลากรไม่เข้าใจในการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นของ
- 3) ข้าราชการ HiPPS ทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคลากรคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในระบบ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



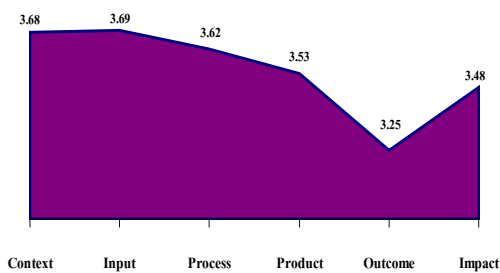
**จุดเด่น**

- 1) ที่เลี้ยงเป็นต้นแบบที่ดีในการทำงานและได้มอบหมายงานที่มีความสำคัญ ทำทนายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ฝึกฝนประสบการณ์การทำงาน
- 2) หลักสูตรการฝึกอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพสูง เช่น วิทยากรมีความสามารถ เนื้อหาน่าสนใจ มีเอกสารเพียงพอ

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมของตนเองอย่างเพียงพอ ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการถ่ายทอดความรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทนาย เอื้อต่อการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

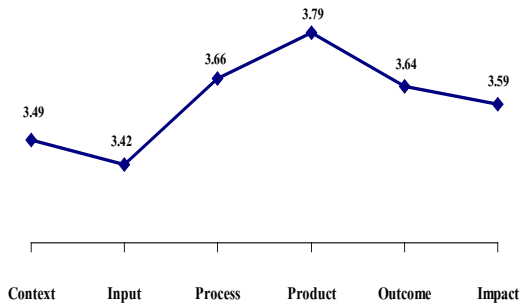
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังสร้างความรู้สึกล้มเหลวเหมือนกันระหว่างข้าราชการทั่วไปกับข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS ไม่ได้ช่วยให้ข้าราชการทั่วไปได้เรียนรู้เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานได้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**22. กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.38	2.00	3.68	3.63	3.49	B
Input	3.00	3.46	2.00	3.51	3.58	3.42	B
Process	3.00	3.73	2.00	4.12	3.64	3.66	B <sup>+</sup>
Product	3.00	3.61	2.00	4.34	3.80	3.79	B <sup>+</sup>
Outcome	3.0	3.50	2.00	4.23	3.59	3.64	B <sup>+</sup>
Impact	3.00	3.22	2.00	3.86	3.77	3.59	B <sup>+</sup>
Total	3.00	3.50	2.00	3.92	3.67	3.22	B
Grade	C <sup>+</sup>	B	D <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B	

**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ข้าราชการทั่วไปของหน่วยงาน
- 2) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าสามารถพัฒนาศักยภาพของข้าราชการได้อย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

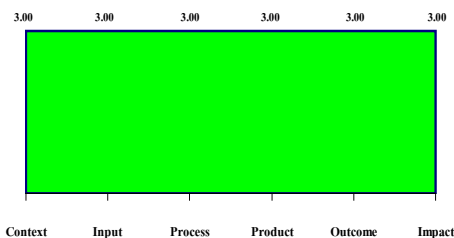
- 1) ยังไม่มีการเตรียมความพร้อมที่เพียงพอของหน่วยงานสำหรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ

3.92รองลงมาก็คือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

- หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



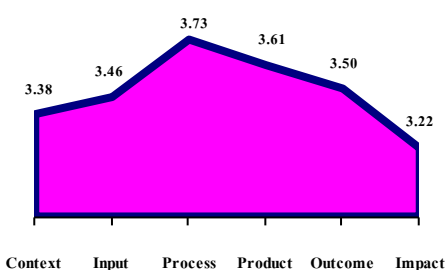
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการได้อย่างเป็นรูปธรรม ระยะยาวได้เป็นอย่างดี
- 2) บรรยากาศของหน่วยงานมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน เหมาะสำหรับการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีปัญหาด้านความก้าวหน้าของข้าราชการที่มีศักยภาพสูงเพราะมีเส้นทางที่ชัดเจนไว้รองรับแล้ว มีระบบแรงจูงใจที่ดีก่อนที่จะมีระบบ HiPPS
- 2) ยังไม่ได้มีการจัดเตรียมบุคลากรสำหรับดูแลระบบ HiPPS ไว้เป็นการเฉพาะทำให้การบริหารจัดการระบบยังไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



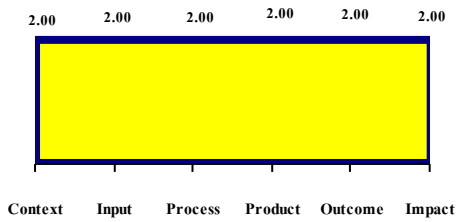
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) เต็มใจที่จะประสานงานขอความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ผู้บริหารยังไม่ได้ให้การสนับสนุนท่านในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS อย่างเต็มที่
- 2) ยังไม่เข้าใจในบทบาทการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ เป็นอย่างดี

**ผลการประเมินโดยกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



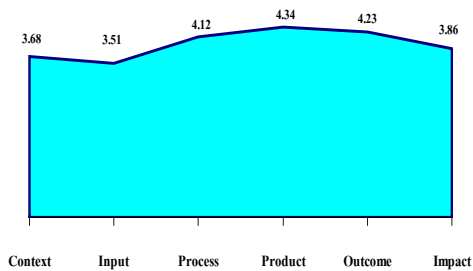
**จุดเด่น**

- 1) มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) ผู้บริหารมีนโยบายการสร้างระบบและทีมงานที่เข้มแข็ง

**จุดด้อย**

- 1) ไม่มีคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
- 2) เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในระบบ HiPPS ส่วนหนึ่งแต่ยังไม่ชัดเจน กระบวนการบางส่วน
- 3) ขาดการเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้องกับตัวที่เสี่ยงและผู้สอนงาน
- 4) บุคลากร ที่เสี่ยง ผู้สอนงาน และคณะทำงานยังไม่มีความพร้อมที่เพียงพอ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



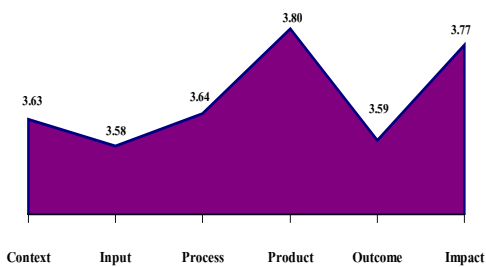
**จุดเด่น**

- 1) การจัดอบรมจากส่วนกลาง (ก.พ.) มีประสิทธิภาพสูง เช่น วิทยากรมีความสามารถ เนื้อหาน่าสนใจ มีเอกสารเพียงพอ
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และทักษะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น
- 3) เกณฑ์การคัดเลือกด้านคุณวุฒิทางการศึกษามีความเหมาะสม

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ
- 2) ยังคงมีข้อสังเกตเกี่ยวกับความโปร่งใส ความยุติธรรม ของกระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS
- 3) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

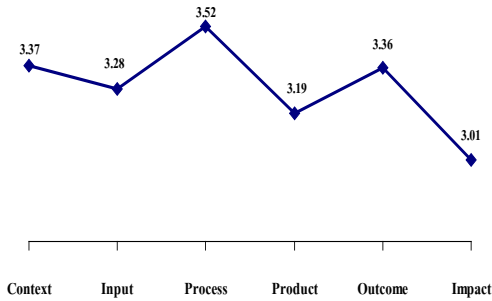
- 1) ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้ฝึกประสบการณ์ ได้อย่างเต็มที่
- 2) ยอมรับในความสามารถของข้าราชการ HiPPS และได้ให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

**จุดด้อย**

- 1) ยังคงเกิดความรู้สึกอึดอัดกับความไม่เป็นธรรมด้านโอกาสในการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในอาชีพกับข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ การเรียนรู้ให้กับข้าราชการทั่วไปได้

### 23. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ศักยภาพในการทำงาน ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

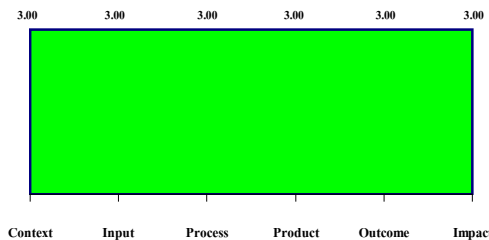
- 1) ยังขาดบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารระบบ HiPPS ของหน่วยงาน

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.15	3.50	3.41	3.42	3.37	B
Input	3.00	3.84	4.00	3.00	3.26	3.28	B
Process	3.00	3.83	4.50	3.66	3.38	3.52	B <sup>+</sup>
Product	3.00	3.61	3.00	3.08	3.23	3.19	B
Outcome	3.00	3.76	2.50	3.65	3.35	3.36	B
Impact	3.00	3.77	2.50	3.16	2.92	3.01	B
<b>Total</b>	<b>3.00</b>	<b>3.65</b>	<b>3.33</b>	<b>3.31</b>	<b>3.28</b>	<b>3.31</b>	<b>B</b>
<b>Grade</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.65 รองลงมาคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



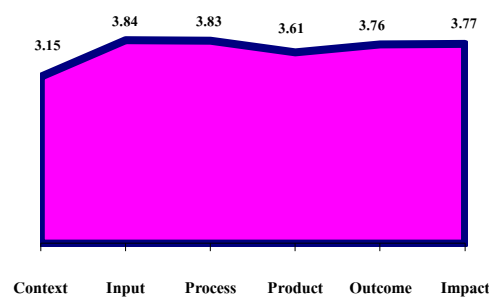
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและส่งเสริมศักยภาพของข้าราชการได้เป็นอย่างดีและมีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีงานที่ทำทยับซ้อน เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ทำให้ข้าราชการทั่วไปเกิดความรู้ไม่เท่าเทียมกันในโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับการฝึกฝนเทียบเท่ากับข้าราชการ HiPPS
- 2) ยังขาดบุคลากรที่จะมาทำหน้าที่บริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพและความคล่องตัวเนื่องจากหน่วยงานมีบุคลากรน้อย

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



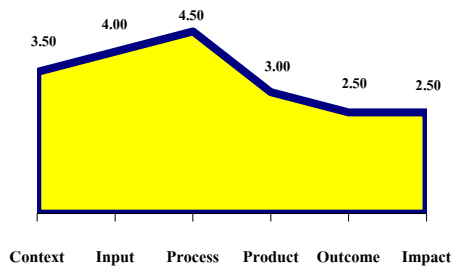
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) เต็มใจที่จะประสานงานขอความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมระหว่างการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานยังไม่มียุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน
- 3) ส่วนราชการยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



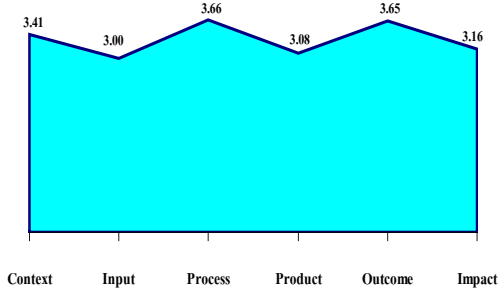
**จุดเด่น**

- 1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อดูแลรับผิดชอบ HiPPS โดยเฉพาะ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ไปอบรมหรือไปศึกษา จะกลับมาเล่าให้ฟัง อาจจะ เป็น 3 เดือนหรือ 6 เดือน
- 3) สามารถเพิ่มศักยภาพของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

**จุดด้อย**

- 1) เจ้าหน้าที่บางส่วนที่ยังไม่เข้าใจในระบบ HiPPS เพราะระบบนี้ยังไม่ กระจายอย่างทั่วถึง
- 2) ยังไม่สามารถถ่ายทอดระบบ HiPPS ได้เท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



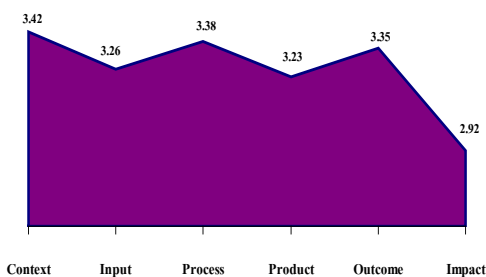
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิ ศักยภาพการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) การจัดอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพ เช่น วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ เนื้อห่าน่าสนใจ เอกสารเพียงพอ

**จุดด้อย**

- 1) กองกรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานไม่มีศักยภาพเพียงพอในการดูแล อำนวยกรระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพ
- 2) หน่วยงานยังไม่มีกระบวนการสอนประสิทธิภาพตรงต่อข้าราชการ HiPPS ที่ดีเพียงพอ
- 3) ระบบ HiPPS ยังไม่ได้ช่วยให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของคนเก่งและ มีความสามารถสูงเพิ่มขึ้นได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม
- 2) หน่วยงานมีการกิจที่ทำทาย ชับซ้อน เหมาะสมกับการสั่งสม ประสิทธิภาพของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

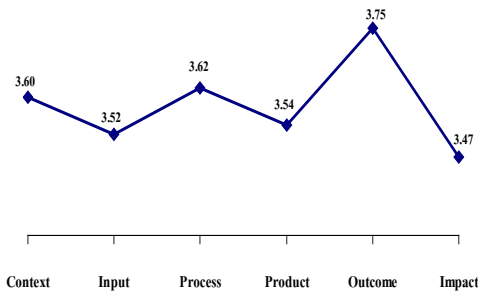
- 1) ระบบ HiPPS ได้สร้างความรู้สึกล้มเหลวกันด้าน โอกาสความก้าวหน้า ในอาชีพ การฝึกทักษะปฏิบัติงานกับข้าราชการทั่วไป
- 2) ข้าราชการทั่วไปยังไม่มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของหน่วยงาน



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

24. กรมชลประทาน

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 2) บรรยากาศของหน่วยงานมีความซบซึ้ง ทำทนาย การสอนงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

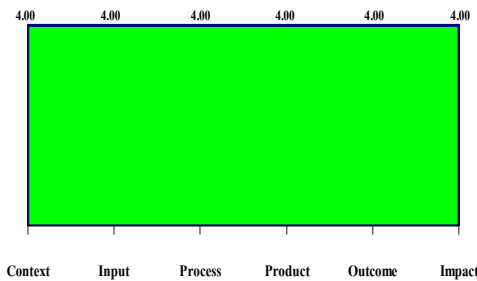
- 1) กองการเจ้าหน้าที่ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะดูแลบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีศักยภาพที่เพียงพอได้

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.03	4.00	3.66	3.72	3.60	B <sup>+</sup>
Input	4.00	3.32	3.50	3.69	3.35	3.52	B <sup>+</sup>
Process	4.00	3.25	4.00	3.92	3.20	3.62	B <sup>+</sup>
Product	4.00	3.11	3.75	3.77	3.33	3.54	B <sup>+</sup>
Outcome	4.00	3.65	3.75	3.96	3.47	3.75	B <sup>+</sup>
Impact	4.00	3.47	4.00	3.47	3.18	3.47	B
Total	4.00	3.30	3.83	3.74	3.43	3.66	B <sup>+</sup>
<b>Grade</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 4.00 รองลงมาคือกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น

- หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



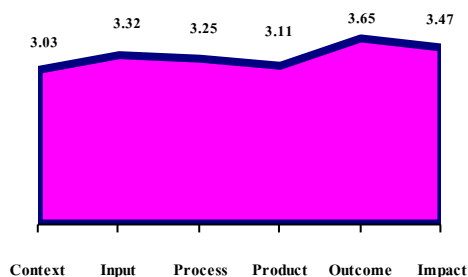
**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศของหน่วยงานมีความทำทนาย มีภาระงานที่ซบซึ้ง มีระดับการบังคับบัญชาที่ไม่ซบซึ้งเหมาะสมสำหรับการส่งมอบประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ HiPPS ให้สามารถใช้ได้จริงในหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีการส่งมอบประสบการณ์เพียงหน่วยงานเดี๋ยวนั้น ทำให้ไม่เกิดความหลากหลายในการฝึกงานจริง
- 2) ยังขาดบุคลากรที่เพียงพอในการดูแลระบบ HiPPS เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

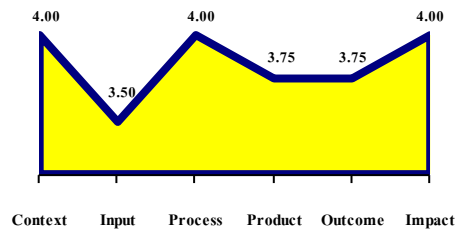
- 1) ผู้บริหารได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานยังไม่ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน
- 3) บรรยากาศในที่ทำงานยังไม่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



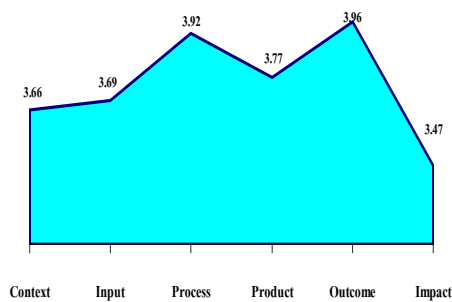
**จุดเด่น**

- 1) พัฒนาคอนรู้นใหม่ เพื่อนำมาทดแทนบุคลากรที่สูญเสียไปด้วยวิธีการที่เร่งด่วน
- 2) มีการศึกษาเรียนรู้ระบบ HiPPS จากรุ่นที่ 1-2 ก่อน
- 3) มีคำสั่งแต่งตั้งอย่างชัดเจน มี ID และ KPI ชัดเจน ที่จะใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

**จุดด้อย**

- 1) เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของหน่วยงานมีภารกิจประจำ ที่จะต้องดำเนินการเป็นจำนวนมาก ในการรับผิดชอบ HiPPS จึงมีข้อจำกัด
- 2) จำนวนคนที่ได้รับสิทธิ์ในการพัฒนาเป็นพิเศษมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการสูญเสียบุคลากรในอนาคต

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



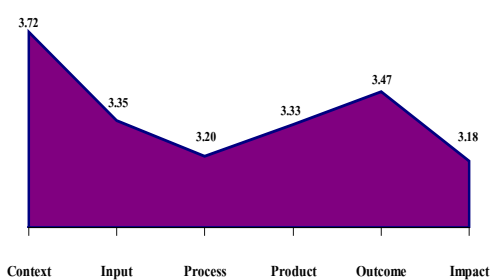
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ได้มีเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์จากการหมุนเวียนงาน การได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยงได้เป็นอย่างดี
- 2) ข้าราชการ HiPPS เป้าหมายที่ชัดเจนในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง
- 3) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำหาย ชับซ้อน เอื้อต่อการฝึกฝนความรู้ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการพัฒนาระบบ HiPPS ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 2) กองกรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะดูแลอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพได้ดีเท่าที่ควร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

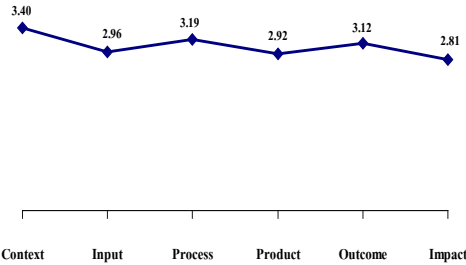
- 1) บรรยากาศของหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ เอื้อต่อการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เหมาะสมกับการฝึกฝนประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้มีส่วนช่วยข้าราชการ HiPPS ในการส่งเสริมประสบการณ์ บ่มเพาะทักษะความรู้ความสามารถเท่าที่ควร
- 2) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกไม่เป็นธรรมด้านโอกาสในการฝึกฝนประสบการณ์ ความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้กับข้าราชการทั่วไป

25. กรมประมง

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	2.50	3.51	1.00	3.32	3.94	3.40	B
Input	2.00	3.43	2.00	3.05	3.01	2.96	C <sup>+</sup>
Process	2.20	3.56	2.00	3.39	3.27	3.19	B
Product	2.50	3.05	2.00	3.28	2.91	2.92	C <sup>+</sup>
Outcome	2.30	3.25	2.00	3.84	3.01	3.12	B
Impact	2.30	2.59	2.00	3.36	2.88	2.81	C <sup>+</sup>
<b>Total</b>	<b>2.30</b>	<b>3.26</b>	<b>1.83</b>	<b>3.35</b>	<b>3.29</b>	<b>2.81</b>	<b>C<sup>+</sup></b>
<b>Grade</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>D<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	

**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำทาบ ชับซ้อน เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการทั่วไปและผู้บริหารของหน่วยงานเท่าที่ควร

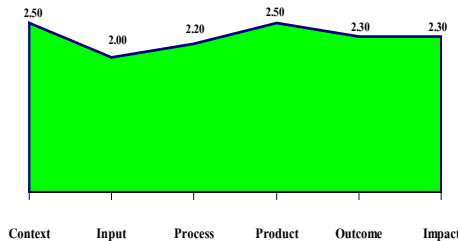
**จุดด้อย**

- 1) การบริหารจัดการระบบ HiPPS ของกองการเจ้าหน้าที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- 2) บุคลากรทั่วไปยังมองว่าระบบ HiPPS ไม่ได้ให้ประโยชน์โดยตรงกับบุคลากรคนอื่นๆ นอกจากข้าราชการ HiPPS เท่านั้น

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.35 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



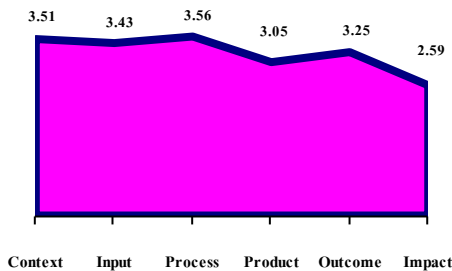
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำทาบ ชับซ้อน เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงได้อย่างต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการทั่วไปและผู้บริหารของหน่วยงานเท่าที่ควร
- 2) ข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกของหน่วยงานแต่ไม่ผ่านการคัดเลือกของ สำนักงาน ก.พ.

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



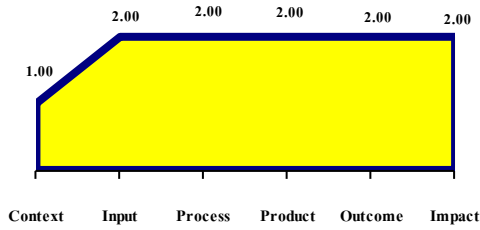
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนทำทาบให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) ผู้บริหารได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ส่วนราชการยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานยังไม่พร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญ
- 3) การเป็นที่เล็งให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



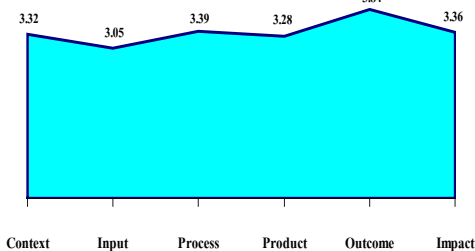
**จุดเด่น**

1) เป็นการให้โอกาสและสนับสนุนคนที่มีความสามารถ

**จุดด้อย**

- 1) ตำแหน่งทางวิทยาศาสตร์ที่ไม่ต้องเข้าระบบ HiPPS ก็สามารถขึ้นไปถึง C8 ได้ในระยะเวลาอันสั้น
- 2) บรรยากาศการทำงานเป็นอุปสรรคต่อระบบ HiPPS เนื่องจากไม่ค่อยเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในส่วนราชการ โดยบุคลากรส่วนใหญ่คิดว่าเป็นการไม่เท่าเทียมกัน
- 3) กรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล เนื่องจากตำแหน่งงานที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ HiPPS ได้
- 4) ขาดการบูรณาการความรู้ร่วมกันระหว่างกรมกับสำนักงาน ก.พ. แก่คนเฉพาะกลุ่ม ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และต้องกำหนดรายละเอียดสำหรับแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานด้วยตนเอง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



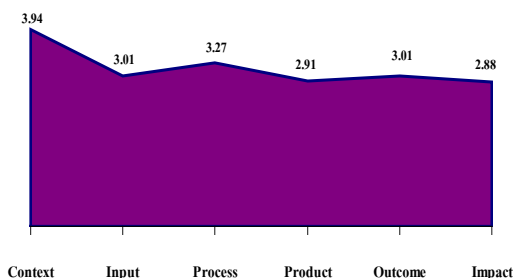
**จุดเด่น**

1) การจัดการอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพ เช่น มีเอกสารที่เพียงพอ วิทยากรมีความสามารถสูง เนื้อหาน่าสนใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

**จุดด้อย**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่กำหนดให้ต้องได้รับคะแนนการประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 แต่ละด้านยังไม่มีความเหมาะสม
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ยังไม่เหมาะสมในการใช้กับข้าราชการทั่วไป
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่ทราบว่าใครเป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานกับส่วนกลาง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน แบ่งปันความรู้และข้อมูลซึ่งกันและกันเหมาะสมกับการเรียนรู้ทักษะการทำงานของข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ท้าทาย ซับซ้อน เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ส่งผลกระทบต่อ

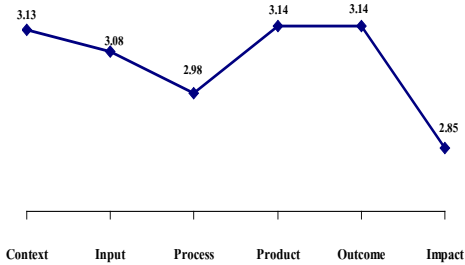
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับข้าราชการทั่วไปของหน่วยงานได้
- 2) ข้าราชการทั่วไปไม่ได้รับการฝึกฝนประสบการณ์การทำงาน การเรียนรู้ไปพร้อมกับข้าราชการ HiPPS เท่าที่ควร

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**26. กรมการขนส่งทางบก**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีสภาพแวดล้อม ภาระงานที่ทำทนาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อดูแลรับผิดชอบระบบ HiPPS ไว้เป็นการเฉพาะ

**จุดด้อย**

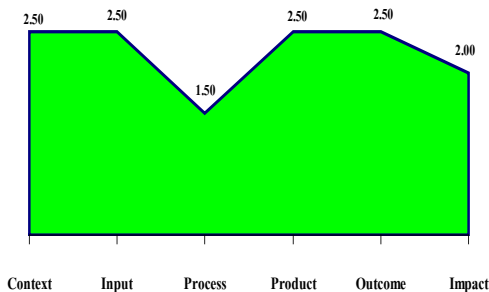
- 1) ยังไม่มีนโยบายและแนวทางในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	2.50	3.15	2.00	3.29	3.51	3.13	B
Input	2.50	3.65	2.00	3.13	3.28	3.08	B
Process	1.50	3.73	2.00	3.35	3.25	2.98	C <sup>+</sup>
Product	2.50	3.30	2.00	3.31	3.46	3.14	B
Outcome	2.50	3.38	2.00	3.56	3.27	3.14	B
Impact	2.00	2.83	2.00	3.16	3.18	2.85	C <sup>+</sup>
Total	2.25	3.37	2.00	3.30	3.35	2.85	C <sup>+</sup>
Grade	C	B	D <sup>+</sup>	B	B	C <sup>+</sup>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.37 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



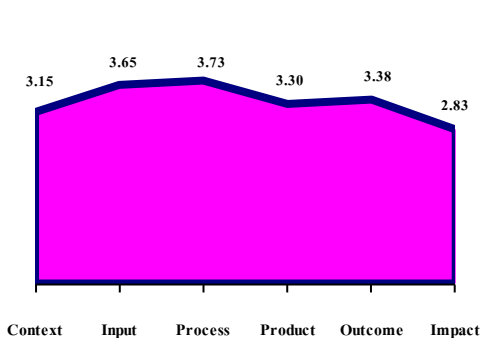
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่ดีสามารถสร้างและดึงศักยภาพของข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการได้เป็นอย่างดี มีความต่อเนื่อง
- 2) ได้แต่งตั้งให้กองเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรับผิดชอบระบบ HiPPS โดยเฉพาะและได้ไปศึกษาดูงานตามสถานที่ต่างๆตามความเหมาะสม

**จุดด้อย**

- 1) การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS สูงเกินไป ไม่สอดคล้องกับศักยภาพที่หน่วยงานต้องการ
- 2) ค่าตอบแทนให้ข้าราชการ HiPPS น้อยไปไม่เพียงพอที่จะจูงใจได้
- 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ HiPPS ของข้าราชการในหน่วยงานมีน้อย

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



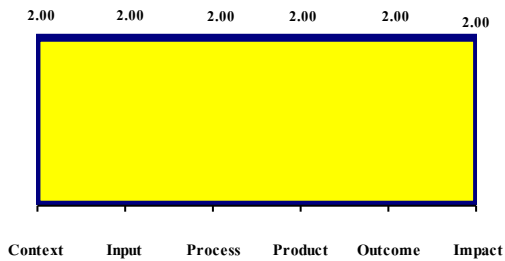
**จุดเด่น**

- 1) ไม่ได้รู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ได้ส่งเสริมให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

**จุดด้อย**

- 1) การเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น
- 2) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



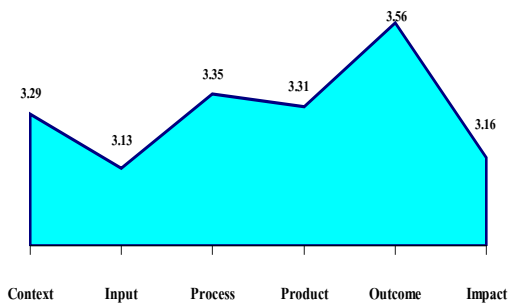
**จุดเด่น**

- 1) ทำให้ผู้เข้าร่วมระบบได้เรียนรู้งานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) ไม่จำเป็นมีระบบ HiPPS เพราะการเข้าร่วมระบบ HiPPS สำหรับบางตำแหน่งทำให้ก้าวหน้าช้ากว่าผู้อื่น
- 2) ลักษณะงาน การเจ้าหน้าที่ได้แบ่งเป็นกลุ่มงานต่างๆ และรับผิดชอบงานเฉพาะเรื่องที่ตนดูแลแต่การดูแลระบบ HiPPS จะต้องดูแลทุกเรื่อง
- 3) พี่เลี้ยงไม่ทราบถึงรายละเอียดในการสอน
- 4) มีการปรับเปลี่ยนสายงานและตำแหน่งบ่อยครั้ง ซึ่งไม่เป็นไปตามแผนและข้อตกลง ซึ่งทั้งหมดเป็นสาเหตุที่ทำให้ข้าราชการ HiPPS ท้อแท้หมดกำลังใจและอยากออกจากระบบ
- 5) หน่วยงานต้นสังกัดไม่ต้องการให้บุคลากรของตนถูกนำไปใช้งานในหน่วยงานอื่นในระหว่างที่มีการเรียนรู้และบางหน่วยงานไม่ยินดีที่จะรับคนมาเรียนรู้เพราะเป็นภาระ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



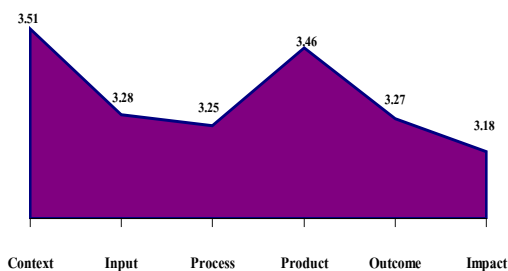
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิการศึกษา ศักยภาพการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้ใกล้ชิดกับผู้บริหารของหน่วยงานและมีทักษะการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น
- 3) ผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยงมีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงเพียงพอที่จะสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มึนนโยบายและแนวทางในการอำนวยความสะดวก บริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดีพอ
- 2) ยังไม่มีแหล่งค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับระบบ HiPPS การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างเพียงพอ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

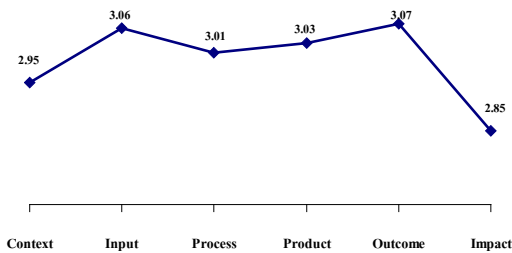
- 1) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ สอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ข้าราชการ HiPPS เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่เชื่อมั่นว่าระบบ HiPPS จะสามารถช่วยพัฒนาระบบราชการของประเทศไทยให้ก้าวหน้าขึ้นได้
- 2) ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของส่วนราชการให้เพิ่มมากขึ้นได้

## 27. สำนักงานนโยบายและแผนขนส่งจราจร

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงาน จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
- 2) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานเจ้าหน้าที่ยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งเพียงพอในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพได้
- 2) การหมุนเวียนงานเพื่อส่งเสริมประสบการณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	2.00	3.88	2.50	3.52	2.86	2.95	C <sup>+</sup>
Input	3.00	4.50	3.00	3.88	2.48	3.06	B
Process	3.00	4.65	2.00	3.64	2.70	3.01	B
Product	3.00	4.38	3.00	4.00	2.43	3.03	B
Outcome	2.00	4.50	3.00	4.84	2.50	3.07	B
Impact	2.00	4.33	3.00	3.10	2.41	2.85	C <sup>+</sup>
Total	2.50	4.37	2.75	3.81	2.62	3.21	B
Grade	C	A	C <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	C <sup>+</sup>	B	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด

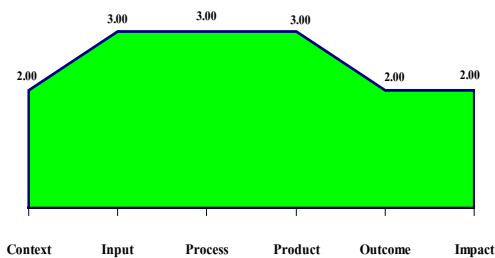
เท่ากับ 4.37 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



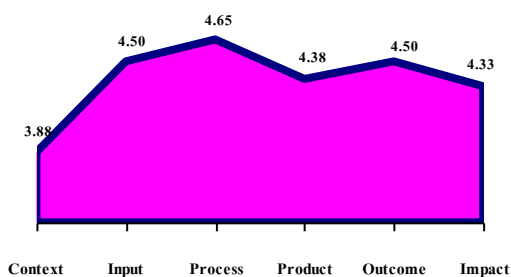
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการได้เป็นอย่างดี มีความต่อเนื่อง
- 2) บรรยากาศของหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้เหมาะสำหรับการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานขนาดเล็กเพราะไม่เอื้อต่อการส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงาน
- 2) การส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานเพราะต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

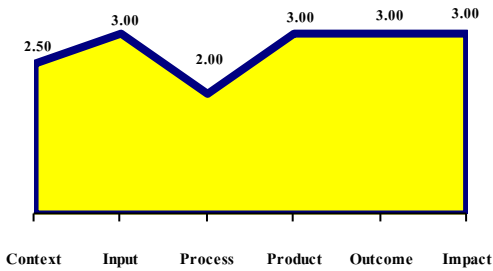
- 1) ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสบการณ์ให้ข้าราชการ HiPPS
- 2) ได้เลือกแนวทางที่เหมาะสมในการสอนงานที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด



ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



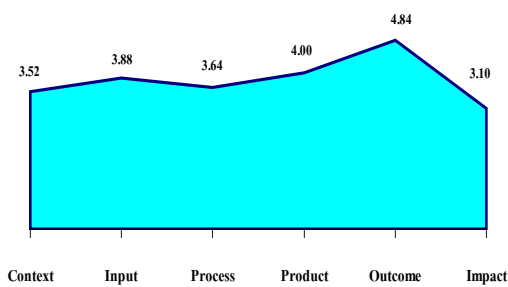
**จุดเด่น**

- 1) แนวทางการพัฒนาบุคคลแนวใหม่ จูงใจให้กับข้าราชการที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว

**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ทำให้เพิ่มภาระงานใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่และเป็นการทำงานให้แก่ข้าราชการที่แปลกแยกกว่าข้าราชการคนอื่นประกอบด้วยลักษณะงานเป็นงานเฉพาะด้าน ไม่เกี่ยวกับบุคลากร โดยรวมขององค์กร
- 2) ไม่มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ
- 3) ผู้บริหารบางสำนักที่ไม่ถ่ายทอดงานให้ HiPPS
- 4) HiPPS เองไม่ได้ทำตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่ได้วางแผนเอาไว้ เนื่องจากบางสำนักไม่ถ่ายทอดงาน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



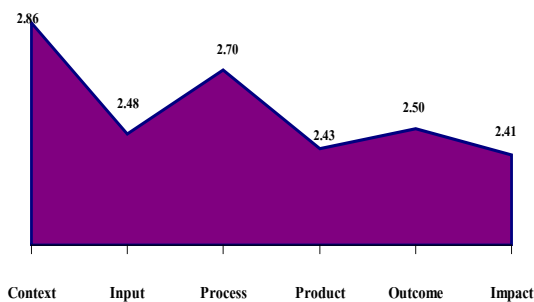
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกด้านคุณวุฒิการศึกษา ศักยภาพการทำงาน คุณธรรม จริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากกระบวนการสั่งสมประสบการณ์ การสอนงานของพี่เลี้ยง

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสอนงาน สั่งสมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS ได้
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่รับทราบชัดเจนว่าใครเป็นผู้ประสานงานระหว่างหน่วยงานกับส่วนกลาง (ก.พ.)
- 3) ยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความโปร่งใสตรวจสอบได้ ความยุติธรรมของการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศของหน่วยงานมีความท้าทาย ชับซ้อนเอื้อต่อการเรียนรู้ ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน แบ่งปันความรู้ สอนงาน เอื้อต่อการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

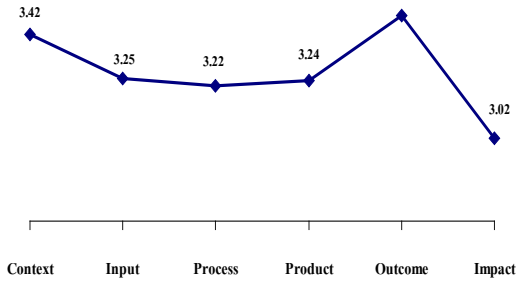
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกอึดอัดใจ ไม่เต็มกันในด้านโอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกฝนประสบการณ์ให้กับข้าราชการทั่วไป
- 2) ยังไม่ได้มีส่วนช่วยเหลือข้าราชการ HiPPS ให้เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถระหว่างการปฏิบัติงาน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**28. กรมทรัพยากรธรณี**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จของ การนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 3) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับด้านความรู้ความ สามารถ ศักยภาพในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

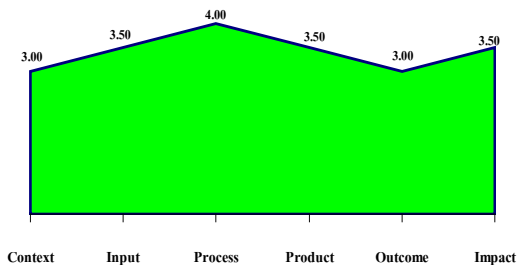
- 1) กองกรเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความรู้ที่เพียงพอในการดูแล อำนวยความสะดวก HiPPS ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	4.00	2.00	4.28	3.47	3.42	B
Input	3.50	4.00	2.50	4.17	3.05	3.25	B
Process	4.00	3.96	2.00	4.37	3.00	3.22	B
Product	3.50	3.69	2.50	3.96	3.13	3.24	B
Outcome	3.00	4.15	2.50	4.30	3.43	3.49	B
Impact	3.50	3.44	2.00	3.65	2.97	3.02	B
Total	3.41	3.89	2.25	4.16	3.21	3.38	B
Grade	B	B <sup>+</sup>	C	A	B	B	

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.16 รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และกลุ่มข้าราชการทั่วไป ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



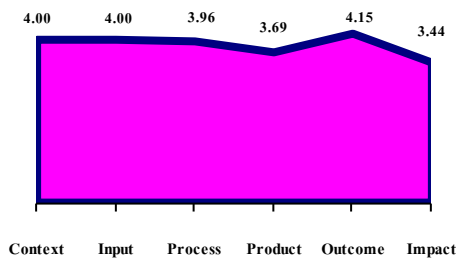
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพข้าราชการ ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผู้นำในอนาคตได้
- 2) หน่วยงานได้มีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลระบบ HiPPS ไว้เป็นการเฉพาะ

**จุดด้อย**

- 1) เมื่อเกิดการหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS ทำให้ไม่มีคนเข้ามา รับผิดชอบงานต่อ
- 2) โครงสร้างการบริหารงานยังไม่มีความยืดหยุ่น ยังยึดติดตามระบบ ราชการทำให้เป็นอุปสรรคต่อการฝึกฝน การสั่งสมประสบการณ์ของ ข้าราชการ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



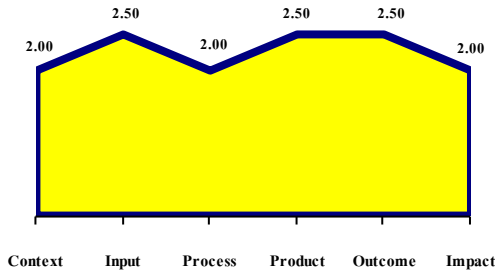
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ ปฏิบัติงาน
- 2) ยังไม่เชื่อมั่นว่าจะเป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ให้เป็นคน เก่งคนดีได้

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ข้าราชการ HiPPS
- 2) การเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความ ไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น

**ผลการประเมินโดยกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



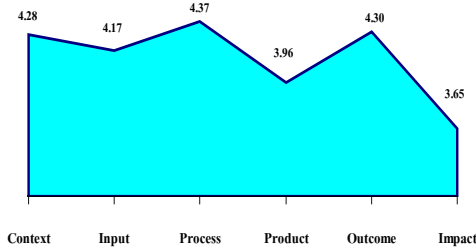
**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS สามารถสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงได้จริง

**จุดด้อย**

- 1) ไม่มีการแต่งตั้งผู้ดูแลระบบ HiPPS/JD/KPI เฉพาะบุคคล
- 2) พี่เลี้ยงยังไม่มีความชำนาญเท่าที่ควร
- 3) ผู้อาวุโสอายุมากไม่ได้รับการยอมรับ ซึ่งจะส่งผลให้ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เกิดความแตกแยก ข้าราชการทั่วไปไม่มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 4) ไม่มีบุคลากรปฏิบัติงานแทนข้าราชการ HiPPS เมื่อหมุนเวียนงาน
- 5) มีผู้สนใจเข้าสมัครเพื่อรับการคัดเลือกน้อย
- 6) ระบบไม่มีความชัดเจน ทำให้ข้าราชการทั่วไปไม่เข้าใจ และเกิดอคติต่อระบบ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



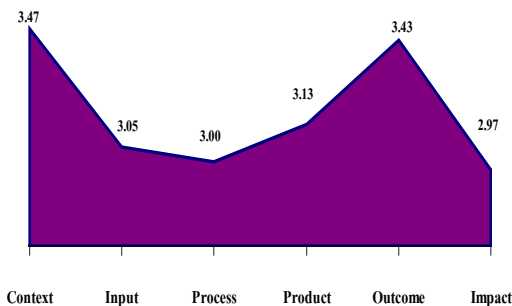
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ทำทายต่อความสามารถ เหมาะสำหรับการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการชอบหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่มีความสำคัญ
- 3) มีการมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมสำหรับข้าราชการ HiPPS ให้ได้ฝึกฝนประสบการณ์

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ไม่ได้เตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้าร่วมโครงการ HiPPS
- 2) กองกรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบ HiPPS ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอในการอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ทำทายความสามารถ เอื้อต่อการฝึกฝนประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกด้านคุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน มีความเหมาะสม

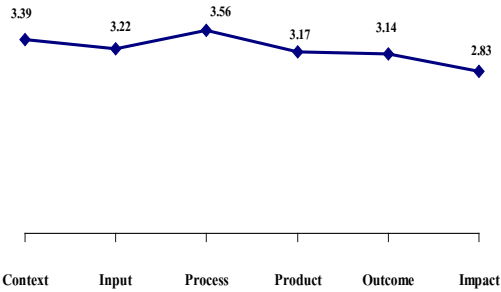
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถสร้างความเป็นธรรมด้านความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการทุกคนของหน่วยงานได้
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นบรรยากาศของหน่วยงานให้เป็นการแข่งกันแบ่งปันความรู้ การสอนงาน ได้ดี
- 3) ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานเท่าที่ควร

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**29. สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) โครงสร้างการทำงาน สภาพแวดล้อมของหน่วยงานมีความยืดหยุ่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูลเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

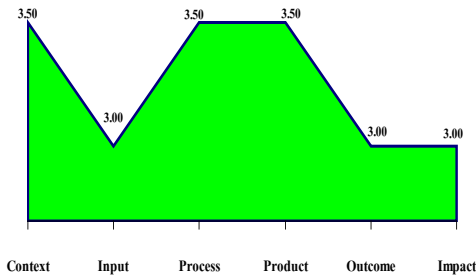
- 1) กองกรเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความเพียงพอในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.50	3.07	3.50	3.36	3.42	3.39	B
Input	3.00	3.84	3.50	2.94	3.15	3.22	B
Process	3.50	3.69	3.50	3.66	3.55	3.56	B <sup>+</sup>
Product	3.50	3.46	3.00	3.26	3.08	3.17	B
Outcome	3.00	4.00	3.00	3.92	2.92	3.14	B
Impact	3.00	3.44	3.00	2.40	2.75	2.83	C <sup>+</sup>
Total	3.25	3.59	3.25	3.29	3.17	3.31	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 3.59 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบและข้าราชการทั่วไป

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



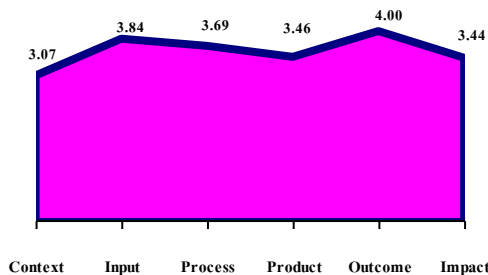
**จุดเด่น**

- 1) การคัดเลือกสามารถคัดเลือกคนที่มีศักยภาพสูงแท้จริงเข้าสู่ระบบ HiPPS ได้
- 2) หน่วยงานมีการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชาพบปะกันได้ง่ายเอื้อต่อการระดมการเรียนรู้ของระบบ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) การส่งเสริมประสิทธิภาพด้วยการหมุนเวียนงานไม่สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนที่วางไว้เพราะว่าบุคลากรมีจำนวนน้อย
- 2) ยังไม่มีเจ้าหน้าที่สำหรับดูแลระบบ HiPPS เป็นการเฉพาะเพราะว่าบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



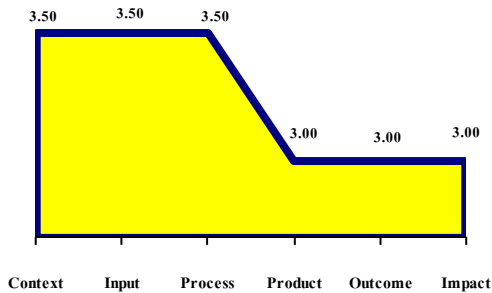
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการอย่างเห็นได้ชัด
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 3) หน่วยงานมีภาระกิจที่ท้าทาย ชับซ้อนเพียงพอต่อการฝึกฝนประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เลื่องลือข้าราชการ HiPPS
- 2) การเป็นที่เลื่องลือให้กับข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น

ผลการประเมินโดย **กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



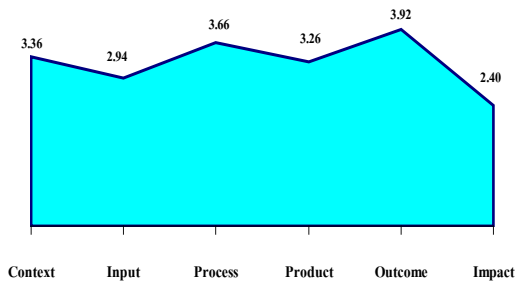
**จุดเด่น**

- 1) สามารถรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ที่มิใช่รักที่จะเป็นข้าราชการ
- 2) ได้รับการยอมรับและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเจ้าหน้าที่ในส่วนงานต่างๆ
- 3) บุคลากรในหน่วยงานมีมุมมองในเชิงบวกต่อสิ่งใหม่ๆ

**จุดด้อย**

- 1) หัวหน้าของส่วนงานที่ข้าราชการ HiPPS ปฏิบัติงานอยู่ไม่ต้องการให้ข้าราชการ HiPPS หมุนเวียนไปปฏิบัติงานในส่วนงานอื่น
- 2) หน่วยงานต้องขอตำแหน่ง C8 ไปยังสำนักงาน ก.พ. เอง แทนที่จะเป็นจากทางสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการให้
- 3) เจ้าหน้าที่ที่ดูแลระบบมีการระงับงานเดิมที่มากอยู่แล้ว ทำให้ไม่สามารถดูแลและติดตามความคืบหน้าของโครงการได้อย่างเต็มที่

ผลการประเมินโดย **กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



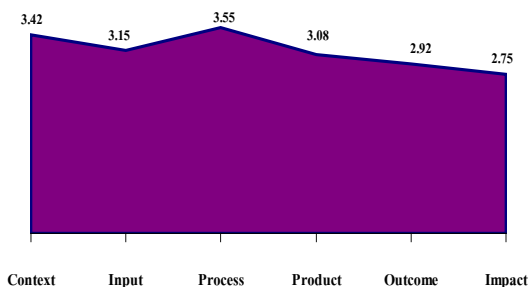
**จุดเด่น**

- 1) ผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยงเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงเพียงพอที่จะให้ความรู้ ประสบการณ์แก่ข้าราชการ HiPPS ได้
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิการศึกษา ศักยภาพในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม

**จุดด้อย**

- 1) กองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบระบบ HiPPS ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกดูแลระบบให้มีประสิทธิภาพได้
- 2) หน่วยงานยังไม่มีระบบจูงใจที่ดีเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม
- 3) หน่วยงานไม่ได้สนับสนุนให้ข้าราชการ HiPPS ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร

ผลการประเมินโดย **กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ท้าทายความสามารถ เหมาะสมกับการตั้งสมประสงค์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานของข้าราชการ HiPPS
- 3) ข้าราชการของหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่มีความสำคัญ

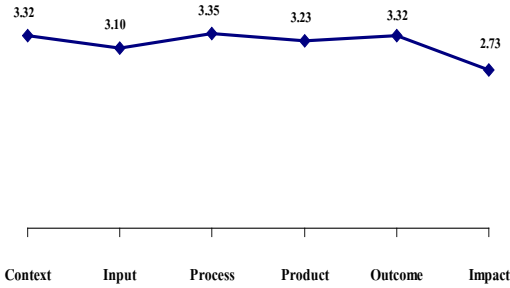
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกไม่เชื่อมั่นด้านโอกาสฝึกฝน ประสบการณ์ ความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการทั่วไป
- 2) ไม่ได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**30. กรมทรัพย์สินทางปัญญา**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถ ทักษะการทำงาน จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 2) หน่วยงานมีภาระกิจ โครงสร้างการทำงาน บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารงานเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งหน่วยงานที่ดูแลระบบยังไม่มีศักยภาพที่เพียงพอ

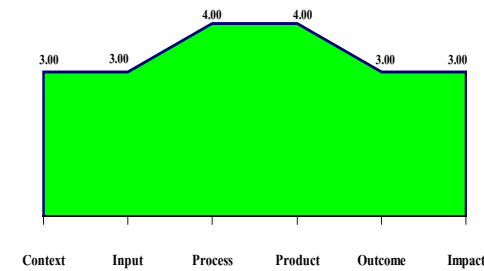
Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	2.80	3.00	3.29	3.54	3.32	B
Input	3.00	3.48	3.00	3.01	3.07	3.10	B
Process	4.00	3.03	3.00	3.60	3.30	3.35	B
Product	4.00	3.34	3.00	3.17	3.16	3.23	B
Outcome	3.00	3.84	3.00	3.51	3.21	3.32	B
Impact	3.00	2.94	2.00	2.63	2.78	2.73	C <sup>+</sup>
Total	3.33	3.25	2.83	3.23	3.23	3.17	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.33 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ**

- G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน
- G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ
- G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



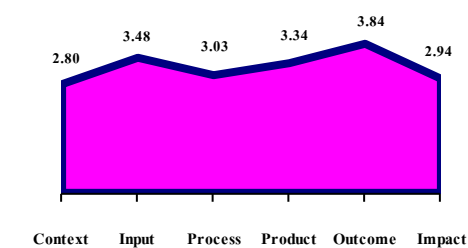
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถดึงและพัฒนาศักยภาพข้าราชการได้เป็นอย่างดี และมีความต่อเนื่อง
- 2) เป็นระบบแรงจูงใจที่ดี มีความชัดเจนเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับข้าราชการที่มีศักยภาพการทำงานสูง

**จุดด้อย**

- 1) การสั่งสมประสบการณ์ด้วยวิธีการหมุนเวียนงานยังไม่สามารถทำได้ เพราะมีข้าราชการจำนวนน้อย
- 2) การสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS แต่ละหน่วยงานยังมีจำนวนเวลาที่เร็วเกินไป ไม่เพียงพอต่อการสร้างประสบการณ์ที่ดี

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



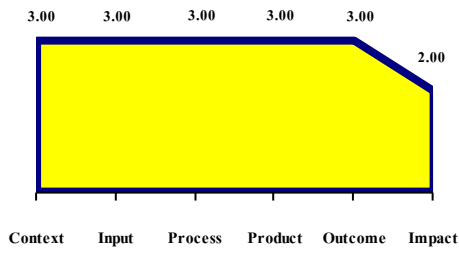
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับข้าราชการทั่วไปได้
- 2) หน่วยงานมีภาระกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน

**จุดด้อย**

- 1) ในส่วนราชการไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน
- 2) ผู้บริหารยังไม่ได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



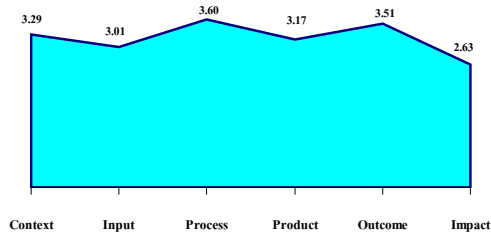
**จุดเด่น**

- 1) ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ
- 2) มีแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) มีข้าราชการที่มีศักยภาพสูงอยู่ไม่มาก และหน่วยงานมีการจูงใจข้าราชการทั่วไปในระดับที่สูงจึงไม่มีความจำเป็นต้องมีระบบ HiPPS
- 2) การจัดทำรอบสังขมประสบการณ์มีเวลาในการเรียนรู้งานที่น้อยเกินไป ไม่เหมาะสมกับงานบางอย่างที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง
- 3) ในการหมุนเวียนงานตามกรอบการสังขมประสบการณ์ไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากหน่วยงานมีอัตราค้ำงน้อย
- 4) ระบบการหมุนเวียนงาน ปฏิบัติจริงได้ยากและล่าช้ากว่ากำหนด

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



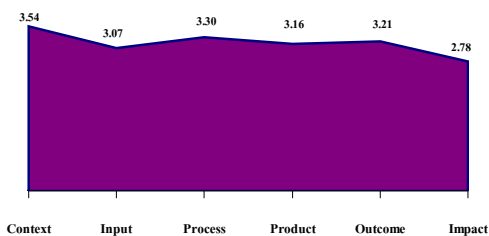
**จุดเด่น**

- 1) ได้เรียนรู้และฝึกทักษะการปฏิบัติงานจากการที่ได้รับมอบหมายภาระงานที่มีความสำคัญจากหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชา
- 2) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ทำทหาย เหมาะสำหรับการสังขมประสบการณ์ตามระบบ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มี ความเหมาะสมในการพัฒนาและดึงศักยภาพของข้าราชการ HiPPS ได้ เพราะยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ตามแผนการที่วางไว้
- 2) ส่วนราชการยังไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 3) การประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีความทั่วถึง

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านทักษะการทำงาน ความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม
- 2) ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS

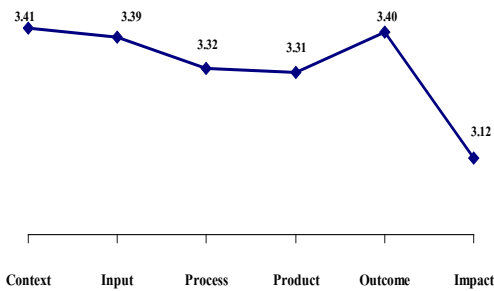
**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการของหน่วยงานไม่มีลักษณะของการแบ่งปันความรู้ การสอนงานซึ่งกันและกัน ไม่ส่งเสริมกับการฝึกฝนประสบการณ์ตามแนวทางของระบบ HiPPS
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นให้บรรยากาศขององค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้เพิ่มขึ้นได้



### 31.สำนักงานสถิติแห่งชาติ

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	2.84	3.00	3.28	3.55	3.41	B
Input	4.00	3.30	4.00	3.11	3.28	3.39	B
Process	4.00	3.61	4.00	3.36	2.98	3.32	B
Product	3.00	3.84	3.00	3.46	3.26	3.31	B
Outcome	3.00	4.00	3.00	3.69	3.30	3.40	B
Impact	3.00	3.11	3.00	2.70	3.40	3.12	B
Total	3.50	3.47	3.33	3.28	3.30	3.38	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับด้านความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงาน จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- 2) บรรยาการของหน่วยงาน โครงสร้างหน่วยงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

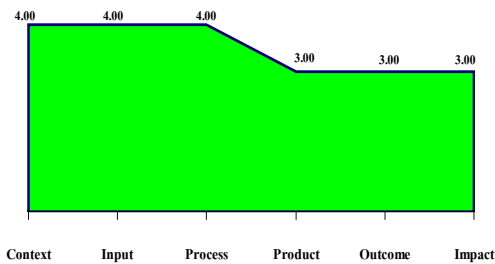
**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างการบริหารงานที่จะช่วยพัฒนา ส่งเสริมให้ระบบ HiPPS เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนสูงที่สุดเท่ากับ 3.50 รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต้น กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มข้าราชการ HiPPS ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



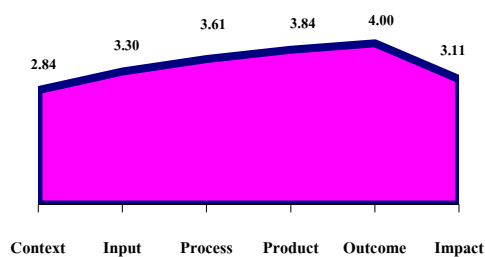
**จุดเด่น**

- 1) ได้มีการประกาศนโยบายเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในส่วนราชการ ivo อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของระบบ
- 2) สามารถกระตุ้นให้หน่วยงานเห็นความสำคัญในการตั้งและพัฒนา ศักยภาพของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูง

**จุดด้อย**

- 1) ขาดการวางแผนการดำเนินงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของระบบ HiPPS
- 2) ยังไม่สามารถสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับข้าราชการ HiPPS ได้อย่างแท้จริง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

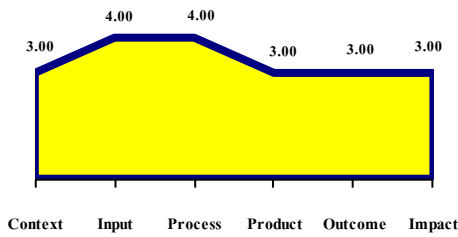
- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการอย่างเห็นได้ชัด
- 2) ไม่ได้รู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เสี่ยงให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ผู้บริหาร ไม่ได้ให้การสนับสนุนในการทำหน้าที่เป็นที่เสี่ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานยังไม่มีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน
- 3) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นที่เสี่ยงอย่างละเอียด

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



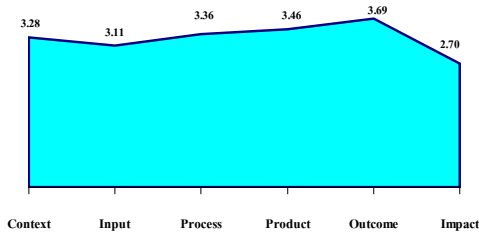
**จุดเด่น**

- 1) ได้มีการพบปะกับเจ้าหน้าที่ของ ก.พ. หลายครั้งทำให้เพิ่มความเข้าใจมากขึ้น
- 2) ระบบดี มีแนวคิดที่ดี จะช่วยพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กร ต่อไปในอนาคต สำนักงาน ก.พ. จึงมีนวัตกรรมใหม่ๆ มาให้ใช้ ทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างมากขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) ยังมีบุคคลที่ยังยึดติดความรู้ ความเชื่อแบบเดิมๆ
- 2) ไม่มีการกำหนดกรอบที่ชัดเจน ทำให้หน่วยงานไม่มีการสนับสนุนได้อย่างชัดเจน เนื่องจากหน่วยงานมีภารกิจที่มากอยู่แล้ว

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



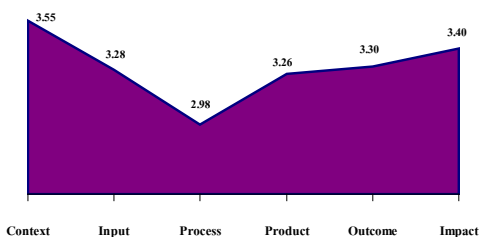
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกด้านคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ศักยภาพการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการฝึกฝนประสบการณ์จากการได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยงเป็นอย่างดี

**จุดด้อย**

- 1) กองกรเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานไม่มีศักยภาพที่เพียงพอในการดูแลอำนวยความสะดวก ระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพ
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถดำเนินการได้จริง ทำให้ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถเรียนรู้งาน สังคม ประสบการณ์ได้อย่างเต็มที่

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

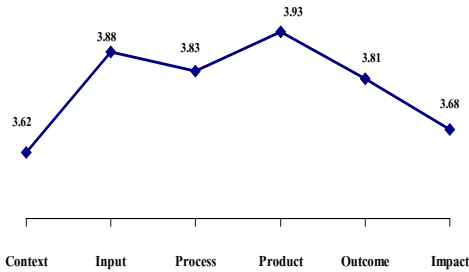
- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านทักษะความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ท้าทาย เชื้อต่อการเรียนรู้ สังคม ประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างการบริหารงานที่จะช่วยพัฒนา ส่งเสริมให้ระบบ HiPPS เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นให้บรรยากาศของหน่วยงานมีความกระตือรือร้น แข่งขันกันทำงานเพิ่มมากขึ้นได้

### 32. กรมที่ดิน

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.61	4.00	4.08	3.59	3.62	B <sup>+</sup>
Input	3.00	3.76	4.00	4.61	3.91	3.88	B <sup>+</sup>
Process	3.00	3.53	4.00	4.66	3.86	3.83	B <sup>+</sup>
Product	4.00	4.15	4.00	4.06	3.84	3.93	B <sup>+</sup>
Outcome	4.00	4.84	3.00	4.15	3.66	3.81	B <sup>+</sup>
Impact	3.00	3.55	4.00	4.00	3.72	3.68	B <sup>+</sup>
<b>Total</b>	<b>3.33</b>	<b>3.93</b>	<b>3.83</b>	<b>4.27</b>	<b>3.74</b>	<b>3.82</b>	<b>B<sup>+</sup></b>
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>A</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีความเชื่อมั่นว่าระบบ HiPPS จะสามารถรักษาข้าราชการเป้าหมายไว้ในระยะยาวได้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ

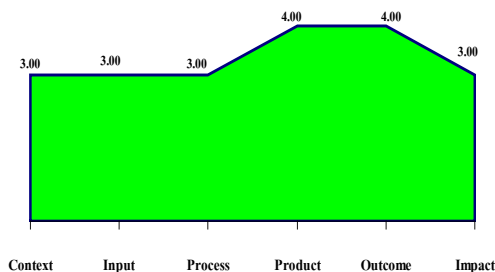
4.27 รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เป็นต้น

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



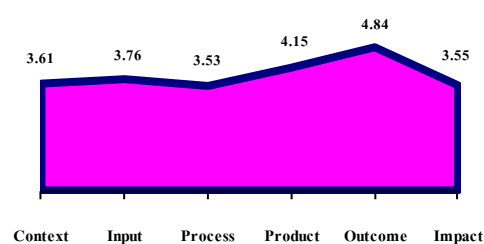
**จุดเด่น**

- 1) ระบบการคัดเลือกมีประสิทธิภาพทำให้สามารถคัดเลือกคนที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบ HiPPS ได้อย่างแท้จริง
- 2) หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสำหรับการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ได้เป็นอย่างดี

**จุดด้อย**

- 1) การจูงใจภายในระบบ HiPPS ยังไม่เพียงพอ เช่น ระบบเงินเดือนยังไม่สอดคล้องกับผลงานจริงที่เกิดขึ้นซึ่งมากกว่า
- 2) การติดต่อ ติดตามผลการดำเนินงานของข้าราชการ HiPPS ที่อยู่ต่างจังหวัดมีความยากลำบาก

**ผลการประเมินโดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



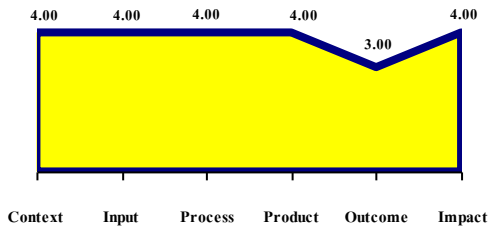
**จุดเด่น**

- 1) มีความเต็มใจที่จะประสานงานขอความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก เพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS
- 2) ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสบการณ์ให้ข้าราชการ HiPPS
- 3) ข้าราชการ HiPPS ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงทัณฑ์ผลประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงานไม่ค่อยพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



