รายงานการศึกษา

การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

เสนอ

ศูนย์นักบริหารระดับสูง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

อาจารย์ ดร.นริสรา พึ่งโพธิ์สภ

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พฤษภาคม 2556

คำนำ

“ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” หรือ “HiPPS” เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาข้าราชการที่ยึดหลักสมรรถนะและการพัฒนาขีดความสามารถ ร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

นับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2546 เป็นระยะเวลากว่าหนึ่งทศวรรษของระบบข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ได้สร้างและพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพเพื่อรับใช้บ้านเมืองและสังคมมากว่า 8 รุ่น และกำลังก้าวเข้าสู่รุ่นที่ 9 ในปัจจุบัน เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพดังกล่าวสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องผ่านการทบทวนและประเมินผลการดำเนินโครงการที่ผ่านมา ดังนั้น โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ภายใต้การให้คำปรึกษาโดยสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ทั้งนี้คณะวิจัยได้ใช้การศึกษาแบบผสานวิธี เพื่อให้ได้ข้อค้นพบทั้งในภาพกว้างเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ และได้มุมมองในภาพลึกเกี่ยวกับ ความเข้าใจ ของ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างชัดเจน ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้จะ เป็นข้อมูลพื้นฐาน ให้สำนักงาน ก .พ. พิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ในระบบราชการให้สามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นการพัฒนาระบบราชการให้มีรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็ง

ทางสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยินดีที่จะให้ ส่วนราชการ นักวิชาการ อาจารย์ และนิสิต ที่จะนำแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ไปใช้เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศชาติต่อไป

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สิงหาคม 2556

การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

อังศินันท์ อินทรกำแหง
นริสรา พึ่งโพธิ์สภ

บทคัดย่อ

ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือระบบผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง HiPPS (High Performance and Potential System) ได้พัฒนาขึ้นโดย สำนักงาน ก.พ. มา 10 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ซึ่งในการวิจัยผสานวิธีครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านปัจจัยบุคคลและภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) ค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐในแต่ละกลุ่ม และ 3) ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับมีค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนทั้งฉบับหรือค่า r อยู่ในช่วง .312- .797 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาค หรือค่า α อยู่ในช่วง .835-.909 จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มเดียวกับประชากร 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 109 คน กลุ่มพี่เลี้ยงของกำลังคนคุณภาพ 96 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ 100 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ลิสเรล และวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม 5 กลุ่มๆ ละ 9-19 คนได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบและกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ ผลวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในระดับดี 2) ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลทางบวกสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ร้อยละ 48 ในกลุ่มพี่เลี้ยงได้ร้อยละ 83 และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลระบบได้ร้อยละ 66 3) เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ และความผูกพันต่อหน่วยงาน ที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงในระดับสูงสุด ต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ และ 4) พบปัญหาในการบริหารบริหารกำลังคนเพื่อความต่อเนื่องมาจาก ระดับการให้ความสำคัญของผู้บริหาร การหมุนเวียนงานไม่ได้ตามแผน นโยบายและแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพของส่วนราชการยังไม่ชัดเจน ระบบพี่เลี้ยงไม่สมบูรณ์เพียงพอ บริบทของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการพัฒนา ดังนั้นแนวทางการปรับปรุงระบบควรปฏิบัติให้ได้ตามแผนครอบคลุมตั้งแต่ การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ การเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำกับติดตามประเมินผลการทำงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจ ละการบริหารผลงานอย่างมีประสิทธิด้วยการแบ่งปันความรู้นวัตกรรมเพื่อต่อยอดการพัฒนาองค์กรอย่างเข้มแข็ง

คำสำคัญ: การบริหารกำลังคนคุณภาพ การบริหารราชการ ผลสัมฤทธิ์สูง ศักยภาพสูง ระบบ HiPPS

Effective Improvement of Talents Management for Continuing of Managing Government

By Ungsinun Intarakamhang
Narisara Peungposop
Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

Abstract

The Talent Management System or the HiPPS (High Performance and Potential System) was developed by the Office of the Civil Service Commission (OCSC) for 10 years since 2003 in Thailand. The purposes of this mixed methods research were 1) to develop of the causal relationship models of the effective talent management, 2) to investigate the percent of predict in each group, and 3) to study the current situation and to investigate strategies to improve the talent management to ensure continuity in government administration. The data were collected from five rating-scale questionnaires which the total -item correlation had been .2-.7. and α is .835-.909. The sample size were 109 talents, 96 coaches, and 100 human resource (HR) staffs who are responsible for the HiPPS system. Data was analyzed by LISREL and content analysis from 9-19 key persons in each 5 group such as executives, coaches, talents, HR staffs and former talents groups. The results indicated that 1) the causal relationship model of effective talent management for all groups were consistent with an empirical data at a strong level, 2) the person and work environment factors had positive effect and could be predicted in all groups regarding effective talent management for 48 percent in the talent group, 83 percent in the coaching group and 66 percent in the HR staff group, 3) the person and work environmental factors that influence the effective talent management, found that there are seven factors that impact in a positive way and two factors, such as positive attitudes toward the talent management, and organization commitment were a major factor that impacted directly positive influence on effective talent management, and 4) the problems of the effective talent management were 4.1) the executives didn't understand HiPPS or often change their executives , 4.2) the talents could not rotate as EAF framework and low effective coach system, 4.3) the talent development plan didn't clear and not support from organization. So, strategies of effective improvement should organize for administrative procedure as talent identifying, talent development, talent monitoring and evaluating, talent rewarding and performance management to share knowledge and innovation for continuing of public sector development.

Keyword: talent management; government administration; high performance; high potential; HiPPS system

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	**1**
ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ทั่วไป	3
วัตถุประสงค์เฉพาะ	3
หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
นิยามเชิงปฏิบัติการ	6
กรอบแนวคิดในการศึกษา	10
สมมติฐานการวิจัย	14
ผลคาดว่าจะได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**15**
ส่วนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง	15
ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง	15
ความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง	17
ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง	17
การสร้างระบบบริหารบริหารจัดการคนเก่ง	19
รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง	25
ส่วนที่ 2 แนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน	49
ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน	49
การวัดประสิทธิภาพการทำงาน	50
ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารงาน	52
เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	52
การรับรู้ในบทบาท	53
ความคิดสร้างสรรค์	55
บุคลิกภาพแสดงตัว	60
ความพึงพอใจในงาน	61
ความผูกพันต่อองค์การ	64
บรรยากาศองค์กรที่เอื้อ	67

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 68
การถ่ายทอดทางสังคมในงาน 71
ส่วนที่ 4 **ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัย .....** 77
รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ 78
การศึกษาเฉพาะกรณีด้วยการสนทนากลุ่ม 81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย..... 86
ตอนที่ 1 อิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ..... 86
ตอนที่ 2 การค้นหาและเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคน คุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ..... 89
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังจากงานวิจัย..... 91
ขั้นตอนดำเนินการ..... 93
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ..... 96
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง 98
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร..... 102
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน..... 108
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถาม..... 117
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม..... 137
ประเด็นที่ 1 สภาพปัญหาในปัจจุบัน..... 137
ประเด็นที่ 2 แนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ..... 150
ประเด็นที่ 3 แนวทางป้องกัน การแก้ปัญหา และการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพ..... 153
บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 158
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ 161
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ 162
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 173
บรรณานุกรม..... 185
ภาคผนวก..... 196
แบบสอบถามสำหรับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ..... 197
แบบสอบถามสำหรับพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ..... 208
แบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ..... 219

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 กิจกรรมของระบบบริหาร Talent (Talent Management Activities) ที่สำรวจโดย ASTD 19

ตาราง 2 การเปรียบเทียบผลสำรวจเกี่ยวกับกิจกรรม 5 อันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหาร Talent 20

ตาราง 3 การเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการคนเก่งระหว่างองค์กรเอกชนต่าง ๆ ในประเทศไทย 28

ตาราง 4 ความแตกต่างระหว่าง พนักงาน Talent กับ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Star) 32

ตาราง 5 แสดงถึงสิ่งที่ควรคำนึงและอุปสรรคของการนำ Talent management ไปใช้ในหน่วยงาน 38

ตาราง 6 กระบวนการพี่เลี้ยงแบ่งตามกลุ่มหน้าที่ 45

ตาราง 7 สรุปเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่าง 4 รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง 46

ตาราง 8 อุปสรรคและยุทธศาสตร์สำหรับกระบวนการพี่เลี้ยงในระดับต่างๆ 47

ตาราง 9 ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลพี่เลี้ยงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 27 เรื่อง 48

ตาราง 10 ผลผลิตที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ 91

ตาราง 11 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ 92

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 98

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของการข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* (n = 109) 99

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละของการข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ในโครงการการบริหารกำลังคนคุณภาพของกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (n = 100) 99

ตาราง 15 จำนวนและร้อยละของการข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารกำลังคนคุณภาพของกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (n = 96) 100

ตาราง 16 ปัจจัยที่ทำให้*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ*ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่(n=109) 100

ตาราง 17 ปัจจัยที่ทำให้กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ (n = 100) 101

ตาราง 18 ปัจจัยที่ทำให้*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ*ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงาน(n=96) 101

ตาราง 19 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยการศึกษาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้(Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่าP-value ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (n=109) 102

ตาราง 20 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยการศึกษาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้(Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่า P-value ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ(n=100) 103

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตาราง 21 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยการศึกษาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้(Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่า P-value ในกลุ่มพี่เลี้ยง (n=96) 104

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ศึกษาในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (n=109) 105

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (n=100) 106

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาในกลุ่มพี่เลี้ยง (n=96) 107

ตาราง 25 คะแนนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของแบบจำลองปรับแก้ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (n=109) 110

ตาราง 26 คะแนนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของแบบจำลองปรับแก้ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ(n=96) 113

ตาราง **27** คะแนนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของแบบจำลองปรับแก้ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ(n=100) 115

ตาราง 28 แสดงจำนวนของผู้ให้ความคิดเห็นที่ตรงกันในคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม 118

ตาราง 29 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ 162

ตาราง 30 ผลการสนทนากลุ่มเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางการป้องกันแก้ไขปรับปรุงจำแนกตามความคิดเห็น 5 กลุ่มสนทนา 162

ตาราง 31 สรุปผลการทบทวนบทเรียนในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม 172

ตาราง 32 สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ จำแนกตามผู้เกี่ยวข้องกับระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 183

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 11

ภาพประกอบ2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ตามสมมติฐาน 11

ภาพประกอบ3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ 12

ภาพประกอบ4 ร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงตามสมมติฐาน 12

ภาพประกอบ5 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 13

ภาพประกอบ6 ร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพตามสมมติฐาน 13

ภาพประกอบ7 แผนภาพแสดงขั้นตอนการบริหาร Talent Management 20

ภาพประกอบ8 ขั้นตอนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ 21

ภาพประกอบ9 แสดงการบูรณาการกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากล 23

ภาพประกอบ10 Talent management Model ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ 37

ภาพประกอบ11 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 93

ภาพประกอบ12 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 109

ภาพประกอบ13 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยง 112

ภาพประกอบ14 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 115

ภาพประกอบ15 ปัจจัยเสริมให้ระบบฯ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ 131

ภาพประกอบ16 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ 131

ภาพประกอบ17 จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมีประสิทธิภาพ 132

สารบัญภาพประกอบ (ต่อ)

หน้า

ภาพประกอบ18 จุดแข็งที่ช่วยเสริมให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 132

ภาพประกอบ19 ผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 133

ภาพประกอบ20 ผลกระทบเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ **133**

ภาพประกอบ21 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาพรัฐ 134

ภาพประกอบ22 สมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการกำลังคนคุณภาพควรมี 134

ภาพประกอบ23 สมรรถนะที่ขาดและต้องเร่งพัฒนา 135

ภาพประกอบ24 วิธีการเรียนรู้ที่ได้ผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพ 135

ภาพประกอบ25 พี่เลี้ยงข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรมี 136

ภาพประกอบ26 ข้าราชการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพควรมี 136

ภาพประกอบ27 โมเดลเชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการไทยสำหรับทุกส่วนราชการ 173

ภาพประกอบ28 แนวทางการปรับปรุงการบริหารกำลังคนคุณภาพตามกลไกของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ 182

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

โครงการวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ภายใต้การให้คำปรึกษาของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีภูมิหลังและความสำคัญของการศึกษาที่จำเป็นต้องดำเนินการศึกษา 6 ประการด้วยกัน ดังนี้

ประการแรก สืบเนื่องจากรัฐบาลได้ประกาศเจตนารมณ์ในคำแถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554 นโยบายข้อที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดิน โดยส่งเสริมระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ตลอดจนพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน

ประการที่สอง เจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มุ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการสอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม เน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและหลักความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ประการที่สาม มาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2552 – 2556) ได้กำหนด “มาตรการบริหารจัดการกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์” โดยในยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการวางแผนและติดตามประเมินผลการใช้กำลังคน ได้มีแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการและทิศทางการพัฒนาประเทศ (Workforce Renewal) โดยให้องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องและส่วนราชการเตรียมกำลังคนให้มีขีดสมรรถนะและความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจ ด้วยการส่งเสริมให้ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพและแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างคลังบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีสมรรถนะและศักยภาพสูง (Successors Talent Inventory) สำหรับเตรียมกำลังคนให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหรือในตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการบริหารงานและการส่งมอบบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

ประการที่สี่ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการบริหารจัดการเรื่องกำลังคนคุณภาพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถรองรับวิทยาการก้าวหน้าสมัยใหม่และเพื่อป้องกันปัญหาสมองไหลออกจากระบบราชการ จึงได้นำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาใช้ โดยเรียกการบริหารงานลักษณะนี้ว่า ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HIPPS (High Performance and Potential System) ว่าด้วยระบบของการคัดเลือก (Recruit) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการรักษา (Retain) เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้พัฒนาขีดความสามารถให้สูงสุดในแนวทางเหมาะสมกับตัวบุคลากรนั้น อันจะส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานสามารถมีบุคลากรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่กับหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ผลักดันให้กับภารกิจต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์ของโครงการนี้ก็เพื่อตอบสนองต่อความต้องการการวางแผนกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพในระยะยาวและสร้างความพร้อมอย่างเป็นระบบ เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สอนงาน และเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม รวมถึงแนวคิดการปรับขึ้นค่าตอบแทนของคนเก่งให้สอดคล้องกับลักษณะของงานและราคาตลาด

ประการที่ห้า ผลการประชุมหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2555 มีมติมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณาภาพรวมของบุคลากรภาครัฐ โดยรวบรวมความต้องการของบุคลากรของทุกหน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ รวมทั้งการวางระบบการคัดเลือก พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ในระบบราชการ เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าที่จะเกษียณอายุออกไปจำนวนมากและอาจขาดแคลนอัตรากำลังคนคุณภาพใหม่ ทั้งนี้ โดยให้สอดคล้องกับภาพรวมของประชากรไทยที่มีแนวโน้มจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น

และประการสุดท้าย การบูรณาการยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) ตามกรอบสร้างฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืน ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (Internal Process) กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบการพัฒนากำลังคนภาครัฐ โดยให้มีการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต และการพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐ

ประกอบการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) โดยองค์กรทุกประเทศทั่วโลกให้ความสำคัญกับกลุ่มคนเก่ง (Talent) หรือ ดาวรุ่ง (Star) ซึ่งเป็นบุคคลในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะ (Competency) และมีศักยภาพ (Potential) อยู่ในขั้นสูงโดยปกติแล้วคนเก่งและคนดีจะมีไม่มากประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551) ดังนั้นการสรรหาคนเก่งมาทำงานจึงเป็นเรื่องยากแต่สิ่งที่ยากกว่าคือการรักษาคนเก่ง (Retention) ให้อยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ซึ่งเป็นกระบวนการวางกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยมีกิจกรรม ได้แก่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) การพัฒนาการบริหารจัดการ (Management development) และการบริหาร