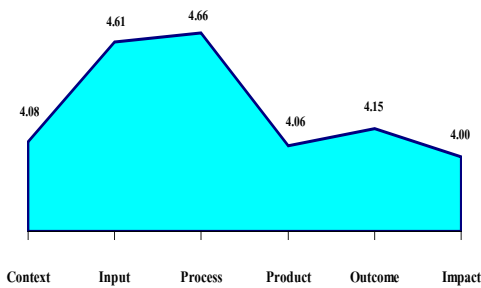
**จุดเด่น**

- 1) เจ้าหน้าที่จะได้รับการอบรมและสัมมนาพร้อมกับสำนักงาน ก.พ. อย่างสม่ำเสมอ
- 2) ข้าราชการที่มีศักยภาพสูง ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) มีอุปสรรคในการปฏิบัติบ้าง เช่น การให้คำตอบแทน และการยอมรับของคนในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน
- 2) ไม่สามารถประสานงานกับข้าราชการที่สังกัดอยู่ต่างจังหวัด และข้าราชการ HiPPS ไม่สะดวกในการเดินทาง
- 3) หน่วยงานมีภาระงานที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะงานเฉพาะด้าน จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ ซึ่งการสรรหาและการพัฒนาอาจไม่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของหน่วยงานนั้นๆ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



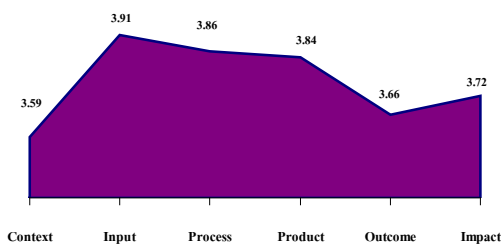
**จุดเด่น**

- 1) กระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ การสัมภาษณ์มีความเป็นธรรม
- 2) การหมุนเวียนการ การสอนงานของพี่เลี้ยง มีประสิทธิภาพสูงสามารถส่งมอบประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่แน่ใจว่าระบบ HiPPS จะสามารถช่วยรักษาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้อยู่กับระบบราชการต่อไปในระยะยาวได้
- 2) กองเจ้าหน้าที่ดูแล อำนวยความสะดวก HiPPS ยังไม่มีศักยภาพที่เพียงพอ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

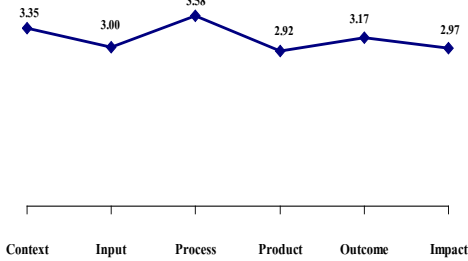
- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทายความสามารถ เหมาะสมกับการฝึกฝนประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) เชื่อว่าระบบ HiPPS จะสามารถช่วยพัฒนาระบบราชการของประเทศไทยในอนาคตได้

**จุดด้อย**

- 1) ส่วนราชการยังไม่มีคุณสมบัติที่จะนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกไม่เป็นธรรมในการฝึกฝนประสบการณ์ความก้าวหน้าในอาชีพให้เกิดขึ้นกับข้าราชการทั่วไป

### 33. กรมการปกครอง

#### ผลการประเมินภาพรวม (Total)



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีสภาพแวดล้อม โครงสร้างการทำงาน บรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

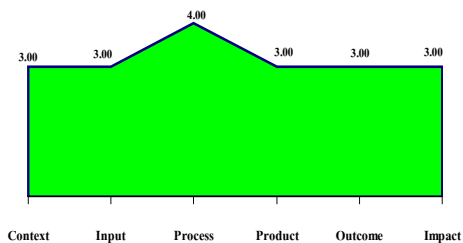
- 1) หน่วยงานยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญอย่างแท้จริงของการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	3.53	3.00	3.44	3.35	3.35	B
Input	3.00	3.46	3.00	3.07	2.78	3.00	C <sup>+</sup>
Process	4.00	3.58	4.00	3.60	3.36	3.58	B
Product	3.00	3.25	3.00	2.47	3.07	2.92	C <sup>+</sup>
Outcome	3.00	4.19	3.00	2.84	2.84	3.17	B
Impact	3.00	3.77	3.00	2.56	2.90	2.97	C <sup>+</sup>
Total	3.16	3.63	2.16	3.06	3.28	3.06	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.63 รองลงมาคือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

#### ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



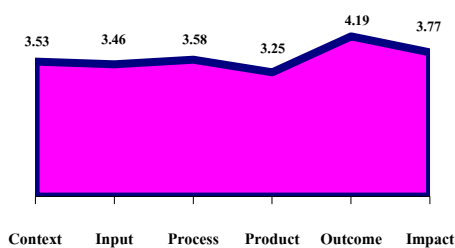
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่ดีในการดึงและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) โครงสร้างการทำงานมีความยืดหยุ่น บรรยากาศแห่งองค์กรการเรียนรู้เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการให้ความสำคัญ ความสนใจต่อระบบ HiPPS เพียงจำนวนน้อย
- 2) ยังไม่มีการประกาศนโยบายเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานเป็นการเฉพาะ

#### ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น



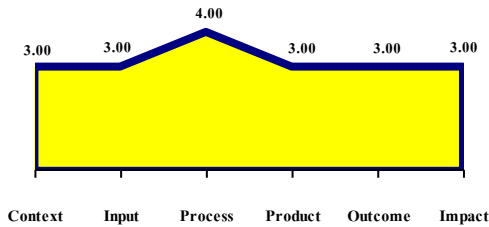
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงานให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน
- 2) ได้สอนงานด้วยการเป็นแบบอย่างของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้แก่ข้าราชการ HiPPS มากกว่า ใช้วิธีการสอนแบบอื่น ๆ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) ผู้บริหารยังไม่ได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) ยังไม่ได้มอบหมายภาระงานที่สำคัญและท้าทายต่อการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



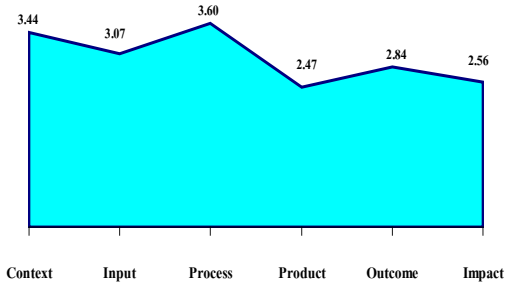
**จุดเด่น**

- 1) เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในระบบ HiPPS เป็นอย่างดีและสามารถดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดได้
- 2) ให้ความสำคัญและสร้างคุณค่าให้กับข้าราชการที่มีศักยภาพสูงและให้โอกาสในการพัฒนาองค์กร

**จุดด้อย**

- 1) ไม่สามารถดำเนินการตามกรอบ EAF ได้ทั้งหมด เนื่องจากข้าราชการ HiPPS ไม่ต้องการย้ายไปหน่วยงานอื่น
- 2) มีแรงจูงใจในเส้นทางความก้าวหน้าที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำภายในองค์กร

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



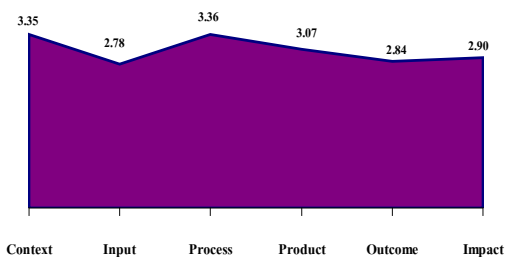
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิการศึกษา ศักยภาพการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) ได้รับความรู้และเพิ่มพูนทักษะการทำงานจากได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยง

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานไม่มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม
- 2) หน่วยงานยังไม่มีระบบจูงใจที่ชัดเจนเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้สร้างสรรค์ผลงาน
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่แน่ใจว่าระบบจะมีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งเดียวกัน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทาทความสามารถ เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ สอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

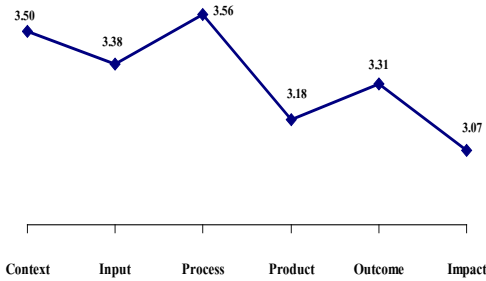
**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีนโยบายส่งเสริมให้ระบบ HiPPS เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดในหน่วยงาน
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นบรรยากาศขององค์กรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน การแข่งขันเพิ่มมากขึ้นได้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**34. กรมโยธาธิการและผังเมือง**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) สภาพแวดล้อม และบรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

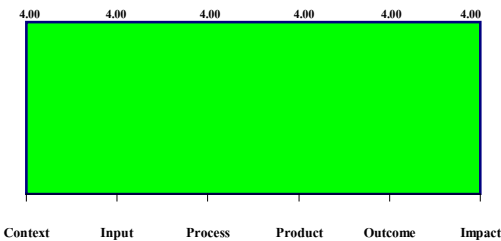
- 1) การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 2) โครงสร้างขององค์กรยังไม่มีความยืดหยุ่นเพียงพอการดำเนินการหมุนเวียนงานเพื่อสั่งสมประสบการณ์ได้อย่างสะดวก

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.53	3.00	2.88	3.62	3.50	B
Input	4.00	3.69	3.00	3.00	3.35	3.38	B
Process	4.00	3.92	3.00	3.53	3.53	3.56	B <sup>+</sup>
Product	4.00	3.69	3.00	1.73	3.24	3.18	B
Outcome	4.00	3.92	3.00	3.69	3.04	3.31	B
Impact	4.00	3.55	3.00	2.20	2.98	3.07	B
Total	4.00	3.72	3.00	2.86	3.35	3.39	B
<b>Grade</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และกลุ่มข้าราชการ HiPPS ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



**จุดเด่น**

- 1) ระบบมีส่วนช่วยเตรียมและดึงศักยภาพของข้าราชการได้อย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS มีข้อจำกัด ยังดำเนินการได้ไม่เต็มที่ เพราะหน่วยงานมีบุคลากรจำนวนน้อย
- 2) หัวหน้าของหน่วยงานในสังกัดไม่เห็นความสำคัญของระบบ HiPPS จึงทำให้การสอนงานข้าราชการ HiPPS ไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 3) โครงสร้างการทำงานไม่มีความยืดหยุ่นทำให้การสั่งสมประสบการณ์การเรียนรู้งานตามแนวทางระบบ HiPPS มีข้อจำกัด

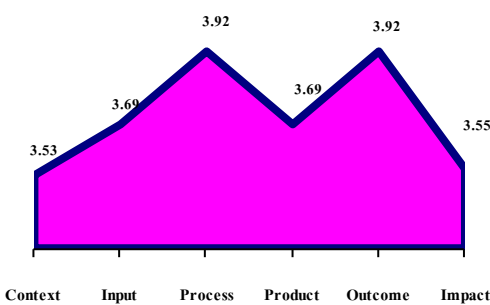
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนเข้าร่วมโครงการอย่างเห็นได้ชัดเจน
- 2) หน่วยงานมีสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย ชับซ้อนเหมาะสำหรับการฝึกฝนประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

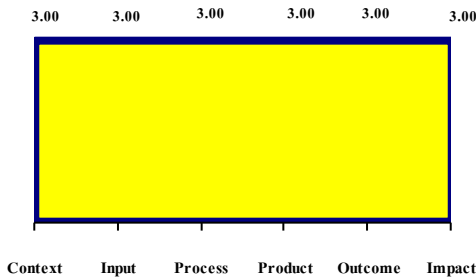
- 1) หน่วยงานยังไม่มียุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน
- 2) หน่วยงานยังไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**





**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



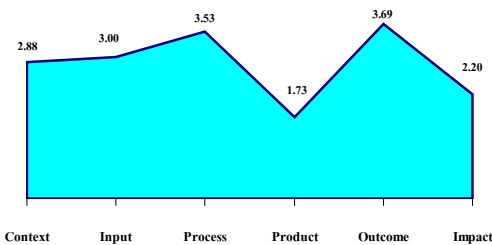
**จุดเด่น**

- 1) ได้ข้าราชการที่สามารถพัฒนาในระบบงานของกรมให้ดีขึ้นได้
- 2) ตัวของข้าราชการ HiPPS รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

**จุดด้อย**

- 1) ขาดการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาที่ดูแลข้าราชการ HiPPS กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ
- 2) ยังไม่มีการนำระบบ HiPPS มาเป็นคัมภีร์ของหน่วยงาน
- 3) ข้าราชการ HiPPS มีจำนวนน้อยเกินกว่าจะเห็นเป็นรูปธรรม
- 4) มีจำนวนข้าราชการ HiPPS น้อย ทำให้ยังไม่เห็นผลงาน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



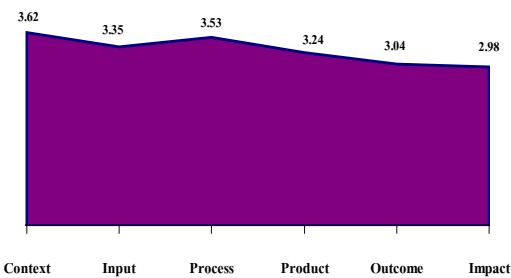
**จุดเด่น**

- 1) ได้รับความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์จากการได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่สามารถดำเนินการได้จริงตามแผนการที่วางไว้
- 2) หน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนในการพัฒนาระบบ HiPPS
- 3) กองกรเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลระบบ HiPPS ยังไม่มีศักยภาพเท่าที่ควรทำให้การบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกด้านคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการทำงาน คุณวุฒิการศึกษามีความเหมาะสม
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง

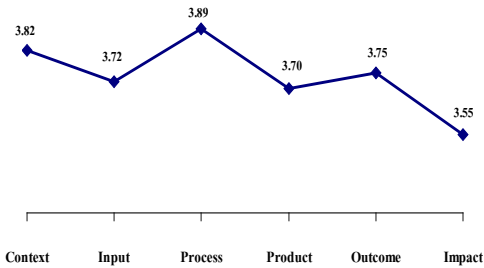
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกรอคอยใจ ไม่เท่าเทียมกันด้านการฝึกฝนประสบการณ์ การเรียนรู้ให้กับข้าราชการทั่วไป
- 2) ผู้บังคับบัญชายังไม่เป็นต้นแบบของการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงอย่างแท้จริง

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**35. กรมราชทัณฑ์**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำหายความสามารถ ความซับซ้อน เอื้อต่อการส่งมอบประสพการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

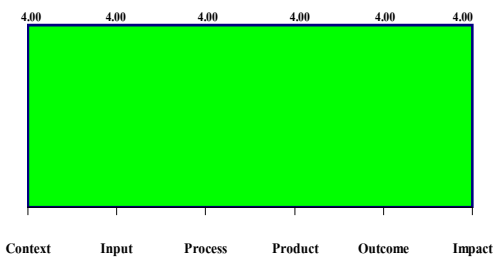
- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.76	3.00	3.57	4.10	3.82	B <sup>+</sup>
Input	4.00	4.00	3.00	3.66	3.80	3.72	B <sup>+</sup>
Process	4.00	3.84	3.00	3.66	4.20	3.89	B <sup>+</sup>
Product	4.00	3.84	3.00	3.51	3.86	3.70	B <sup>+</sup>
Outcome	4.00	3.84	3.00	4.00	3.69	3.75	B <sup>+</sup>
Impact	4.00	3.55	3.00	3.00	3.92	3.55	B <sup>+</sup>
Total	4.00	3.82	3.00	3.59	3.95	3.67	B <sup>+</sup>
<b>Grade</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



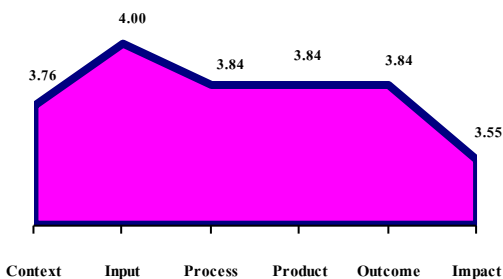
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถพัฒนาศักยภาพของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ได้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง
- 2) ข้าราชการ HiPPS สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานได้

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีการกำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานของระบบ HiPPS ในหน่วยงานอย่างชัดเจน
- 2) ยังไม่มีการติดตามผลงานของข้าราชการ HiPPS อย่างเป็นระบบเพื่อเปรียบเทียบถึงความแตกต่างกับข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



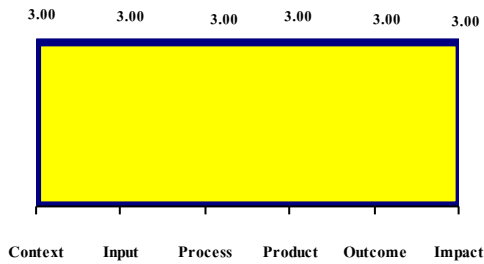
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) ไม่รู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 3) ข้าราชการในหน่วยงานมีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน
- 2) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



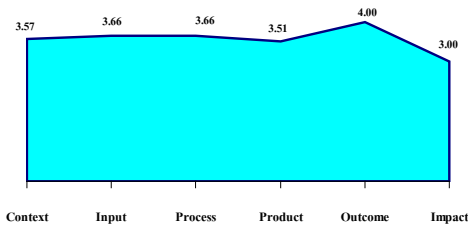
**จุดเด่น**

- 1) มีการเตรียมความพร้อมโดยการกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะเกี่ยวกับระบบ HiPPS และจัดให้มีพี่เลี้ยงดูแลข้าราชการ HiPPS
- 2) เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบอย่างดี
- 3) มีงบประมาณสำหรับการอำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS ตามการเสนอโครงการ
- 4) ข้าราชการ HiPPS ได้รับการพัฒนาจากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ไม่ตรงตามข้อกำหนดที่องค์กรพึงประสงค์
- 2) ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของสายงาน เนื่องจากทัศนคติต้องมีผลงานและชั่วโมงการทำงานจนครบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ตามกรอบสังขสมประสบการณ์ ซึ่งได้ดำเนินการแก้ไขโดยให้ข้าราชการ HiPPS ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลเรือนจำเป็นเวลาครึ่งวันและเรียนรู้กับหน่วยงานตามกรอบEAF อีกครั้งวัน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



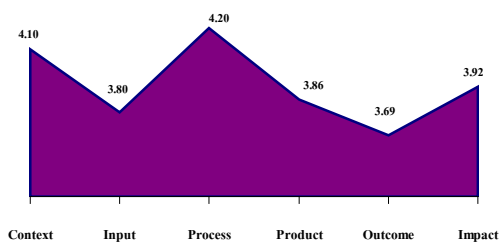
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิการศึกษา สักยภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำในอนาคต

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานยังไม่มีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเพื่อข้อมูล การสอนงานซึ่งกันและกัน ไม่เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

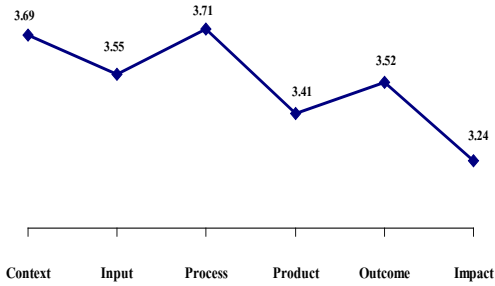
- 1) ข้าราชการทั่วไปเห็นว่าหน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร
- 2) บรรรยากาศของหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) มีข้อสงสัยเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ว่ามีความโปร่งใส ยุติธรรมอย่างแท้จริงหรือไม่
- 2) ระบบ HiPPS ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม ความรู้สึกอึดอัดใจในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการฝึกฝนประสบการณ์กับข้าราชการทั่วไป

### 36. สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความซับซ้อน ทำทนายความสามารถ เอื้อต่อการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

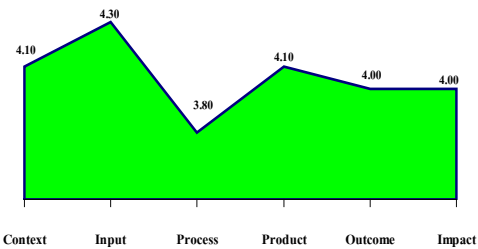
- 1) ยังไม่มีการมอบหมายภารกิจที่มีความสำคัญให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ฝึกสั่งสมประสบการณ์เท่าที่ควร
- 2) หน่วยงานยังไม่มีกระบวนการสอนประสบการณ์ตรงแก่ข้าราชการ HiPPS

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.10	3.46	3.00	3.40	3.85	3.69	B <sup>+</sup>
Input	4.30	3.30	2.00	2.82	3.91	3.55	B <sup>+</sup>
Process	3.80	3.23	3.00	3.40	4.00	3.71	B <sup>+</sup>
Product	4.10	3.07	2.00	3.26	3.66	3.41	B
Outcome	4.00	3.84	2.00	4.46	3.49	3.52	B <sup>+</sup>
Impact	4.00	3.22	2.00	2.80	3.44	3.24	B
<b>Total</b>	<b>4.05</b>	<b>3.36</b>	<b>2.33</b>	<b>3.35</b>	<b>3.74</b>	<b>3.37</b>	<b>B</b>
<b>Grade</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานให้คะแนนการประเมินสูงที่สุด เท่ากับ 4.05 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



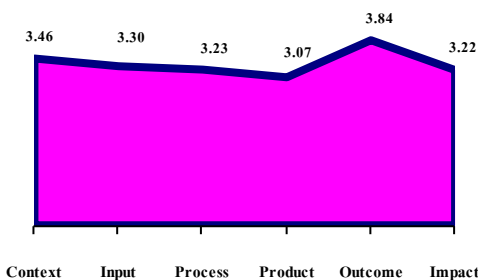
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถฝึกฝนให้ข้าราชการ HiPPS ได้เรียนรู้งานเตรียมความพร้อมสำหรับเป็นผู้นำในอนาคตได้เป็นอย่างดี
- 2) บุคลากรของหน่วยงานให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ในการปฏิบัติภารกิจที่ทำทนายมีความสำคัญต่อหน่วยงาน
- 3) มีการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมขององค์กรให้สอดคล้องกับระบบ HiPPS เช่น การพัฒนาระบบ E-Learning

**จุดด้อย**

- 1) พี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของระบบ HiPPS ส่งผลให้การสอนงานไม่เกิดประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



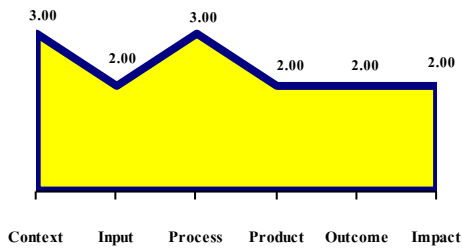
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนทำทนายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) มีความเข้าใจในบทบาทการเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS เป็นอย่างดี

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้มอบหมายภาระงานที่สำคัญและทำทนายต่อการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS อย่างเหมาะสม
- 2) ยังไม่ได้แสดงเคารพในความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS ด้วยการนำมาใช้ในการดำเนินงานจริง

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



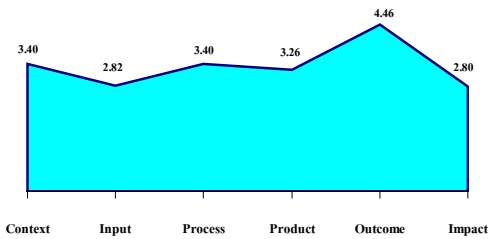
**จุดเด่น**

1) เป็นการสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ

**จุดด้อย**

- 1) บรรยากาศในการทำงานที่มีภาระงานในปริมาณมากจึงเป็นอุปสรรคต่อการดูแลข้าราชการ HiPPS
- 2) ไม่มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนและจริงจัง
- 3) มีการอำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS น้อยมาก เนื่องจากที่เลี้ยง ผู้สอนงาน และข้าราชการ HiPPS มีภาระงานจำนวนมาก
- 4) บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจและให้การยอมรับน้อย

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



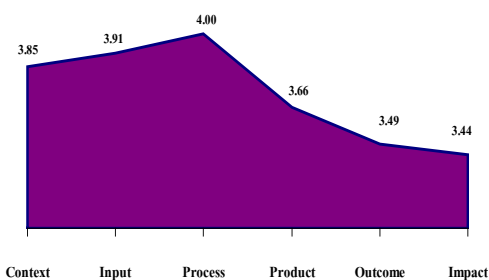
**จุดเด่น**

1) ข้าราชการ HiPPS เกิดทักษะการทำงานด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยน มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นกว่าข้าราชการทั่วไป เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีกระบวนการสอนประสบการณ์ตรงให้กับข้าราชการ HiPPS ที่ดี
- 2) พี่เลี้ยงไม่ค่อยมีเวลาในการสอนงานและเป็นต้นแบบในการทำงานให้กับข้าราชการ HiPPS
- 3) ยังไม่แน่ใจว่าระบบ HiPPS จะสามารถรักษาข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงให้อยู่กับระบบราชการในระยะยาวได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการของหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบงานที่สำคัญและเรียนรู้ประสบการณ์อย่างเต็มที่
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา คุณธรรมจริยธรรม ศักยภาพในการทำงานมีความเหมาะสม

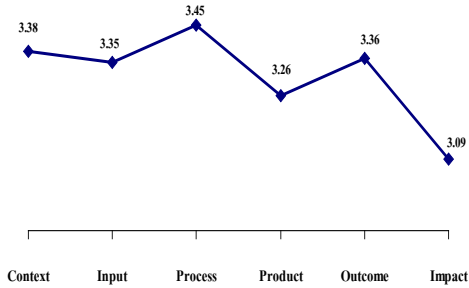
**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการทั่วไปไม่ได้เรียนรู้เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน จากการที่หน่วยงานได้นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลในการทำงานให้กับข้าราชการ HiPPS เท่าที่ควร

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**37. กรมวิทยาศาสตร์บริการ**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ทำหายความสามารถ ชับซ้อนเอื้อต่อการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

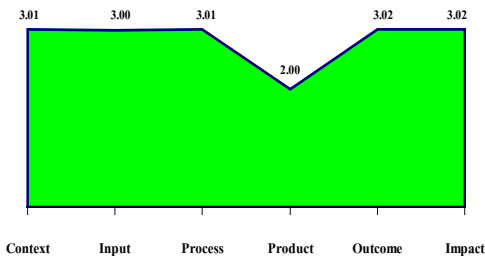
- 1) การบริหารจัดการระบบ HiPPS ยังมีความซับซ้อน ไม่มีความชัดเจนทั้งจากหน่วยงานเอง และจากสำนักงาน ก.พ.

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.01	3.42	3.00	3.50	3.41	3.38	B
Input	3.00	3.90	2.00	3.49	3.26	3.35	B
Process	3.01	3.94	2.00	3.82	3.34	3.45	B
Product	2.00	3.40	3.00	3.71	3.22	3.26	B
Outcome	3.02	3.86	3.00	3.53	3.17	3.36	B
Impact	3.02	3.52	2.00	3.23	2.98	3.09	B
Total	2.84	3.68	2.50	3.56	3.26	3.17	B
<b>Grade</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.68 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



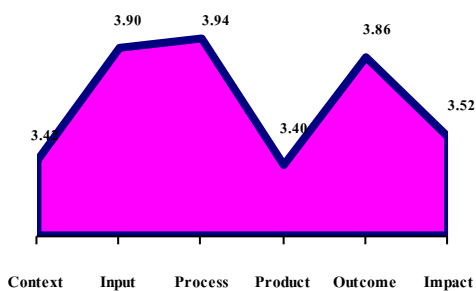
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่ดีในการพัฒนาและดึงศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) โครงสร้างของหน่วยงานมีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ได้เป็นอย่างดี

**จุดด้อย**

- 1) การบริหารจัดการระบบ HiPPS ยังมีความซับซ้อน ไม่มีความชัดเจนทั้งจากหน่วยงานเอง และจากสำนักงาน ก.พ.
- 2) เกณฑ์ด้านภาษาอังกฤษสูงเกินไปทำให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูงหลายคนไม่สามารถเข้าสู่ระบบ HiPPS ได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



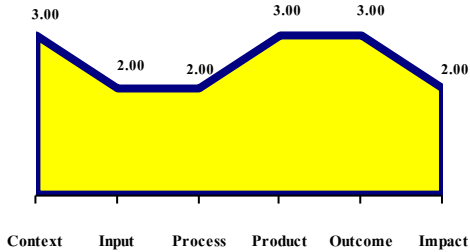
**จุดเด่น**

- 1) ไม่ได้รู้สึกอึดอัดกับการเป็นที่เสี่ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานได้จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ข้าราชการ HiPPS ได้ศึกษาเพิ่มเติม
- 3) ผู้บริหารได้มอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เสี่ยงให้กับข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ค่อยได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นที่เสี่ยงให้กับข้าราชการ HiPPS
- 2) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



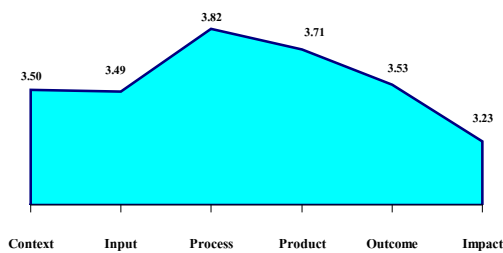
**จุดเด่น**

- 1) จุดแข็งตรงที่เข้าสู่ระบบ HiPPS ซึ่งจะได้รับการพัฒนามากกว่าหน่วยงานอื่น และได้รับงานที่สำคัญมากกว่าบุคคลอื่น
- 2) ได้รับการพัฒนาและถูกมอบหมายผลงานสำคัญๆ

**จุดด้อย**

- 1) อัตรากำลังในการดำเนินการขาดแคลนทำให้ดูแลได้ไม่เต็มที่
- 2) ปัญหาคือบุคลากรดำเนินการมีคนเดียว
- 3) มีการนัดประชุมการคัดสรรยาก
- 4) ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อย
- 5) มี EAF เป็นสนับสนุนแต่การดำเนินการหมุนเวียนของ HiPPS ยังไม่ชัดเจน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



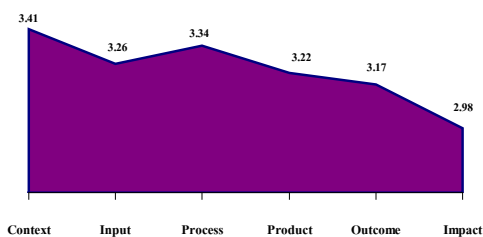
**จุดเด่น**

- 1) การจัดอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพ เช่น เนื้อหาน่าสนใจ มีเอกสารที่เพียงพอ วิทยากรมีความสามารถสูง
- 2) ข้าราชการ HiPPS ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ปกป้องผลประโยชน์ของราชการเพิ่มมากขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงาน ไม่ได้เตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานยังไม่มีความเหมาะสม ไม่สามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับข้าราชการ HiPPS ได้แท้จริงจริงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการทั่วไปเห็นความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านศักยภาพในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม

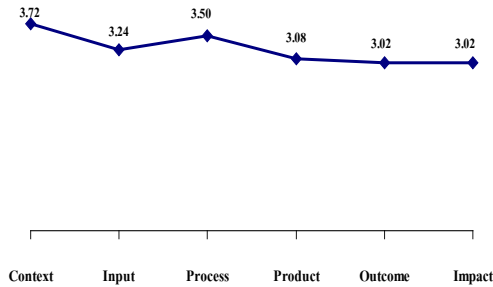
**จุดด้อย**

- 1) ระบบ HiPPS ไม่ได้ทำให้ข้าราชการทั่วไปได้รับการฝึกฝน ประสบการณ์ การเพิ่มความรู้เท่าที่ควร
- 2) ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน



### 38. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	4.69	4.00	3.66	3.52	3.72	B <sup>+</sup>
Input	2.50	4.53	4.00	3.61	3.08	3.24	B
Process	2.50	4.53	4.00	3.83	3.48	3.50	B
Product	2.50	4.38	2.00	3.63	3.05	3.08	B
Outcome	1.50	4.53	2.00	3.84	3.16	3.02	B
Impact	2.50	4.33	2.00	3.95	2.88	3.02	B
Total	2.58	4.51	3.00	3.73	3.24	3.41	B
<b>Grade</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>A<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- 1) สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ลักษณะของงานที่ซับซ้อน วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีนโยบายและแนวทางที่จะส่งเสริมให้ระบบ HiPPS เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ

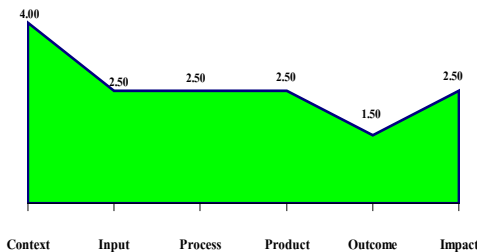
4.51 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