ผลงาน (Performance management) (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554; พรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) และจากการศึกษาของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) ที่ได้รวบรวมกิจกรรมในระบบบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรในต่างประเทศ ผ่านการสำรวจของหน่วยงานวิจัยชื่อดังของโลก 4 แห่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารบุคคลระดับนานาชาติที่มีสาขาทั่วโลกได้แก่บริษัท ASTD, Tower Watson, Mercer และ Success Factors ผลพบว่ากิจกรรมที่องค์กรต่างนิยมกำหนดไว้ในระบบบริหารจัดการคนเก่งมากที่สุดคือ การบริหาร รองลงมาคือ การเรียนรู้และการฝึกอบรม การพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ตามลำดับ ทั้งนี้ ทาริคและชูเลอร์ (Tarique & Schuler, 2010) ได้ประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล (Global Talent Management- GTM) ที่เผยแพร่ในวารสารวิชาการการบริหารจัดการ การบริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ ในช่วงปี ค.ศ. 2000-2009 ผลพบว่า GTM สามารถจัดแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) ความท้าท้ายของ GTM ที่เกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายนอกได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ ประชากรศาสตร์ ช่องว่างอุปสงค์อุปทาน 2) ความท้าทายของ GTM ที่เกิดจากปัจจัยภายในได้แก่ ข้อได้เปรียบจากภูมิภาคเดียวกัน กลยุทธ์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การแข่งขัน 3) ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากลได้แก่ การดึงดูดคนเก่ง การพัฒนาและรักษาคนเก่ง และ 4) ประสิทธิภาพของ GTM ที่นำมาสู่ การพัฒนางานด้านทรัพยากรณ์บุคคลที่เข้มแข็ง เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันในระดับสากล และประสบความสำเร็จในการวางตำแหน่ง Talent ให้อยู่ถูกที่ ถูกเวลาและถูกต้อง ในระบบของการทำงานทุกอนุภาค ในองค์กรประสานกันอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นในการดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตลอดจนเพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ในระบบราชการให้สามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นการพัฒนาระบบราชการให้มีรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็ง

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านปัจจัยภายในบุคคลและสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

2. ค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

3. ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐตามความคิดเห็นทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

4. ค้นหาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานระดับกรมที่ใช้ระบบการบริหารจัดการข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ความสำคัญของการวิจัย

1. นำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

2. ขยายผลองค์ความรู้/แนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพในราชการไทยสู่บริบทสากล

3. เพื่อยกระดับศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. ด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพในบริบทสากล

ขอบเขตการศึกษา

เป็นการศึกษาที่ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methodology) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณแบบวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Research) ด้วยการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ (Causal Model) ตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study) ด้วยการสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้คำตอบคำอธิบายที่ลุ่มลึกที่นำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหาและการดำเนินงานด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพในระบบราชการได้อย่างต่อเนื่อง

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางระดับกระทรวง กรม ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ หรือ ระบบบริหารกำลังคุณภาพ หรือ HiPPS (High Performance High Potential System) ประกอบด้วยข้าราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับรองอธิบดีขึ้นไป 2) กลุ่มข้าราชการที่เป็นเจ้าหน้าที่ทำงานในงานการเจ้าหน้าที่และเป็นผู้รับผิดชอบงานระบบกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการระดับกรมโดยมีส่วนราชการละอย่างน้อย 1 คนซึ่งมีทั้งหมด 153 ส่วนราชการ 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือข้าราชการที่ทำบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ซึ่งมีปริมาณจำนวนน้อยกว่าข้าราชการกำลังคนคุณภาพและยังคงปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงอยู่ประมาณ 200 คน 4) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพตั้งแต่รุ่น 3 ถึงรุ่นที่ 8 ที่ยังคงอยู่ในการดูแลของระบบ HiPPS ตั้งปี พ.ศ. 2551 -2556 ประมาณ 300 คน และ 5) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ บริหารกำลังคนคุณภาพและได้รับการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นตามเป้าหมายสุดท้ายของแผนการความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) คือ ผู้อำนวยการกองหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งยังคงมีอยู่น้อยมากไม่เกินร้อยละ 20 ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่มีอยู่

กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณตามแนวคิดของ ทาแบคนิคและฟิเดล (Tabachnick & Fidell, 2001) ที่เสนอแนะว่าในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้น

ควรมีขนาดตัวอย่าง 10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว และในการศึกษาครั้งนี้มีพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าจำนวน 9 ตัว ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่ยอมรับได้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่ำควรเท่ากับ 90 –100 คนต่อกลุ่ม ดังนั้นจึงใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มเดียวกับประชากรและได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมาในช่วงเวลาที่กำหนดในการศึกษาให้ได้อย่างน้อยกลุ่มละไม่ต่ำกว่า 90 ฉบับตามเกณฑ์จำนวนตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ และกลุ่มที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณมี 3 กลุ่มที่มีขนาดประชากรมากพอ ได้แก่ 1) กลุ่มพี่เลี้ยง จำนวน 96 คน 2) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพจำนวน 109 คน และ3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HiPPS จำนวน 100 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพมี 5 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับรองอธิบดีขึ้นไปจำนวน 14 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการระดับกรมจำนวน 18 คน 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือพี่เลี้ยงของข้าราชการกำลังคนคุณภาพจำนวน 19 คน 4) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพจำนวน 13 คน 5) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ จำนวน 9 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานในส่วนราชการ (ระดับกรม) เห็นว่ามีศักยภาพสูง (High Potential) มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานภาคราชการต่อไป

ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง กลไกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาคราชการไทย ตามความต้องการของแต่ละส่วนราชการระดับกรมขึ้นไปเพื่อให้ส่วนราชการไทยมีการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนราชการ และสามารถวางระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเองได้ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting & Selecting) การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ (Developing) และการติดตามและประเมินผลการดำาเนินงาน (Monitoring & Evaluating) ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการ และส่วนราชการสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HilPPS) ได้ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (Talent) หมายถึง ข้าราชการผู้มีความสามารถและมีผลสัมฤทธิ์สูงที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกตามระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย ข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ ซึ่งอยู่ในความดูแลของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPS) ได้แก่ กลุ่มข้าราชการที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มข้าราชการคลื่นลูกใหม่

(New wave) กลุ่มข้าราชการที่จบหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร) กลุ่มข้าราชการที่เป็นนักเรียนทุน ก.พ. ซึ่งยังคงอยู่ในระบบ HiPPS มีทั้งหมดจำนวน 8 รุ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2449-2556 รวมจำนวนทั้งสิ้น 540 คนจาก 153 ส่วนราชการ และในปัจจุบันมีข้าราชการกำลังคนคุณภาพส่วนหนึ่งได้ออกจากระบบด้วยเหตุผลมีความก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามเป้าหมายของระบบโดยเฉพาะ HiPPS รุ่น 1-4 คือ มีตำแหน่งผู้บริหารหรือ ตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญ เทียบเท่าระดับ 8 หรือ ด้วยเหตุผล การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ผ่าน หรือเหตุผลส่วนตัว ย้ายงาน ย้ายออกต่างจังหวัด เป็นต้น

ผู้สอนงาน (Coach) หมายถึง ข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถและความชำนาญงาน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในงานเฉพาะด้านที่ตนเองรับผิดชอบ และได้รับมอบหมายทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากผู้บริหารในส่วนราชการให้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน หรือเป็นพี่เลี้ยงในการดูแลสอนงานให้กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพแบบตัวต่อตัว ซึ่งผู้สอนงานมักมาจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นหรือหัวหน้ากลุ่มงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพนั้น เพื่อให้เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ที่จะแนะนำการปฏิบัติงานทั้งในด้านการทำงานและการวางแผนหรือการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานในหน่วยงานที่หมุนเวียนไป เพื่อให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่อยู่ในความดูแลให้สามารถก้าวหน้าสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework :EAF)

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (Staff or personnel official group) หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลหรืองานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีข้าราชการกำลังคนคุณภาพปฏิบัติงานอยู่ และได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจากผู้บริหารในส่วนราชการ ให้ทำหน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) หรือระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการตนเอง ตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

นิยามเชิงปฏิบัติการ

ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ หมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถและทักษะในงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่มีต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงานและสังคมเพิ่มมากขึ้นภายหลังจากการทำบทบาทหน้าที่ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ วัดจาก 3 ด้านได้แก่

1) ด้านประสิทธิผลของกำลังคนคุณภาพ หมายถึง สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการกำลังคนที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการให้บริการ ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานที่ยาก การให้การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น การแสดงบทบาทหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน

2) ด้านประสิทธิภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ตนเองที่ได้รับโอกาสการเรียนรู้มากกว่าข้าราชการทั่วไป จากการที่มาเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนั้น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเพิ่มขึ้น การมีผลงานได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ การมีความก้าวหน้าในงานตามแผนการพัฒนาตนเอง การทำงานได้สำเร็จส่งมอบทันเวลาและสำเร็จตามเป้าหมายของงานและหน่วยงาน และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3) ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้ปฏิบัติหน้าที่ตนเองได้อย่างดีเยี่ยมจนเห็นผลเชิงประจักษ์ชัดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม สนับสนุนให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับจากประชาชนเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีมีระบบการทำงานที่รวดเร็วขึ้น และสนับสนุนโอกาสให้การทำงานในหน่วยงานมีมาตรฐานทัดเทียมกับสากลเพิ่มขึ้น

ในการวัด**ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ** ใช้แบบสอบถามที่คณะวิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของ สำนักงาน ก.พ. (2553) ใช้ประเมินค่า 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีการรับรู้ถึงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของตนเองสูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ หมายถึง ความรู้เชิงประเมินค่าเกี่ยวกับประโยชน์และโทษ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของข้าราชการที่มีต่อระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่ตนเองเกี่ยวข้องอยู่ และมีความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตนในการทำบทบาทหน้าที่ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งในการวัดเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ผู้วิจัยสร้างแบบวัดขึ้นจากแนวคิดองค์ประกอบของเจตคติ 3 ด้านได้แก่ ด้านความรู้เชิงประเมินค่า ด้านความรู้สึก และด้านความพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรม เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนนโดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่า มีเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

การรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน หมายถึง ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยไม่กำกวมถึงวิธีการทำงานและการปฏิบัติในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายและตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในการวัดการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน วัดจากบริบทหน้าที่ 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในหน้าที่ และบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้อื่นโดยเฉพาะการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพตั้งแต่งานสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ในงานคณะวิจัยได้ปรับปรุงแบบวัดจากงานวิจัยของ ริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970: 155 อ้างใน จรัล อุ่นฐิติรัตน์, 2548) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริง

น้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่สามารถคิดได้หลายทิศทาง มีความคิดที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความคล่องแคล่วในการคิด ความคิดยืดหยุ่น และความคิดที่เป็นของตนเองหรือความคิดริเริ่มในการเรียนรู้ การวัดความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์ (Torrance, 1965: 79) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนนโดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่า มีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว หมายถึง การเป็นผู้มีความอบอุ่น ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น การแสดงออกตรงไปตรงมา ชอบมีกิจกรรม ชอบแสวงหาความตื่นเต้น และชอบความสนุกสนาน และเป็นคนมองโลกในแง่ดี วัดจากแบบวัดที่ปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ วัลภา สบายยิ่ง (2542) และ จรัล อุ่นฐิติรัตน์ (2548) ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของแบบวัดบุคลิกภาพของ คอสตา และแมคเคร (Costa, & McCrae, 1992) พัฒนาเป็นแบบวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่ข้าราชการ มีความรู้สึกพอใจกับงานที่ทำ เพราะ สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการกระทำหรือตัดสินใจในงาน มีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่นจนเป็นที่ยอมรับจากสังคมในการทำงาน มีความเป็นอิสระในการทำงาน และพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน คณะวิจัยใช้แบบวัดที่ปรับปรุงมาจาก แบบวัดความพึงพอใจในงาน ของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MQS) วัดจาก 3 ด้านได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และ ความพึงพอใจในงานทั่วไป เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่ามีความพึงพอใจในงาน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

ความผูกพันต่อหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หนักแน่นของข้าราชการในการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงาน โดยมีความสุขกับการทำงานจนเกษียณอายุ วัดจาก 3 ด้านได้แก่ ด้านความรู้สึกที่ตนเองมีอารมณ์ชื่นชอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานและการเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกในการทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป *ด้านความต่อเนื่อง* ซึ่งเป็น ความรู้สึกที่อยากจะทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไปพร้อมที่จะทุ่มเทและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะวิจัยใช้แบบวัดที่ปรับปรุงมาจากแบบวัดความผูกพันต่อหน่วยงาน ของ เมเยอร์ อเล็น และสมิทธิ์ (Mayer, Allen & Smith, 1993 : 544) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีความผูกพันต่อหน่วยงาน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

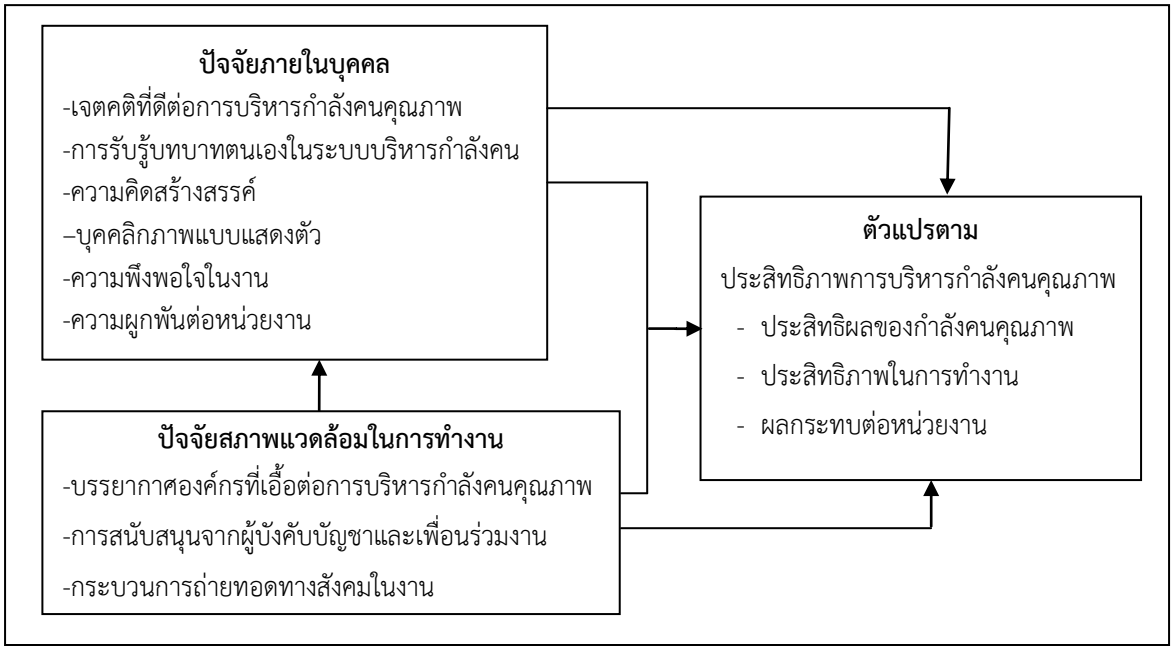
บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อคุณภาพและปริมาณของแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในหน่วยงานที่สนับสนุนให้การบริหารจัดการภายในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลได้มากขึ้น ได้แก่ บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงาน มีข้าราชการที่มีความชำนาญที่เพียงพอต่อการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพ มีนโยบายที่สนับสนุน มีระบบจูงใจ มีลักษณะงานที่ท้าทาย เป็นต้น คณะวิจัยได้สร้างแบบวัดขึ้นเองจากบริบทของส่วนราชการ เป็นแบบประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีการรับรู้ถึงบรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีคุณภาพได้ มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตนว่า มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ตนเองมีการทำงานตามบทบาทในระบบบริหารกำลังคุณภาพให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการสนับสนุน 3 ด้าน ตามแนวคิดของ เชฟเฟอร์และคณะ (Schaefer et al., 1981) ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้กำลังใจพร้อมการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้า และการจัดหาแหล่งทรัพยากรเกื้อหนุนต่อการพัฒนาข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพและการทำงานราชการเพื่อหน่วยงาน สังคมให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น แบบวัดขึ้นเองจากบริบทของส่วนราชการ เป็นแบบประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