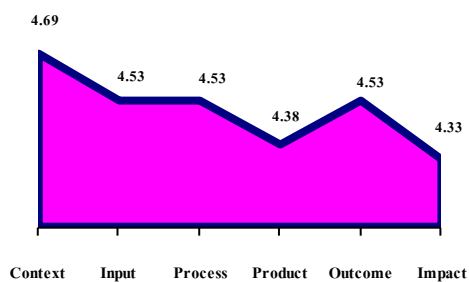
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่สามารถพัฒนาและพึงศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้อย่างแท้จริง มีความต่อเนื่อง
- 2) มีการจัดเตรียมหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดทำ KM ซึ่งมีความสอดคล้องกับระบบ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) การพัฒนาบุคลากรของระบบ HiPPS ใช้ระยะเวลาที่ยาวนานเกินไปไม่ค่อยสอดคล้องกับหลักการบริหารงานของหน่วยงาน
- 2) ข้าราชการทั่วไปไม่เข้าใจเป้าหมายของระบบ HiPPS เกณฑ์การคัดเลือกด้านภาษาอังกฤษสูงเกินไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



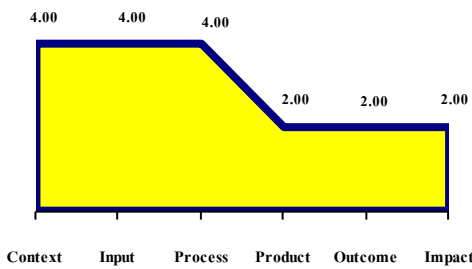
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นที่เลี้ยงอย่างละเอียด

**ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ**



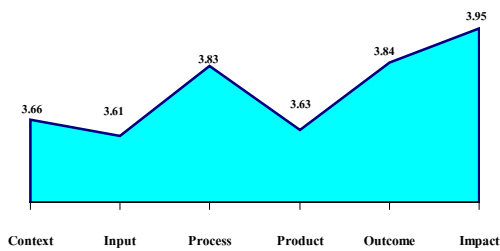
**จุดเด่น**

- 1) บรรยากาศในการทำงานสนับสนุนการดำเนินงานตามระบบ HiPPS
- 2) ต้องหาหน่วยงานที่มีการจัดทดสอบภาษาอังกฤษ ก่อนส่ง HiPPS ที่ผ่านการคัดเลือกไป ก.พ.
- 3) มีกรอบ EAF ที่ชัดเจน

**จุดด้อย**

- 1) ไม่มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีเพียงการมอบหมายเฉพาะตัวบุคคล
- 2) เข้าสู่ระบบได้ยาก เนื่องจากมีการคัดเลือกที่ต้องใช้เกณฑ์การทดสอบภาษาอังกฤษที่ค่อนข้างสูง จึงทำให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเป็นกลุ่มนักเรียนทุน ซึ่งมองว่ากลุ่มคนเหล่านั้นไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเพราะหากขาดเงินทุนเสร็จสิ้นก็จะออกจากราชการทันที

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS**



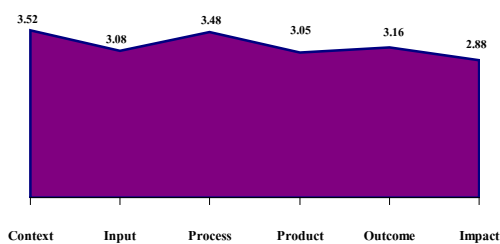
**จุดเด่น**

- 1) การจัดการอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพ เช่น วิทยากรมีความรู้ความสามารถ เอกสารเพียงพอ เนื้อหาน่าสนใจ สถานที่มีความสอดคล้องกับกิจกรรมที่จัดขึ้น
- 2) ข้าราชการ HiPPS ได้สั่งสมประสบการณ์จากการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาและพี่เลี้ยง

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 2) หน่วยงานไม่มีการเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป**



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการในหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี แบ่งปันความรู้ สอนงาน เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ได้อำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ฝึกฝนประสบการณ์ได้อย่างเต็มที่

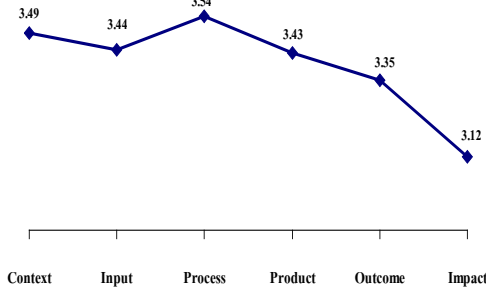
**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มียุทธศาสตร์ส่งเสริม พัฒนา ระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถกระตุ้นบรรยากาศของหน่วยงานให้เกิดความกระตือรือร้น การแข่งขันเพิ่มมากขึ้นได้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**39. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์กร ภาระกิจที่ทำ ทาย เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการ พัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้ระบบ HiPPS ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในหน่วยงาน

Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	2.50	3.61	3.00	3.64	3.90	3.49	B
Input	2.50	3.61	3.00	3.50	3.85	3.44	B
Process	2.50	4.07	3.00	4.10	3.75	3.54	B <sup>+</sup>
Product	2.50	3.53	3.00	3.60	3.81	3.43	B
Outcome	2.50	3.61	3.00	3.73	3.56	3.35	B
Impact	2.00	3.77	3.00	3.35	3.38	3.12	B
Total	2.41	3.70	3.00	3.66	3.74	3.30	B
Grade	C	B <sup>+</sup>	C <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B <sup>+</sup>	B	

กลุ่มข้าราชการทั่วไปให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 3.74

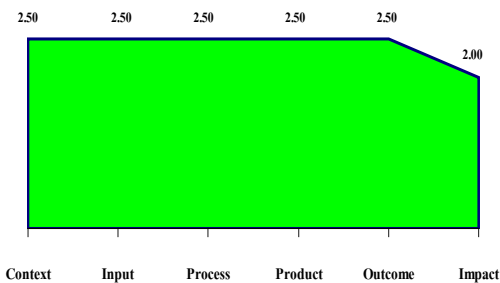
รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่ม เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เป็นต้น

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



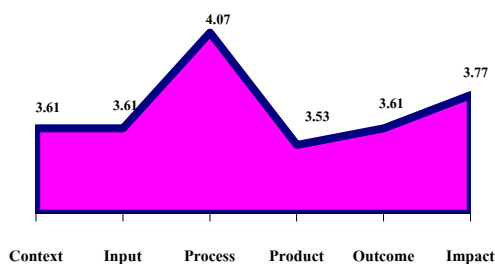
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ โครงสร้างที่ มีความยืดหยุ่น การสอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) เป็นระบบที่สามารถพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้ ดี มีความต่อเนื่อง

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีการสนับสนุนระบบ HiPPS ที่ชัดเจนจากหน่วยงาน และขาด คู่มือสำหรับการสอนงานของพี่เลี้ยง
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS สูงเกินไปทำให้ไม่สามารถ คัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบได้

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

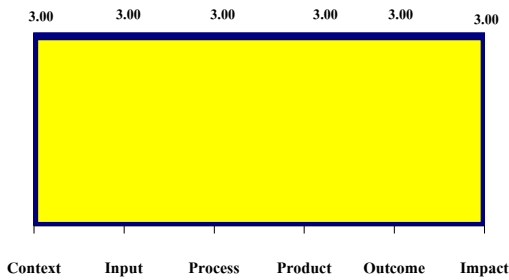
- 1) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ ปฏิบัติงาน
- 2) ได้รับฟังปัญหาของข้าราชการ HiPPS และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา นั้นๆ

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็ง พอที่จะอำนวยความสะดวก HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่ เลี้ยงอย่างละเอียด

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



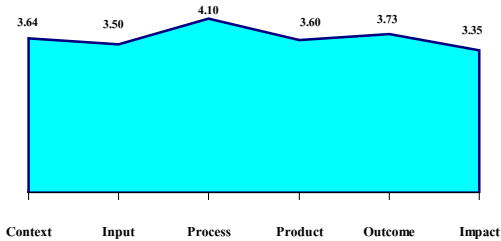
**จุดเด่น**

- 1) มีกรอบในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
- 2) มีการสื่อสารภายในระบบของ PMQA หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

**จุดด้อย**

- 1) มีบรรยากาศที่เป็นอุปสรรคเพราะเป็นกรมขนาดใหญ่ ซึ่งจะเน้นการดูแลบุคลากรส่วนใหญ่ของ สพท. จึงไม่ค่อยได้ดูแลข้าราชการ HiPPS
- 2) ความก้าวหน้าและแรงจูงใจ สามารถนำมาปฏิบัติได้น้อยมาก
- 3) มีการยอมรับและความเข้าใจในระบบค่อนข้างน้อย เนื่องจากขาดการสื่อสารและเป็นส่วนราชการที่เป็นกรมใหญ่

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



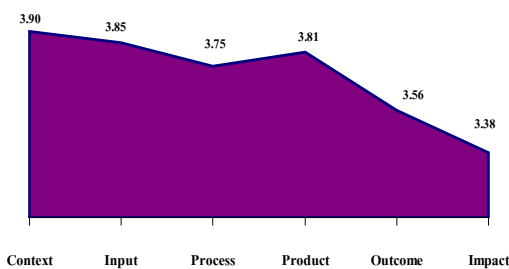
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ศักยภาพในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม
- 2) พี่เลี้ยงและผู้บังคับบัญชามีศักยภาพสูงเพียงพอที่จะเป็นต้นแบบและผู้สอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ได้

**จุดด้อย**

- 1) การประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 2) กองกรเจ้าหน้าที่และผู้ดูแลระบบ HiPPS ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพได้
- 3) หน่วยงานไม่ได้เตรียมความพร้อมข้าราชการก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS ได้ดีเพียงพอ

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน แบ่งปันความรู้ สอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) หน่วยงานมีการกิจที่ซับซ้อน ทำทนายความสามารถ เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

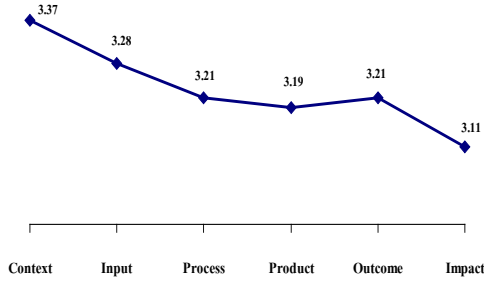
**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่เชื่อว่าระบบ HiPPS จะสามารถพัฒนาระบบราชการและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้
- 2) การนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานทำให้ข้าราชการทั่วไปเกิดความรู้สึกอึดอัดใจในความไม่เที่ยงกัน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

**40.กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.00	2.84	2.35	3.36	3.60	3.37	B
Input	3.00	3.34	2.25	3.18	3.41	3.28	B
Process	3.00	3.59	2.40	3.37	3.17	3.21	B
Product	3.00	3.11	2.25	3.03	3.37	3.19	B
Outcome	3.00	3.23	2.35	3.55	3.20	3.21	B
Impact	3.00	2.91	2.40	3.05	3.25	3.11	B
Total	3.00	3.19	2.33	3.27	3.36	3.03	B
Grade	C <sup>+</sup>	B	C	B	B	B	

**จุดเด่น**

- 1) สภาพแวดล้อม บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรม องค์กร เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพ มีความต่อเนื่อง

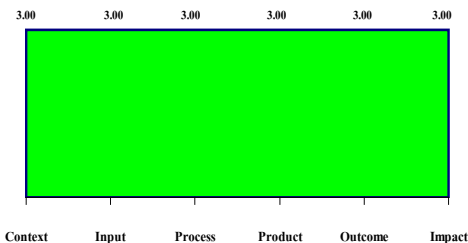
**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้ระบบ HiPPS เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในหน่วยงาน
- 2) ยังไม่มีความเชื่อมั่นว่าระบบ HiPPS จะสามารถรักษาข้าราชการกลุ่มเป้าหมายให้อยู่ในระบบราชการในระยะยาวได้

กลุ่มข้าราชการทั่วไปให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ 3.36 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการ HiPPS กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



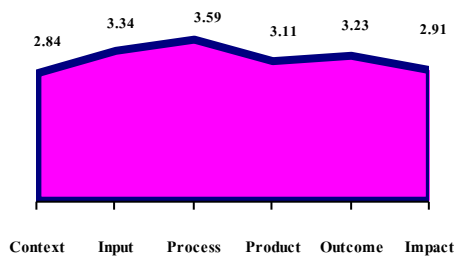
**จุดเด่น**

- 1) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยพัฒนาและดึงศักยภาพของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อพัฒนาหน่วยงานได้อย่างดี มีความต่อเนื่อง
- 2) มีบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มีเจตจำนงที่จะต้องให้ระบบ HiPPS เพื่อสูงใจ ข้าราชการในสังกัดเพราะว่ามีเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนอยู่แล้ว
- 2) ไม่ได้มีการจัดเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ เพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



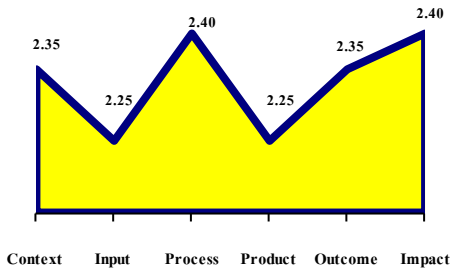
**จุดเด่น**

- 1) ได้ให้โอกาส ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของเขา
- 2) แสดงเคารพในความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS ด้วยการนำมาใช้ในการดำเนินงานจริง

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ข้าราชการ HiPPS
- 2) ส่วนราชการยังไม่มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



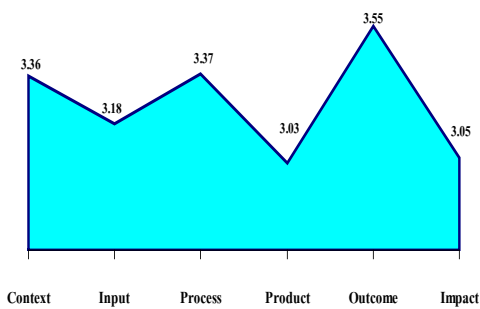
**จุดเด่น**

- 1) เป็นการมุ่งใจ รักษาและพัฒนาคนที่มีศักยภาพขององค์กร
- 2) มีการตั้งงบประมาณไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อใช้ในการบริหารงานระบบพัฒนา การทำโครงการวิจัยที่เป็นไปตามกรอบ EAF
- 3) ได้มีแนวทางการพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพสูง

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีเพียงการมอบหมายผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ปัญหาในการหมุนเวียนไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานใหม่ เนื่องจากได้ความพยายามประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องไว้แล้วแต่ยังเกิดปัญหาความไม่ชัดเจนในการมอบหมายงานและมอบพี่เลี้ยง ทำให้ HiPPS ไม่ได้รับการดูแล
- 3) การจัดทำกรอบ EAF มีปัญหาเรื่องการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายยังไม่มีความชัดเจน

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



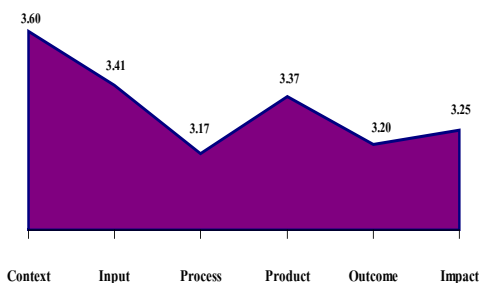
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ศักยภาพการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม ที่เหมาะสม
- 2) ได้เพิ่มความรู้และทักษะ

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มึนนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 2) หน่วยงานไม่ได้เตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS
- 3) ยังไม่แน่ใจว่าระบบ HiPPS จะสามารถรักษาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์การทำงานสูงให้อยู่กับระบบราชการในระยะยาวได้

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

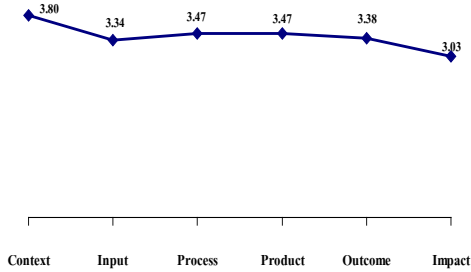
- 1) หน่วยงานมีการจัดกิจกรรมที่มีความท้าทาย ชับซ้อน เชื่อมต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ได้แสดงความเป็นกัลยาณมิตรแก่ข้าราชการ HiPPS ระหว่างการปฏิบัติงาน

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่มึนนโยบายส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในระบบ HiPPS ได้ อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) ยังไม่ได้มีส่วนช่วยสอนงาน อำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS เท่าที่ควร

41. กรมสุขภาพจิต

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	4.00	3.00	3.33	3.82	4.02	3.80	B <sup>+</sup>
Input	3.00	3.23	2.66	3.58	3.53	3.34	B
Process	3.00	3.69	2.66	4.06	3.57	3.47	B
Product	3.00	2.92	3.00	3.64	3.68	3.47	B
Outcome	4.00	2.92	3.00	3.38	3.49	3.38	B
Impact	3.00	2.22	2.33	3.33	3.25	3.03	B
Total	3.33	3.04	2.83	3.68	3.65	3.31	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ลักษณะของงาน วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานเอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

**จุดด้อย**

- 1) ยังขาดการติดตามผลการดำเนินงานทั้งจากหน่วยงานเองและจากส่วนกลางที่เป็นรูปธรรม
- 2) หน่วยงานไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมอย่างจริงจังเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงสุดเท่ากับ

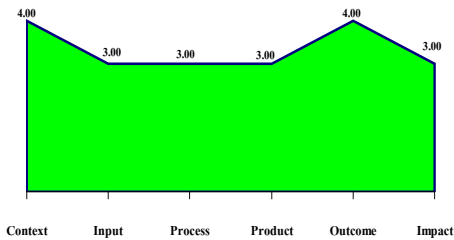
3.68 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ ตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



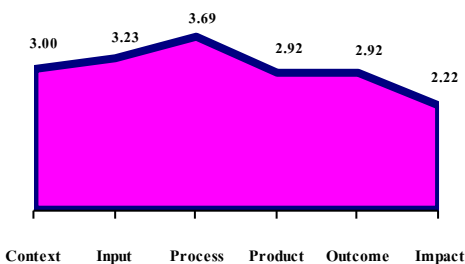
**จุดเด่น**

- 1) เป็นระบบที่ดีในการพัฒนาและดึงศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีความต่อเนื่องในการพัฒนา
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่มีความท้าทาย ซับซ้อน มีโครงสร้างที่ชัดเจน เอื้อต่อการเรียนรู้งานตามระบบ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) พี่เลี้ยงสำหรับสอนงานข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีความพร้อมเพราะว่าไม่มีเวลาในการสอนงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ยังขาดการติดตามและประเมินผลระบบ HiPPS ของหน่วยงาน และจากสำนักงาน ก.พ.

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



**จุดเด่น**

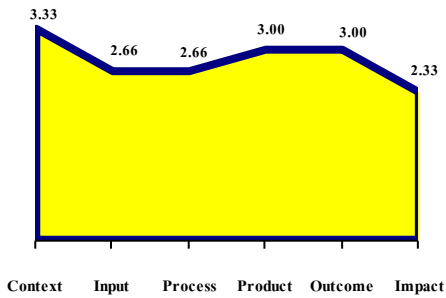
- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการยังไม่มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวก HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้
- 2) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด



ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



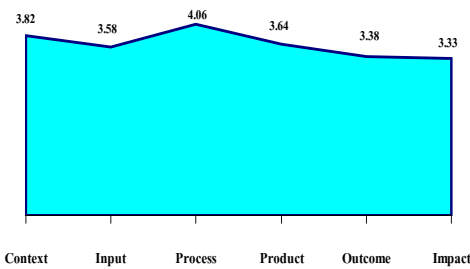
**จุดเด่น**

- 1) ข้าราชการได้รับการพัฒนาที่ชัดเจนจากสำนักงาน ก.พ.

**จุดด้อย**

- 1) เกิดความแปลกแยกบ้างเล็กน้อยระหว่าง HiPPS และบุคลากรทั่วไป รวมถึงการจำกัดคุณสมบัติในเรื่องของอายุการทำงาน
- 2) HiPPS จะกระจายตัวอยู่ตามหน่วยงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงไม่สะดวกในการติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะในกรณีที่สำนักงาน ก.พ. มีเรื่องด่วนที่ต้องแจ้งให้ทราบ
- 3) การเลื่อนกำหนดการอบรมที่จัดให้ HiPPS ซึ่งส่วนใหญ่จะได้รับการแจ้งอย่างกระชั้นชิดมาก ทำให้เป็นการเพิ่มภาระงานและกลายเป็นเรื่องจุกจิก
- 4) ขาดความต่อเนื่องของการปรับปรุงระบบให้เหมาะสม เนื่องจากการดำเนินงานแบบปีต่อปีเสียมากกว่า

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



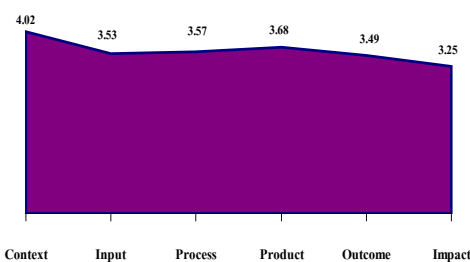
**จุดเด่น**

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกด้านศักยภาพในการทำงานแบบเครือข่าย ศักยภาพในการทำงาน ทักษะด้านเทคโนโลยี คุณธรรมจริยธรรมมีความเหมาะสม
- 2) การจัดอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพ เช่น วิทยากรมีความสามารถสูง เอกสารเพียงพอ เนื้อหาน่าสนใจ

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการยังไม่ได้เตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS
- 2) การประชาสัมพันธ์รับสมัครข้าราชการ HiPPS ยังไม่ทั่วถึง
- 3) ยังมีข้อสงสัยด้านความโปร่งใส ความยุติธรรมในการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

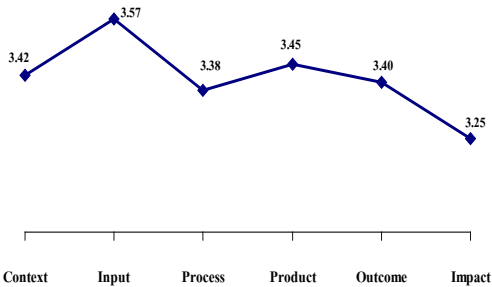
- 1) บรรยากาศของหน่วยงานมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เอื้อต่อการตั้งสมประสงค์ของข้าราชการ HiPPS
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกันและกัน เอื้อต่อการตั้งสมประสงค์ของข้าราชการ HiPPS

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการทั่วไปไม่ได้รับการฝึกฝนศักยภาพของตนเองจากการที่หน่วยงานได้นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ไม่ได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานเท่าที่ควร

**42.สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา**

**ผลการประเมินภาพรวม (Total)**



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean	Grade
Context	3.50	3.30	1.00	3.80	3.80	3.42	B <sup>+</sup>
Input	3.50	3.50	2.00	3.67	3.88	3.57	B
Process	3.00	3.76	3.00	3.96	3.15	3.38	B
Product	3.00	3.53	3.00	3.83	3.45	3.45	B
Outcome	2.50	4.42	3.00	3.65	3.15	3.40	B
Impact	2.50	3.27	3.00	3.50	3.34	3.25	B
Total	3.00	3.65	2.50	3.75	3.49	3.28	B
<b>Grade</b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- 1) มีการกำหนดนโยบาย แนวทางที่ชัดเจนเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทหายความสามารถ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

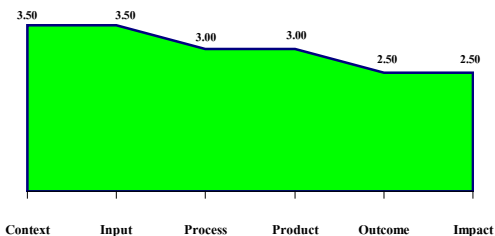
**จุดด้อย**

- 1) บุคลากรหลายฝ่ายยังไม่ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการระบบ HiPPS อย่างแท้จริง
- 2) การกำหนดตำแหน่งระดับสูงเพื่อรองรับข้าราชการ HiPPS ในอนาคตยังไม่มีความชัดเจน

กลุ่มข้าราชการ HiPPS ให้คะแนนการประเมินสูงที่สุดเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน  
 G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ  
 G4 = ข้าราชการ HiPPS G5 = ข้าราชการทั่วไป

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง**



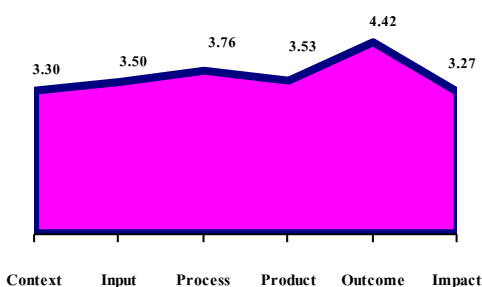
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภาระงานที่ท้าทาย ซับซ้อน มีบรรยากาศแห่งองค์กรการเรียนรู้ เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) การกำหนดตำแหน่งระดับสูงให้กับข้าราชการ HiPPS หลังจากที่สูงที่สุด การสั่งสมประสบการณ์ยังไม่มีความชัดเจน
- 2) พี่เลี้ยงยังขาดทักษะในการสอนงาน และไม่มีเวลาในการสอนงานที่เพียงพอให้กับข้าราชการ HiPPS

**ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น**



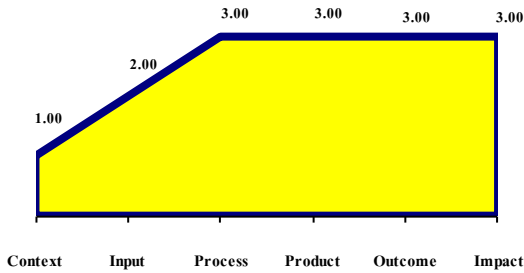
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน
- 2) ข้าราชการ HiPPS มีการทำงานที่มุ่งมั่นอนาคตและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี

**จุดด้อย**

- 1) ยังไม่ได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรม เกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด
- 2) ยังไม่ได้สร้างความเข้าใจกับข้าราชการทั่วไปว่าระบบ HiPPS ไม่ใช่การได้เปรียบเสียเปรียบ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ



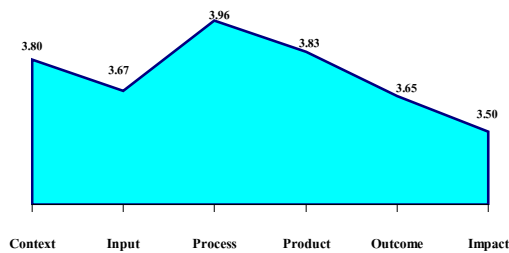
จุดเด่น

- 1) เป็นการจูงใจให้กับคนที่มีศักยภาพสูง ทั้งเรื่องของการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาเครือข่าย
- 2) คนในองค์กรให้ความสนใจเรื่อง HiPPS มากขึ้น

จุดด้อย

- 1) เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติไม่ดีกับระบบ HiPPS เช่น การกำหนดอนาคต เป้าหมายขององค์กรที่ไม่ชัดเจนทำให้บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ
- 2) ผู้บริหารระดับกองไม่เห็นความสำคัญ ซึ่งจะใช้งาน HiPPS มากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของงาน
- 3) ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของไทย โดยเฉพาะเรื่องการหมุนเวียนงาน เพราะโดยทั่วไปเมื่อมีการหมุนเวียนงานจะเป็นเพราะการกระทำความผิดจึงมีการโยกย้าย

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



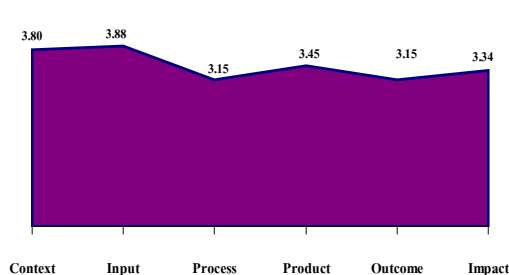
จุดเด่น

- 1) เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านคุณวุฒิการศึกษา ศักยภาพในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม มีความเหมาะสม
- 2) การจัดอบรมจากส่วนกลางมีประสิทธิภาพ วิทยากรมีความสามารถสูง เนื้อหาน่าสนใจ เอกสารเพียงพอ สถานที่เหมาะสม

จุดด้อย

- 1) แหล่งค้นคว้าเกี่ยวกับระบบ HiPPS มีไม่เพียงพอ ทำให้ข้าราชการ HiPPS และผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดปัญหาการแสวงหาข้อมูล
- 2) เกณฑ์การคัดเลือกด้านภาษาอังกฤษยังไม่เหมาะสม สูงเกินไป
- 3) ยังคงมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความโปร่งใส การตรวจสอบได้ของกระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



จุดเด่น

- 1) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ สอนงาน เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้
- 2) ยอมรับในความสามารถของข้าราชการ HiPPS และได้อำนวยความสะดวกระหว่างการฝึกงานเป็นอย่างดี

จุดด้อย

- 1) ยังไม่ได้มีส่วนในการใช้ระบบ HiPPS เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน
- 2) ระบบ HiPPS สร้างความรู้สึกรอคอยใจในความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการฝึกฝนประสบการณ์ให้กับข้าราชการทั่วไป

## บทที่ 5

## สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) พัฒนาขึ้นโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และนำระบบไปใช้ในส่วนราชการต่าง ๆ เป็นเวลากว่า 5 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการผู้มีความรู้และมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง ได้รับการพัฒนาและการเรียนรู้ผ่านระบบการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) ด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงาน การฝึกอบรม อันจะส่งผลให้สามารถเติบโตก้าวหน้าเป็นข้าราชการในระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในช่วงเวลาที่เหมาะสมระหว่างรับราชการ และในการศึกษาค้นคว้าวิจัยวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1-3 ปฏิบัติงานอยู่ใน 42 ส่วนราชการ และวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อ 1) ประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ

ในการประเมินครั้งนี้ได้นำแนวคิดการประเมินแบบ CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007) และ Logic Model ของ Pankratz (2008) มากำหนดปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ไว้ 6 ด้านคือ บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ พร้อมเก็บข้อมูลอย่างรอบด้านด้วยเทคนิคการประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) ในกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่มรวม 694 คนจาก 42 ส่วนราชการ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จำนวน 45 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 49 คน 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาาระดับต้นที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS จำนวน 93 คน 4) กลุ่มข้าราชการ HiPPS รุ่น 1-3 จำนวน 122 คน และ 5) กลุ่มข้าราชการทั่วไป ส่วนราชการละอย่างน้อย 5 คนรวมจำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความคิดเห็น 5 ระดับ เพื่อรวบรวมจากกลุ่มผู้บังคับบัญชาาระดับต้น จำนวน 74 ข้อ จากกลุ่มข้าราชการ HiPPS จำนวน 83 ข้อ และจากกลุ่มข้าราชการทั่วไปจำนวน 84 ข้อ 2) แบบการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคลเพื่อรวบรวมจากกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS จำนวน 34 ข้อ และ 3) แบบสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อรวบรวมจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS for windows เพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลทั่วไปและการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่าง 5 กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และในการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการจากคะแนนรวมที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อจำแนกส่วนราชการตามศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS เป็น 8 ระดับ ตั้งแต่คะแนนในช่วง 1.01- 1.50 มีศักยภาพจัดอยู่ในกลุ่ม D หมายถึง ในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการนั้นต้องทำการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน จนถึง คะแนนในช่วง 4.51 -5.00 มีศักยภาพอยู่ในกลุ่ม A<sup>+</sup> หมายถึง ส่วนราชการนั้นมีศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ได้อย่างยอดเยี่ยม

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

พบผลการวิจัยในการประเมินตามวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อดังนี้

1. ประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS
2. ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบ HiPPS ให้กับสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ

**วัตถุประสงค์ข้อ 1** ประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS พบผลวิจัยดังนี้

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่ได้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้ข้าราชการ HiPPS นั้นให้คะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการสูงที่สุดเท่ากัน อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 รองลงมาคือกลุ่มข้าราชการทั่วไป ประเมินให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ ให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการให้คะแนนความคิดเห็นอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.83 เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่ม พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในภาพรวมของการประเมินปัจจัยความสำเร็จทั้ง 6 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (F = 17.682\*\*) เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นในปัจจัยแต่ละด้านพบว่า ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลผลิต และผลกระทบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน (F = 19.536\*\*, 13.010\*\*, 22.143\*\*, 6.493\*\*, 28.010\*\* และ 6.211\*\*) และเมื่อวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe's method) เพื่อพิจารณาความแตกต่างและความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ระหว่างคู่ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล พบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาในระดับต้นที่เป็นพี่เลี้ยง มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและแต่ละปัจจัย 6 ด้าน

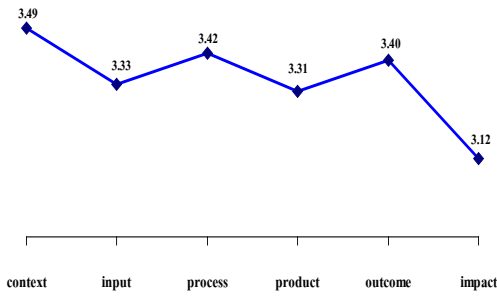
เมื่อประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS เป็นรายส่วนราชการพบว่า ผลการประเมินของส่วนราชการทั้ง 42 แห่ง อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) ถึงระดับดี (B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 – 3.87 และพบว่า ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และ กรมที่ดิน มีคะแนนอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 , 3.82 และ 3.82 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด คือ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมประมง กรมการขนส่งทางบก และกรมบัญชีกลาง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.81, 2.85 และ 2.97 ตามลำดับ

ผลการประเมินศักยภาพตามปัจจัย 6 ด้านของส่วนราชการรวม 42 แห่งสามารถสรุปดังภาพ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สรุปผลการประเมินภาพรวมทั้ง 42 ส่วนราชการ

ผลการประเมินภาพรวม (Total)



Evolution	G1	G2	G3	G4	G5	Mean Grade	
Context	3.33	3.34	2.91	3.57	3.60	3.49	B
Input	3.27	3.62	2.83	3.41	3.31	3.33	B
Process	3.23	3.68	2.93	3.75	3.34	3.42	B
Product	3.25	3.43	2.89	3.44	3.30	3.31	B
Outcome	3.16	3.77	2.74	3.72	3.32	3.40	B
Impact	3.02	3.27	2.65	3.22	3.12	3.12	B
Total	3.21	3.53	2.83	3.53	3.37	3.37	B
<b>Grade</b>	<b>B</b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>C<sup>+</sup></b>	<b>B<sup>+</sup></b>	<b>B</b>	<b>B</b>	

**จุดเด่น**

- 1) ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ทำทนาย เอื้อต่อการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS

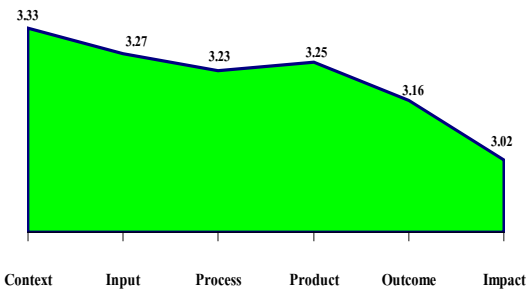
**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) กองการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS ยังมีจำนวนและศักยภาพไม่เพียงพอที่จะดูแลบริหารจัดการระบบให้มีประสิทธิภาพได้

กลุ่มข้าราชการ HiPPS และ กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น ให้คะแนนการประเมินสูงสุด เท่ากับ 3.53 รองลงมาคือ กลุ่มข้าราชการทั่วไป กลุ่มผู้บริหารส่วนราชการ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบตามลำดับ

**หมายเหตุ** G1 = ผู้บริหารระดับสูง G2 = ผู้บังคับบัญชาระดับต้น  
G3 = เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ G4 = ข้าราชการ HiPPS  
G5 = ข้าราชการทั่วไป

ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง



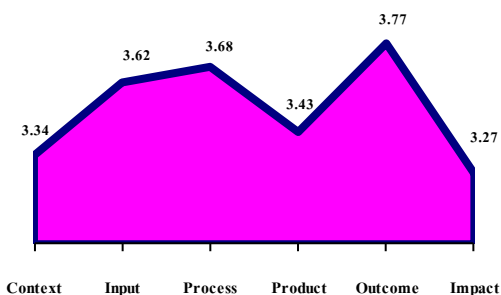
**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานภารกิจ เป้าหมายของงาน ที่ทำทนายต่อความสามารถของข้าราชการ HiPPS เหมาะสำหรับการฝึกประสบการณ์
- 2) หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสำหรับการดึงให้ข้าราชการที่มีศักยภาพสูง โดดเด่นให้ทำงานร่วมกับหน่วยงานในระยะยาว

**จุดด้อย**

- 1) การหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS เป็นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ไม่สามารถสั่งสมประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะได้แท้จริง
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้กับหน่วยงาน ภารกิจ

ผลการประเมินโดย กลุ่มผู้บังคับบัญชาชั้นต้น



**จุดเด่น**

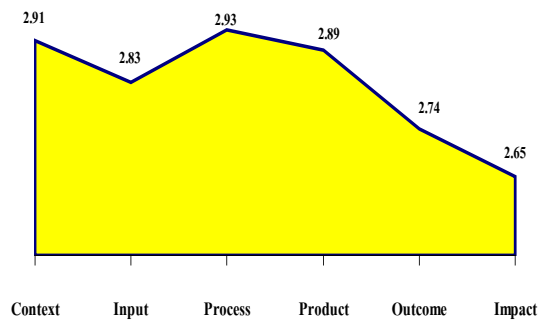
- 1) ข้าราชการ HiPPS สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด เป็นผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานสูงอย่างแท้จริง
- 2) ข้าราชการ HiPPS เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานด้านความรู้ ความสามารถ และมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังขาดระบบการบริหารจัดการ และเจ้าหน้าที่ที่มีความมุ่งมั่น ให้มีความสำคัญ ดูแลบริหารจัดการกับระบบ HiPPS อย่างแท้จริง

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ผลการประเมินโดย กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS



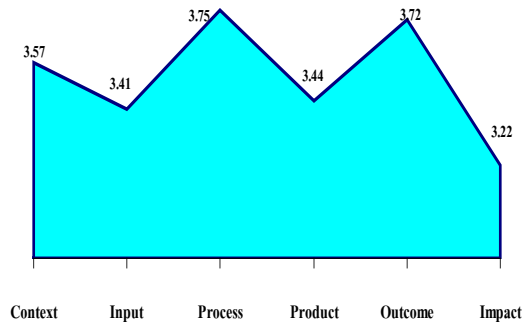
**จุดเด่น**

- 1) การดำเนินการศึกษาความรู้เกี่ยวกับระบบ HiPPS ทั้งจากเอกสาร อินเทอร์เน็ต และการเข้าร่วมประชุมกับสำนักงาน ก.พ. มีประสิทธิภาพทำให้เกิดความเข้าใจระบบมากยิ่งขึ้น
- 2) การที่ผู้บริหารของหน่วยงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการคัดเลือกข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS ทำให้มีความโปร่งใส และความยุติธรรม

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังไม่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ได้เพียงพอ
- 2) ข้าราชการ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาภารกิจเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการ HiPPS



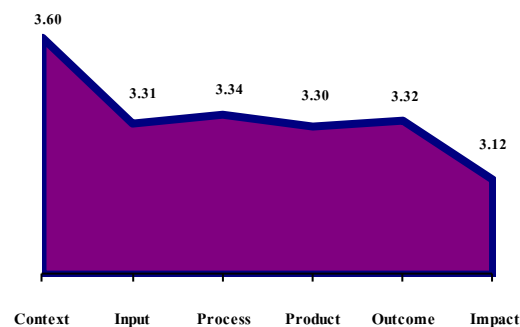
**จุดเด่น**

- 1) การจัดกิจกรรมฝึกอบรมจากส่วนกลาง (สำนักงาน ก.พ.) ได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการ HiPPS ได้มีส่วนร่วมในระดับสูง มีเอกสารความรู้ที่น่าสนใจ ทันสมัย
- 2) การส่งเสริมประสบการณ์ด้วยการหมุนเวียนงานทำให้ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้งานที่มีความท้าทายสูง และได้ทำงานใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

**จุดด้อย**

- 1) หน่วยงานยังขาดประสิทธิภาพในการเตรียมการเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) ระบบการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการส่งเสริมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร บางหน่วยงานไม่สามารถหมุนเวียนงานได้จริง
- 3) ข้าราชการ HiPPS ยังขาดการเตรียมความพร้อมของตนเองด้านความรู้ ความสามารถ เพื่อเข้าสู่ระบบ HiPPS อย่างจริงจัง

ผลการประเมินโดย กลุ่มข้าราชการทั่วไป



**จุดเด่น**

- 1) หน่วยงานมีภารกิจที่ซับซ้อน ท้าทาย ต่อความสามารถของข้าราชการ HiPPS เหมาะเป็นแหล่งส่งเสริมประสบการณ์ที่ดี
- 2) ข้าราชการของหน่วยงานมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสอนงานให้แก่ข้าราชการ HiPPS และพร้อมที่จะส่งเสริมให้ข้าราชการ HiPPS ได้มีโอกาสทำภารกิจที่มีความสำคัญ

**จุดด้อย**

- 1) ข้าราชการทั่วไปยังคงมีทักษะการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เพิ่มขึ้นแม้ว่าหน่วยงานจะได้นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ตาม
- 2) ระบบ HiPPS ยังไม่สามารถที่จะกระตุ้นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้อย่างแท้จริง



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ

## 2.1 สรุปปัญหา อุปสรรคการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1-3

### ด้านหน่วยงานและผู้บริหาร

1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือไม่เห็นด้วยกับระบบและไม่ให้การสนับสนุน ใช้ระบบการบังคับบัญชาแบบอุปถัมภ์ ขาดการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS
2. ผู้บริหารไม่ถ่ายทอดให้กับผู้บังคับบัญชาและข้าราชการทั่วไปในองค์กรให้เข้าใจเกี่ยวกับระบบ HiPPS จึงเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันกับข้าราชการทั่วไป ผู้บริหารจัดให้มีการหมุนเวียนงานบ่อย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถเฉพาะด้านของข้าราชการ HiPPS แต่ละคน ไม่ให้ความสำคัญชัดเจนในนโยบายภายในและแนวปฏิบัติในการจัดการระบบ จึงไม่สามารถนำแผนการดำเนินการมาปฏิบัติได้จริงกับทุกหน่วยงาน
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญกับแผนงานที่ดำเนินการตามโครงการ HiPPS ขาดความต่อเนื่องในการสนับสนุนข้าราชการ HiPPS ไม่มีความชัดเจนในแผนการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถส่งเสริมระบบได้ตรงตามความต้องการของภาคราชการได้จริง
4. หน่วยงานมีขนาดเล็กไม่เหมาะสมที่จะเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน จำนวนข้าราชการมีน้อยเมื่อสำนักงานใดมีข้าราชการ HiPPS ก็จะต้องสูญเสียข้าราชการไปเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในสำนักอื่นๆ
5. หน่วยงานที่มีลักษณะงานที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์การทำงานสูง ต้องการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและลึกมากกว่าการรู้รอบด้าน
6. หน่วยงานไม่มีนโยบายสนับสนุนระบบ HiPPS และขาดความจริงใจในการใช้ระบบ HiPPS
7. วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาตามโครงการ งานสำคัญบางอย่างไม่สามารถหมุนเวียนงานได้ งานบางอย่างไม่เหมาะที่จะพัฒนาให้เกิดงานลักษณะใหม่ๆ และลักษณะงานไม่เหมาะที่จะดำเนินการตามระบบ HiPPS
8. ขาดการกระตุ้นให้ข้าราชการกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมโครงการ มีความขัดแย้งในหน่วยงาน ขาดระบบการบริหารและพัฒนางาน การสื่อสารในหน่วยงานและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ
9. หน่วยงานด้านงานบุคคล พบว่าไม่มีหน่วยงานที่ดูแลระบบโดยเฉพาะที่ชัดเจน ขาดเจ้าหน้าที่คอยกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของระบบ HiPPS
10. หน่วยงานขาดกลไกและมาตรฐานการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดี

### ด้านข้าราชการ HiPPS

### **Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

1. ข้าราชการ HiPPS ขาดโอกาสในการวางแผนการพัฒนาและดำเนินการตามแผนร่วมกัน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
2. จำนวนข้าราชการในระบบ HiPPS มีน้อยเกินไป ขาดโอกาสในการหมุนเวียนการทำงาน จากปริมาณของข้าราชการ HiPPS น้อยทำให้ไม่เกิดพลังการขับเคลื่อนองค์กรได้
3. ข้าราชการ HiPPS มีการฝึกอบรมแต่ไม่ได้นำองค์ความรู้มาใช้พัฒนาจริง
4. ช่วงเวลาการเรียนรู้งานตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสั้นเกินไปและแผนความก้าวหน้าไม่ชัดเจน
5. ข้าราชการ HiPPS มุ่งที่ความก้าวหน้าของตนเองเพียงอย่างเดียว จนไม่สนใจการมีส่วนร่วมในการทำงานกับบุคลากรคนอื่น ๆ

#### **ด้านข้าราชการทั่วไป**

1. ข้าราชการทั่วไปขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
2. บุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีทัศนคติที่ไม่ดีและไม่ยอมรับระบบ HiPPS ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องในระบบ HiPPS ไม่สนใจที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจกับระบบของโครงการ กรอบความคิดของข้าราชการบางคนที่ไม่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ยังคงมีการทำงานที่เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน
3. บุคลากรไม่แยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องของการทำงานทำให้มีอุปสรรคในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
4. บุคลากรที่จบในระดับปริญญาเอกไม่มีโอกาสได้เข้าระบบ HiPPS

#### **ด้านการสอนงาน**

1. ขาดพี่เลี้ยงในการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีระบบการสอนงานที่ชัดเจน
2. การสอนงานในหน่วยงานขาดผู้ที่มีความชำนาญพิเศษเฉพาะด้านที่จะสอนข้าราชการ HiPPS ผู้สอนงานมีประสบการณ์ในการทำงานและการสอนงานน้อย
3. ขาดการกำหนดบุคคลที่เป็นพี่เลี้ยงดูแลข้าราชการ HiPPS ที่เฉพาะเจาะจง และต่อเนื่องจนสิ้นสุดโครงการ
4. บุคลากรเฉพาะด้านที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง ไม่มีเวลาสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS เนื่องจากมีงานเร่งด่วนของหน่วยงานตลอดทั้งปี
5. การถ่ายทอดความรู้ของพี่เลี้ยงที่ยังไม่มีความจริงจังในการให้ความรู้และให้การดูแล

#### **ด้านการบริหารจัดการ**

1. การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปในหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ
2. ระบบ HiPPS เป็นระบบที่เพิ่มงานให้กับงานทรัพยากรบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการที่ดูแลระบบบ่อย ทำให้การถ่ายโอนความเข้าใจในระบบขาดช่วงไป

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3. เจ้าหน้าที่ดูแลระบบไม่มีความเข้าใจและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามระบบ HiPPS ฝ่ายบริหารงานบุคคลไม่เห็นความสำคัญ
4. มาตรฐานของหลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ในแต่ละปีต่างกัน
5. การรับสมัครและกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังไม่ชัดเจน ขาดความพร้อมในการดำเนินการตามระบบ HiPPS
6. แนวทางการพัฒนาด้วยระบบ HiPPS ไม่ยืดหยุ่นและไม่ชัดเจน การหมุนเวียนงานไม่ชัดเจนและส่งผลกระทบต่อระบบงานอื่นๆ
7. เส้นทางสู่ความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่ชัดเจน ความไม่เท่าเทียมในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ HiPPS ไม่แตกต่างจากข้าราชการทั่วไป
8. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากระบบ HiPPS ขาดการประสานงานและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและผู้ที่อยู่จักโครงการ HiPPS ยังมีไม่มาก ไม่ทั่วถึงถึงหน่วยงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในระบบการพัฒนาข้าราชการ HiPPS
9. ไม่มีการตั้งเป้าหมายของระบบไว้ชัดเจน และถ้ามี การบริหารจัดการระบบก็ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และหน่วยงานไม่มีการจัดทำเป้าหมายของส่วนงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานร่วมในโครงการใหญ่ๆ ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน
10. ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของระบบ HiPPS มีความซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจและนำมาปฏิบัติ
11. การบริหารจัดการของฝ่ายบุคคลที่ละเอียดไม่ใส่ใจต่อผลประโยชน์ที่พึงได้ของข้าราชการ HiPPS
12. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน โยกย้าย มีผลกระทบให้งานที่ข้าราชการ HiPPS รับผิดชอบอยู่เดิมไม่มีความต่อเนื่อง และขาดความชำนาญในการทำงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยเฉพาะเพราะระยะเวลาในการพัฒนาและเรียนรู้งานแต่ละแห่ง ตามโครงการสั้นเกินไป การหมุนเวียนเปลี่ยนงานตามสายความก้าวหน้าในอาชีพยังไม่คล่องตัวเท่าที่ควร
13. ไม่มีการหมุนเวียนงานตามกระบวนการในระบบ HiPPS เนื่องจากข้าราชการยังมีการยึดติดกับงานและหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบกับหน่วยงานไม่ต้องการหมุนเวียนบุคลากรไปยังหน่วยงานอื่นและการหมุนเวียนงานไปในหน่วยงานที่ไม่มีความหลากหลายในระบบการทำงานทำให้ไม่เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่
14. ไม่มีการมอบหมายงานที่เป็นลักษณะงานที่ทำหายและโดดเด่นให้กับข้าราชการ HiPPS อย่างแท้จริงทำให้ไม่เกิดผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างจากข้าราชการทั่วไปแต่กลับได้รับผลตอบแทนที่ดีมากกว่าจึงเกิดเป็นความขัดแย้งกันในองค์กร
15. ขาดงบประมาณในการบริหารงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานสำหรับ โครงการพัฒนาข้าราชการ HiPPS

## Evaluation การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

16. ตั้งกรอบการพัฒนายาวนานเกินไป ซึ่งต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และมีค่าใช้จ่ายที่สูง แต่ผลงานจาก HiPPS ยังไม่เกิดขึ้น

17. ขาดมาตรการด้านการประเมินผลที่ต่อเนื่องของระบบการพัฒนาข้าราชการที่ส่งผลต่อการเลื่อนขั้น และเงินเดือนของข้าราชการ ระบบพิจารณาความดีความชอบสำหรับข้าราชการ HiPPS ยังไม่ชัดเจน โควตาความดีความชอบ และการจัดสรรตำแหน่งของข้าราชการ HiPPS ยังไม่ชัดเจน

18. กระบวนการในระบบ HiPPS มีระยะเวลาในการเรียนรู้สั้นเกินไป เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานมีรายละเอียดของงานมากทำให้ข้าราชการ HiPPS ไม่สามารถเรียนรู้ได้ทัน

19. การประเมินผล ขาดความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการประเมินตัวบุคคลในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ระบบ HiPPS จึงทำให้ไม่ได้รับคนที่เป็นคนดี คนเก่ง และคนที่ต้องการอยู่ในระบบได้ตามที่คาดหวัง

20. ปัญหาในด้านงบประมาณการเบิกจ่ายให้กับการเดินทางไปเรียนรู้งานในหน่วยงานอื่นที่มีความห่างไกลจากหน่วยงานต้นสังกัดซึ่งไม่มีความสอดคล้องกับค่าครองชีพจริง ไม่สามารถดำเนินการตามระบบ HiPPS ได้อย่างเป็นอิสระ เนื่องจากต้องดำเนินการภายใต้กฎระเบียบของหน่วยงาน

21. ระบบ HiPPS ยังไม่ได้ตอบสนองความต้องการของระบบราชการอย่างแท้จริงแต่มีการเน้นในเรื่องของแรงจูงใจซึ่งเป็นการตอบสนองความก้าวหน้าของตัวบุคคลมากกว่า

### ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน

#### ผลกระทบเชิงลบ

1. ขาดความเข้าใจในระบบ HiPPS และหน้าที่ความรับผิดชอบของ HiPPS ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ ข้าราชการบางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อข้าราชการ HiPPS และระบบ HiPPS

2. ข้าราชการทั่วไปขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. เกิดความไม่เท่าเทียมในการเข้าสู่ระบบ HiPPS ข้าราชการที่มีศักยภาพเหมือนกันแต่ไม่ได้เป็น HiPPS และระบบ HiPPS ยังสร้างความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของความก้าวหน้า เนื่องจากหากต้องมีการหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับข้าราชการทั่วไปในหน่วยงานเดิม แต่ข้าราชการ HiPPS กลับได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมองว่าเกิดความไม่ยุติธรรม

4. เกิดความไม่เท่าเทียม ไม่เป็นธรรม และเลือกปฏิบัติระหว่างข้าราชการทั่วไปกับข้าราชการ HiPPS ข้าราชการ HiPPS จะได้รับผลประโยชน์ที่แตกต่างจากเพื่อนข้าราชการในกลุ่มเดียวกัน ข้าราชการทั่วไปรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับการดูแลและไม่ได้รับความเท่าเทียมกัน จึงสร้างความแตกแยกให้กับข้าราชการในระดับเดียวกัน และข้าราชการสูงอายุขาดขวัญกำลังใจ และรู้สึกไม่เท่าเทียมในการให้แรงจูงใจเนื่องจากข้าราชการ HiPPS จะได้รับการประเมินผลและได้ความก้าวหน้าเร็วกว่า

5. ข้าราชการ HiPPS เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงกับระบบ HiPPS ไม่เข้าใจเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ HiPPS ขาดแรงจูงใจในการทำงานที่ยากและท้าทาย

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

6. ข้าราชการ HiPPS ถูกจับตามองเป็นพิเศษและเสี่ยงต่อการถูกเกลียดชัง และได้รับความกดดันจากความคาดหวังของคนทั้งองค์กร
7. ขาดการผลักดันให้ระบบ HiPPS ใช้ได้จริงในหน่วยงาน
8. ระบบ HiPPS อาจทำให้การทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการทั่วไปบางคนลดน้อยลง โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถสูงแต่ขาดทักษะด้านภาษาอังกฤษ
9. มีการย้ายงานบ่อยเนื่องจากต้องปฏิบัติงานต่างสถานที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการดำเนินชีวิต
10. การดำเนินงานของข้าราชการ HiPPS เป็นเพียงการช่วยงานและเรียนรู้งานเท่านั้น ยังไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ
11. ข้าราชการ HiPPS มีโอกาสเลือกที่จะอยู่หรือลาออกจากหน่วยงานได้ ทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากร
12. การเติบโตในสายอาชีพของข้าราชการ HiPPS ไม่แตกต่างจากข้าราชการทั่วไป
13. กรณีที่ข้าราชการ HiPPS ต้องไปฝึกงานในส่วนอื่นๆ ทำให้หน่วยงานในสังกัดขาดกำลังคนนั้นๆ ไป
14. ระบบ HiPPS ไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ และยังไม่มีการเผยแพร่แนวคิดของระบบออกไปเพื่อข้าราชการคนอื่น ทำให้ระบบนี้ยังอยู่ในวงแคบ
15. ระบบ HiPPS ไม่สามารถรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ในราชการได้จริง
16. ในกระบวนการหมุนเวียนงานของข้าราชการ HiPPS อาจเกิดผลกระทบต่อองค์กร และเกิดความล่าช้า ประกอบกับขาดผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ ได้ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง
17. ในอนาคตอาจได้ผู้บริหารที่ไม่มีความรอบรู้อย่างจริงจังในงานขององค์กร เนื่องจากระบบ HiPPS มีเวลาในการเรียนรู้สั้นเกินไปและอาจไม่เพียงพอสำหรับการไปเป็นผู้บริหารแต่ขาดความเชี่ยวชาญ
18. ข้าราชการ HiPPS มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงเกินไปจึงไม่สามารถขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้
19. ยังไม่เห็นผลการพัฒนาในด้านจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม
20. วัฒนธรรมในองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและกองการเจ้าหน้าที่ไม่มีความพร้อมไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรและก่อให้เกิดการต่อต้านระบบ
21. ระบบ HiPPS อาจทำให้การทุ่มเทในการทำงานของข้าราชการทั่วไปลดน้อยลงและเกิดการต่อต้านในระบบ
22. เกิดความขัดแย้งระหว่างระบบความคิดแบบเก่ากับระบบความคิดแบบใหม่
23. ลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่อาศัยความสามารถเฉพาะด้าน มีความแตกต่างกันทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

24. ระบบการทำงานในองค์กรเน้นสายงานหลักมากกว่าสายสนับสนุน

25. ข้าราชการ HiPPS ทำตัวแตกต่างและแยกตัวไปปฏิบัติภารกิจของตนเองแต่ขาดการเชื่อมโยงกับเพื่อนร่วมงาน

**ผลกระทบเชิงบวก**

1. เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่ออนาคตในการสร้างข้าราชการรุ่นใหม่ที่เป็นคนดี มีคุณธรรม และเป็นคนเก่ง เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในองค์กรรัฐ

2. องค์กรได้ข้าราชการที่มีความตั้งใจในการทำงาน มีความรู้ และได้รับการพัฒนาความสามารถอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความหวังขององค์กรว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3. เป็นระบบที่ทากระตุ้นให้ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น โดยการเปลี่ยนมุมมองและเป้าหมายในการทำงาน เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานของกันและกัน เป็นระบบที่สร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการ HiPPS เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. เกิดการพัฒนาบุคลากรตามแผนของระบบ HiPPS มีการกระตุ้นให้สร้างผลงาน ระบบ HiPPS สามารถสร้างแรงกระตุ้นและกดดันให้ข้าราชการ HiPPS ต้องสร้างสรรค์ผลงานอยู่ตลอดเวลา

5. เป็นระบบที่ใช้ในการคัดเลือกคนที่ดีและเก่ง ซึ่งทำให้มีความชัดเจนในตัวบุคคลเพื่อให้การสนับสนุนได้มากขึ้น

6. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น และพัฒนางานของตนเองนอกเหนือจากงานประจำ ได้รับการพัฒนาข้าราชการให้มีศักยภาพสูงและขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น

7. ข้าราชการ HiPPS ได้รับการรับประกันและคาดหวังว่าในอนาคตจะเป็นข้าราชการในระดับชำนาญการพิเศษ

8. ข้าราชการ HiPPS สามารถปฏิบัติงานได้จริง เกิดการพัฒนาระบบการถ่ายทอดงานและองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. ข้าราชการ HiPPS ได้มีการหมุนเวียนงานทำให้มีประสบการณ์ที่สูงมากขึ้นทำให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานและเครือข่ายในหลายภาคส่วนราชการ

10. สร้างโอกาสและดึงดูดให้ข้าราชการมีความรัก ความผูกพัน รู้สึกมั่นคง และมีขวัญกำลังใจในการทำงานในองค์กร พร้อมทั้งรักษาข้าราชการ HiPPS ให้คงอยู่ในระบบราชการอย่างถาวร เป็นระบบที่สามารถดึงคนดี และคนเก่งไว้ในระบบราชการได้ยาวนานขึ้น

11. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในสายงานได้อย่างเหมาะสมรวมถึงสามารถกำหนดทิศทางในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

12. มีข้าราชการ HiPPS เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

13. ข้าราชการ HiPPS ปรับตัวดีขึ้นและเป็นหลักในการช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้

14. ระบบ HiPPS จะเป็นแรงกระตุ้นให้คนดี คนเก่ง และคนมีศักยภาพ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เหมาะสม และกระตุ้นให้ข้าราชการเรียนรู้ได้เร็วขึ้นตามที่คาดหวัง

## Evaluation การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

15. มีระบบเพื่อรองรับผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงในอนาคต ทำให้ทราบแนวทางในการพัฒนาผู้นาองค์กรในอนาคต ระบบ HiPPS สามารถสร้างศักยภาพผู้นำที่ดี และได้ผู้นาองค์กรที่มีความรู้ มีคุณธรรม สร้างคุณค่าให้แก่ประชาชน ได้อย่างแท้จริง

### การได้รับการยอมรับของข้าราชการ HiPPS ขณะที่อยู่ในระบบ HiPPS

1. ได้การยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี ด้วยการได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำ มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความทุ่มเท ซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ได้รับการชมเชย และรางวัลดีเด่นจากการปฏิบัติงาน

2. ได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ ได้ทำงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ได้รับโอกาสในการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ บริหารจัดการและพัฒนางาน มีโอกาสในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น ได้ดำเนินการตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์

3. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ได้ให้คำปรึกษาและแนวทางในการทำงานแก่ข้าราชการ HiPPS สม่่าเสมอ ได้รับการสอนงานจากผู้มีประสบการณ์สูง ไม่มีการแบ่งแยกระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน

4. ข้าราชการ HiPPS มีสมรรถนะที่สูงกว่า ข้าราชการทั่วไปในด้าน มีความคล่องตัวและเรียนรู้งานได้ดีและเร็ว การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงกว่า มีการทำงานเป็นทีมสูงกว่า และด้านทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า โดยเฉพาะความคาดหวังของคนในหน่วยงานต่อข้าราชการ HiPPS ที่มากกว่าข้าราชการทั่วไป จึงต้องดึงศักยภาพภายในตนเองมาใช้มากขึ้น ต้องใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น

5. ระบบ HiPPS เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการ HiPPS ซึ่งถ้ามีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพได้มากขึ้นเพราะปัจจุบันได้รับการยอมรับในด้านรูปแบบพฤติกรรมการทำงานแต่ด้านเนื้อหาของงานราชการ ข้าราชการ HiPPS ต้องเข้าใจลึกซึ้งในปรัชญาและรากฐานของงานราชการ ดังนั้นจึงยังไม่เกิดความตระหนักและเข้าใจงานราชการเท่าที่ควร

## 2.2 ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับสำนักงาน ก.พ.

### ด้านบริบท

1. ควรเลือกหน่วยงานที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ไม่ต้องบังคับให้เข้าร่วมทุกหน่วย

2. ควรเปลี่ยนระบบการคัดเลือกที่ไม่เน้นเพียงคนเก่ง แต่เน้นคนที่มีจริยธรรมเพิ่มขึ้นในสัดส่วน 50 :50 และเกณฑ์การคัดเลือกด้านภาษาของข้าราชการ HiPPS มีเกณฑ์ที่สูงเกินไป ควรปรับให้เหมาะสม

3. สำนักงาน ก.พ. ควรมีนโยบายที่ชัดเจน มีระบบแรงจูงใจที่จะดึงดูดข้าราชการให้เข้าร่วมโครงการ ให้การช่วยเหลือแก่ส่วนราชการอย่างเต็มที่

4. สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดกรอบของเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ HiPPS อย่างชัดเจน และเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบ HiPPS อย่างชัดเจนเพื่อสะดวกต่อดำเนินโครงการ

5. ควรเพิ่มจำนวนข้าราชการ HiPPS ในหน่วยงานให้มากขึ้นเพื่อเป็นกำลังขับเคลื่อนการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

6. ควรเสริมสร้างนโยบายและโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองต่อหลักแนวคิดของระบบ HiPPS เพื่อไม่เกิดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติ

7. องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารระบบงานและบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงาน มิใช่ทำเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง

**ด้านปัจจัยนำเข้า**

8. ปรับทัศนคติของคนในองค์กรโดยการประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจในระบบ HiPPS มากขึ้น เพราะข้าราชการทั่วไปยังไม่เห็นคุณค่าและประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS จึงไม่ให้ความใส่ใจเท่าที่ควร จึงควรประชาสัมพันธ์เพิ่มให้เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเข้าร่วมโครงการอย่างทั่วถึง

9. สร้างแรงจูงใจและจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายและสวัสดิการให้กับข้าราชการ HiPPS อย่างเหมาะสม ควรมีการสร้างแรงจูงใจที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่เส้นทางความก้าวหน้า

10. สร้างนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่ทำให้เกิดผลและให้ความสำคัญกับฝ่ายสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม

11. เพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการทั่วไปได้รับรู้ถึงระบบและวิธีการดำเนินการเพื่อสร้างความร่วมมือให้กันระหว่างข้าราชการ HiPPS และข้าราชการทั่วไป

12. บุคลากรในหน่วยงานควรมีความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานก่อนเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาตามระบบ

13. การนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมของขนาดและโครงสร้างองค์กรในการพัฒนา

**ด้านกระบวนการ**

14. ควรเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารเพื่อการให้การสนับสนุนต่อข้าราชการ HiPPS ต่อไป

15. มีการมอบหมายงานที่โดดเด่น ทำทนาย สร้างความแตกต่างให้กับข้าราชการ HiPPS

16. ส่งเสริมการทำงานที่ได้แสดงฝีมือในการปฏิบัติมากกว่าส่งเสริมในด้านการอบรมหรือการสัมมนาที่มากเกินไป

17. การพัฒนาด้านศักยภาพแล้วควรมีการส่งเสริมและปลูกฝังให้รักในงานราชการ รักในองค์กร และมีหลักสูตรเน้นด้านจริยธรรมที่มากขึ้น

18. เปิดโอกาสให้ข้าราชการ HiPPS ทำงานได้อย่างอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเองโดยไม่ถูกกดดันจากกฎระเบียบที่เคร่งครัด

19. ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการทั่วไปได้เข้าร่วมในการอบรมหลักสูตรต่างๆ ของ HiPPS เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ต่อไป

20. ควรมีการพัฒนาข้าราชการทั่วไปที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ HiPPS เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และสามารถทำงานร่วมกันได้มากขึ้น

21. การให้ทุนศึกษาดูงาน ไม่ควรดูความสามารถด้านภาษาอังกฤษอย่างเดียว ควรดูความสามารถด้านการปฏิบัติงานอย่างอื่นด้วย