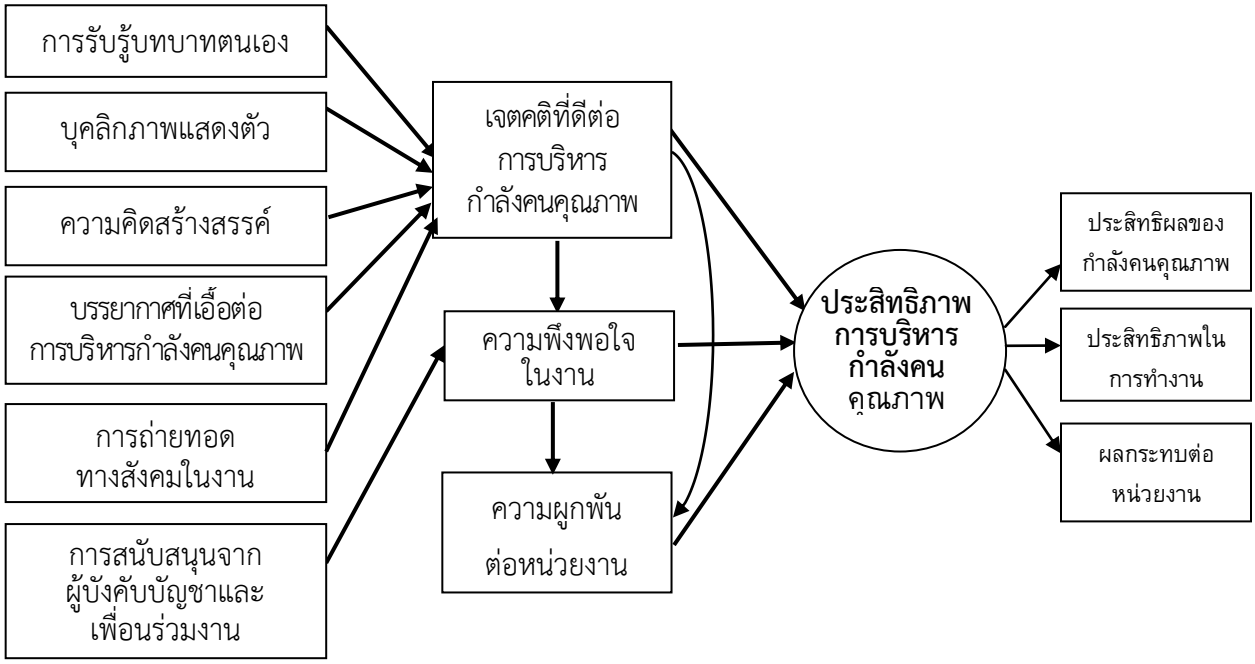
กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทั้งจากการเป็นผู้รับการถ่ายทอดและเป็นผู้ถ่ายทอดทั้งความรู้ ทักษะในการทำงานและที่จัดให้กับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้ได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับการการทำงานโดยคำนึงถึงตามความถนัดและความสามารถของผู้รับการถ่ายทอดเป็นสำคัญ ด้วยการใช้เทคนิคการถ่ายทอดทั้งวิธีอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงานโดยตรง การชี้แนะ การมอบหมายงาน การจัดหมุนเวียนงาน การศึกษาอบรม การแสดงบทบาทที่เป็นแบบอย่าง การสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้วางแผนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คณะวิจัยได้พัฒนาแบบวัดจากแนวคิด การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) เป็นการถ่ายทอดในการทำงาน (Work socialization) เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้และทักษะทั้งในเชิงวิชาชีพ (Professional socialization) และวัฒนธรรมทางสังคมในองค์กร(Organizational socialization) ของ ยัง (Yung, 1994: 19) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

กรอบแนวคิดในการศึกษา

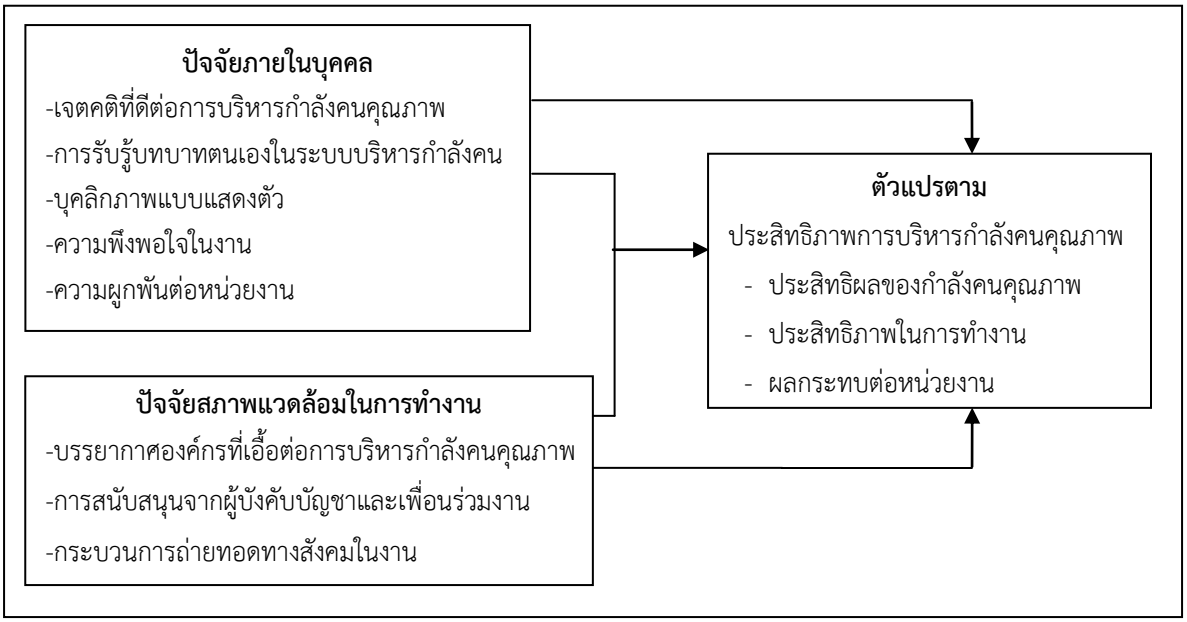
ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ได้ดำเนินการวิจัยตามโครงการ “ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ” ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสานวิธี ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กรณีศึกษากลุ่ม และการวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) เป็นการถ่ายทอดในการทำงาน (Work socialization) เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้และทักษะทั้งในเชิงวิชาชีพ (Professional socialization) และวัฒนธรรมทางสังคมในองค์กร (Organizational socialization) (Yung, 1994: 19) ทำให้บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับเจตคติ และบรรทัดฐานทางสังคมที่สำคัญในการรับรู้และทำบทบาทตนเองให้สมบูรณ์และจากผลวิจัยที่พบว่า พนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การที่มีคุณภาพจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ สีดากุลฤทธิ์, 2545 ; สุทิติ ขัตติยะ, 2545 ; Heck, 1995 ; Jewell, 1998 citing Ostroff ; & Kozlowski, 1993) และมีความพึงพอใจในงาน (บังอร โสฬส, 2537และ Sake, 1996) และจะส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อหน่วยงาน (Jewell, 1998) และสาเหตุอื่น ๆ ที่มาจากสภาพแวดล้อมในองค์กรและปัจจัยภายในตัวบุคคลเองที่สั่งสมมาก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการปรับตัวของบุคคลในองค์การที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ในขณะที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม (Muchinsky, 2003) บูรณาการกับแนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพในระดับสากล (Tarique & Schuler, 2010) และใช้วิธีการประเมิน 360 องศาเพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงภาพประกอบ 1- 6 จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล



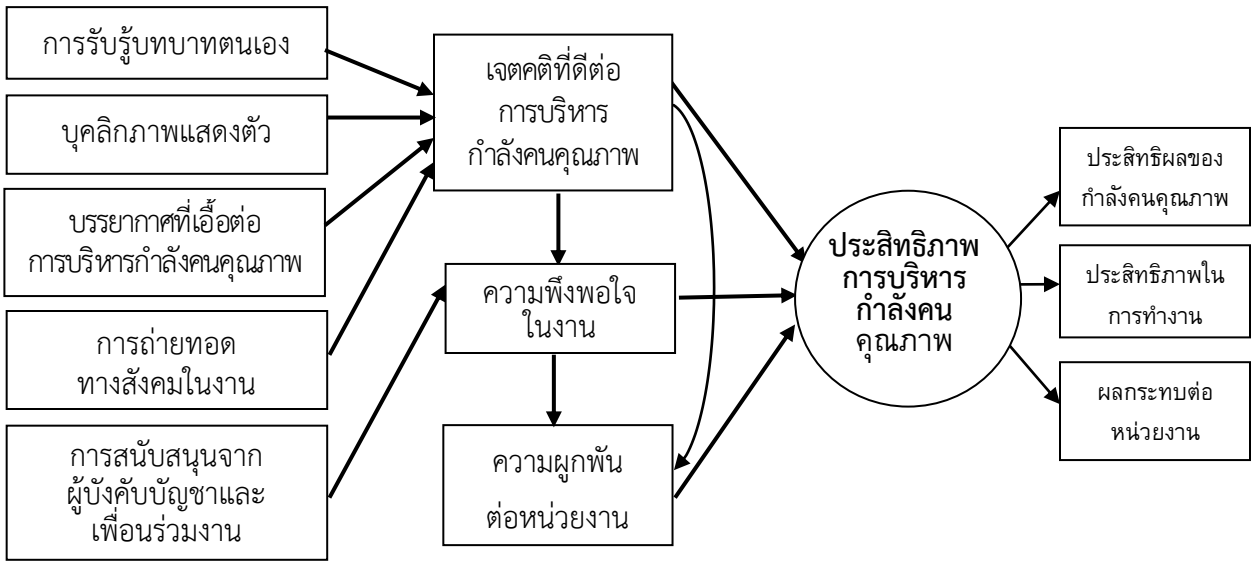
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (Research Framework: Effects of Person and Work Environment Factors Related Effective Talent Management in Talent Group)



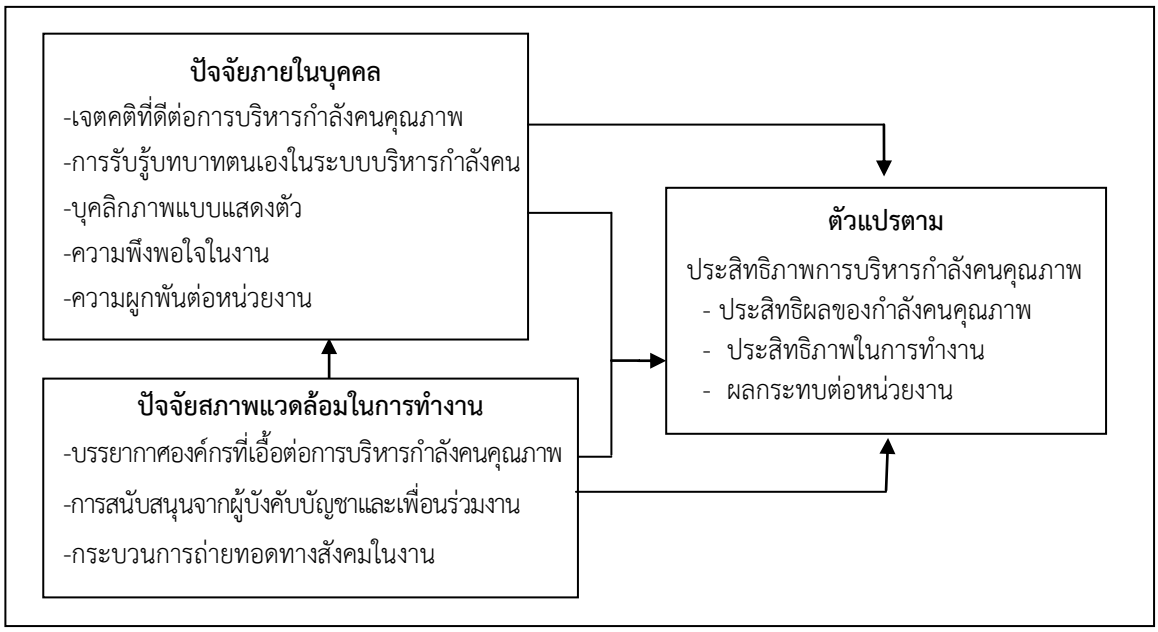
ภาพประกอบ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ตามสมมติฐาน (Hypothesis model: Causal relationship model of effective Talent management in Talent group)



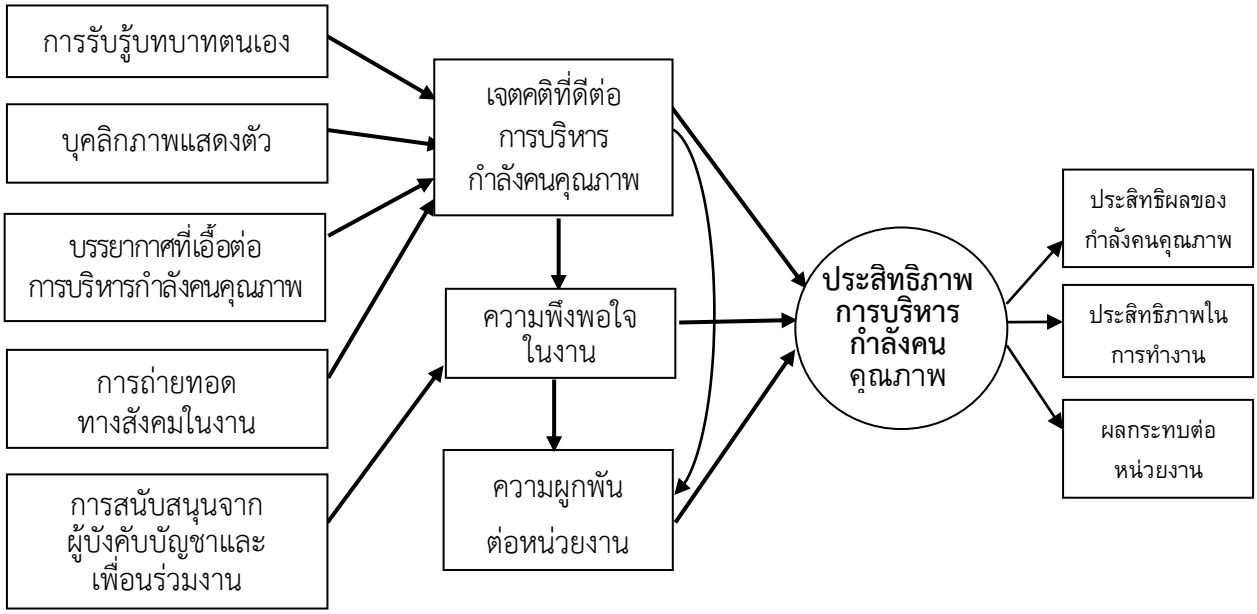
ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษา อิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Research Framework: Effects of Person and Work Environment Factors Related Effective Talent Management in Coach Group)



ภาพประกอบ4 ร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงตามสมมติฐาน (Hypothesis model: Causal relationship model of effective Talent management in coach group)



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (Research Framework: Effects of Person and Work Environment Factors Related Effective Talent Management in Personnel Official group)



ภาพประกอบ 6 ร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพตามสมมติฐาน (Hypothesis model: Causal relationship model of effective Talent management in personnel official group)

สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์ตามสมมติฐานย่อย ดังนี้

1.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

1.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

1.3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

2. ปัจจัยด้านบุคคลที่ประกอบด้วย การรับรู้บทบาทตนเองในการบริหารกำลังคนคุณภาพ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน ที่ประกอบด้วย บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการถ่ายทอดทางสังคมในงาน มีอิทธิพลทางบวกและสามารถทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ ทั้ง 3 กลุ่ม

ผลคาดว่าจะได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ปัจจัยใดที่มีน้ำหนักอิทธิพลที่มีประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ อยู่ในระดับสูงสุดในแต่ละกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล ตัวแปรนั้นจะถูกนำมาขยายผลเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมเป็นการเฉพาะของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง อันนำไปสู่การแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นและลดทรัพยากรในการใช้จ่ายที่จะจัดให้ภาพรวมกับทุกกลุ่ม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ และมุ่งหวังว่าจะนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ และสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ในระบบราชการให้สามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และรูปแบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในการบริหารราชการในระบบราชการไทย คณะวิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 2 แนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารงาน

ส่วนที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการออกแบบและรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ส่วนที่ 1 แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management)

ความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่ง หรือ ตำราบางเล่มใช้คำเรียกว่า การบริหารดาวเด่น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) แปลมาจากคำภาษาอังกฤษคือ Talent management ซึ่งมีนักวิชาการให้คำนิยามคำว่า Talent และ Talent management ไว้ดังนี้

Cambridge University Press (อ้างถึงใน ฐิตติพร ชมพูคำ, 2548) อธิบายว่า Talent หมายถึง ความสามารถตามธรรมชาติที่ทำให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีโดยเฉพาะสิ่งที่ไม่เคยถูกสอน ส่วน Christopher Mumford (อ้างถึงในกฤติน กุลเพ็ง, 2552) ได้ให้คำจำกัดความที่เฉพาะเจาะจงว่า เป็นกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้รับผลประกอบการที่ดีเยี่ยม ด้วยการใช้ทักษะและความสามารถทางด้านการติดต่อสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ สัญชาตญาณการเป็นนักบริหาร ภาวะผู้นำและความรู้ในงาน ในขณะที่ ฐิตติพร ชมพูคำ (2548) สรุปไว้ว่า คนเก่ง เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้ ลักษณะของคนเก่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะงาน นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพ

นั้น มีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบ สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ส่วน พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) ระบุว่า คนเก่งในองค์กรคือ พนักงานเกรด A ซึ่งมีเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงาน ลักษณะของคนเก่ง ได้แก่ มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/สัปดาห์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม มีประวัติการทำงานดี ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง และมีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2555) เรียกกลุ่มคนเก่งว่า กำลังคนคุณภาพ หรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักเรียนทุนรัฐบาล ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

สำหรับการศึกษาครั้งนี้เรียกกลุ่มคนเก่ง (Talent) ว่า ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยให้นิยามศัพท์เฉพาะว่า หมายถึง ข้าราชการผู้มีความสามารถและมีผลสัมฤทธิ์สูงที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกตามกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย ข้าราชการระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ ซึ่งอยู่ในความดูแลของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HIPPS) ได้แก่ กลุ่มข้าราชการที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มข้าราชการคลื่นลูกใหม่ (New wave) กลุ่มข้าราชการที่จบหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร) และกลุ่มข้าราชการที่เป็นนักเรียนทุน ก.พ.

ส่วนคำว่า Talent management ตำราภาษาไทยส่วนใหญ่ใช้คำแทนนี้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (กฤติน กุลเพ็ง, 2552; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551) หรือการบริหารดาวเด่น (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) โดยให้คำจำกัดความว่าหมายถึง กระบวนการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กร การฝึกอบรมคนเก่งและคนดี และการจูงใจและรักษาคนเก่งและคนดี สอดคล้องกับที่ กฤติน กุลเพ็ง (2552) สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการคนเก่ง โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนา การรักษา และการใช้งานคนเก่งให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร

ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) ระบุว่าการบริหารกำลังคนเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกนำมาใช้เพื่อดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในองค์กร โดยมีขั้นตอนและกลไกหลักของการบริหารกำลังคนคุณภาพ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่หนึ่ง การกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะของกำลังคนคุณภาพ ขั้นที่สอง การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ ขั้นที่สาม การวางแผน

กำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ ขั้นที่สี่ การพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ และขั้นที่ห้า การรักษาและการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง

คนเก่ง (Talent) หรือ ดาวรุ่ง (Star) เป็นบุคคลในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะ (Competency) และมีศักยภาพอยู่ในขั้นสูงโดยปกติแล้วคนเก่งและคนดีจะมีจำนวนไม่มากนัก ประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551) องค์กรต่างๆ ต้องการคนดีและคนเก่งเพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร บางครั้งเกิดการแย่งชิงตัวคนเก่ง (War of Talent) หากองค์กรใดสูญเสียคนเก่งและคนดีจะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดตัวอยู่กับบุคคล อาจกล่าวได้ว่าการสูญเสียคนเก่งและคนดีในองค์กรถือว่าเป็นการสูญเสียครั้งใหญ่ เพราะบุคคลเหล่านี้จะมีความสามารถและศักยภาพพิเศษเฉพาะตัวที่แตกต่างจากคนทั่วไปในองค์กร การพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้เป็นคนเก่งและคนดี รวมถึงจูงใจรักษาคนเก่งและคนดีให้ยังทำงานอยู่ในองค์กรได้นานที่สุดเป็นสิ่งสำคัญที่ องค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี เช่น การนำ Competency หรือขีดความสามารถ มาใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการคนเก่งและคนดี ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกคนเก่งและคนดี การฝึกอบรมคนเก่งและคนดี และการจูงใจและรักษาคนเก่งและคนดี (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) ระบุประโยชน์ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทยไว้ว่า มีประโยชน์ต่อระบบราชการ และข้าราชการที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ต่อระบบราชการ ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นแนวทางสร้างคลังกำลังคนคุณภาพ (Talent pool) ที่มีคุณภาพและมีจำนวนเพียงพอต่อการทดแทนตำแหน่งระดับสูง มีเครือข่ายกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานภาครัฐรูปแบบใหม่ที่มีการเรียนรู้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนประโยชน์ที่เกิดต่อข้าราชการที่เกี่ยวข้องนั้น ได้แก่ ข้าราชการมีโอกาสทำงานที่ท้าทายตรงกับความรู้ความสามารถ มีแผนและเส้นทางอนาคตในการทำงาน และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้เรียนรู้งานที่หลากหลายจากการสั่งสมประสบการณ์ รวมทั้งมีเครือข่ายระหว่างส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรม

ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

การสรรหาคนเก่งมาทำงานเป็นเรื่องยาก แต่สิ่งที่ยากกว่าคือการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไป ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นที่การพัฒนาและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยทำให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความรัก ความผูกพัน และต้องการทำงานกับองค์กรนานที่สุด ระบบการบริหารจัดการคนเก่งจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

ฝึกอบรม ดูแลรักษา และเสริมสร้างให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเกิดแรงจูงใจในการทำงานและสร้างผลลัพธ์ของงานตามที่องค์กรคาดหวัง โดยทั่วไปกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career development) การพัฒนาการบริหารจัดการ (Management development) และการบริหารผลงาน (Performance management) ทั้งนี้ ระบบการบริหารจัดการคนเก่งควรสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะธุรกิจ ดังนั้น กิจกรรมและวิธีการปฏิบัติในการบริหารจัดการคนเก่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) สอดคล้องกับ พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) ที่ระบุแนวทางการรักษาคนเก่งไว้ว่า องค์กรต้องวางกลยุทธ์เพื่อรักษาคนเก่ง โดยสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การให้โอกาสในการพัฒนา เป็นต้น และที่สำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ การให้ความรู้เรื่องรักษาพนักงาน (Retention) แก่หัวหน้างาน เพราะหัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับคนเก่งมากที่สุด นอกจากการวางกลยุทธ์เพื่อรักษาคนเก่งแล้ว แนวทางอีกวิธีหนึ่งคือ การวางระบบพัฒนาคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือวัดผลที่เกี่ยวข้อง เช่น การวัดสมรรถนะองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ เป็นต้น ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น แนวทางการสอนงาน การอบรมและพัฒนาตามสมรรถนะ เป็นต้น ขั้นที่ 3 การประเมินศักยภาพพนักงานด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่สร้างไว้ในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 4 การจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างคลังคนเก่ง (Talent pool) นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนเก่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ หนึ่ง การบริหารคนเก่งจะสำเร็จได้ต้องเริ่มจากการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งให้ชัดเจน แล้วจึงสรรหาและคัดเลือกอย่างพิถีพิถัน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอง การหาคนเก่งคนใหม่เพื่อทดแทนคนเดิมเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และสาม การพิจารณาถึงศักยภาพและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับกลับคืนมา

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) ได้รวบรวมกิจกรรมในระบบบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรในต่างประเทศผ่านการสำรวจของหน่วยงานวิจัยชื่อดังของโลก 4 แห่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารบุคคลระดับนานาชาติที่มีสาขาทั่วโลก คือ ASTD, Tower Watson, Mercer และ Success Factors ผลการสำรวจของแต่ละแห่งมีสาระสำคัญพอสังเขป ดังนี้ บริษัทวิจัย ASTD ได้สำรวจเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรต่างๆ นิยมกำหนดไว้ในระบบบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งพบว่า การบริหารผลงาน เป็นกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมสูงที่สุด รองลงมาคือ การเรียนรู้และการฝึกอบรม การพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงตามลำดับ เช่นเดียวกับผลการสำรวจของ Tower Watson ที่พบว่ากิจกรรม 3 ลำดับแรกที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง คือ การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง การแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ และการบริหารผลงาน ในขณะที่ Mercer องค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กรของสหรัฐอเมริกา ได้สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งที่องค์กรต้องการดำเนินการ พบว่ากิจกรรมสำคัญ 3 อันดับแรก คือ การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการเตรียมแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร สำหรับการสำรวจเกี่ยวกับความท้าทาย

ในการบริหารจัดการคนเก่ง โดย Success Factors บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า กิจกรรมอันดับแรกๆ ที่องค์กรต้องการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาคนเก่งในองค์กร รองลงมาคือ การลดอัตราการลาออก และการสรรหาคนเก่งมาร่วมงานกับองค์กร

จากผลการสำรวจสรุปได้ว่า กิจกรรมที่มักถูกกำหนดไว้ในระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และการรักษาคนเก่งขององค์กร โดยมีกิจกรรมที่สำคัญคือ การบริหารผลงานและการเตรียมคนเก่งไว้เพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งคนเก่งในที่นี้หมายถึง กลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับที่มีศักยภาพสูงที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กร

การสร้างระบบบริหารบริหารจัดการคนเก่ง

ระบบบริหารคนเก่ง ถือเป็นกลยุทธ์ด้านการรักษาบุคลากร (Retention Strategy) ที่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆขององค์กรทั้งปัญหาด้าน “คนและผลผลิต” กล่าวคือ ลดการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้ผลิตภาพขององค์กรสูงขึ้น ซึ่ง**ระบบบริหารคนเก่งเกี่ยวข้องกับงานกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล HR** โดยผลการศึกษาของ ASTD: American Society for Training and Development (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2554: 19 อ้างอิงจาก ASTD) ได้สำรวจพบว่า กิจกรรมที่องค์กรต่างนิยมกำหนดไว้ในระบบบริหาร Talent มีดังนี้

ตาราง 1 กิจกรรมของระบบบริหาร Talent (Talent Management Activities) ที่สำรวจโดย ASTD

กิจกรรม	ร้อยละ
1. การบริหารผลงาน (Performance Management)	63.7
2. การเรียนรู้/ฝึกอบรม (Learning/Training)	61.7
3. การพัฒนาผู้บริหาร (Leadership Development)	59.1
4. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High-potential Employee Development)	52.8
5. การสรรหา (Recruitment)	43.2
6. การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement)	40.0
7. การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Compensation and Rewards)	39.9
8. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	39.2
9. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning)	34.8

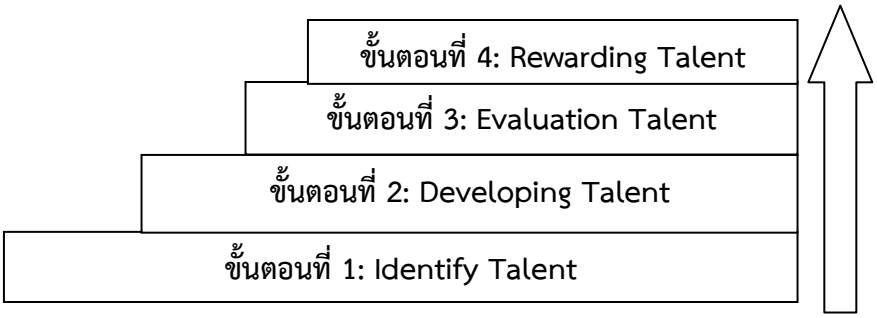
นอกจากนี้องค์กรชั้นนำ 4 สถาบันซึ่ง ได้แก่ ASTD, Tower Watson, Mercer และ Success Factors มาเปรียบเทียบกัน พบว่า กิจกรรมที่สำคัญ 5 อันดับแรกที่องค์กรส่วนใหญ่กำหนดไว้ในระบบบริหาร Talent คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนา” และ “การรักษา” Talent ขององค์กร ตามตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตาราง 2 การเปรียบเทียบผลสำรวจเกี่ยวกับกิจกรรม 5 อันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหาร Talent

ASTD	Tower Watson	Mercer	Success Factors
1. การบริหารผลงาน (63.7%)	1. การพัฒนา Talent (66%)	1. การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (29%)	1. การพัฒนา Talent ในองค์กร (63.3%)
2. การเรียนรู้/ฝึกอบรม (61.7%)	2. การแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติการที่ดีเลิศ (57%)	2. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (28%)	2. การรักษา Talent และลดอัตราการลาออกของ Talent (60%)
3. การพัฒนาผู้บริหาร (59.1%)	3. การบริหารผลงาน (55%)	3. การเตรียมแผนผู้สืบทอดตำแหน่งทั้งองค์กร (20%)	3. การสรรหา Talent มาทำงานร่วมกับองค์กร (49.4%)
4. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (52.8%)	4. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูง (55%)	4. การเตรียมอัตรากำลังที่เก่งให้เพียงพอ (19%)	4. การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (41.2%)
5. การสรรหา (43.2%)	5. การจัดทำระบบผู้สืบทอดตำแหน่ง (54%)	5. การสร้างความรักความผูกพันต่อองค์กร (19%)	5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (27.7%)