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

22. ควรมีพี่เลี้ยงสอนงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดี
23. ระยะเวลาการเรียนรู้งานของข้าราชการ HiPPS ในหลายๆ สัปดาห์เกินไป ควรเพิ่มระยะเวลาเพื่อให้ข้าราชการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่านี้
24. ระบบการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ทำได้เพียงบางส่วน ซึ่งไม่สามารถแก้ปัญหาระบบโครงสร้างของระบบข้าราชการได้ และการพัฒนาข้าราชการต้องเป็นอิสระจากการเมือง
25. ควรให้น้ำหนักการสร้างแรงจูงใจของข้าราชการ HiPPS เพื่อชักนำพฤติกรรมพึงประสงค์มาปฏิบัติ และสร้างความสำเร็จจากภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

**ด้านผลผลิต**

26. ควรจัดทำแผนและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนให้กับข้าราชการ HiPPS
27. สำนักงาน ก.พ. ควรมีการติดตามผลการพัฒนาข้าราชการ HiPPS และให้การผลักดันบุคลากรเป็นรายกลุ่มและบุคคล
28. ควรปรับระบบการเลื่อนระดับขั้นตำแหน่งให้มีความแตกต่างจากข้าราชการทั่วไปทำให้ข้าราชการ HiPPS ต้องการออกจากระบบ HiPPS
29. เปิดโอกาสให้เผยแพร่ผลงานของข้าราชการ HiPPS เพื่อให้เกิดแรงจูงใจและเกิดความมั่นใจในระบบ

**ด้านผลลัพธ์**

30. จัดให้มีโครงการยกระดับข้าราชการอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ
31. ควรมีการนำเสนอสรุปรายงานประจำปีของโครงการเพื่อให้บุคลากรทั่วไปทราบถึงกระบวนการดำเนินงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา
32. ควรมีระบบวัดผลและการส่งเสริมให้ก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ชัดเจนและเห็นผลจริง
33. ควรติดตามให้ความเข้าใจและทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง

**ด้านผลกระทบ**

34. ควรบอกถึงผลกระทบที่มีต่อ HiPPS ในกรณีที่ระบบราชการเปลี่ยนแปลง และมีความรู้สึกว่าเป็นหนุ่ทดลองให้กับระบบ ซึ่งการปฏิบัติจริงพบอุปสรรคทั้งเรื่องของคนและงานมากมาย
35. ควรมีการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่ร่วมโครงการ เพื่อให้เห็นแตกต่างในการดำเนินการอย่างชัดเจน
36. ควรใช้ HiPPS เป็นกระจกสะท้อนความเป็นจริงของปัญหาในระบบราชการปัจจุบันและเป็นแบบจำลองเพื่อศึกษาและปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป
37. ควรนำระบบ HiPPS มาใช้กับบุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS ด้วย
38. โครงการคาดหวังผลประโยชน์จากข้าราชการ HiPPS สูงเกินไป โครงการควรเน้นที่คุณภาพของงานมากกว่าที่จะเน้นที่ความรวดเร็ว และบรรลุตามเป้าหมายอย่างเดียว
39. ควรมีการปรับใช้ระบบ HiPPS กับการพัฒนาข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน
40. ควรขยายแนวความคิดในระบบ HiPPS ไปใช้พัฒนาข้าราชการอื่นในองค์กรที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมโครงการแต่มีความสามารถที่ควรได้รับการพัฒนาตามกรอบสัมประสมการณ์เช่นกัน

### 2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับส่วนราชการ ที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ

ควรทราบถึงปัจจัยภายในส่วนราชการที่ช่วยเสริมให้ระบบ HiPPS สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นของส่วนราชการ เพื่อจะได้เตรียมพร้อมรับกับการใช้ระบบ HiPPS ซึ่งจะประกอบด้วย

#### ด้านผู้บริหาร

1. ผู้บริหารในหน่วยงานควรให้ความสำคัญและสนับสนุนกับระบบ HiPPS อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างแรงจูงใจ มีทิศทางพัฒนาที่บุคลากรทุกคนยอมรับร่วมกัน
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงศักยภาพที่มีอยู่ ผู้บริหารให้ความร่วมมือและผลักดันระบบ HiPPS อย่างจริงจัง
3. หน่วยงานมีนโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักการของโครงการพัฒนาข้าราชการ HiPPS
4. ผู้บริหารของหน่วยงานควรมีความรู้ ความสามารถนำระบบ HiPPS มาประยุกต์ให้เข้ากับระบบการทำงานในหน่วยงานได้
5. ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารทุกระดับต้องร่วมวางแผนการพัฒนาข้าราชการ HiPPS

#### ด้านบรรยากาศของหน่วยงาน

1. ส่วนราชการต้อง 1) มีความพร้อมด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยี 2) มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบโดยทั่วกัน 3) มีระบบการบริหารจัดการและ มีการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานของข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน 4) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา มีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรทำให้ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน 5) เป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้สมัยใหม่ มีลักษณะการทำงานทำทายความสามารถของข้าราชการ 6) หน่วยงานมีขนาดใหญ่ 7) มีระบบการพัฒนากุศลกรที่มีประสิทธิภาพ
2. มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีในหมู่คณะ การทำงานที่ไม่ยึดติดกับตัวบุคคลมากเกินไป มีระบบการหมุนเวียนงาน สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง
3. มีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงศักยภาพ วิทยุทัศน์และกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาของข้าราชการ HiPPS ต่อการพัฒนางานและองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและมีความพร้อมที่จะพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. หน่วยงานมีลักษณะงานที่หลากหลาย มีการปรับนโยบายของหน่วยงานให้เข้ากับบริบทการพัฒนาแบบใหม่ แนวทางใหม่ๆ ของหน่วยงานมากขึ้น มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้และวิชาการ
5. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการดูแลเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง
6. มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ และทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมาย มีการสร้างสรรค์ คิดค้น วิจัยสิ่งใหม่ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ

## Evaluation การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

7. หน่วยงานมีโครงสร้างและแนวคิดในระบบ HiPPS ที่สอดคล้องกันและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบเข้ามาใช้ มีการให้แรงจูงใจในเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมกับระดับความสามารถ

8. หน่วยงานควรมีนโยบายและโครงสร้างที่มีความเชื่อมโยงระหว่างระบบเก่าและระบบใหม่ให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกัน มีการบริหารงานบุคคลในเชิงสร้างสรรค์

9. จัดทำเวทีเพื่อเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการทำงาน และประสบการณ์ที่ข้าราชการ HiPPS ได้เรียนรู้แก่คนในองค์กรได้รับทราบสม่ำเสมอ

10. ฝ่ายงานบุคคลขององค์กรมีการรักษาสิทธิและดูแลผลประโยชน์ให้กับข้าราชการ HiPPS

### ด้านการบริหารจัดการ

1. ควรมีแผนพัฒนาข้าราชการ HiPPS และผลที่จะได้จากการพัฒนาที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ให้การสนับสนุนการฝึกอบรม สัมมนา เพื่อเตรียมทักษะต่างๆ

2. มีระบบการบริหารจัดการ HiPPS ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและการหมุนเวียนงานขององค์กร

3. ระบบการประเมินมีข้อกำหนดที่ชัดเจนในการพิจารณาการให้ข้าราชการและส่วนราชการอยู่ในระบบ HiPPS โดยพิจารณาจากผลงานที่ส่งให้ประเมินซึ่งต้องควบคู่กับคำตอบแทนที่จูงใจ มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของข้าราชการ HiPPS และส่งเสริมให้เติบโตในสายงานอาชีพให้เห็นผลในการปฏิบัติ การมอบหมายงานและการประเมินผลงานต้องสม่ำเสมอและมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

4. มีระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนเป็นระบบการพัฒนาข้าราชการรุ่นใหม่ให้มีความคิดในแนวทางใหม่

5. มีการหมุนเวียนการทำงานครบทุกส่วนงาน ให้มีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง จัดให้มีภาระงานที่หลากหลาย

6. มีกิจกรรมการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีลักษณะการปฏิบัติงานแบบเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจมากยิ่งขึ้น มีความชัดเจนในรายละเอียดของโครงการพัฒนาข้าราชการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจระบบอย่างแท้จริง มีงบประมาณในการสนับสนุนโครงการ โดยเฉพาะเพื่อศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

7. การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS สร้างความเข้าใจกับบุคลากรภายในทุกภาคส่วนในหน่วยงานและชี้ให้เป็นประโยชน์ที่เกิดจากโครงการพัฒนานี้ ควรสร้างความเชื่อมั่นและผลักดันให้ข้าราชการส่วนใหญ่สนับสนุนระบบ

8. โครงการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐ สร้างผลสัมฤทธิ์จากการทำงานของหน่วยงาน มีการเผยแพร่ผลงานของข้าราชการ HiPPS เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นที่ประจักษ์ และได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มกำลัง

## Evaluation การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

9. การมอบหมายงานโดยให้โอกาส HiPPS ในการรับผิดชอบงานหลักและเข้าอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้ HiPPS มีเวทีในการถ่ายทอดในสิ่งที่ได้เรียนรู้มามากขึ้น
10. ควรนำโครงการ HiPPS ของแต่ละหน่วยงานมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ผูกอบรมเพื่อให้เกิดกระบวนการคิดที่ทันสมัยมากขึ้น
11. ควรเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติตามระบบการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ให้กับหน่วยงานอย่างทั่วถึงเพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ได้จริง
12. มีการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้วยการประเมินทัศนคติที่ดี มีผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงเน้นทักษะด้านภาษาอังกฤษเท่านั้น มีการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับพิจารณาข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS ที่ชัดเจน และการคัดเลือกและการประเมินผลต้องชัดเจนและโปร่งใสที่จะได้คนที่เป็นคนเก่ง คนดี และคนที่มีความต้องการจะอยู่ในระบบราชการต่อไป
13. มีค่าตอบแทนหรือโอกาสในความก้าวหน้าที่แตกต่างกันจากระบบปกติ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพของข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง มีความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อบุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการ HiPPS และข้าราชการทั่วไป
14. กระบวนการในระบบ HiPPS ควรมีการเน้นความโปร่งใส จริงจัง มีประสิทธิภาพและเปิดเผยในการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีการประชาสัมพันธ์ให้คนในองค์กรได้เข้าใจและนำระบบ HiPPS ไปใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย
15. มีระบบที่เลี้ยงที่เข้มแข็ง พร้อมกับกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้และเนื้อหาในงานให้ข้าราชการ HiPPS สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
16. มีการศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก มีระยะเวลาในการศึกษาดูงานในแต่ละหน่วยงานที่ได้หมุนเวียนเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นจริง
17. มีการจัดทำแผนรองรับในด้านงบประมาณอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่ข้าราชการ HiPPS อยู่ในส่วนภูมิภาคที่ต้องไปเรียนรู้งานในส่วนกลาง มีการดำเนินการที่เป็นไปตามกรอบที่กำหนด มีการเผยแพร่ข้อมูลและผลสัมฤทธิ์จากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS และมีการติดตามผลและขั้นตอนการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS อย่างต่อเนื่อง

### ด้านบุคลากร

1. เจ้าหน้าที่ดูแลระบบบริหารงานบุคคล มีความเข้าใจในระบบ HiPPS มีทีมงานให้การดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้าใจและสนับสนุนในระบบ HiPPS และผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ควรชี้แจงให้เข้าใจในเป้าหมายและประโยชน์ของระบบ HiPPS มากขึ้น
2. สร้างข้าราชการ HiPPS ที่มีความเข้มแข็งและพลังใจให้ทำตามกรอบการตั้งสมรรถนะที่ชัดเจน
3. มีบุคลากรในหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงและมีพี่เลี้ยงที่พร้อมจะพัฒนาตนเองไปด้วยกัน

### Evaluation การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

4. มีพี่เลี้ยงที่ดี สอนงาน ถ่ายทอดความรู้วิทยาการใหม่ๆ อย่างเต็มใจและเต็มที่ พร้อมให้คำปรึกษา สนับสนุนและมอบหมายงานที่เหมาะสม ที่สำคัญและท้าทายความสามารถ พี่เลี้ยงและข้าราชการ HiPPS คอยให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำเสมอ ผู้สอนงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญและถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้นในการมอบหมายและปฏิบัติงาน
5. ทุกส่วนงานทั้งในและนอกหน่วยงานให้การยอมรับในระบบ HiPPS และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี บุคคลที่เกี่ยวข้องมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการ
6. พี่เลี้ยงสอนงานของข้าราชการ HiPPS เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน และมีทัศนคติที่ดีต่อระบบ HiPPS กำหนดให้มีพี่เลี้ยงดูแลข้าราชการ HiPPS โดยเฉพาะตลอดจนถึงสิ้นสุดโครงการ
7. บุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องเข้าใจและให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันอย่างทั่วถึง
8. ข้าราชการ HiPPS ต้องเป็นทั้งคนดี และคนเก่ง ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีมีคุณภาพ มีความพร้อมทางด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการ HiPPS ที่อยู่ในระดับสูงและต้องเป็นแบบสหวิทยาการ มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม มีสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเรียนรู้งาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการพัฒนาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีการสะสมความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากข้าราชการหลายระดับ มีแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจของข้าราชการ HiPPS ที่ทำให้ HiPPS แข็งแกร่ง มีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายและรักที่จะทำงานราชการต่อไปด้วยความเต็มใจ
9. ข้าราชการทั่วไปในหน่วยงานมีความพร้อมและมีความสามารถที่หลากหลาย มีความรู้และประสบการณ์จำนวนมาก
10. ข้าราชการ HiPPS ได้รับโอกาสได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตนเองมาใช้ได้อย่างเต็มที่
12. ข้าราชการ HiPPS มีการสื่อสารถึงกระบวนการและขั้นตอนของการทำงานให้กับผู้ร่วมงานได้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติ คุณสมบัติที่สามารถเข้าเป็นข้าราชการ HiPPS ต้องเป็นคนที่มีความรู้และมีทัศนคติที่สูงจริง มีความตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน จำนวนข้าราชการ HiPPS มีปริมาณที่มากเพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น
10. ข้าราชการทั่วไป ต้องได้รับโอกาสได้เป็น HiPPS เพื่อให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองได้อย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง ให้ความร่วมมือในการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS ร่วมสร้างเป้าหมายและความเชื่อมั่นที่ตรงกันของคนทั้งองค์กร เพื่อการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

11. เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่มีทัศนคติและความเข้าใจที่ดีกับระบบ HiPPS และการทำร่วมกันทำกันแบบ Team work ทำให้เกิดความร่วมมือและเข้าใจในกระบวนการมากขึ้น

**การอภิปรายผลการวิจัย**

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS โดยจำแนกระดับของความสำเร็จของส่วนราชการตามศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS พบว่า

คะแนนรวมในการประเมินผลโดยกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 กลุ่มส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ได้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้ข้าราชการ HiPPS นั้นให้คะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการสูงที่สุดเท่ากัน อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.53 ในขณะที่ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ของทุกส่วนราชการให้คะแนนความคิดเห็นต่ำสุดอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 แสดงว่า เป็นที่น่าสังเกตว่า กลุ่มข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยงเกือบทั้งหมดจะเป็นข้าราชการในกลุ่มสายวิชาการ ก็ย่อมจะมีพฤติกรรมในการเรียนรู้และมีพลังใจในการทำงานได้ดี ในขณะที่ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS มักเป็นผู้ปฏิบัติงานในสายสนับสนุน ซึ่งปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ เมื่อพิจารณา สมรรถนะที่จำเป็นตามที่ สำนักงาน ก.พ.(2552 <http://123.242.159.9/websaraburi/images/stories/user009/v27.pdf>) กำหนด พบว่าสายวิชาการต้องสมรรถนะถึง 5 ระดับที่เหนือกว่า สายสนับสนุนที่มีสูงสุด 4 ระดับคือ ต้องนำสู่การตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้เป็นพิเศษ จึงเป็นกรอบให้ข้าราชการสายวิชาการมีความคิดเห็นในเชิงบวกและทำทนายมองว่าการบริหารจัดการระบบ HiPPS มีใช้เรื่องที่ยุ่งยากหรือไปเพิ่มงานแต่กลับเป็นผลดีที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์กร คะแนนความคิดเห็นต่อระบบ HiPPS จึงค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยความสำเร็จทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลผลิต และผลกระทบ พบว่า ระหว่างคู่ของ กลุ่มข้าราชการ HiPPS และกลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่เป็นพี่เลี้ยง มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและแต่ละปัจจัย 6 ด้าน แสดงมีความคิดเห็นต่อระบบ HiPPS สอดคล้องกัน

เมื่อประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS เป็นรายส่วนราชการพบว่า ผลการประเมินของส่วนราชการทั้ง 42 แห่ง อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) ถึงระดับดี (B<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 – 3.87 และพบว่า ส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน มีคะแนนผลการประเมินสูงที่สุด อยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เท่ากับ 3.87 รองลงมาคือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และ กรมที่ดิน มีคะแนนอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) เช่นกัน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 , 3.82 และ 3.82 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำที่สุด คือ สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน อยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ต่ำสุดรองลงมาคือ กรมประมง กรมการขนส่งทางบก และกรมบัญชีกลาง มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) มีคะแนนเฉลี่ย



**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

เท่ากับ 2.81, 2.85 และ 2.97 ตามลำดับ ด้วยเหตุผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้สนับสนุนผลการประเมินดังกล่าวว่า ส่วนราชการที่ให้คะแนนความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระบบ HiPPS สูง เนื่องจาก เป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานหรือภาระกิจที่ซับซ้อน ทำทนาย เอื้อต่อการฝึกประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS มีบรรยากาศองค์กรเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ หน่วยงานเป็นต้นแบบในด้านการพัฒนาบุคลากร และบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้ง ข้าราชการทั่วไป เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS โดยเฉพาะผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับในประสิทธิภาพของระบบ HiPPS ที่จะช่วยภูมิใจและพัฒนาข้าราชการในส่วนราชการให้มีศักยภาพสูงขึ้นได้ ด้วยการกำหนดนโยบายรองรับระบบ HiPPS ไว้ชัดเจน จัดแหล่งเรียนรู้และมีพี่เลี้ยงยินดีให้การสอนงานอย่างต่อเนื่อง และเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS มองโลกในแง่ดี มุ่งอนาคตและเชื่อมั่นว่าระบบ เจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS จะช่วยพัฒนาระบบราชการไทยให้ดีขึ้นได้ สอดคล้องกับ แนวทางการจัดการที่เรียกว่า Talent Management ในหลายประเทศ ที่พบว่า การเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานนั้นจะกระทำด้วยการดึงบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับหน่วยงานและสร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้น โดยเน้น 2 กลุ่มคือกลุ่มผู้บังคับบัญชาและกลุ่มนักวิชาการเฉพาะ ในที่นี้ของระบบ HiPPS ก็คือ พี่เลี้ยงกับข้าราชการ HiPPS สืบทอดตำแหน่งและเตรียมทดแทนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยการสร้างบรรยากาศองค์กรให้มีการตื่นตัวเรียนรู้ตลอดเวลาประกอบการคิดสร้างสรรค์ (Malaysia Productivity Corporation, 2009; The Public Sector People Managers' Conference, 2010 Massachusetts Institute of technology: MIT ; College and University Professional Association for Human Resources, 2008)

สำหรับส่วนราชการที่มีผลการประเมินต่ำ จะพบว่า ผู้บริหารสูงสุดไม่ให้ความสำคัญและไม่ค่อยสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ของข้าราชการ เช่น การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการ HiPPS ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นด้วยต้องการให้ข้าราชการ HiPPS ซึ่งเป็นคนเก่งยังคงทำงานให้กับตนหรือหน่วยงานเดิม และ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS ยังมีจำนวนและศักยภาพไม่เพียงพอที่จะดูแลบริหารจัดการระบบให้มีประสิทธิภาพได้โดยมักให้เหตุผลว่ามีงานที่ต้องรับผิดชอบมาก จึงมองว่างานการดูแลระบบ HiPPS นั้นเป็นการเพิ่มภาระ เป็นต้น ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญในการแก้ปัญหาในระยะเร่งด่วนก็คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบ HiPPS และความร่วมมือของข้าราชการทุกส่วน จึงเป็นสิ่งทำทนาย

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ HiPPS ให้กับ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ พบปัญหาหลัก ๆ ที่สามารถแก้ไขได้ เช่น ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ไม่ถ่ายทอดข้อมูล สร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจเกี่ยวกับระบบ HiPPS ให้กับผู้เกี่ยวข้องทั้งส่วนราชการ การสื่อสารในหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนข้าราชการ HiPPS ในส่วนราชการมีน้อยจึงมีพลังในการนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงและการขับเคลื่อนองค์กรน้อยไปด้วย ข้าราชการทั่วไปขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ลักษณะเนื้อหาในด้านการสอนงานก็ขาดพี่เลี้ยงหรือไม่มีระบบการสอนงานที่ดี การบริหารจัดการระบบขาดความต่อเนื่องผู้ดูแลระบบมีการเปลี่ยนบ่อย ขาดการตั้งเป้าหมายที่จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง

## Evaluation การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

โดยเฉพาะความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมของข้าราชการทั่วไปกับข้าราชการ HiPPS จะเห็นได้ว่าปัญหาอุปสรรคดังกล่าวล้วนเป็นปัญหาที่มาจากความรู้สึกนึกคิดของบุคคลทั้งสิ้น ถึงแม้ว่า ทาง สำนักงาน ก.พ. จะได้มีการจัดเตรียมงานและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นคู่มือการใช้ระบบ คู่มือการปฏิบัติสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรอบรมในที่ท้าทายและน่าสนใจ เส้นทางอาชีพ และจัดกิจกรรมพัฒนา ไว้อย่างชัดเจนก็ตาม แต่เหตุผลใดยังพบปัญหา ผู้วิจัยจึงพิจารณาว่าแนวทางที่ทาง สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการปฏิบัติอยู่นั้นอาจจะไม่ตรงกับ ความต้องการและปัญหาของบุคคลที่เกี่ยวข้อง แท้จริงหรือไม่ หรือให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมในการสร้างหลักเกณฑ์ แผนงานหรือทุกขั้นตอนตั้งแต่สรรหา พัฒนา จูงใจ ประเมินผล เพื่อการพัฒนา ระบบ HiPPS และการนำระบบ HiPPS ไปใช้มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่เหมาะสมกับบรรยากาศหรือบริบทของแต่ละส่วนราชการหรือไม่ เพื่อที่จะให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องยอมรับและมีความสุขกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการตนเอง ผู้วิจัยจึงได้ให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้

### ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

1. จากผลการประเมินภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่ให้คะแนนอยู่ในระดับดีพอใช้ (B) ควรได้รับการจัดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับส่วนราชการที่มีคะแนนผลการประเมินอยู่ในระดับดี (B<sup>+</sup>) อาจใช้กระบวนการเรียนรู้แบบกลุ่มทุกส่วนราชการหรือแบบเป็นคู่ระหว่างส่วนราชการโดยพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจและความพร้อมความต้องการของส่วนราชการที่ใกล้เคียงกันเพิ่มเติมด้วยในการจัดกิจกรรมรายคู่

2. จากผลการประเมินโดยกลุ่มผู้รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS พบว่า มีคะแนนประเมินอยู่ในระดับพอใช้ (C<sup>+</sup>) ซึ่งต่ำสุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่ให้ข้อมูล นั้นแสดงว่ากลุ่มผู้รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS ยังมีทัศนคติต่อระบบ HiPPS ค่อนข้างต่ำและเมื่อพิจารณาข้อมูลเชิงคุณภาพบางคน มีความคิดเห็นว่าระบบ HiPPS นั้นสร้างภาระที่เพิ่มขึ้นให้กับงานการเจ้าหน้าที่ และมีความยากในการบริหารจัดการ ดังนั้น ทางสำนักงาน ก.พ. ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างพลังจูงใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบ HiPPS และสร้างคุณค่าในตนเอง อาจใช้ตัวแบบของบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างหรือถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้ที่ยังมองไม่เห็นหนทางของความก้าวหน้าและอุดมการณ์ในการทำงานด้านงานบุคคล ให้กับกลุ่มนี้มากขึ้นนอกเหนือจากความรู้วิชาการที่เกี่ยวข้อง

3. ส่วนข้าราชการ HiPPS ที่อยู่ในส่วนราชการที่มีคะแนนพอใช้ (C<sup>+</sup>) ถึงดีพอใช้ (B) ควรได้รับการจัดประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจใช้การทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างส่วนราชการเพื่อแลกเปลี่ยนสร้างสรรค์นวัตกรรมในห้องค์กร เนื่องจากถูกมองว่าเป็นการพัฒนาตนเองเป็นหลักแต่ยังไม่ไปสู่การพัฒนาองค์กรหรือกำหนดให้ การผลิตผลงานเพื่อองค์กรเป็น KPI ของข้าราชการ HiPPS

4. จำนวนข้าราชการ HiPPS มีน้อยจึงขาดพลังที่จะนำสู่การเปลี่ยนแปลงในงานราชการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ให้มีความยืดหยุ่น โดยมีเกณฑ์กลาง

### **Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

กับเกณฑ์ตามส่วนราชการและควรมุ่งเน้นผลงานหรือประสพการณ์ที่ข้าราชการนั้นมีการพัฒนาตนเองได้เร็วเมื่อมีโอกาส เช่น อาจใช้น้ำหนักคะแนนในเกณฑ์แต่ละข้อรวมกัน โดยแต่ละข้อมีน้ำหนักไม่เท่ากันขึ้นกับส่วนราชการเป็นผู้ให้คะแนนตามความจำเป็นหรือวิสัยทัศน์ภารกิจของส่วนราชการนั้น ๆ เป็นต้น เพื่อให้ส่วนราชการมีส่วนร่วมได้คัดเลือกคนของเขาเองมากขึ้น

5. ระบบ HiPPS เร่งผลิตผลงานและรวบรวมผลงานที่เกิดจากการใช้ระบบ ให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะในมุมมองด้านการทำงาน โปร่งใส ทุ่มเทให้กับสังคมและการพัฒนาตนเองเพื่อข้าราชการจะได้เป็นที่ยอมรับได้รับความไว้วางใจ จากทุกภาคส่วนและประชาสัมพันธืให้สังคมและผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อจะได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องมากขึ้นต่อไป

6. สำนักงาน ก.พ. ควรจัดกิจกรรมที่เน้นการประชุมวิชาการ การแข่งขันเวทีสร้างผลงานมากกว่าเน้นการอบรมให้ความรู้ เพราะแนวทางการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ จะเน้นการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการและการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญอาจใช้การทำโครงการ หรือการทำผลงานและมาแลกเปลี่ยนประสพการณ์ มากกว่า การเรียนรู้แบบเป็นทางการ

7. ถ้าต้องการให้การบริหารจัดการระบบ HiPPS เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่มี Authority เพียงพอในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอกำกับติดตามผลการดำเนินงาน และใช้การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยพิจารณาจาก การให้ส่วนราชการกำหนดเป็นตัวชี้วัด ด้านการบริหารจัดการระบบ HiPPS เป็นตัวชี้วัดของส่วนราชการด้วยและทำการประเมินทุก 6 เดือน เป็นต้น

8. จากปัญหาด้านการประชาสัมพันธืให้ทุกส่วนราชการและทุกคนที่เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจพร้อมให้ความร่วมมือกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS นั้น ทางสำนักงาน ก.พ. อาจเพิ่มกิจกรรม/โครงการบอกกล่าวเล่าขาน โดยเป็นสื่อกลางในการให้ข้อมูลย้อนกลับให้ทุกส่วนราชการรับทราบไปพร้อมกันว่า ใครทำอะไรที่ไหนดอย่างไรที่อยู่ในระบบ HiPPS และเกิดผลดีต่อระบบงานราชการและประชาชน เพื่อขยายผลการเป็นแบบอย่างและเห็นผลดีของระบบ HiPPS มากกว่าผลเสีย

9. ในการกำหนดส่วนราชการสมัครใหม่หรือ ส่วนราชการที่ดำเนินการอยู่ ควรมีพิจารณาวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการ ทุก 1-2 ปี และประเมินแนวโน้มของความสำเร็จและไม่สำเร็จในการบริหารจัดการระบบ HiPPS และอาจจัดกิจกรรมระดมสมองเพื่อวางแผนร่วมกัน หรือเทคนิค A-I-C (Appreciation Influence Control) กับข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบ HiPPS อีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะของส่วนราชการอีกครั้ง หรือให้ส่วนราชการระบุจุดแข็งจุดอ่อนของตนเองและปัจจัยภายในของส่วนราชการตนเองในใบสมัครเข้าร่วมในระบบ HiPPS หรือ ใบกำกับติดตามการดำเนินงานด้านบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการเพื่อแจ้งให้ สำนักงาน ก.พ. ทราบ ซึ่งสามารถพิจารณาจากข้อมูลเบื้องต้นในตารางข้างล่างนี้ก่อน

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

จุดแข็งของส่วนราชการที่มีแนวโน้มสำเร็จ	จุดอ่อนของส่วนราชการที่มีแนวโน้มไม่สำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานมีเป้าหมายในการพัฒนาและยกระดับผลงานของข้าราชการ</li> <li>2. มีหน่วยงานดูแลผลประโยชน์ที่ HiPPS ควรได้รับอย่างจริงจัง</li> <li>3. มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเข้าร่วมโครงการอย่างชัดเจน</li> <li>4. หน่วยงานมีความพร้อมที่จะรับการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้การทำงานของข้าราชการ HiPPS</li> <li>5. หน่วยงานมีความเข้าใจในระบบ HiPPS ทำให้สามารถดำเนินการและให้ความร่วมมือได้เป็นอย่างดี</li> <li>6. มีการประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจในระบบที่ดีให้กับข้าราชการอื่นๆ</li> <li>7. ข้าราชการในหน่วยงานเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพในทุกระดับตำแหน่งจึงพร้อมรับการนำระบบ HiPPS มาดำเนินการ</li> <li>8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับมาให้กับผู้ร่วมงาน</li> <li>9. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการ HiPPS โดยเฉพาะ</li> <li>10. มีระบบพี่เลี้ยงที่มีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS</li> <li>11. หน่วยงานมีระบบ IT ที่ทันสมัย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารขาดความเข้าใจและขาดวิสัยทัศน์จึงไม่ให้ความสำคัญต่อระบบ ไม่ต้องการย้ายข้าราชการ HiPPS ในการหมุนเวียน มีการมอบหมายงานที่หนักเกินไปสำหรับข้าราชการ HiPPS ทำให้มีงานค้างระหว่างหมุนเวียนงาน และบางครั้งมอบหมายปริมาณงานให้กับข้าราชการ HiPPS แต่ละคนไม่เท่ากัน</li> <li>2. ข้าราชการ HiPPS ไม่ได้ทำงานที่โดดเด่นท้าทายจึงมีผลงานที่ไม่แตกต่างจากข้าราชการทั่วไปแต่กลับให้ผลตอบแทนที่สูงมากกว่า จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้</li> <li>3. ข้าราชการ HiPPS มีความรู้ความสามารถที่ไม่ตรงกับความต้องการและภารกิจขององค์กรและไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ จึงทำให้ HiPPS ไม่ได้แสดงศักยภาพเต็มที่</li> <li>3. ในระหว่างการทำงานขาดการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับงานให้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร</li> <li>4. ลักษณะงานที่ไม่ได้ติดต่อกับประชาชน เช่น งานคอมพิวเตอร์ หรืองานที่ไม่ท้าทาย ทำให้การเรียนรู้ของงานขาดความหลากหลายการพัฒนาประสบการณ์</li> <li>5. ขาดการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างข้าราชการทั่วไปและข้าราชการ HiPPS</li> <li>6. เส้นทางความก้าวหน้าในหน่วยงานยังไม่ชัดเจน</li> <li>7. ขาดคนคอยกำกับ ติดตามและประเมินผลภายหลังได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS แล้ว</li> <li>8. ขาดการมีส่วนร่วมและขาดการดำเนินการร่วมกันหลายฝ่ายจึงจะทำให้ข้าราชการ HiPPS เรียนรู้งานในแต่ละหน่วยได้</li> <li>9. สำนักงาน ก.พ. ให้การดูแลและสนับสนุนน้อย</li> <li>10. บุคลากร HiPPS ไม่จริงจังกับการเรียนรู้งาน</li> <li>11. บุคลากรแต่ละคนทำหน้าที่ในส่วนของตนเองเท่านั้นไม่มีการทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม</li> </ol>

**ข้อเสนอแนะในการวิจัย**

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ออกแบบงานวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงประเมินผล ที่เป็นลักษณะการประเมินแบบสิ้นสุด (Summative evaluation) ดังนั้นข้อมูลความคิดเห็นบางส่วนจึงเป็นการถามย้อนหลังโดยเฉพาะปัจจัยด้าน บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ แต่ถ้าให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Real time) ควรออกแบบการวิจัยในลักษณะที่เป็นการประเมินครบทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่าง สิ้นสุดและติดตามต่อเนื่อง อาจจะเป็นการประเมินตนเอง โดยออกแบบการเก็บ