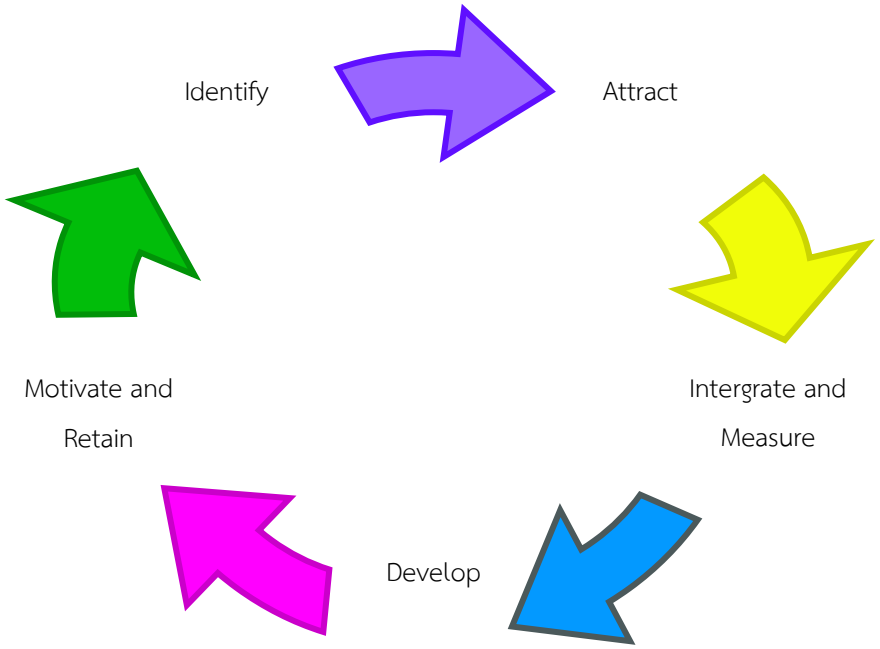
ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554 : 30)

สำหรับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554 : 30) ได้เสนอแนวทางในการบริหาร Talent ไว้ 4 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 1) การค้นหาผู้ที่เป็น Talent ที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identify Talent) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหา Talent ด้วยการประเมินศักยภาพของพนักงานตาม Competency Model ขององค์กร 2) การพัฒนา Talent (Developing Talent) ขั้นตอนนี้มุ่งไปที่การพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ร่วมกับการจัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ 3) การประเมินผล Talent (Evaluation Talent) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและ Competency ของ Talent ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด และ 4) การให้รางวัล (Rewarding Talent) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้ Talent สร้างผลงานชั้นเลิศให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 7 แผนภาพแสดงขั้นตอนการบริหาร Talent Management (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554)

ตัวแทนขององค์กร Mercer (Phongpiboon Sak-Udomkajorn และ Wittapon Jawjit, 2009) ได้นำเสนอขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพไว้ดังแผนภาพประกอบ 8 โดยระบุขั้นตอนที่แตกต่างจาก สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ดังนี้ *ขั้นที่หนึ่ง Identify* หมายถึง การกำหนดและระบุลักษณะของกำลังคนคุณภาพ *ขั้นที่สอง Attract* หมายถึง ขั้นสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ *ขั้นที่สาม Integrate and measure* หมายถึง การจัดการด้านการปฏิบัติงานของกำลังคนคุณภาพ เช่น การวางแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ *ขั้นที่สี่ Develop* หมายถึง การพัฒนากำลังคนคุณภาพ และ*ขั้นที่ห้า Motivate and retain* หมายถึง การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Phongpiboon Sak-Udomkajorn & Wittapon Jawjit, 2009)

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) ได้กำหนดขั้นตอนและกลไกของการบริหารกำลังคนคุณภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง การให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ โดยกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ (Competency modeling) เพื่อลดปัญหาอคติและระบบอุปถัมภ์

ขั้นที่สอง การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมิน (Assessment model) ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการประเมินและคัดเลือก

ขั้นที่สาม การวางแผนกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ (Succession plan) เพื่อเตรียมการในเรื่องการทดแทนกำลังคนที่จะเกษียณอายุราชการ

ขั้นที่สี่ การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นการพัฒนาระบบการสอนงานและให้คำแนะนำ (Coaching and mentoring) ตลอดจนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action-based learning) โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจ หรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่หรือทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่ เป็นต้น

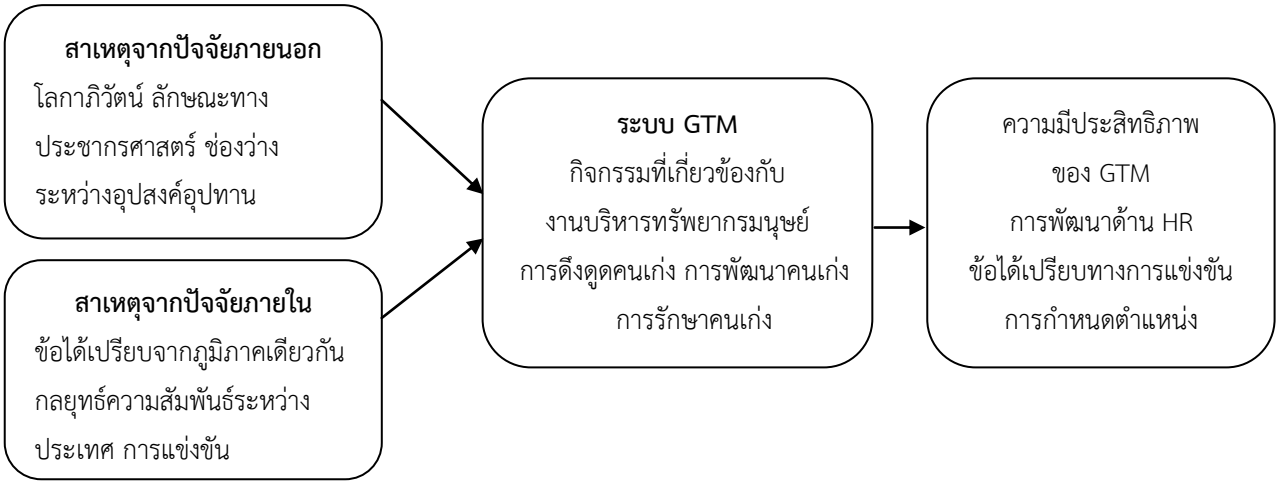
และขั้นที่ห้า การรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Retenting and rewarding) เป็นการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นอกจากนี้หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพองค์กร ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผลเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาระบบต่อไป

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพระดับสากล (Global Talent management)

ระบบเศรษฐกิจโลกในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาเกิดการลดขนาดองค์กรและจำนวนแรงงานเนื่องจากระบบเศรษฐกิจโลก และปัญหาทางด้านการเงิน หลายองค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพและการเจริญเติบโตอย่างถาวรและยั่งยืน นอกจากองค์กรจะคำนึงถึงแผนธุรกิจแล้ว ขณะนี้ยังต้องบริหารจัดการกำลังคนในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนด้วย หลายองค์กรทั้งองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานราชการ จำเป็นต้องตระหนักถึงการแข่งขันในระดับโลก ต้องมีการจัดการแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องเผชิญหน้าความเป็นจริงของการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากล (Global Talent management: GTM)

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าแม้จะมีงานวิจัยและการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งอยู่เป็นจำนวนหนึ่ง แต่ยังมีการศึกษาในประเด็นการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากล (GTM) ค่อนข้างน้อย และยังมีความสับสนระหว่างคำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล (IHRM) กับการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากล (GTM) ดังนั้นการนิยามความหมายของคำว่า GTM จึงต้องพิจารณาความหมายของคำว่าการบริหารจัดการคนเก่งในระดับองค์กรเสียก่อน ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมของ Lewis และ Heckman (2006) พบว่าการให้นิยามความหมายของ Talent management มี 3 ประเด็นหลักๆ คือ 1) การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้นมาจากหลักการและแนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารจัดการคนเก่งเป็นการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์และเกิดจากความต้องการของพนักงานและเจ้าหน้าที่ 3) การบริหารจัดการคนเก่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและคนเก่งที่มีศักยภาพสูง ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากลจึงเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดระบบที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบสากลทั้งในเรื่องของการดึงดูด การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของการบริหารองค์กรในระดับนานาชาติที่มีความซับซ้อนและการแข่งขันสูงในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากล

ทาริคและชูเลอร์ (Tarique & Schuler, 2010) ได้ประมวลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล (GTM) ที่ได้เผยแพร่ในวารสารวิชาการการบริหารจัดการ การบริหารองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระหว่างประเทศ ธุรกิจระหว่างประเทศ ในช่วงปี ค.ศ. 2000-2009 ผลจากการประมวลงานวิจัยดังกล่าวพบว่า บทความที่ศึกษาประเด็นด้าน GTM สามารถจัดแบ่งประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) ความท้าท้ายของ GTM ที่เกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายนอก 2) ความท้าทายของ GTM ที่เกิดจากปัจจัยภายใน 3) ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากล และ 4) ประสิทธิภาพของ GTM จากประเด็น 4 ประเภทข้างต้นสามารถนำมาอธิบายดังแผนภาพประกอบ 9 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 9 แสดงการบูรณาการกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการคนเก่งในระดับสากล (Tarique & Schuler, 2010)

จากกรอบแนวคิดในการบริหารคนเก่งในระดับสากลขององค์กรระหว่างประเทศข้างต้น สามารถอธิบายปัจจัยที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล (Tarique & Schuler, 2010) ได้ดังนี้

ปัจจัยภายนอกที่ขับเคลื่อน GTM

1) โลกาภิวัตน์ (Globalization): ทำให้เกิดการอพยพย้ายถิ่นเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานจากที่ต่างๆ และนำกลับมาใช้ในประเทศของตนเอง

2) สถิติประชากร (Demographics) ขนาดของจำนวนประชากรมีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งองค์กรต่างๆจะให้ความสนใจความแตกต่างของลูกจ้างทั้ง 2 รุ่น

3) ความแตกต่างของอุปสงค์-อุปทาน: นายจ้างทั่วโลกอยากที่เพิ่มเติมตำแหน่งงาน เนื่องจากขาดแรงงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม

ปัจจัยภายใน

1) เขตที่ตั้ง (Regioncentrism): GTM challenges ส่วนใหญ่อยู่บริเวณเขตอุตสาหกรรม เช่น EU NAFTA ASEN องค์กรต่างๆ ต่างมองเห็นความสำคัญถึงภูมิภาคเหล่านี้

2) International strategic Alliances: กลยุทธ์ในการรักษาคนเก่งขององค์กรระหว่างประเทศ ที่พบว่าการเก็บรักษาผู้บริหารระดับสูง (Top level Talent) มีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพขององค์กร เน้นการจ้างงานสูงเพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งที่ดำรงตำแหน่งงานในระดับสูงเอาไว้

3) Required competencies : การศึกษานี้ศึกษาสมรรถนะทั่วไปทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ และสมรรถนะในลักษณะข้ามวัฒนธรรมและองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน โดยสมรรถนะด้านการบริหารธุรกิจจะเน้นที่สมรรถนะด้านการบริหารซึ่งรวมสิ่งต่างๆเหล่านี้ไว้ ได้แก่ การศึกษา ทักษะการสื่อสาร ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ผลการปฏิบัติงานภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนแรงจูงใจในความต้องการสิ่งใหม่ๆ ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรข้ามชาติต่างๆ ในปัจจุบัน สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะวัฒนธรรมข้ามชาติ นักวิชาการหลายท่านให้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่ยั่งยืนของวัฒนธรรม ได้แก่ บุคลิกภาพ และความสามารถที่เหมาะสม ทัศนคติ ความรู้ พฤติกรรม

ระบบของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

1) การดึงดูดคนเก่ง: กิจกรรมการดึงดูดคนเก่ง ประกอบด้วย การพัฒนาและการธำรงรักษาคนเก่ง การดึงดูดความสนใจระดับบุคคล การสรรหา การดำรงตำแหน่ง งานวิจัยจะศึกษาถึงการใช้กลยุทธ์ของกลุ่มคนเก่งโดยองค์กรจะเลือกคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากกว่าเลือกคนเก่งเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

2) การพัฒนาคนเก่: งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาถึงการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับสากล ทั้งยังมีการศึกษาถึงรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะที่ใช้ในการบริหารจัดการที่เป็นสากล โดยมีการวิจัยเพียงส่วนน้อยที่ศึกษาการออกแบบ การปฏิบัติและการประเมินการพัฒนา การศึกษานี้จะให้ความสำคัญกับบุคคลที่จะได้ผลประโยชน์มากที่สุดจากรูปแบบหลักของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาต่างๆ องค์กรต่างๆ ควรจะระบุลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลพร้อมทั้งคุณลักษณะเด่น เช่น บุคลิกภาพ แล้วก็จัดหากิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะเหล่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นกิจกรรมที่ได้ผลดีเมื่อผู้เข้าร่วมได้รับการจูงใจให้ประสบผลสำเร็จตั้งแต่แรก (Caligiuri, 2000) และสุดท้ายมีหลักฐานบ่งชี้ว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการกับ Talent สามารถทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการขึ้นสู่การเป็นผู้นำระดับสูง

3) การรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง บทความต่างๆ ที่เกี่ยวกับหัวข้อนี้จะมุ่งไปที่สองนโยบายหลักของ IHRM คือ 1. ลดปริมาณการลาออกของพนักงาน 2. เพิ่มความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน หลายๆ การศึกษา พิจารณาถึงประเด็นที่ว่า การมอบหมายงานอย่างเป็นสากลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของงานระดับบุคคล และบริษัทส่วนใหญ่มักมีเครื่องมือที่ใช้ เพื่อการจูงใจ การพัฒนา และ การคงไว้ซึ่งคนเก่ง ในประเด็นอัตราการส่งบุคคลากรกลับประเทศกลับเป็นส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญสำหรับหลายๆ MNEs อย่างต่อเนื่อง ส่วนการศึกษาอื่นๆ จะมุ่งเน้นประเด็นในการระบุปัจจัยที่จะทำให้การรักษาบุคคลากรเหล่านั้นไว้เมื่อพวกเขากลับมาได้ง่ายขึ้น ซึ่งอาจจะเกี่ยวกับความพึงพอใจในกระบวนการของการส่งตัวกลับ ความรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม และ การรับรู้ถึงความสำคัญของกระบวนการส่งบุคคลากรกลับ สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันของพนักงาน ได้พิจารณาว่าเพราะเหตุใดการเพิ่มระดับของความผูกพันองค์กรระดับสากลกลับเพิ่มระดับของการคงอยู่ของ Talent กลุ่มลูกค้าที่จงรักภักดี รวมถึง

พัฒนาผลการปฏิบัติงานในองค์กรและเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น นอกจากนั้นการศึกษาต่างๆ มองถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นสากลในการเพิ่มระดับของความผูกพันอย่างมีประสิทธิผล เช่น มีความตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรม แต่ละภูมิภาค และแต่ละประเทศ เมื่อต้องออกแบบสัญญาและข้อผูกมัดให้พนักงาน

ประสิทธิผลของ GTM

จากการทบทวนงานวิจัยในประเด็นประสิทธิผลของ GTM พบว่ามีการศึกษาในประเด็นนี้อยู่น้อยที่สุด อย่างไรก็ตามการศึกษา GTM เป็นหัวข้อย่อยที่สำคัญของ IHRM การมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของ GTM ย่อมถือว่าเป็นหัวข้อย่อยของประสิทธิผลของ IHRM ด้วย ซึ่งมีเกณฑ์ที่จะต้องวัดอยู่ด้วยกัน 3 หัวข้อ คือ

1) การปรับปรุงประสิทธิภาพงาน HR จะพิจารณาใน 3 ประเด็นหลักๆ คือ การวางแนวทางที่ชัดเจน การพัฒนารูปแบบ Talent management และ การสร้างตัวชี้วัด scorecard ของการบริหาร Talent งานวิจัยด้านการวางแนวทาง ยังแสดงถึงความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างกิจกรรมพื้นฐานทาง HR เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ค่าตอบแทน กับ กลยุทธ์ขององค์กร กล่าวได้ว่า ในบริษัทที่ HR ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน เพราะ ความสามารถ สมรรถนะ และจุดสำคัญไม่ได้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับที่องค์กรให้ความสำคัญการพัฒนา Talent management matrices นั้น งานวิจัยระบุถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากผู้จัดการที่สร้าง Talent metrics ให้กับองค์กร ส่วนการศึกษาอื่นๆ ในหัวข้อนี้ จะพิจารณาถึง Talent metrics ที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งรวมไปถึง Talent ในการสร้างชื่อเสียง การวิเคราะห์ช่องโหว่ของการสรรหาพนักงาน กลยุทธ์เรื่องความพร้อมของ Individual Talent ความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพนักงาน และพฤติกรรมของบทบาทที่เพิ่มขึ้นมา การศึกษาด้านการสร้าง Scorecard ของการบริหาร Talent พยายามที่จะพัฒนา Talent base scorecard โดยมุ่งให้องค์กรเป็น Employer of choice ความผูกพันของพนักงานและการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ข้อได้เปรียบของการแข่งขัน งานวิจัยในกลุ่มนี้กล่าวว่าขอบเขตของความท้าทายสำหรับ GTM นี้สำหรับ MNEs นั้นค่อนข้างใหญ่และตัวขับเคลื่อนหลักค่อนข้างมีนัยยะสำคัญและซับซ้อน MNEs มีโอกาสที่จะเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งข้อได้เปรียบของการแข่งขันในระดับสากล ถ้าสามารถสร้างกิจกรรมของ IHRM ได้สอดคล้องกับความท้าทาย

3) การดำรงตำแหน่ง ผลลัพธ์จากการประสบความสำเร็จในการวางตำแหน่ง คือ องค์กรมี Talent ที่อยู่ถูกที่ ถูกเวลา และถูกต้อง พร้อมๆ ไปกับแรงจูงใจและสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการในทุกระดับและทุกตำแหน่งในองค์กรเท่ากับองค์กรมีพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ตรงเวลา ตามที่ต้องการ

รูปแบบการบริหารจัด การคนเก่ง

องค์กรในประเทศไทย

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอรูปแบบหรือแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรที่เป็นต้นแบบการบริหารจัดการคนเก่ง โดยคณะวิจัยรวบรวมกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (Siam Cement Group: SCG) (http://www.scg.co.th/th/01corporate_profile/)

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด หรือ เครือซีเมนต์ไทย ปัจจุบันใช้ชื่อเรียกทั้งกลุ่มธุรกิจว่า มหาชน เริ่มดำเนินการโดย เอสซีจี และต่อมาได้ขยายกิจการไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่นๆ อีกมากมาย เช่น ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง กระดาษ โลหะ เครื่องจักรกล ปิโตรเคมี ธุรกิจจัดจำหน่าย เป็นต้น สำหรับอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจของเอสซีจี ประกอบด้วย 4 หลักการ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอุดมการณ์หลักทั้ง 4 ข้อ เป็นแนวปฏิบัติของพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงพนักงานทุกระดับ

ภารกิจด้านการจัดการบุคลากรของเอสซีจีในวิสัยทัศน์ ปี ค .ศ.2015 เน้นการเฟ้นหาบุคคลที่เหมาะสมมาขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยระบุลักษณะของบุคคลต้องประกอบด้วย ความชำนาญภาษาอังกฤษ มีความคล่องตัวสูง สามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในทุกประเทศที่เอสซีจีดำเนินธุรกิจอยู่ จุดเริ่มต้นของการสรรหาบุคลากรนั้น เอสซีจีสร้างกิจกรรมแคเรียส์ แคมป์ โดยนำผู้สมัครงานที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นไปออกค่ายค้นหาผู้มีลักษณะเป็นคนเก่งและดีตรงกับคุณค่า 4 ประการขององค์กรนั่นคือ ยึดมั่นในความยุติธรรม ทุ่มเทสู่ความเป็นเลิศ เชื่อมั่นคุณค่าของบุคคลและรับผิดชอบต่อสังคม เมื่อได้พนักงานมาแล้ว ในขั้นต่อมาเป็นการคิดค้นเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งเอสซีจีลงทุนปีละกว่า 600 ล้านบาทเพื่อพัฒนาหลักสูตรการอบรมพนักงานตั้งแต่ระดับทั่วไปจนถึงการอบรมเชิงบริหารธุรกิจอีก 5 ระดับ และความรู้เฉพาะสาขาวิชาชีพ ตลอดจนการมอบทุนการศึกษาแก่พนักงาน ซึ่งรวมไปถึงการส่งผู้บริหารไปเข้ารับการอบรมที่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกอย่างฮาร์วาร์ด สำหรับกลยุทธ์การสร้างความภักดีต่อองค์กรนั้น แนวทางของเอสซีจีก็คือ การผลักดันให้พนักงานสามารถก้าวขึ้นไปสู่ระดับผู้บริหาร หากสามารถผ่านหลักสูตรการอบรมที่เข้มข้นของบริษัท รวมทั้งมีการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการอื่นๆ ที่เหมาะสม ซึ่งผู้ที่มีโอกาสจะก้าวมาสู่ความสำเร็จได้ต้องบริหารแกนความสามารถในการปฏิบัติงาน กับแกนความสามารถในการบริหารงานได้อย่างสมดุล

เอสซีจี ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากตระหนักอยู่เสมอว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย เริ่มตั้งแต่การสรรหาผู้ที่เป็นคนเก่งและดีเข้ามาร่วมงาน โดยจัดโครงการ “Drawing Your Career with SCG Career Camp” เพื่อจูงใจผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศไทยให้มาทำงานกับบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นการสรรหาบุคลากรในเชิงรุก นอกจากนี้ยังมีโครงการ “Top Ten University Recruitment” เพื่อสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยท็อป 10 ในสหรัฐอเมริกาหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรป การพัฒนาบุคลากรของเอสซีจีจะดำเนินการโดยการให้ทุนการศึกษาและการอบรม โดยการอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Business Knowledge และ Leadership Skills ซึ่งทางเอสซีจีได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมคิดเป็นร้อยละ 0.19 ของรายได้ของบริษัทในปี พ .ศ.2550 สำหรับผู้ที่ผ่านหลักสูตรทั้งหมดแล้วและได้ขึ้นเป็นผู้บริหาร ทางเอสซีจีได้จัดหลักสูตร

อบรมเพิ่มเติมได้แก่ Advance Management Program (AMP) และ Executive Development Program (EDP) โดยหลักสูตรแรกเอสซีจีร่วมมือกับ ฮาวาร์ด บิสสิเนสท สคูล และวาร์ตัน บิสสิเนส สคูล ส่วนหลักสูตร EDP ร่วมมือกับ โคลัมเบีย บิสสิเนส สคูล ซึ่งค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมผู้บริหารจะแยกอิสระจากงบพัฒนาบุคคลหลัก

ปัจจุบันเอสซีจีมีนโยบายในการกระจายอำนาจ (Empowerment) เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าได้รับอิสระในการทำงาน มีการเสริมสร้างบทบาทผู้นำในด้านการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหลักการและกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของเอสซีจี ประกอบด้วย ระบบคุณธรรม (Merit System) มีการสนับสนุนยกย่อง แต่งตั้งคนเก่ง คนดี ทำงานดี ให้เลื่อนตำแหน่งขึ้นได้ตลอดเวลา ความเป็นธรรมและความมีเหตุผล (Fairness) มีข้อมูลสนับสนุนในการเลื่อนลำดับขั้น หรือเลือกคนให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่มีความลำเอียง ไม่มีการเลือกสถาบัน มีระบบกรรมการดูแลพนักงานทั้งหมด กระบวนการในการสรรหาบุคลากรใหม่ที่ดีที่สุด (Best recruit and retain) และการส่งพนักงานอบรมทั้งในและต่างประเทศ (Training and development) นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ทั้ง 2 ฝ่ายคือองค์กร และผู้สมัคร ได้มีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บริษัทให้ความสำคัญกับผู้นำระดับต่างๆ โดยพนักงานแต่ละระดับจะมีบทบาทภาวะผู้นำตั้งแต่พนักงานระดับจัดการ (Management Level) ที่ต้องสามารถทำให้คนในองค์กรเห็นทิศทางอนาคตขององค์กรพนักงานระดับบังคับบัญชา (Supervisory Level) เป็นผู้ที่นำนโยบายกลยุทธ์และทิศทางต่างๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้แนวทางไว้ แล้วนำไปสื่อและปฏิบัติได้เกิดผลในหน่วยงานของตนเอง และ พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level) ที่จะต้องมีความสามารถปฏิบัติงานตามแนวนโยบายในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังมีการสร้างระบบประเมินพฤติกรรมให้กับผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้รับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลรอบด้านทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน โดยผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น ไอ บอร์ด ระบบ-การประเมิน360 องศา เป็นต้น

แนวทางสร้างและพัฒนาผู้นำของเอสซีจี ใช้แนวทางแบบ Systematic Approach และ Informal Approach การสร้างและพัฒนาผู้นำแบบ Systematic Approach คือระบบการสร้างบุคลากรที่ทรงประสิทธิภาพแก่องค์กร มีทั้งการสร้างและพัฒนาผู้นำผ่านกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีขั้นตอนกลั่นกรองและพัฒนาพนักงานนับตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกที่เน้น “คนเก่ง” และ “คนดี” จากแหล่งที่มาต่างๆ ทั้งจากผู้จบการศึกษาใหม่ และผู้ผ่านประสบการณ์การทำงานมาแล้ว และเมื่อได้เข้ามาทำงานกับเอสซีจี พนักงานทุกคนจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและด้วยความเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาเติบโตตามสายอาชีพและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อไป ส่วน Informal Approach การเป็นต้นแบบของผู้นำ ซึ่งซีอีโอของเอสซีจีมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้ธุรกิจของบริษัทก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจระดับนานาชาติ และต้องการให้เอสซีจีเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนั้น จึงมุ่งหวังให้ผู้นำในทุกระดับต้องแสดงวิธีคิด และปฏิบัติงานให้เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งรวมถึงการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงด้วย ยิ่งไปกว่านั้นเอสซีจียังใช้แนวคิดการบริหารสมรรถนะ (Competency Based Management) เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจนต่อเนื่อง และสนับสนุนความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น รวมทั้งยังมีการสร้างเครือข่ายกับ

สถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยระดับโลกเพื่อผลักดันให้บุคลากรของเอสซีจีมีความรู้ความสามารถระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรมทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค

กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้รวบรวมกรณีศึกษา 5 องค์กรภาคเอกชนที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร กรณีศึกษา 5 องค์กรภาคเอกชนดังกล่าว ได้แก่ 1)บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท CISCO 3) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 4) บริษัท เครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ5) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแต่ละองค์กรได้นำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง ได้แก่ การสรรหาการคัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัล และการรักษาคนเก่ง มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

ตาราง 3 การเปรียบเทียบวิธีการบริหารจัดการคนเก่งระหว่างองค์กรเอกชนต่าง ๆ ในประเทศไทย (กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

องค์กรเอกชน	การบริหารจัดการคนเก่ง			
	การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	**การพัฒนาคนเก่ง**	**การให้รางวัลคนเก่ง**	**การรักษาคนเก่ง**
บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	ดำเนินการจัดหาคนเก่งโดยใช้นโยบาย Promotion from within มีการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินและคัดเลือก 2 ขั้น ได้แก่ ขั้นแรก ใช้โมเดล ALPC ประกอบด้วย 1) Attitude and Acceptability 2) Learn ability 3) Performance Potential และ 4) Competency ขั้นที่สอง ใช้โมเดล Leadership modeling and assessment กล่าวคือ เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาคนเก่ง โดยมองลึกถึงทัศนคติต่องาน มองทั้งปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคต สำหรับเครื่องมือใน	มีการจัดกลุ่มคนเก่งด้วยการประเมินตามระบบ PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) จากนั้นแบ่งกลุ่มคนเก่งออกเป็นกลุ่ม star และ กลุ่ม HIPO ซึ่งบริษัทวางแผนพัฒนาความรู้และความสามารถให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำแผนดังกล่าวร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีการพัฒนาคนเก่งจากการมอบหมายงานพิเศษ โดยแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของ	มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนเก่งในรูปค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจอื่นๆ เช่น โบนัส ซึ่งจะพิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน โดยมอบให้ปีละครั้ง ส่วนสิ่งจูงใจระยะยาว ได้แก่ การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท การให้สวัสดิการด้านสุขภาพ วันลาพักผ่อนพิเศษ และโปรแกรมพิเศษอื่นๆ เช่น มอบบัตรรับประทานอาหาร บัตรส่วนลดต่างๆ เป็นต้น	การรักษาคนเก่ง เช่น ให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท การส่งเสริมให้คนเก่งเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งสายงานบริหารและสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมทั้งการคัดเลือกรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม และพัฒนาคนเก่งที่คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้เรียน

องค์กรเอกชน	การบริหารจัดการคนเก่ง			
	การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	การพัฒนาคนเก่ง	การให้รางวัลคนเก่ง	การรักษาคนเก่ง
	การจัดกลุ่มคนเก่ง ใช้แบบประเมิน PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) เพื่อจัดกลุ่มคนเก่ง ทดสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเก่ง กลุ่มที่บริษัทถือว่าเก่งจะใช้ชื่อเรียกว่ากลุ่ม star และกลุ่ม HIPO	หน่วยธุรกิจย่อย มีการสั่งสมประสบการณ์จากวิธี short term experience คือ ได้ติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพิ่มทักษะความรู้หลายๆ ด้านด้วยการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งสอนงานในระบบพี่เลี้ยง		
บริษัท CISCO	มีการจัดหาคนเก่งจากภายนอกโดยใช้เว็บไซต์ของบริษัทเป็นช่องทางรับสมัครบุคคลภายนอก เมื่อมีผู้สมัครผ่านทางเว็บไซต์ เจ้าหน้าที่ของบริษัทจะโทรกลับไปเพื่อสัมภาษณ์เบื้องต้นและดึงดูดผู้สมัครให้มาทำงานที่บริษัท ทั้งนี้เจ้าหน้าที่คนใดที่สามารถดึงผู้สมัครให้มาร่วมงานกับบริษัทได้ จะได้รับรางวัลพิเศษด้วย นอกจากนี้ยังใช้โปรแกรม Pathfinder เพื่อช่วยให้คนเก่งสามารถค้นหาตำแหน่งงานที่ตรงกับความสนใจของตนเองและเสนอตนเองเพื่อเข้ารับตำแหน่ง สำหรับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งนั้นเริ่มต้นจากกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งตามที่องค์กรต้องการ จากนั้นนำคุณสมบัติไปประเมินผลในการคัดเลือก	มีการวางแผนพัฒนาคนเก่งตั้งแต่เริ่มทำงานโดยฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท มีระบบการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การสอนงานในระบบ Buddy system นอกจากนั้นยังใช้ระบบ E-learning ในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองไม่ว่าจะปฏิบัติงาน ณ สถานที่ใดหรือสาขาใดในโลก	มีการให้รางวัลจูงใจคนเก่งโดยจ่ายเป็นค่าตอบแทนแบบ Risk pay มีความยืดหยุ่นสูงและเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง มีการจ่ายโบนัสให้กับคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานดีและกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การให้ถือหุ้นของบริษัท	มีการรักษาคนเก่งด้วยการให้สิทธิถือครองหุ้นของบริษัท และการใช้ระบบ E-learning เพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทปฏิบัติต่อคนเก่งทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมของบริษัทให้น่าอยู่ มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและมีความรู้สึกผูกพัน มีข้อตกลงร่วมกันระหว่างคนเก่งกับบริษัท โดยคนเก่งที่ถูกเลิกจ้างแต่พร้อมที่จะกลับมาทำงานร่วมกับบริษัทเมื่อธุรกิจของบริษัท