**Evaluation** การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ข้อมูลโดยส่วนราชการเองหรือประเมินตนเองและใช้แนวคิดการประเมิน ของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 2006) ร่วมด้วยเป็นการประเมินที่เน้นปฏิริยาระหว่างดำเนินการร่วมด้วย

2. ในการประเมินผลเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่จำเป็นต้องใช้การเปรียบเทียบทั้งอิงกลุ่มอิงเกณฑ์ เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ ดังนั้นต้องกระทบกับทุกส่วน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความปราณีตในกระบวนการวิจัย โดยเฉพาะการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ ดังนั้นเวลาในการดำเนินการต้องยาวนานอย่างน้อย 1 ปี เพื่อที่จะตรวจสอบข้อมูลที่ได้แจ้งให้ผู้ถูกประเมินได้เข้าใจและยอมรับข้อมูลที่เกิดขึ้นหรือมีโอกาสที่จะเสริมข้อมูลเพิ่มเติม ถ้าข้อมูลที่ให้มาครั้งแรกอาจไม่ถูกต้องถึงแม้ว่างานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การเก็บข้อมูลจาก 5 กลุ่มเพื่อตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบ Triangle ก็ตาม แต่เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นควรมีการตรวจสอบซ้ำ โดยผู้ให้ข้อมูลคนเดิมอีกครั้งเพื่อความแม่นยำและถูกต้อง โดยเฉพาะข้อมูลในเชิงคุณภาพ

## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

## บรรณานุกรม

- เกรย์ เคสเลอร์. (2552). *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. (A Framework for Human Resource Management)*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- คู่มือ. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002355>
- คู่มือการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc1%282%29.pdf> (14/03/2010)
- คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc5%282%29.pdf> (22/03/2010)
- คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติการสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc4%282%29.pdf> (12/03/2010)
- คู่มือกิจกรรมการพัฒนากายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงปีงบประมาณ 2553. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/GuideBook.pdf> (13/03/2010)
- คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc6%281%29.pdf> (15/03/2010)
- คู่มือการสรรหาและคัดเลือกสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc2%282%29.pdf> (19/03/2010)
- คู่มือการสนองงานสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc7%281%29.pdf> (18/03/2010)
- คู่มือภาพรวมสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก : <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/aw%20manual%20ocsc3.pdf> (17/03/2010)
- โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม. (2553). ที่มา : [http://www.opdc.go.th/special.php?spc\\_id=4&content\\_id=119](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=119). (13/03/2010)
- ชนิตร์ประภา สุริยา. (2548). พลิกโฉม HR สู่บทบาทที่ปรึกษาในองค์กร Action Learning เป็นคำตอบสุดท้าย. คอลัมน์ human corner. *ประชาชาติธุรกิจ*. หน้า 6 วันที่ 14 มีนาคม 2548 ปีที่ 28 ฉบับที่ 3670.
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2546). *เวทีพลังประชาชนเพื่อการพัฒนาประเทศไทย*. สืบค้นจาก <http://www.opdc.go.th/newsletter/enews23/jan2007/develop/stage.htm> (23/03/2010)
- จุดเด่นของการพัฒนากายใต้ระบบ HiPPS. สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002345> (13/03/2010)
- คณัย เทียนพุด. (2537). การเรียนรู้ในที่ทำงาน. *How-To In Business*. 23 (สิงหาคม 2537), 72-76.
- \_\_\_\_\_. (2547). *ธุรกิจของ HR (3) การประเมินระบบ 360 องศา*. กรุงเทพฯ : โครงการ Human capital.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2548). *ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรมสำหรับคนไทย : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต*. ใน



## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ (รุ่นที่ 1 ครั้งที่ 1) เรื่อง การใช้และการผลิตผลงานวิจัยทางจิตพฤติกรรมศาสตร์เพื่อประโยชน์ แก่สังคมไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- เนติ เกลยวาเรศ. (2541). *การประเมินอภิมานการใช้แบบจำลองชิปในการประเมินโครงการทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การวัดและประเมินผลการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แนวทางในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002351> (20/03/2010)
- ประพนธ์ ฝาสุกขีต. (2547). *นวัตกรรมการเรียนรู้สู่การศึกษาที่แท้*. ในเอกสารประกอบการอภิปรายการสัมมนาวิชาการเรื่อง“นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข. วันที่ 28 เมษายน 2547 ณ โรงแรม หอลลีย์ แทเวิร์น กรุงเทพมหานคร จัดโดยโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548). *สรุปประเด็นการบรรยายเรื่อง “การบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาระบบราชการ”* ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนกลางกรมการปกครอง ประจำปี 2548.
- ยุทธพงษ์ เจริญพันธุ์. (2546). *ผู้นำวิวัฒน์ของชุมชน อันนันทิโฮ*. กรุงเทพฯ : เอ.อาร์. บีซิเนส เพรส. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556. [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)
- เยวามาลย์ หอธรรมรัตน์. (2547, ม.ค.-เม.ย.). *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*. 24(1), 180-191. วัตถุประสงค์ของ HiPPS สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0002346>
- วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์. (2542). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท รังสรรค์ มณีเล็ก และคณะ. (2546). *การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา*. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). *เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนา Competency*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2551, พฤศจิกายน). *การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ: การวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบตัวชี้วัด*. *รัฐศาสตร์*. 56(11), 81-115.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2545). *การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: ยิ่งทำยิ่งรู้ ยิ่งอยู่ยิ่งเชี่ยวชาญ*. ในหนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, หน้า 16-40.นครปฐม: สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.,
- ศิริรัตน์ ชุณหคาลัย. (2553). *หลักการวิจัยประเมินผลโครงการฝึกอบรม (Conceptual Basis for Evaluation Research of Training Project)*. ที่มา : <http://webhost.cpd.go.th/plancpd/download/know/3.%20Evaluation%20Research.pdf>
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฑาทอง.



## Evaluation

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2549). การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน : *Learning in the working place*. สืบค้นจาก [www.budmgt.com/budman/bm01/learn-in-workplace.html](http://www.budmgt.com/budman/bm01/learn-in-workplace.html) 2549.
- สุชาดา รังสินันท์. (2545). สพข.กับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ. ใน หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, หน้า 71-86. นครปฐม: สำนักพิมพ์ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2536. การวิจัยประเมินผลโครงการ : *Project Evaluation Research*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : โรงพิมพ์เลียงเชียง.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การประเมิน สมรรถนะข้าราชการพลเรือน. นนทบุรี: พิมพ์ลักษณ์.
- สำนักงาน ก.พ. (2550). หนังสือเลขที่ นร 1003/ว7 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 เรื่อง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/uploads/File/cc10000295.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2550). หนังสือเลขที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ. <http://123.242.159.9/websaraburi/images/stories/user009/v27.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . (2548). การคำนวณต้นทุน ผลผลิตของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบงบประมาณและทรัพยากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- อรพินทร์ ชูชม และคณะ (2546). รูปแบบการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพลังใจในการทำงาน : กรณีข้าราชการครูประถมศึกษา. รายงานการวิจัยฉบับที่ 92 กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวคิด หลักการ วิธีการและกระบวนการ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น).
- อชาญญา รัตนอุบล. (2551). นวัตกรรมการศึกษาในระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ตา จ่างตระกูล. (2553). การประเมินประสิทธิผลนโยบายการนำ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ในกระทรวงการคลัง. สืบค้นจาก [www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d005.doc](http://www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d005.doc) (10/01/2009).
- อากรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2552). การพัฒนาการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน (*Workplace Learning and Performance*). สืบค้นจาก [www.stabundamrong.go.th/journal/journal19/1906.pdf](http://www.stabundamrong.go.th/journal/journal19/1906.pdf)
- อุไรรัตน์ ชนะบำรุง. (2539). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ (ค.ม.)การบริหารการศึกษา.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- Action Learning Model. (2002). Available from: [http://school.unitecology.ac.nz/action\\_learning.html](http://school.unitecology.ac.nz/action_learning.html) (10/01/2009).
- Aston, N. David & Sung, Johnny. (2002). *Supporting workplace learning for high performance working*. Geneva : International labor office.
- Barry, Corbett and Brian, Kenny. (2001). Appraisal and learning in a government agency. *The Learning Organization*. 8 (1), 21 – 35.
- Bartol, K. et al. (1998). *Management : A Pacific Rim Focus. 2nd Eds*. Roseville.NSW: McGraw-Hill.
- Bill Jeffrey. *Inclusive Talent Management Top Tips for the Civil Service*. Available from : [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Inclusive-Talent-Management-Tips\\_tcm6-35851.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Inclusive-Talent-Management-Tips_tcm6-35851.pdf)
- Buford, J. A., Jr., & Lindner, J. R. (2002). *Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Boud David & Garrick John. (1999). *Understanding learning at work*. NY: Routledge.
- Cascio, Wayne F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*. 5th ed. NY: Upper Saddle River.
- Clark, Robert. (1992). *Human Resources Management: Framework and Practice*. (2nd eds). Sydney: McGraw-Hill.
- Cliffore, Jackie & Thorpe Sara. (2007). *Workplace learning & development : delivering competitive advantage for your organization*. London : Kogan Page Limited.
- College and University Professional Association for Human Resources. (2008) Talent Management Strategies for Attracting and Retaining the Best and the Brightest. *CUPA.HR Journal*. Spring/Summer (59) 1.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*.15(2).
- Cronbach, L.J.(1917). *Design evaluation for educational and social program*. Jossey – Bass : San Francisco. California.
- Dulworth Michael and Bordonaro Frank. (2005). *Corporate Learning: Proven and Practical Guidelines for Building a Sustainable Learning Strategy*. San Francisco, CA. : Pfeiffer,
- Edwards & et al. (2004). *Rhetoric and educational discourse : persuasive texts*. London : Routledge Falmer.
- Eraut, M. (2004). *Transfer of knowledge between education and workplace settings*. In H. Rainbird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context*. London: Routledge.
- Fleischman, H. L., & Williams, L. (1996). *An Introduction to Program Evaluation for Classroom Teachers*. Development Associates, Inc. 1730 North Lynn Street Arlington.

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- Gordon, S.E. (1993). We Do: Therefore, We Learn. *Training & Development* 47, 10 : 47-52.
- Hager, P. (1999). *Finding a good theory of workplace learning. in Understanding learning at work* : Edit by David Boud & John Garrick. New York : Routledge,.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Understanding workplace learning : General Perspectives. in Current issues and new agenda in workplace learning* : Edit by David Boud. Republished online: Leabrook, Australia.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*.(2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hollyforde, S. ; & Whiddett, S. (2002). How to Nurture Motivation. *People Management*.8(14),52-53.
- Inglis, S. (1994). *Making the Most of Action Learning*. Gower, Aldershot, UK.
- Jersey : Prentice-Hall, Inc, Rothwell, W., Lindholm, J., & Wallick, W. (2003). *What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*. New York: Amacom.
- Jurkiewicz, L. C., Massey, K. T. ; & Brown R. (1998). *Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study*. Public Productivity and Management Review.
- Kirkpatrick, Donald L. and Kirkpatrick, Jame D. (2006). *Evaluating Training Program*. 3<sup>rd</sup> Eds. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lanhan, E.D., and Moldonado, L. (1998). Accelerated Decision Making via Action Learning at the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). *Performance Improvement Quarterly*. 11,74-85.
- Malaysia Productivity Corporation. (2009). *Talent management at Government-linked companies (GLCs) Transformation Innovation Partnership*. Available from: <http://www.mpc.gov.my/mpc/images/file/Publication%20House/Talent%20Management1%20as%20at%20290110.pdf>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- McClelland, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*. 9(5), 331-339.
- McGill, I., and Beaty, L. (1995). *Action Learning*. 2nd ed. London: Kokan Page.
- McGoldrick et al. (2009). Talent management and the older workforce project team members. *The Economic and Social Research Council*. Available from: [http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/Images/Talent%20management%20and%20the%20older%20workforce\\_tcm6-26383.pdf](http://www.esrc.ac.uk/ESRCInfoCentre/Images/Talent%20management%20and%20the%20older%20workforce_tcm6-26383.pdf)
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*. 51(5), 40-47.
- Mohrman Allan M. et al. (1989). *Designing performance appraisal systems : aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- Mondy, R. Wayne, and Noe, Robert M. (1996). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mondy, R. wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. (1999). *Human Resource Management*. 7 th ed. Upper saddle river New Jersey Asimon & Schuster Company.
- Mulholland P., Zdrahal Z. and Domingue J. (2005). Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives. *Applied Ergonomics*. (36),127 -134.
- Mumford, A. (1991). Individual and organization learning. *Balance in the Pursuit of Change*. *Studies in Continuing Education*. 13, 115-125.
- National Infocomm Scholarship , Available from :  
<http://www.ida.gov.sg/Programmes/20060419152828.aspx?getPagetype=35>.
- Norton, D.P. & R Kaplan, R.S. (2001). *The Strategy-focused organization*, Harvard Business School Press.
- Pankratz, David (2008). *Program evaluation and community schools of the Arts, Purposes, Concepts, and Tools*. Available from : <http://www.nationalguild.org/pdfs/ProgramEval.pdf>.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. p.177-230. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Rakich, Jonathon S., Longest, Beaufort B. and Darr, Kurt. (2004). *Managing health services organizations*. Baltimore: Health Professions Press.
- Revens, R. (1982). What is action learning? *Journal Of Management Development*. 1(3), 64 - 75.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins & Coulter (1999). *Management*.(6th ed). Prentice Hall: USA.
- Rue, L. W. ; & Byars, L. L. (2000). *Management: Skill and Application*. (9th ed.). North America: McGraw-Hill.
- Sambrook, S. (2006). *Developing a model of factors influencing work-related learning: Findings from two research projects*. In J. N. Streumer (Ed.), *Work-related learning*. Dordrecht: Springer
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ; & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: John Wiley & Son Ltd. Siemens.  
 Available from : [www.siemens.co.uk](http://www.siemens.co.uk) (20/03/2010).

**Evaluation**

การวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

- Spence, J. (1998). *Action Learning for individual and organizational development*. Available from: <http://ericacve.org/docs/pab00009.html>. (22/03/2010).
- Steers, M. R. (1977). *Organizational effectiveness: A Behavioral View*. San Monica, California: Goodyear.
- Stufflebleam, Daniel L. & Others. (1977). *Education and decision making*. (5th ed.). Illinois : F.E.Peacock.
- Stufflebleam, Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. (2007). *Evaluation theory, models, & application*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Sullivan, R.L. (1995). *The competency-based approach to training*. Baltimore, Maryland, JHPIEGO, Sep. (Strategy paper No. 1), 9 .
- Thad, G. (2000). Three steps to motivating employees. *HR Magazine*. 45 (11), 155-158.
- The Public Sector People Managers' Conference 2010. (2010) Available from : <http://publicsectorhrpodcast.co.uk>. (21/03/2010).
- Tynjälä Päivi. (2008). Perspective into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2),130-154. Available From [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). (1/03/2010).
- What is Action Learning. (2002). *England: International Foundation for Action Learning*. Available from: <http://www.mentat.co.uk/park/ifal/whatisal.html>. (12/03/2009).

## ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น 5 ชุด สำหรับ

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS
3. ผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยง
4. ข้าราชการ HiPPS
5. ข้าราชการทั่วไป

## แบบสอบถาม ความคิดเห็น ชุดที่ 1 เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวม และศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

### คำชี้แจง

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1 – 3 ให้กับ สำนักงาน ก.พ. ตามข้อตกลงเลขที่ 65/2553 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2553 นั้น และในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประเมินผล ตามกรอบแนวคิดของ CIPP Model และ Logic Model เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาการประเมิน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน **ในฐานะผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ** ในครั้งนี้ ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะวิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษานี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีมีการนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงระบบ HiPPS และแนวทางการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ของส่วนราชการต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น จากท่านครั้งนี้เป็นแบบสอบถามคำถามปลายเปิด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มเพิ่มเติมจากท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อย่างดี

ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง  
ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าวิจัย ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495175 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย อ.ทัศนาก ทองภักดี โทร. 02-6495000 ต่อ7641 มือถือ 081-5840121

ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110



**แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group)**

**สำหรับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ**

ประกอบด้วยประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยและผลของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่าน จำนวน 6 ด้าน กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

**1. ด้านบริบท (Context)**

1.1 หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ระบบ HiPPS เพื่อดึงให้ข้าราชการที่มีความสามารถ มีศักยภาพสูง ให้อยู่กับหน่วยงานราชการ หรือไม่อย่างไรบ้าง

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

1.2 หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีศักยภาพอยู่เป็นจำนวนมากแต่ขาดระบบการแรงจูงใจในการทำงานที่ดีหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

1.3 ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมายและกระบวนการ ของระบบ HiPPS ว่าอย่างไร

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

1.4 ระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

1.5 บรรยากาศการทำงานของหน่วยงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

1.6 หน่วยงานของท่านมีลักษณะงานที่ทำทาบต่อการเรียนรู้และยากต่อการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

1.7 หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานแบบยืดหยุ่นที่เอื้อต่อการนำระบบ HiPPS ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

**2. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)**

2.1 ท่านมีความคาดหวังต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

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

2.2 ท่านได้ประกาศนโยบายและตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

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

2.3 ท่านได้เตรียมความพร้อมในด้านบรรยากาศของหน่วยงาน เช่น เสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน การแบ่งปันความรู้ เป็นต้น เพื่อรองรับกับระบบ HiPPS อย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่าง

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

2.4 ท่านได้จัดเตรียมทรัพยากรการบริหาร เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์สิ่งของ งบประมาณ ระบบแรงจูงใจ ระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับการนำระบบ HiPPS มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้อย่างไรบ้าง

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

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

2.5 ท่านได้จัดตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพื่อดูแลบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

**3. ด้านกระบวนการ (Process)**

3.1 ท่านมีส่วนสำคัญในการทำให้ระบบ HiPPS ที่ใช้ในหน่วยงานของท่านเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไรบ้าง ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลข้าราชการ HiPPS

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

3.2 ท่านมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสอนงาน ให้ประสบการณ์การทำงานแก่ข้าราชการ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

3.3 ท่านมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการกำหนดคุณลักษณะสำคัญของผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

3.4 ท่านได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเป็นตัวแบบให้กับข้าราชการ HiPPS และพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS หรือไม่อย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่าง

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3.5 ท่านมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลตามระบบ HiPPS อย่างไรบ้าง เช่น การให้ข้อเสนอแนะแก่พี่เลี้ยง แก่เจ้าหน้าที่ระบบ HiPPS และข้าราชการทั่วไป

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

3.6 ท่านได้ให้กำลังใจแก่ข้าราชการ HiPPS ระหว่างการฝึกประสบการณ์ในหน่วยงานอย่างไรบ้าง

.....  
.....

3.7 ท่านได้มีส่วนร่วมในการใช้ระบบ HiPPS ในเรื่องใดบ้าง อย่างไร โปรดยกตัวอย่าง

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

3.8 ท่านได้สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับข้าราชการทั่วไปได้เข้าใจในนโยบายของระบบ HiPPS ว่าจะมีผลต่อข้าราชการ ระบบราชการและสังคมไทยในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

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

**4. ด้านผลผลิต (Product)**

4.1 ท่านพึงพอใจต่อการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้ในหน่วยงานมากน้อยเพียงใด อย่างไรบ้าง

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

4.2 ท่านเห็นจุดเด่น และจุดด้อยที่เกิดขึ้นจริงของระบบ HiPPS อย่างไรบ้าง

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

4.3 ระบบ HiPPS ทำให้กลุ่มข้าราชการที่ศักยภาพสูงมีความตื่นตัวและกระตือรือร้น ที่จะแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่มากขึ้นอย่างเด่นชัดหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

4.4 ระบบ HiPPS สามารถรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรของท่านในระยะยาวได้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

4.5 ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศในการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสอนงาน และการแบ่งปันความรู้ได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

4.6 ระบบ HiPPS สามารถที่จะสร้างผู้นำที่มีศักยภาพสูงในอนาคตให้กับองค์กรได้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

**5. การประเมินผลลัพธ์ (Output) ตาม Logic Model**

5.1 องค์กรหรือหน่วยงานแบบใดที่เหมาะสมที่จะนำระบบ HiPPS มาใช้ได้อย่างเต็มที่แล้ว เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อข้าราชการ องค์กร ประชาชนและสังคม ได้จริง

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

5.2 ท่านคิดว่า ข้าราชการในระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

5.3 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานมีอะไรบ้าง

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

5.4 ขอให้ท่านระบุความเหมือนและความแตกต่างด้านสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงาน  
ของข้าราชการ HiPPS กับข้าราชการทั่วไป โดยครอบคลุมในประเด็นต่อไปนี้

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. ด้านการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์        | 2. ด้านการให้บริการแก่ประชาชน |
| 3. ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทางวิชาชีพ | 4. ด้านการทำงานเป็นทีม        |
| 5. ด้านทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง  | 6. ด้านคุณธรรม จริยธรรม       |

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

**6. การประเมินผลกระทบ (Impact)**

6.1 ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้เกิดแก่หน่วยงานของท่าน  
เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน มีอะไรบ้าง โปรดยกตัวอย่างผลงานนั้น

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

6.2 ผลกระทบเชิงบวกและลบที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการนำระบบ HiPPS มาใช้โดยที่ท่าน  
คาดหวังและไม่คาดหวังมีอะไรบ้าง

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

6.3 ท่านมีความเชื่อมั่นในความสามารถของข้าราชการ HiPPS ที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงระบบ  
ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้จริงหรือไม่

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

6.4 ท่านเข้าใจว่าระบบ HiPPS ที่นำมาใช้ในหน่วยงานของท่าน จะเกิดผลดีหรือผลเสีย ต่อหน่วยงานและข้าราชการในสังกัดท่าน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

6.5 โดยสรุป ถ้าประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านว่ามีศักยภาพที่นำไปสู่ความสำเร็จมากน้อยเพียงใดจนถึงขณะนี้ โดยพิจารณาจากปัจจัยและผล 6 ด้านที่ท่านได้ให้ข้อมูลไว้ข้างต้น ขอให้ท่านประเมินให้คะแนนของความสำเร็จดังกล่าว ตามความเห็นที่เป็นจริงของท่าน จากคะแนนเต็ม 5 ในแต่ละด้าน โดยมีความหมายของช่วงคะแนน ดังนี้

4.01 - 5.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **ดีมาก** หรือ คิดเป็นร้อยละ 80 ขึ้นไป

3.01 - 4.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **ดี** หรือ คิดเป็นร้อยละ 70 -79

2.01 - 3.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **พอใช้** หรือ คิดเป็นร้อยละ 60-69

1.00 - 2.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในระดับ **ปรับปรุง** ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **ปรับปรุง** หรือ คิดเป็น ร้อยละ 59 ลงมา

6 ด้าน	Context	Input	Process	Product	Outcome	Impact	คะแนนรวม
คะแนนต่ำสุด-สูงสุด	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	6-30
คะแนนที่ท่านให้							



## แบบสอบถามความคิดเห็น ชุดที่ 2 เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวม และศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

### คำชี้แจง

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1 – 3 ให้กับ สำนักงาน ก.พ. ตามข้อตกลงเลขที่ 65/2553 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2553 นั้น และในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประเมินผล ตามกรอบแนวคิดของ CIPP Model และ Logic Model เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาการประเมิน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการ ขอแสดงความอนุเคราะห์จากท่าน **ในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS** ในครั้งนี้ ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะที่ปรึกษาโครงการ ขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงระบบ HiPPS และแนวทางการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ของส่วนราชการต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น จากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามคำถามปลายเปิด จึงขอความกรุณาจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าวิจัย ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495175 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย อ.ทัศนาศ ทองภักดี โทร. 02-6495000 ต่อ7641 มือถือ 081-5840121

ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ**ข้อมูลทั่วไป**

1. ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....
2. ตำแหน่ง ..... ระดับ .....
3. สังกัดที่ทำงานและที่อยู่ทำงาน.....

เบอร์โทรที่ติดต่อสะดวก .....

E-mail .....

4. อายุ..... ปี ..... เดือน
5. อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
6. วุฒิการศึกษาสูงสุด..... สาขา .....
7. ประสบการณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ทำงานในระบบการบริหารกำลังคนภาครัฐ(หรืองานHR) มา ..... ปี ..... เดือนจนถึงปัจจุบัน

( ) ทำบทบาทเป็นผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS มา ..... ปี ..... เดือน จนถึงปัจจุบัน

( ) ผ่านการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับระบบ HiPPS มา..... ครั้ง รวมประมาณ..... วันจนถึงปัจจุบัน

( ) ไม่เคยมีประสบการณ์ในระบบ HiPPS มาก่อนจนถึงปัจจุบันนี้

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

หมายเหตุ ส่วนราชการในที่นี้ หมายถึง หน่วยงานราชการระดับ กรม /สำนักงาน/ สถาบัน ที่ตัวท่าน

และข้าราชการ HiPPS รุ่นที่1-3 สังกัดอยู่

หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หมายถึง หน่วยงานที่ระดับต่ำกว่า กรม/ สำนักงาน ที่มีข้าราชการ

ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลหรือ ด้านบริหารกำลังคนภาครัฐ หรือหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

**แบบสอบถาม สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ HiPPS ของส่วนราชการ**

ประกอบด้วยประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยและผลของการบริหารจัดการระบบ HiPPS

ในส่วนราชการของท่าน จำนวน 6 ด้าน กรุณาเขียนคำตอบให้ได้มากที่สุดในช่วงว่าง

**1. ด้านบริบท (Context)**

1.1 ท่านคิดว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่นำระบบ HiPPS มาใช้ในส่วนราชการของท่าน

.....

.....

.....

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

1.2 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน มีลักษณะการทำงานและภาระงานที่สอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลตามระบบ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

1.3 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน ได้มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ในการดูแลระบบ HiPPS ไว้เป็นการเฉพาะหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

1.4 ท่านได้ทำการศึกษาหรือเรียนรู้ระบบ HiPPS มาก่อนที่จะมีการนำเข้ามาใช้ในส่วนราชการของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

1.5 บรรยากาศในการทำงานของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน มีความสอดคล้องหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในระบบ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

**2. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)**

2.1 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ได้แต่งตั้งผู้ดูแลหรือประสานงานในระบบ HiPPS โดยเฉพาะอย่างเป็นทางการหรือไม่ อย่างไรบ้าง เช่น มีคำสั่ง มี Job description มี KPI เฉพาะบุคคล

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

2.2 เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ HiPPS โดยรวมมีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบ HiPPS มากน้อยเพียงใด สามารถอำนวยความสะดวกทุกขั้นตอนในระบบ HiPPS หรือไม่ (ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา จูงใจ สวัสดิการ ทะเบียน ประเมินผลและการคงอยู่ผูกพันในองค์กร) อย่างไรบ้าง

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

2.3 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ ในส่วนราชการของท่าน ได้ดำเนินการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เช่น งบประมาณ วัสดุสิ่งของ สถานที่ทำงาน บุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS และการบริหารงานระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพไว้หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

2.4 ท่านได้มีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการเตรียมพี่เลี้ยงระบบ HiPPS ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และการประเมินผลแก่ข้าราชการ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

2.5 ท่านมีความคิดเห็นในเชิงบวกและลบ อย่างไรบ้างที่ส่วนราชการ นำระบบ HiPPS เข้ามาใช้

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

2.6 เอกสารคู่มือ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับระบบ HiPPS มีเพียงพอสำหรับท่านและสามารถศึกษาเรียนรู้ให้เข้าใจได้ด้วยตนเองหรือไม่ อย่างไร

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

**3. ด้านกระบวนการ (Process)**

3.1 ท่านมีบทบาทหน้าที่หรือมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหา การจัดการเรียนรู้และการพัฒนาให้กับข้าราชการ HiPPS และประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

3.2 บทบาทหน้าที่หลักของ หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในระบบ HiPPS คืออะไรบ้างและมีปัญหา ระหว่างการดำเนินงานอย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่างสถานการณ์จริง

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3.3 ท่านได้อำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการ HiPPS ผู้สอนงานหรือพี่เลี้ยง ระหว่างกระบวนการเพิ่มประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

3.4 ท่านมีการศึกษาและเรียนรู้ระบบ HiPPS จากเอกสารคู่มือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องหรือไม่ และศึกษาเกี่ยวกับระบบ HiPPS เพิ่มเติมจากสื่อใดและบุคคลใดบ้าง หรือไม่ อย่างไร

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

3.5 ปัญหาหลักที่พบระหว่างการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS คืออะไร และท่านได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร ผลลัพธ์การแก้ไขปัญหาเป็นอย่างไรบ้าง โปรดยกตัวอย่างเหตุการณ์

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

3.6 ท่านมีกระบวนการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามระบบ HiPPS ให้กับผู้บริหารตามลำดับ ของส่วนราชการเป็นประจำหรือไม่ อย่างไร

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

3.7 ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ แสดงความเห็นเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาข้าราชการ HiPPS หรือไม่ และได้เสนอแนะในเรื่องใดบ้าง อย่างไร

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

3.8 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ มีตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการสนับสนุนและพัฒนาระบบ HiPPS หรือไม่ อย่างไรบ้าง และท่านได้ดำเนินการตามตัวชี้วัดนั้นหรือไม่อย่างไรบ้าง

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

3.9 ท่านได้มีส่วนร่วมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบ HiPPS ที่จะช่วยส่งผลต่อข้าราชการต่อระบบราชการและสังคมไทยในทางที่ดี ให้กับข้าราชการทั่วไปที่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS ทราบด้วยหรือไม่ ด้วยวิธีสื่อสารอย่างไรบ้าง

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

**4. ด้านผลผลิต (Product)**

4.1 ระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับพันธกิจและภารกิจของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน มากน้อยเพียงใด อย่างไรบ้าง

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

4.2 ในส่วนราชการของท่าน แนวคิดของระบบ HiPPS นั้นสามารถดำเนินการในภาคปฏิบัติได้จริงหรือไม่ อย่างไรบ้าง ถ้าบางเรื่องไม่สามารถปฏิบัติได้จริงควรทำอย่างไรบ้าง

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

4.3 ในส่วนราชการของท่านระบบ HiPPS สามารถที่จะพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพและมีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงได้จริง หรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

4.4 ท่านคิดว่าจุดเด่นและจุดอ่อนของระบบ HiPPS ที่นำมาใช้ในส่วนราชการของท่านมีอะไรบ้าง  
จุดเด่น .....

.....  
จุดอ่อน.....  
.....

**5. ด้านผลลัพธ์ (Outcome)**

5.1 ท่านพึงพอใจต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้ในส่วนราชการมากน้อยเพียงใด อย่างไรบ้าง

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

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

5.2 ในส่วนราชการของท่าน ระบบ HiPPS สามารถที่จะรักษาข้าราชการที่มีศักยภาพการทำงาน  
สูงให้อยู่กับหน่วยงานราชการ ได้ในระยะยาวได้จริงหรือไม่ อย่างไรบ้าง

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

5.3 ท่านคิดว่าข้าราชการในส่วนราชการของท่านมีความเข้าใจและยอมรับต่อการนำระบบ  
HiPPS มาใช้และพร้อมที่จะสนับสนุนให้ระบบ HiPPS ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่  
อย่างไรบ้าง

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

5.4 โดยทั่วไป ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยสนับสนุนในการนำระบบ HiPPS มาใช้แล้วจะ  
เกิดประโยชน์สูงสุดต่อข้าราชการ หรือส่วนราชการ หรือประชาชนและสังคมได้

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

5.5 หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของท่าน มีปัจจัยอะไรที่เป็นจุดอ่อนต้องเสริมและมีปัจจัยอะไรบ้างที่  
เข้มแข็ง ต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

**6. ด้านผลกระทบ (Impact)**

6.1 หน่วยงาน/ส่วนราชการของท่านเป็นต้นแบบ ของการบริหารจัดการระบบ HiPPS อย่างมี  
ประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น มีหน่วยงานอื่นมาขอรับคำปรึกษา หรือ ดูงาน และถ้าใช่ เป็นประเด็นเรื่อง  
ใดบ้าง

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

6.2 ผลกระทบเชิงบวกและลบที่เกิดขึ้นจากการนำระบบ HiPPS มาใช้โดยที่ไม่คาดหวังหรือไม่  
คาดคิด มีอะไรบ้าง

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



**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

6.3 ท่านยอมรับและเชื่อมั่นว่าข้าราชการ HiPPS จะทำให้ระบบข้าราชการไทยมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้จริงหรือไม่ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

6.4 ข้าราชการ HiPPS มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้เกิดแก่ส่วนราชการของท่านเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน มีอะไรบ้าง โปรดยกตัวอย่างผลงานนั้น

.....

.....

.....

6.5 โดยสรุป ถ้าประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านว่ามีศักยภาพที่นำไปสู่ความสำเร็จมากน้อยเพียงใดจนถึงขณะนี้ โดยพิจารณาจากปัจจัยและผล 6 ด้านที่ท่านได้ให้ข้อมูลไว้ข้างต้น ขอให้ท่านประเมินให้คะแนนของความสำเร็จดังกล่าว ตามความเห็นที่เป็นจริงของท่าน จากคะแนนเต็ม 5 ในแต่ละด้าน โดยมีความหมายของช่วงคะแนน ดังนี้

4.01 - 5.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **ดีมาก** หรือ คิดเป็นร้อยละ 80 ขึ้นไป

3.01 - 4.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **ดี** หรือ คิดเป็นร้อยละ 70 -79

2.01 - 3.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **พอใช้** หรือ คิดเป็นร้อยละ 60-69

1.00 - 2.00 คะแนน แปลผล ศักยภาพการบริหารจัดการระบบ HiPPS อยู่ในระดับ **ปรับปรุง** ในส่วนราชการของท่านขณะนี้ อยู่ในระดับ **ปรับปรุง** หรือ คิดเป็น ร้อยละ 59 ลงมา

6 ด้าน	Context	Input	Process	Product	Outcome	Impact	คะแนนรวม
คะแนนต่ำสุด-สูงสุด	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	6-30
คะแนนที่ท่านให้ ตามความคิดเห็นของท่าน							

## แบบสอบถามความคิดเห็น ชุดที่ 3 เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวม และศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

### คำชี้แจง

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1 – 3 ให้กับ สำนักงาน ก.พ. ตามข้อตกลงเลขที่ 65/2553 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2553 นั้น และในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประเมินผล ตามกรอบแนวคิดของ CIPP Model และ Logic Model เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาการประเมิน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการ ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงของข้าราชการ HiPPS ในครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะวิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มี การนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงระบบ HiPPS และแนวทางการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ของส่วนราชการต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น จากท่าน ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ 5 ระดับและคำถามปลายเปิด จึงขอความกรุณาจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากท่านหากข้อมูลไม่สมบูรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อย่างดี

ผศ.ดร.อังสินันท์ อินทรกำแหง

ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าวิจัย ผศ.ดร.อังสินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495175 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย อ.ทัศนาก ทองภักดี โทร. 02-6495000 ต่อ7641 มือถือ 081-5840121

กรุณาส่งกลับ ภายในวันจันทร์ที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2553 ตามชื่อ –ที่อยู่ พร้อม แสตมป์ที่แนบมา  
ผศ.ดร.อังสินันท์ อินทรกำแหง  
ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110

**สำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น หรือ พี่เลี้ยงผู้สอนงาน**

**ข้อมูลทั่วไป**

- 8. ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....
- 9. ตำแหน่ง ..... ระดับ .....
- 10. สังกัดที่ทำงาน/ที่อยู่ทำงาน.....  
..... เบอร์โทรที่ติดต่อสะดวก .....
- 11. อายุ..... ปี ..... เดือน      อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
- 12. ประสบการณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
 ( ) ทำบทบาทพี่เลี้ยงHiPPS มา ..... ปี ..... เดือนและเป็นพี่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS มา ..... คน  
 ( ) เคยเป็นข้าราชการ HiPPS มาก่อน ปัจจุบันออกจากระบบ HiPPS มา ..... ปี ..... เดือน  
 ( ) ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในระบบ HiPPS อยู่  
 ( ) ไม่เคยมีประสบการณ์ในระบบ HiPPS มาก่อน  
 ( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้น

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>บริบท (Context)</b>					
1. ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
2. บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ					
3. หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS					
4. ข้าราชการในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน					
5. หน่วยงานของท่านมีการกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน					
7.หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง					
8.ผู้บริหารของท่านมอบหมายอย่างเป็นทางการที่จะให้ท่านเป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS					
9.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิชอบภารกิจที่สำคัญ					
10.ในหน่วยงานมีระบบจูงใจที่ชัดเจนให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
11. หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการท่านมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวก HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้					
12.ในส่วนราชการของท่านมีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน					
13. ส่วนราชการของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS มาใช้					
<b>ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>					
1.ผู้บริหารให้การสนับสนุนท่านในการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS					
2.ท่านเชื่อมั่นว่าจะเป็นผู้สอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS ให้เป็นคนเก่งคนดีได้					
3.ท่านและหน่วยงานได้จัดหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ข้าราชการ HiPPS ได้ศึกษาเพิ่มเติม					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยนำเข้า – ต่อ - 4. ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมในกระบวนการคัดเลือกสำหรับข้าราชการทุกคน					
5. ท่านเข้าใจในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS เป็นอย่างดี					
6. ท่านได้ศึกษาคู่มือ และเอกสารการอบรมเกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด					
7. ท่านคาดหวังว่า ระบบ HiPPS จะทำให้หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้					
8. ท่านมีทักษะการสอนงาน เช่น การจับใจความ การตั้งคำถาม การจูงใจ การให้กำลังใจ การถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น เพื่อพัฒนาข้าราชการ HiPPS อย่างเพียงพอ					
9. ท่านต้องใช้เวลาไปกับการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS จึงทำให้ท่านไม่มีเวลาทำงานและพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง					
10. ท่านเต็มใจที่จะประสานงานขอความร่วมมือกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อการดูแลช่วยเหลือและพัฒนาข้าราชการ HiPPS					
11. ท่านรู้สึกอึดอัดกับการเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS					
12. ท่านพร้อมที่จะสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS เพราะถือเป็นการพัฒนาตัวท่านเองด้วย					
13. ท่านมั่นใจว่าสามารถเป็นผู้ประสานให้ข้าราชการทั่วไป ได้เข้าใจเป้าหมายของระบบ HiPPS ที่จะส่งผลในทางที่ดีต่อส่วนราชการ					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>กระบวนการ (Process)</b>					
1. ท่านได้ถ่ายทอดทั้งทักษะและความรู้แก่ข้าราชการ HiPPS อย่างเต็มความสามารถ					
2. ท่านได้มอบหมายภาระงานที่สำคัญและท้าทายต่อการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ HiPPS					
3. ท่านเคารพในความคิดเห็นของข้าราชการ HiPPS ด้วยการนำมาใช้ในการดำเนินงานจริง					
4. ท่านให้โอกาส ข้าราชการ HiPPS ได้พัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของเขา					
5. ท่านได้แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจที่จะสอนงานให้กับเขาอย่างเต็มที่					
6. ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสบการณ์ให้ข้าราชการ HiPPS					
7. ท่านรับฟังปัญหาของข้าราชการ HiPPS และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้นๆ					
8. ท่านเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการสอนงานที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของข้าราชการ HiPPS					
9. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
10. ท่านส่งเสริมให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
11. ท่านสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ระหว่างการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS					
12. ท่านสร้างความเข้าใจกับข้าราชการทั่วไปว่าระบบ HiPPS ไม่ใช่การได้เปรียบเสียเปรียบ					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
กระบวนการ – ต่อ - 13. ท่านสอนงานด้วยการเป็นแบบอย่างของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้แก่ข้าราชการ HiPPS มากกว่าใช้วิธีการสอนแบบอื่น ๆ					
<b>ผลผลิต (Product) จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น					
2. ท่านได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงข้าราชการ HiPPS					
3. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น					
4. การเป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ HiPPS ทำให้ท่านมีทักษะการเป็นผู้นำมากขึ้น					
5. ข้าราชการ HiPPS มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ					
6. ข้าราชการ HiPPS มีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น					
7. ข้าราชการ HiPPS ทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม					
8. ข้าราชการ HiPPS มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่องาน จึงมีทักษะการให้บริการที่ดี					
9. ข้าราชการ HiPPS มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
10. ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น					
11. ข้าราชการ HiPPS มีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มมากขึ้น					



**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลผลิต – ต่อ -</b>					
12.ข้าราชการ HiPPS ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดี					
13.ข้าราชการ HiPPS มีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น					
<b>ผลลัพธ์ (Outcome) จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1.ข้าราชการ HiPPS ได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
2.ข้าราชการ HiPPS ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น					
3.ข้าราชการ HiPPS นำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
4.ข้าราชการ HiPPS มีการทำงานที่มุ่งมั่น อดทน และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี					
5.ข้าราชการ HiPPS เป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับข้าราชการทั่วไปหรือบุคคลภายนอกได้					
6.ข้าราชการ HiPPS มีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับข้าราชการทั่วไปได้					
7.ข้าราชการ HiPPS ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
8.ข้าราชการ HiPPS มีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิม					
9.ข้าราชการ HiPPS มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10.ข้าราชการ HiPPS มีผลงานที่เป็นระบบ ได้มาตรฐานคงเส้นคงวา					
11.ข้าราชการ HiPPS มีภาระงานที่หลากหลาย สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไป					
12.ข้าราชการ HiPPS มีผลงานที่สำเร็จทันเวลา					
13.ข้าราชการ HiPPS มีการพัฒนาเทคนิค วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
<b>ผลกระทบ (Impact) จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น					
2.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น					
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้น					
4.ท่านมีเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ที่จะช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น					
5.ท่านภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้น					
6.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น					
7.ท่านพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ					
8.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
9.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานของท่านเกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน					

### ประเด็นความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยเสริมให้ระบบ HiPPS สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

-----  
 -----  
 -----

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานของท่านมีอะไรบ้าง โปรดระบุ

-----  
 -----  
 -----

3. หน่วยงานของท่านมีปัจจัยอะไรที่ต้องเสริมและ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้มแข็ง ต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

-----  
 -----  
 -----

4. ขอให้ท่านระบุความเหมือนและความแตกต่างด้านสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ HiPPS กับข้าราชการทั่วไป ในประเด็น 1) ด้านการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการให้บริการแก่ประชาชน 3) ด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทางวิชาชีพ 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 6) ด้านคุณธรรม จริยธรรม

-----  
 -----  
 -----

5. ระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับจากข้าราชการ จากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไรบ้าง และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง

-----  
 -----

6. ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้โดยที่คาดหวังและไม่คาดหวัง มีอะไรบ้าง

-----  
 -----

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม -----

## แบบสอบถามความคิดเห็น ชุดที่ 4 เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวม และศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

### คำชี้แจง

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1 – 3 ให้กับ สำนักงาน ก.พ. ตามข้อตกลงเลขที่ 65/2553 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2553 นั้น และในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประเมินผล ตามกรอบแนวคิดของ CIPP Model และ Logic Model เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาการประเมิน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการ ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือข้าราชการ HiPPS ในครั้งนี้ ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะวิจัย ขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคล เพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารจัดการระบบ HiPPS และแนวทางการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ของส่วนราชการต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น จากท่าน ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ 5 ระดับและแบบสอบถามปลายเปิด จึงขอความกรุณาจากท่านช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อย่างดี

ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าวิจัย ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495175 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย อ.ทัศนาศ ทองภักดี โทร. 02-6495000 ต่อ7641 มือถือ 081-5840121

กรุณาส่งกลับ ภายในวันจันทร์ที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2553 ตามชื่อ – ที่อยู่ พร้อม แสตมป์ที่แนบมา  
ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง  
ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110

## นียมปฏิบัติกร

1. ระบบ HiPPS (High Performance and Potential System) หมายถึง ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่งคนดีอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด รักษา จูงใจคนดีคนเก่งให้มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ พัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงต่อเนื่อง เป็นระบบที่เตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพมากด้วยประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้นำทางวิชาการหรือความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อระบบราชการและสังคมไทยต่อไป

2. ข้าราชการ HiPPS หมายถึง ข้าราชการทั่วไปที่ผ่านการคัดเลือกจากส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงาน ก.พ. ให้การยอมรับและขึ้นทะเบียนไว้ว่าเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือข้าราชการที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และได้เป็นผู้ที่นำร่องในการใช้ระบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ HiPPS ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่งคนดีและต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ได้มาตรฐานทัดเทียมสากล

3. ข้าราชการทั่วไป หมายถึง ข้าราชการที่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS

4. ข้าราชการ หมายถึง รวมทั้งข้าราชการทั่วไป และข้าราชการ HiPPS

**คำชี้แจง** โปรดเติมค่าลงในช่องว่างให้ครบทุกข้อ

1. ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....
1. ตำแหน่ง ..... ระดับ .....
2. สังกัดที่ทำงาน/ที่อยู่ทำงาน.....  
.....
- โทร.ที่ติดต่อสะดวก ..... E-mail : .....
3. อายุ..... ปี ..... เดือน      อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
4. ท่านเคยได้รับทุนรัฐบาล ( ) ไม่เคย ( ) เคย เป็นทุนระดับใด..... เมื่อวันที่...../เดือน/ปี .....
5. ประสบการณ์ เกี่ยวกับ ระบบ HiPPS (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)  
( ) เป็นข้าราชการ HiPPS มา ..... ปี ..... เดือน  
( ) เคยเป็นข้าราชการ HiPPS มาก่อน แต่ปัจจุบันออกจากระบบ HiPPS มา ..... ปี ..... เดือน  
    ด้วยเหตุผล (โปรดระบุ) .....
- ( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ประวัติการเลื่อนระดับในช่วงที่อยู่ในระบบ HiPPS (โปรดระบุ).....  
.....
7. ความตั้งใจ ที่จะรับราชการต่อจนมีอายุครบ ..... ปี ..... เดือน

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

8. พี่เลี้ยงในระบบ HiPPS ที่ดูแลท่านชื่อ ..... โทร. ....

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นและความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้น

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>บริบท (Context) ด้านการสรรหา</b>					
1.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านวุฒิการศึกษา</u> ไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีความเหมาะสม					
2.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านกรปฏิบัติงานราชการ</u> มาไม่น้อยกว่า 1 ปี มีความเหมาะสม					
3.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านกรเป็นผู้มีคะแนนเฉลี่ยของทุกรอบการประเมิน</u> ในระดับดีมาก (80%ขึ้นไป) มีความเหมาะสม					
4.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านมีความพร้อมในการทำงาน</u> อย่างเป็นเครือข่าย มีความเหมาะสม					
5.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านกรเป็นผู้มีศักยภาพและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูง</u> มีความเหมาะสม					
6.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านกรมีความรู้ภาษาอังกฤษ</u> อยู่ในระดับดี มีความเหมาะสม					
7.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านกรมีทักษะคอมพิวเตอร์</u> ในระดับใช้งานได้ดี มีความเหมาะสม					
8.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS <u>ด้านกรมีความประพฤติดีตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ</u> มีความเหมาะสม					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>บริบท –ต่อ-</b> 9.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่กำหนดให้ต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในแต่ละด้าน มีความเหมาะสม					
10.กระบวนการคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้					
11.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความเหมาะสมสำหรับข้าราชการทุกคน					
12.การประชาสัมพันธ์การรับสมัครข้าราชการ HiPPS เป็นไปอย่างทั่วถึง					
13.การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกข้าราชการ HiPPS มีความเป็นธรรม					
<b>บริบท (Context) ทั่วไป</b>					
1. ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
2.บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ					
3.หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS					
4.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน					
5.หน่วยงานของท่านมีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการ HiPPS ได้ปฏิบัติงาน					
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจน					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7.หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้อย่างต่อเนื่อง					
8.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญ					
9.ในหน่วยงานมีระบบจูงใจที่ชัดเจนให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
10. หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการท่านมีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยความสะดวกระบบ HiPPS ให้ได้ผลที่ดีเพิ่มขึ้นได้					
11.ในส่วนราชการของท่านมีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ชัดเจน					
12. ส่วนราชการของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS มาใช้					
<b>ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>					
1.คู่มือการพัฒนาตนเองของระบบ HiPPS อ่านเข้าใจง่าย มีความเป็นรูปธรรมสูง					
2.มีแหล่งให้คำปรึกษาข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
3.มีแหล่งค้นคว้าที่หลากหลายเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมของระบบ HiPPS					
4.มีการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ระบบ HiPPS จากหน่วยงานของท่านเป็นอย่างดี					
5.ท่านรู้จักบุคคลที่จะติดต่อประสานงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS ในส่วนกลาง/ ก.พ.					
6.ท่านรู้จักที่จะติดต่อประสานงานเกี่ยวกับระบบ HiPPS ในส่วนราชการที่ท่านทำงานอยู่					
	<b>ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ</b>				



**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยนำเข้า – ต่อ - 7.ส่วนกลาง/ก.พ. เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาที่ใช้ในการฝึกอบรม					
8.มีเอกสารที่เกี่ยวข้องสำหรับแจกข้าราชการ HiPPS อย่างเพียงพอ					
9.มีการสนับสนุนด้านต่างๆจากหน่วยงานในการพัฒนาข้าราชการ HiPPS เป็นอย่างดี					
10.ท่านได้เตรียมความพร้อมด้านความรู้ความสามารถก่อนเข้าหลักสูตร HiPPS					
11.ท่านมีมุ่งมั่นที่จะเข้าอบรมในหลักสูตร HiPPS อย่างแท้จริง					
12.ท่านมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการวางแผนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของท่าน					
13.ผู้บังคับบัญชาที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีผลสัมฤทธิ์สูงเช่นกัน					
14.ผู้บังคับบัญชาที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับท่านมีเวลาทุ่มเทถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับท่าน					
15.มีระบบหมุนเวียนงานที่เหมาะสมให้กับข้าราชการ HiPPS					
16.มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับข้าราชการ HiPPS					
17.หน่วยงานที่ได้ไปปฏิบัติงานมีลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถของข้าราชการ HiPPS					
<b>กระบวนการ (Process)</b>					
1.วิทยากรที่ให้การอบรมจากส่วนกลางมีความรู้ความสามารถสูง					
2.เนื้อหาในการอบรมของส่วนกลางมีความน่าสนใจเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงาน					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
กระบวนการ –ต่อ-					
3.หลักสูตรการฝึกอบรมของส่วนกลางมีความน่าสนใจ นำไปใช้ได้จริง					
4.สถานอบรมของส่วนกลางมีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของกิจกรรมที่จัดขึ้น					
5.มีเอกสารแจกอย่างเพียงพอระหว่างการฝึกอบรมจากส่วนกลาง					
6.มีการเปิดให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีระหว่างการฝึกอบรม					
7.หน่วยงานมีกระบวนการสอนประสบการณ์ตรงต่อข้าราชการ HiPPS					
8.พี่เลี้ยงในหน่วยงานมีความจริงใจและสามารถถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี					
9.พี่เลี้ยงเป็นต้นแบบในการทำงานที่ดีให้กับข้าราชการ HiPPS					
10.พี่เลี้ยงได้ให้โอกาสในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อน					
11.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการหมุนเวียนงาน					
12.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา					
13.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถ					
14.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการสอนงานของพี่เลี้ยง					
15.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรมดูงาน					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลผลิต (Product)จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1.ระบบ HiPPS ทำให้เกิดค่านิยมการทำงานแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้					
2.ระบบ HiPPS ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญ ของคนเก่งและมีความสามารถสูง มากขึ้น					
3.ระบบ HiPPS มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับ ข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไป ในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน					
4.ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศการ เรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้					
5.ระบบ HiPPS ช่วยให้อาจารย์ที่มีความ สามารถสูงทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้น					
6.ระบบ HiPPS สามารถพัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้ เป็นคนดี คนเก่งได้					
7.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานไม่ได้ ทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดใจแต่อย่างใด					
<b>ตั้งแต่ท่านอยู่ในระบบ HiPPS ท่าน.....</b>					
8.ท่านมีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มาก ขึ้น					
9.ท่านทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้นเพื่อให้ ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม					
10.ท่านเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มา ติดต่องานจึงมีทักษะการให้บริการที่ดีขึ้น					
11.ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
12.ท่านมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน หน่วยงาน เพิ่มขึ้น					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ตั้งแต่ท่านอยู่ในระบบ HiPPS ท่าน.....</b>					
13.ท่านมีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มมากขึ้น					
14.ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมให้สามารถ แก้ไขความขัดแย้งในทีมได้ดี					
15.ท่านมีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น					
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1.ท่านได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อน ร่วมงานมากขึ้น					
2.ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงพิทักษ์ ผลประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น					
3.ท่านสามารถนำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการ ของท่านมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
4.ท่านมีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตและสามารถ ฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี					
5.ท่านเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทาง ปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับเพื่อน ข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้					
6.ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่าง ให้กับเพื่อนข้าราชการได้					
7.ท่านปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จตามเป้าหมายได้					
8.ท่านมีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิม					
9.ท่านมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา					
10.ท่านมีผลงานที่สำเร็จทันเวลาเสมอ					
11.ท่านมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้น คงวา					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลลัพธ์ – ต่อ -</b>					
12.ท่านมีภาระงานที่หลากหลาย สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับเพื่อนข้าราชการ					
13.ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
<b>ผลกระทบ (Impact)</b>					
1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น					
2.ส่วนราชการมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดี ที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานได้เป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง					
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น					
4.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้น					
5.ท่านเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ว่าช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น					
6.ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้น					
7.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น					
8.ท่านพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ					
9.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
10.การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานท่านนั้นเกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน					

## ประเด็นความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยเสริมให้ระบบ HiPPS สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

-----  
 -----  
 -----

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานของท่าน คือ

-----  
 -----  
 -----

3. หน่วยงานของท่านมีปัจจัยอะไรที่เป็นจุดอ่อนต้องเสริมและมีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้มแข็งต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

-----  
 -----  
 -----

4. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง

-----  
 -----  
 -----

5. ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้โดยที่คาดหวังและไม่คาดหวัง มีอะไรบ้าง

-----  
 -----  
 -----

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

-----  
 -----  
 -----  
 -----

## แบบสอบถามความคิดเห็น ชุดที่ 5 เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวม และศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

### คำชี้แจง

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการที่มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรุ่นที่ 1 – 3 ให้กับ สำนักงาน ก.พ. ตามข้อตกลงเลขที่ 65/2553 ลงวันที่ 17 มีนาคม 2553 นั้น และในการดำเนินการโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประเมินผล ตามกรอบแนวคิดของ CIPP Model และ Logic Model เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาการประเมิน และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการ ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการทั่วไป ในครั้งนี้ ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะวิจัย ขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษารุ่นนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะ ไม่มีการ นำเสนอเป็นรายบุคคล เพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารจัดการระบบ HiPPS และแนวทางการปฏิบัติตามระบบ HiPPS ของส่วนราชการต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น จากท่าน ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ 5 ระดับและแบบสอบถามปลายเปิด จึงใ้ขอความกรุณาจากท่านช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริง โดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อย่างดี

ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าวิจัย ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495175 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย อ.ทัศนาก ทองภักดี โทร. 02-6495000 ต่อ7641 มือถือ 081-5840121

กรุณาส่งกลับ ภายในวันจันทร์ที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2553 ตามชื่อ –ที่อยู่ พร้อม แสตมป์ที่แนบมา  
ผศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง  
ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110

## สำหรับข้าราชการทั่วไป

### นิยามปฏิบัติการ

1. ระบบ HiPPS (High Performance and Potential System) หมายถึง ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่งคนดีอย่างเป็นระบบต่อเนื่องโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูด รักษา จูงใจคนดีคนเก่งให้มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ พัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงต่อเนื่อง เป็นระบบที่เตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพมากด้วยประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้นำทางวิชาการหรือความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อระบบราชการและสังคมไทยต่อไป

2. ข้าราชการ HiPPS หมายถึง ข้าราชการทั่วไปที่ผ่านการคัดเลือกจากส่วนราชการต้นสังกัดและสำนักงาน ก.พ. ให้การยอมรับและขึ้นทะเบียนไว้ว่าเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือข้าราชการที่ผ่านหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และได้เป็นผู้ที่นำร่องในการใช้ระบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ HiPPS ที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนเก่งคนดีและต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่ได้มาตรฐานทัดเทียมสากล

3. ข้าราชการทั่วไป หมายถึง ข้าราชการที่ไม่ได้อยู่ในระบบ HiPPS ในปัจจุบัน

4. ข้าราชการ หมายถึง รวมทั้งข้าราชการทั่วไป และข้าราชการ HiPPS

คำชี้แจง โปรดเติมคำลงในช่องว่าง

### ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-สกุล (นาย/นาง/นางสาว).....
2. ตำแหน่ง ..... ระดับ .....
3. สังกัดที่ทำงาน/ที่อยู่ทำงาน.....  
..... โทร. ที่ติดต่อสะดวก .....
4. อายุ..... ปี ..... เดือน อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
5. ท่านเคยได้รับทุนรัฐบาล ( ) ไม่เคย ( ) เคย เป็นทุนระดับใด..... เมื่อวันที่/เดือน/ปี .....
6. ประสบการณ์ เกี่ยวกับ ระบบ HiPPS (ตอบ ได้มากกว่า 1 ข้อ)  
( ) มีเพื่อนเป็นข้าราชการ HiPPS และรู้จักกันมา ..... ปี ..... เดือน  
( ) รู้และเข้าใจกับ ระบบ HiPPS ในหน่วยงาน มา ..... ปี ..... เดือน  
( ) เคยเป็นข้าราชการ HiPPS มาก่อน แต่ปัจจุบันออกจากระบบ HiPPS มา ..... ปี ..... เดือน  
( ) ไม่เคยรู้และไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับระบบ HiPPS มาก่อน  
( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
7. ประวัติการเลื่อนระดับในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา (โปรดระบุ).....  
.....
8. ความตั้งใจ ที่จะรับราชการต่อจนมีอายุครบ ..... ปี ..... เดือน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้น



**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>บริบท (Context)</b>					
1.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีการแบ่งปันข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
2.บรรยากาศในที่ทำงานมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการ					
3.หน่วยงานของท่านมีข้าราชการที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการที่ท่านอยู่					
4.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกัน					
5.หน่วยงานของท่านมีภารกิจที่ซับซ้อน ยาก และท้าทายให้ข้าราชการได้แสดงความสามารถ					
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายส่งเสริมและมีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการอย่างชัดเจน					
7.หน่วยงานของท่านมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้เพื่อการพัฒนาระบบราชการให้เข้มแข็ง					
8.ข้าราชการในหน่วยงานพร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการ HiPPS ได้ทำภารกิจที่สำคัญ					
9.ข้าราชการในหน่วยงานของท่านมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน					
10.หน่วยงานมีระบบการจูงใจที่ชัดเจนให้คนเก่งได้ก้าวหน้าและคงอยู่ในระบบราชการ					
11.ข้าราชการในหน่วยงานได้รับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ/ความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12.หน่วยงานท่านมีโครงสร้างและการบริหารจัดการระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน					
13.ส่วนราชการของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบ HiPPS มาใช้					
<b>บริบท (Context) ความเหมาะสมของเกณฑ์</b>					
1.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี					
2.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการปฏิบัติงานราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี					
3.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีคะแนนเฉลี่ยของทุกรอบการประเมินในระดับดีมาก (80%ขึ้นไป)					
4.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านมีความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย					
5.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการเป็นผู้มีศักยภาพและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูง					
6.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความรู้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี					
7.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีทักษะคอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ดี					
8.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ด้านการมีความประพฤติดีตามจรรยาบรรณวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ					
9.เกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ HiPPS ที่กำหนดให้ต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ในแต่ละด้าน					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัจจัยนำเข้า (Input)</b>					
1. ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS สามารถที่จะพัฒนาข้าราชการและส่วนราชการได้					
2. ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีความเป็นธรรมกับข้าราชการทุกคน					
3. ท่านเห็นว่าข้าราชการที่อยู่ในระบบ HiPPS เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงอย่างแท้จริง					
4. ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรมสำหรับข้าราชการทุกคน					
5. ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS สร้างบรรยากาศให้ข้าราชการส่วนใหญ่กระตือรือร้นในงานเพิ่มขึ้น					
6. ท่านเชื่อว่าระบบ HiPPS จะสามารถสร้างผู้นำที่มีศักยภาพสูงให้กับส่วนราชการได้					
7. ท่านเชื่อว่าข้าราชการ HiPPS จะมีส่วนสำคัญนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับส่วนราชการได้					
8. ท่านเชื่อมั่นว่าระบบ HiPPS จะช่วยนำพาให้ระบบราชการไทยมีความเข้มแข็งเป็นเลิศทัดเทียมสากลต่อไปในอนาคต					
9. ท่านเห็นว่าระบบ HiPPS มีความสอดคล้องกับระบบการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานท่าน					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างของการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแท้จริง					
11. ท่านอึดอัดกับความไม่เท่าเทียมในโอกาสก้าวหน้าและผลประเมินการปฏิบัติงานของท่าน					
12. ท่านคาดหวังว่าระบบ HiPPS จะทำให้หน่วยงานของท่านมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจริง					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>กระบวนการ (Process)</b>					
1. ท่านยอมรับความสามารถของข้าราชการ HiPPS					
2. ท่านได้อำนวยความสะดวกเพื่อให้ข้าราชการ HiPPS ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่					
3. ท่านมีส่วนช่วยเสริมประสบการณ์ให้กับข้าราชการ HiPPS					
4. ท่านได้มีส่วนให้ข้อมูลแก่ข้าราชการ HiPPS					
5. ท่านเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีของข้าราชการ HiPPS					
6. ท่านได้เรียนรู้ประสบการณ์ทำงานไปพร้อมกับเพื่อนข้าราชการ HiPPS					
7. ท่านแสดงความเป็นกัลยาณมิตรกับข้าราชการ HiPPS					
8. ระบบ HiPPS เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยเช่นกัน					
9. ท่านได้เรียนรู้จากการเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของข้าราชการ HiPPS					
10. ท่านได้มีโอกาสในการปฏิบัติงานที่สำคัญและยากเช่นเดียวกับข้าราชการ HiPPS ทำ					
11. ท่านมีส่วนร่วมช่วยให้การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
12. ท่านได้รับการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นจากข้าราชการ HiPPS หรือจากระบบ HiPPS					
<b>ผลผลิต (Product) จากการใช้ระบบ HiPPS</b>					
1. ระบบ HiPPS ทำให้เกิดค่านิยมการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้					
2. ระบบ HiPPS ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของคนเก่งและคนมีความสามารถสูง มากขึ้น					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. ระบบ HiPPS มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ HiPPS ที่ชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน					
4. ระบบ HiPPS สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้					
5. ระบบ HiPPS ช่วยให้ข้าราชการที่มีความสามารถสูงทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้น					
6. ระบบ HiPPS สามารถพัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้เป็นคนดี คนเก่งได้					
7. การนำระบบ HiPPS มาใช้ในหน่วยงานไม่ได้ทำให้ท่านรู้สึกอึดอัดแต่อย่างใด					
8. ตั้งแต่มีระบบ HiPPS ในหน่วยงานท่าน... ท่านมีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น					
9. ท่านทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม					
10. ท่านเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่องานจึงมีทักษะการให้บริการที่ดีขึ้น					
11. ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
12. ท่านมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น					
13. ท่านมีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมเพิ่มมากขึ้น					
14. ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งในทีมได้ดี					
15. ท่านมีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น					

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลลัพธ์ (Outcome)จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1. ท่านได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
2. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พึงศักยภาพประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น					
3. ท่านสามารถนำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการของท่านมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
4. ท่านมีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงานได้ดี					
5. ท่านเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้					
6. ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการได้					
7. ท่านปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายได้					
8. ท่านมีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิม					
9. ท่านมีผลงานที่ถูกต้องสมบูรณ์เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา					
10. ท่านมีผลงานที่สำเร็จทันเวลา					
11. ท่านมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานคงเส้นคงวา					
12. ท่านมีภาระงานที่หลากหลาย สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับเพื่อนข้าราชการ					
	<b>ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ</b>				

**Evaluation** แบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

ประเด็นคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ผลลัพธ์ –ต่อ-</b> 13.ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
<b>ผลกระทบ (Impact)จากการมีระบบ HiPPS</b>					
1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น					
2.ส่วนราชการมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่ดี ที่ช่วยพัฒนาหน่วยงานได้เป็นไปตามที่ท่านคาดหวัง					
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าก่อนที่จะมีระบบ HiPPS					
4.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้อง มากขึ้น					
5.ท่านเชื่อมั่นในระบบ HiPPS ว่าช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น					
6.ท่านภูมิใจที่ได้ทำงานในระบบราชการมากขึ้น					
7.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น					
8.ท่านพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ					
9.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบ HiPPS ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
10.การนำระบบ HiPPSมาใช้ในหน่วยงานท่านนั้น เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน					

**ประเด็นความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ**

9. ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยเสริมให้ระบบ HiPPS สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

-----  
 -----  
 -----  
 -----

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในหน่วยงานของท่านคือ

-----  
 -----  
 -----

3. หน่วยงานของท่านมีปัจจัยอะไรที่เป็นจุดอ่อนต้องเสริมและ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้มแข็ง ต่อการนำระบบ HiPPS มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

-----  
 -----  
 -----

4. ข้าราชการในระบบ HiPPS ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง

-----  
 -----  
 -----

5. ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบ HiPPS เข้ามาใช้โดยที่คาดหวังและไม่คาดหวัง มีอะไรบ้าง

-----  
 -----  
 -----

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

-----  
 -----  
 -----  
 -----