องค์กรเอกชน	การบริหารจัดการคนเก่ง			
	การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	การพัฒนาคนเก่ง	การให้รางวัลคนเก่ง	การรักษาคนเก่ง
	ด้วยวิธีต่างๆ เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์			กลับคืนสู่สภาพปกติจะได้รับเงินเดือน 1 ใน 3 จากเงินเดือนที่ตนได้รับ
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	วิธีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายใน เน้นการเฟ้นหาคัดเลือกจากผู้มีศักยภาพโดยการประเมินคัดเลือกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชีรายชื่อ เรียกว่า Talent pool หรือ Star inventory เพื่อพัฒนาและเสริมความแข็งแกร่งเป็นพิเศษในการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายแรกคือผู้บริหารระดับ 7 ขึ้นไป อายุไม่เกิน 50 ปี มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมากถึงดีเลิศ ใช้วิธีการประเมิน 4 วิธี ได้แก่ แบบทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบทดสอบโดยใช้กรณีศึกษา และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมภาวะผู้นำ	มีการกำหนดแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยมีฝ่าย HR รวบรวมแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาคนเก่งทุกๆ 6 เดือน มีการวิเคราะห์แผนพัฒนารายบุคคลเพื่อจัดหัวข้ออบรมให้ตรงกับคนเก่งมากที่สุด จากนั้นเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อจัดทำ Talent pool โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งผ่านการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน การร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาอื่น มีการวางแผนโยกย้ายหมุนเวียน และจัดโครงการพัฒนาผู้นำ	มีการให้รางวัลคนเก่งโดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่ดีและจัดเข้าอยู่ในกลุ่ม Fast track ซึ่งจะได้รับบำเหน็จประจำปีเป็นอัตราสูงกว่าพนักงานทั่วไป	มีการรักษาคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกเพื่อขึ้นบัญชีให้อยู่ใน Talent pool ซึ่งมีโอกาสจะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคต คนดีคนเก่งที่ได้รับคัดเลือกจะรู้สึกถึงการยอมรับและมีคุณค่า เกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร
บริษัท เครือซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)	มีการสรรหาคนเก่งจากโครงการ Cementhai Career Choice ซึ่งเป็นการสรรหาคนเก่งที่มีศักยภาพสูงแบบเข้มข้น และคัดเลือก	มีการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการพัฒนาคนที่	มีการจูงใจคนเก่งด้วยการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป เช่น Merit increase,	มีการรักษาคนเก่งด้วยการจูงใจจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป การมอบหมายงานที่ท้าทาย

องค์กรเอกชน	การบริหารจัดการคนเก่ง			
	การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	การพัฒนาคนเก่ง	การให้รางวัลคนเก่ง	การรักษาคนเก่ง
	คนเก่งจากภายในโดยเน้นนโยบาย Promotion from within พิจารณาคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน (Performance) ขีดความสามารถ(Competency) และศักยภาพ (Potential) นอกจากนี้ยังมีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากโครงการเสริมคนเก่ง สร้างคนดี ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย คือ นิสิตนักศึกษาปี 3-4 โดยพิจารณาจาก GPA ไม่ต่ำกว่า 3.0 ให้ฝึกงานที่บริษัทเป็นเวลา 3 เดือน มีการร่วมแบ่งปันและทำ Project assignment และมีการพาไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น และได้รับการจ้างเป็นพนักงานใหม่ รวมทั้งได้รับการพัฒนาสู่การเป็น Young Talent ต่อไป	หลากหลาย เช่น การอบรมระยะสั้นการมอบหมายงาน(Stretch assignment), การทำโครงงาน (Project assignment), การจัดจัดประสบการณ์ระยะสั้น (Short-term experience), การหมุนเวียนงาน (Job rotation), การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment), การขยายงาน (Job enlargement), และการพัฒนาตนเอง (Self-development)	Promotion adjustment, Salary adjustment, และการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Variable pay โดยจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และเสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ขึ้น การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง เหมือนเป็นการทำงานภายในครอบครัว
บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)	มีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายใน โดยการประเมินจากผู้บริหาร ใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน รวมทั้งให้ผลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าโดยตรง	มีโครงการพัฒนาคนเก่ง เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ การอบรมดูงานทั้งในและต่างประเทศ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การโอนย้ายงาน	มีการจูงใจคนเก่งโดยให้ค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานทั่วไป รวมทั้งมีการให้สิ่งจูงใจอื่นๆ เช่น โบนัส ตามผลการปฏิบัติงาน หรือการให้สิ่งจูงใจระยะยาว เช่น การให้สิทธิถือครองหุ้น ของบริษัท	เน้นให้คนเก่งได้รับการฝึกอบรมในเรื่องความรู้ด้านธุรกิจประกันภัยที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง แต่ไม่เน้นการเสนอค่าตอบแทนที่สูงแก่คนเก่ง

นอกจากองค์กรภาคเอกชนทั้ง 5 แห่งข้างต้นแล้ว ยังมีตัวอย่างขององค์กรเอกชนประเภทธนาคารได้เล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของธนาคารและพัฒนาความรู้ความสามารถไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์การเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการเติบโตของธนาคารได้ทันท่วงทีจึงผลักดันให้เกิดโครงการ KTB (Krung Thai Bank) Talent ขึ้นซึ่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องเป็นรุ่นที่ 3 แล้วซึ่งสาระสำคัญของโครงการดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้ (ฝ่ายการพนักงาน สายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย, 2555: http://www.gotoknow.org/file/neoindust/KTB+TALENT.doc)

ธนาคารกรุงไทย

ในปัจจุบัน ธนาคารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และสภาพปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทักษะและความรู้ต่างๆ ที่พนักงานเคยใช้ได้ อาจจะต้องการความหลากหลายยิ่งขึ้น ธนาคารจึงต้องมีการวางแผนเตรียมบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของธนาคารและพัฒนาความรู้ความสามารถไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์กร โดยพิจารณาผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีผลงานดีมีศักยภาพสูง มีทัศนคติที่ดีและพร้อมที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ขึ้นมาทดแทน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และการเติบโตของธนาคารได้ทันท่วงที ซึ่งธนาคารและผู้บังคับบัญชาทุกท่านจะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ นั่นคือ เปิดโอกาสให้มีความเติบโตในอาชีพและได้รับผลตอบแทนเป็นไปตามความสามารถของแต่ละคน พัฒนาและเพิ่มศักยภาพพนักงานกลุ่มนี้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง กระตุ้นให้รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อธนาคาร ทุ่มเทปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแก่ธนาคารอย่างต่อเนื่อง

ธนาคารกรุงไทยได้นิยามคำว่า TALENT ว่าหมายถึง พนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีผลงานดีเลิศเป็นที่ยอมรับของทุกคน มีความรอบรู้ ในงาน มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์งานได้ดีกว่าคนทั่วๆ ไป มุ่งมั่นต่อความสำเร็จและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี และที่สำคัญ ความประพฤติหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติต่างๆ เหล่านี้ จะต้องเกิดซ้ำๆ ทำเป็นประจำ และมีความคงเส้นคงวาอยู่เสมอทั้งนี้ TALENT จะต้องรู้จักใช้จุดเด่นที่ตนเองมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน และสามารถนำความคิด ความรู้สึก และความประพฤติที่ดีๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล และต้องเป็นพนักงานที่มีความเด่นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน หรือเป็นกลุ่ม HP นั่นคือ High Performance และ High Potential สรุปได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 ความแตกต่างระหว่าง พนักงาน Talent กับ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Star)
(ฝ่ายการพนักงาน สายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย, 2555)

Talent	Star
High Performance และ High Potential	High Performance
ทำงานได้หลากหลายฟังก์ชั่นที่แตกต่างกัน	เก่งในงานเฉพาะด้านของตนเอง
เน้นมูลค่างานในลักษณะการเพิ่มทักษะที่หลากหลาย หรือ Multi-Skill	เน้นมูลค่างานในลักษณะของการเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานให้เกิดขึ้น
จูงใจได้ด้วยการสร้างความยอมรับ การมอบหมายงานที่ท้าทาย	จูงใจได้ด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงานที่ทำได้จริง

สำหรับการคัดเลือก KTB Talent นั้น ธนาคารกรุงไทยมีหลักเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกพนักงานที่มีความเด่นทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงาน โดยพิจารณาจาก**ปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือก** ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก 2) มีทัศนคติในการทำงานที่ดี 3) มีความสามารถในการเรียนรู้ 4) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี 5) มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลกับความสำเร็จในงานอย่างเห็นได้ชัด 6) มีศักยภาพที่บ่งชี้ว่ามีแนวโน้มเติบโตเป็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญได้ในอนาคต

เมื่อพิจารณาถึงวิธีการคัดเลือก KTB Talent มีขั้นตอนดังนี้ 1) ฝ่ายการพนักงานพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเบื้องต้น ได้แก่ อายุไม่เกิน 45 ปี ดำรงตำแหน่งตั้งแต่เจ้าหน้าที่อาวุโสถึงรองผู้อำนวยการฝ่าย คะแนนประเมินผลประจำปี พ.ศ. 2545-2548 ได้ร้อยละ 48 ขึ้นไปทุกปี และค่า T-score ของคะแนนประเมินผลมากกว่าหรือเท่ากับ 60 คะแนน 2) ผู้บริหารสายงาน ผู้บริหารหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินศักยภาพผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก พร้อมทั้งเสนอรายชื่อเพิ่มเติม (ถ้ามี) 3) ฝ่ายการพนักงานตรวจสอบคุณสมบัติ 4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินคุณลักษณะ พฤติกรรม ศักยภาพ ทัศนคติ และความสามารถในการเรียนรู้ 5) ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ธนาคารกำหนด เข้ารับการทดสอบเบื้องต้น เช่น ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ (ใช้ข้อสอบ CU-TEP เกณฑ์คะแนนที่ KTB กำหนด คือ 60 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สูงกว่ามาตรฐานในการสอบคัดเลือกนักศึกษาปริญญาโทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ความสามารถทางความคิดเชิงวิเคราะห์ (ใช้ข้อสอบ CU-BEST เกณฑ์คะแนนที่ KTB กำหนด คือ 200 คะแนน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สูงกว่ามาตรฐานในการสอบคัดเลือกนักศึกษาปริญญาโทของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และสอบ Psychometric Test (ผลคะแนนจะนำมาพิจารณาประกอบกับการประเมินศักยภาพ) 6) สอบสัมภาษณ์ และ 7) กรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติรายชื่อ

ส่วนวิธีการพัฒนา KTB Talent ธนาคารได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาพนักงาน ทั้งนี้ได้เล็งเห็นว่า พนักงาน คือหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสำหรับพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็น Talent ธนาคารจะพัฒนาให้ได้เรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ๆ ที่จะใช้ประโยชน์กับงานและความสามารถของแต่ละคน รูปแบบการพัฒนาเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้เข้าใจว่าบทเรียนที่ได้จากประสบการณ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง จนถึงทำอย่างไรจึง

สามารถนำเอาประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญทั้งทางด้านการทำให้ศักยภาพการทำงานที่แฝงอยู่ปรากฏออกมา แล้วขัดเกลาให้เข้มแข็งสูงขึ้น และการทำงานที่มีผลงานเป็นเลิศ โดยธนาคารแบ่งวิธีการพัฒนา Talent ออกเป็น 1) *การจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Career Development Plan)* ธนาคารจะจัดทำแผนการพัฒนาให้กับ Talent เป็นรายบุคคล โดยสายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กรจะร่วมกับผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานเองในการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การดูงานในประเทศและต่างประเทศ การสอนงาน และการมอบหมายงานทั้งนี้ การสอนงานและมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาจะต้องต่อเนื่อง และเป็นลักษณะงานที่พิเศษมาตรฐานของงานจะต้องสูง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความรับผิดชอบ ที่สำคัญแผนการพัฒนาดังกล่าวจะต้องมีความเหมาะสมกับความรู้ ประสบการณ์ ความชอบ และความสามารถของแต่ละคน และ 2) *การพัฒนาเป็นกลุ่ม* เป็นการฝึกอบรมตามแผนงาน ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาความสามารถเฉพาะตัวของ Talent

พนักงานคนใดที่เป็น Talent มีสิ่งที่ต้องยึดถือปฏิบัติคือ หนึ่ง การ*รักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน* Talent จะทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อตนเอง ผ่านกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ทั้งนี้ความคาดหวังเหล่านั้นจะเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของ Talent ซึ่งจะสูงกว่ามาตรฐานของพนักงานทั่วไป และจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานในการเป็น Talent และสอง *การรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง* ธนาคารจะพัฒนา Talent ให้มีศักยภาพและสามารถเติบโตได้อย่างไม่มีขีดจำกัด ตามความสามารถของแต่ละคน แต่อย่างไรก็ตาม แม้ธนาคารจะมีความตั้งใจดีที่สุดสนับสนุนทุกๆ ด้าน หลายต่อหลายอย่าง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ Talent ต้องลงมือทำสิ่งต่างๆ เหล่านี้รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของตัวเองให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการด้วยการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับ Talent ทั้งนี้เนื่องจาก สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทุกคนไม่สามารถที่จะอยู่นิ่งได้ หากสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนไป

ประโยชน์ของการเป็น Talent ที่พนักงานจะได้รับ คือหนึ่ง *การพิจารณา Career Path เป็นพิเศษ (Fast track)* การเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งที่ต้องการของพนักงานเกือบทุกคนในธนาคาร เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ศักยภาพ ความสามารถ และเป็นเครื่องแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตของพนักงาน ธนาคารจะพิจารณาให้ Talent *ได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานตามผลงานและความสามารถของแต่ละคนโดยไม่ยึดติดกับระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งงาน*และสอง *ประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากการพัฒนา Talent* จะได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสอนงาน การดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ และการฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น ซึ่งมีประโยชน์ต่อตนเองและต่อธนาคารเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม พนักงานบางคนสามารถถูกให้ออกจากการเป็นกลุ่ม Talent ได้โดยคณะกรรมการพนักงาน สามารถพิจารณาคัดรายชื่อออกจากการเป็นกลุ่ม Talent ได้ตามความเหมาะสม หากพนักงานกลุ่ม

KTB Talent รายใดมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) ไม่สามารถแสดงความก้าวหน้าในการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจน 2) ได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรอบการวัดด้าน Performance และ Potential ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 3) มีความผิดทางด้านวินัย 4) ขาดความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจ 5) การประเมินสถานภาพ Talent จัดอยู่ในกลุ่ม Unsatisfactory Performer 2 ครั้งติดต่อกัน โดยจัดให้มีการประเมินทุกสิ้นปี และ 6) ไม่เข้าร่วมรับการฝึกอบรมโดยไม่มีเหตุจำเป็น

โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ (2552: ออนไลน์) ได้จัดทำโครงการ Talent management ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2552 ได้จัดทำ แบบประเมินบุคลากรและคู่มือประเมิน “คนดีคนเก่ง” (Talent Group) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรพยาบาลจำเป็นต้องทำอยู่อย่างต่อเนื่องเนื่องจากการลาออกโอนย้าย หรือเกษียณที่ทำให้บุคลากรพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่นำพาเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ออกไปด้วย ทำให้หน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปได้ จึงดำเนินการเฟ้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูง (high Performance) ในปัจจุบัน และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร (Organizational Asset) การมีคนเก่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวการสร้างคนเก่ง เพื่อเตรียมตัวผู้สานต่อพันธกิจในอนาคต รุ่นต่อไป โครงการ Talent management เป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์เพื่อองค์กรไม่ใช่เพื่อตัวบุคคลากรในการที่จะนำองค์กรไปสู่สิ่งหรือเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยมีความเชื่อว่าความสามารถทั้งหมดขององค์กรอยู่ที่คุณค่าและศักยภาพของบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) ค้นหาบุคลากรพยาบาลของฝ่ายการพยาบาลที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและมีศักยภาพสูง และ 2) พัฒนาบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่องเป็นการ สร้างทรัพยากรบุคคลในอนาคตให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพเพียงพอในการสานต่อพันธกิจขององค์กรให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และได้ให้นิยาม Talent management หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหา แหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำไปใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการดำเนินงาน

1. กำหนดกรอบการประเมิน / คุณสมบัติ “คนดีคนเก่ง” (Talent Block / Template) ดังนี้

1.1 ผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น (มากกว่า 90 คะแนนขึ้นไป)

1.2 พิจารณาปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่คุณสมบัติเชิงบุคคล คุณสมบัติในการบริหาร (งาน คน ระบบ) และคุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้

1.3 สรุปมาตรฐานการกำหนด “คนดีคนเก่ง” สำหรับโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

1.4 กรอบการประเมิน สามารถใช้ประเมินทั้งกรณีประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรทางการพยาบาลเข้าเป็นบุคลากรกลุ่ม “คนดีคนเก่ง” และ ประเมินเพื่อพัฒนากลุ่ม“คนดีคนเก่ง”

2. การระบุและค้นหา “คนดีคนเก่ง” (Identification of Talent)

2.1 ใหทุกงานการพยาบาลโดยคณะกรรมการบริหารของงานการพยาบาลฯ ประเมินและ

2.2 ค้นหา “ คนดีคนเกง” ของงานการพยาบาลโดยใชแบบประเมินบุคลากรกลุม “คนดีคนเกง” ของฝายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม

2.3 บันทึกคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ดีเดน และคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่ยังขาดเพื่อการพัฒนาตอไป

2.4 ผูที่ไดรับการคัดเลือกเปน “ คนดีคนเกง” ตองสมัครใจเขารวมโครงการพัฒนา “ คนดีคนเกง” ของฝายการพยาบาล

3. คณะกรรมการ SNQIC พิจารณาและประกาศแจงกลุม “คนดี คนเกง” ตามกลุมอายุของฝายการพยาบาล ดังนี้ - กลุม Young generation (Y group) อายุการทำงานตั้งแต 5-10 ป

- กลุม Middle generation (M group) อายุการทำงานตั้งแต 11- 20 ป
- กลุม Senior generation (S group) อายุการทำงานตั้งแต 21 ปขึ้นไป

4. การประเมินเพื่อคัดเลือกจะดำเนินการทุก 1 ปตามรอบปงบประมาณ (เดือนสิงหาคม) โดยผูที่ไดรับการคัดเลือกเปนกลุม “คนดีคนเกง” ตองไดคะแนน 300 คะแนนขึ้นไป (คะแนนเต็ม 430 คะแนน) และจะไดรับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ตองเพิ่มเติม หลังจากนั้นจะไดรับการประเมินทุก 1 ปตามรอบปงบประมาณ

5. กรณีไมผานประเมินภายหลังไดรับการพัฒนาแลว 2 ครั้งขึ้นไปถือวาบุคคลดังกลาวไมอยูในกลุม “คนดีคนเกง”แต่สามารถเขารับประเมินเพื่อคัดเลือกเขามาใหมไดโดยตองผานการประเมินตามเงื่อนไข

6. การพัฒนาและฝกอบรม “คนดี คนเกง” (Training development of Talent)

6.1 พัฒนาและฝกอบรมตามคุณสมบัติในสวนที่บกพรอง

6.2 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติทุก 1 ปอยางตอเนื่อง นอกจากนี้มีการคัดเลือกและคนหากลุม “คนดี คนเกง” ใหมทุกป

7. การเปนที่ยอมรับ (recognition) และไดสิทธิประโยชน (Incentive) อื่นๆ

7.1 ผูที่ไดรับคัดเลือกจะไดรับพัฒนาเปนพิเศษและมีโอกาสพัฒนาเขาสูโครงการ Succession plan

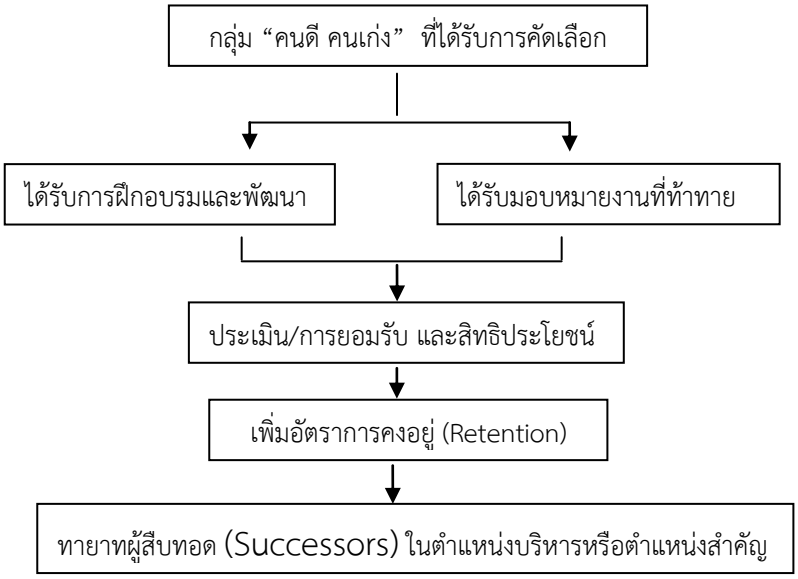
7.2 ผูที่ไดรับการคัดเลือกมีโอกาสไดรับการมอบหมายงานที่มากกวาเดิม

7.3 ผูที่ไดรับการคัดเลือก มีโอกาสในการทำงานอยางเต็มศักยภาพ มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพและมีโอกาสในการเรียนรูอยางตอเนื่อง

7.4 ไดรับการพัฒนางานในอาชีพมากกวาไดรับการตอบแทนในรูปคาตอบแทน เชน การมีโอกาส ไดรับการฝกอบรม ดูงานทั้งภายในและนอกประเทศ

ประโยชน์ที่ได 1) สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงใหอยูในหนวยงานระยะยาว 2) ฝายการพยาบาล มีการพัฒนางานอยางตอเนื่องดวยทีมงานที่มีความสามารถ 3) ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพรอมใหกับบุคลากรรุนใหม 4) ลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่บุคลากรใหมตองเรียนรูทำความเขาใจกับงานที่รับผิดชอบ

ตัวชี้วัด 1) โรงพยาบาลได้ผลงานคุณภาพเพิ่มขึ้นจากกลุ่ม “คนดี คนเกง” 2) อัตราความพึงพอใจของ “คนดี คนเกง” และ 3) อัตราการลาออกจากงานของกลุ่ม “คนดี คนเกง”



ภาพประกอบ10 Talent management Model ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ (2555: ออนไลน์)

องค์กรในต่างประเทศ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรภาคเอกชนในต่างประเทศที่มีความโดดเด่นในการพัฒนาดาวเด่นขององค์กรด้วยระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ดังนี้

Siemens (อังศินันท์ อินทรกำแหง, 2553 อ้างอิงจาก www.siemens.co.uk)

บริษัทซีเมนต์ (Siemens) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงการสนับสนุนให้บุคลากรได้กำหนดวิถีทางที่ต้องการพัฒนาตนเองและมุมมองอื่นๆ ในชีวิตการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการฝึกอบรมในสิ่งที่ต้องการ การเลือกงานที่ตนเองมีความสนใจเป็นพิเศษและการทำให้ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสมดุล เป็นต้น ภายใต้ฐานคิดที่ว่าองค์การอยู่ไม่ได้ ถ้าไม่มีบุคลากร บริษัทซีเมนต์จึงเป็นหนึ่งในสถานประกอบการที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพสูงและสร้างแรงใจให้แก่บุคลากรในทุกตำแหน่งซึ่งมีอยู่ประมาณ 500,000 คนทั่วโลกในตำแหน่งที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นวิศวกร นักวิจัย ผู้จัดการและผู้บริหารเชิงธุรกิจ นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น นอกจากนี้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมต้องการได้รับการบริหารจัดการในแนวทางที่สอดคล้องกับศักยภาพ ถ้าบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม บุคลากรจะจูงใจตนเองในการทำงานให้ได้ผลดี โดยการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทซีเมนต์จะสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกว่า ความยอดเยี่ยมของบุคลการ (People excellence) หรือการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง บริษัทซีเมนต์จะมอบความรับผิดชอบให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองได้รับความไว้วางใจให้

ทำงานผลงานชิ้นสำคัญ และบุคลากรจะพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานเมื่อทราบว่าการทุ่มเทและพยายามของตนเองมีคุณค่า ดังนั้นบริษัทซีเมนต์จึงได้ใช้กลยุทธ์ต่างๆในการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและผูกพันกับองค์การไม่ว่าจะเป็นการให้กำลังใจ การเลื่อนตำแหน่งและการเพิ่มค่าตอบแทน หรือการทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ บริษัทซีเมนต์ยังเน้นการทำงานเป็นทีม ด้วยความเชื่อที่ว่าบุคลากรจะทำงานโดยสร้างความแตกต่างได้มาก เมื่อทำงานเป็นทีมได้มีประสิทธิภาพ บริษัทซีเมนต์จึงต้องการให้บุคลากรทุกคนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจและรู้ถึงวิธีการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ เป้าหมายส่วนบุคคลของบุคลากรจึงเป็นเป้าหมายเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรประเด็นในการ Talent management ของบริษัทซีเมนต์จึงแตกต่างจากองค์การอื่นๆ ในส่วนที่บริษัทซีเมนต์มอง Talent management เป็นการบริหารจัดการคน และดำเนินการบนมาตรฐานเดียวกันในบริษัททั่วโลกของบริษัทซีเมนต์ โดยมองว่าบุคลากรทุกคนเป็นคนเก่ง ไม่เฉพาะผู้มีศักยภาพสูงเท่านั้น โดยกลยุทธ์การพัฒนาของบริษัทซีเมนต์ประกอบไปด้วย การบรรลุวัฒนธรรมของการมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง สร้างกลุ่มคนเก่งระดับนานาชาติ การทำให้วิชาชีพเข้มแข็ง และพัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำของบริษัทซีเมนต์ (Siemens' Leadership Excellence Programme: SLE) บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองผ่านโปรแกรมดังกล่าว ปรัชญา Talent management ของบริษัทซีเมนต์จึงเตรียมไว้สำหรับบุคลากรทุกคนที่จะได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนที่จะพัฒนาถึงขั้นสุดของศักยภาพ การช่วยเหลือให้บุคลากรได้ทำงานอย่างสุดความสามารถทุกวัน ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนตัว เมื่อบุคลากรบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลเป็นวิถีทางที่ดีที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรทุกคนสามารถก้าวหน้าและได้รับการมอบหมายงานที่ท้าทายในองค์กรบริษัทซีเมนต์จึงจับคู่ความเก่งเฉพาะตัวของบุคลากรแต่ละคนกับงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน บุคลากรของบริษัทซีเมนต์ทุกคนจึงได้ใช้ความเก่งของตนเองอย่างเต็มความสามารถ โดยแนวทาง Talent management ของบริษัทซีเมนต์ มี 2 แนวทาง ได้แก่

1. การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) เพื่อที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ทำงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานในความรับผิดชอบเดิม มีการเตรียมรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเพิ่มสำหรับบุคลากรที่ทำได้สำเร็จ

2. การขยายงาน (Job enlargement) เพื่อที่บุคลากรจะได้ขยายความรับผิดชอบในงานที่กำลังรับผิดชอบรวมถึงการได้พัฒนาความรู้และทักษะ (www.siemens.co.uk)

ถึงแม้แนวคิด Talent management จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหากแต่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการต้องพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ข้อจำกัดและอุปสรรคในการนำ Talent management ไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ (Schweyer, 2004; McGoldrick et al, 2005: online) โดยมีรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 สิ่งที่ควรคำนึงและอุปสรรคของการนำ Talent management ไปใช้ในหน่วยงาน
(Schweyer, 2004; McGoldrick et al, 2005: online)

สิ่งที่ต้องคำนึงถึง	ข้อจำกัดและ/อุปสรรค
1. แหล่งที่มา (Sourcing) ของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง สามารถใช้บริการบริษัทที่ทำหน้าที่เป็นเครือข่ายและตัวกลางในการสรรหาหาบุคลากรเข้า เช่น jobtopgun.com, headhunter.com เป็นต้น หรือการสร้างเว็บไซต์ ขององค์กรตนเองเพื่อที่คนเก่งสามารถเข้าถึงและกรอกใบสมัครได้ง่าย 2. การวิเคราะห์และคัดเลือก (Screening and selection) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ที่เหมาะกับงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจในการทำงานที่เต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา โดยอาจนำเอาแนวคิดสมรรถนะหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ 3. การนำบุคลากรไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (Deployment) เมื่อได้บุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและคุณสมบัติ รวมถึงวิเคราะห์ว่าน่าจะมีศักยภาพในการทำงานประเภทใดได้อีกบ้างในอนาคต 4. การพัฒนาคนเก่ง (Development) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมาพิจารณาถึงช่องว่าง (Gap) ของความรู้และทักษะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง เพื่อทำการพัฒนา รวมถึงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องเป็นไปในแนวทางที่องค์การต้องการและสอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ด้วย 5. การรักษา (Retention) การรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่งไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ควรมีการสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากร	1. การบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่งมีโอกาสล้มเหลว หากแนวทางการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับธรรมาภิบาลขององค์กรกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และสถานการณ์ทางการเงินขององค์กรดังนั้นองค์การต้องมีการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งทุ่มเทให้องค์การอย่างชัดเจน และวางตัวบุคลากรที่เป็นคนเก่งให้เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. เมื่อองค์การดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งแล้ว บุคลากรที่เป็นคนเก่งย่อมต้องการสร้างความรู้และนวัตกรรมให้แก่องค์กร หากแต่องค์การไม่บริหารจัดการอย่างรอบคอบหรือไม่มีช่องทางการสร้างสรรค์งานสำหรับบุคลากรกลุ่มนี้จะส่งผลเสียต่อความต้องการทุ่มเทให้องค์กรการส่งผ่านความรู้และการรักษาไว้ซึ่งเครือข่ายที่สนับสนุนการทำงาน 3. การดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ดังนั้นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการต้องมีการระบุบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และการนำเสนอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ 4. ก่อนการริเริ่มดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง องค์การควรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ให้ครอบคลุม กล่าวคือ องค์การต้องบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่งจริงหรือไม่ องค์การมีความพร้อมหรือไม่ หากองค์กรวางแผนการดำเนินการไว้แล้วต้องคำนึงถึงวิธีการที่จะนำแผน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึง	ข้อจำกัดและ/อุปสรรค
และผู้บังคับบัญชา รวมถึงมีการดูแลบุคลากรที่เป็นคนเก่งในทุกๆด้าน อาทิเช่น การบริหารที่ดีที่มีความโปรงใส การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและการเรียนรู้	ไปสู่การปฏิบัติ และคำนึงถึงวิธีการประเมินที่เหมาะสม รวมถึงการกำหนดเกณฑ์ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

จากการรวบรวมกรณีศึกษาในการทบทวนเอกสารของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554) ที่ถอดบทเรียนความสำเร็จขององค์กรภาคเอกชนชั้นนำร่วมกับการทบทวนเอกสารงานวิจัยในต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

LBA Consulting Group

บริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงอย่าง LBA consulting group ได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน รวมทั้งกรอบสำหรับปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาพนักงานกลุ่มดาวเด่นหรือคนเก่งสามารถส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืนตามที่องค์กรคาดหวัง แนวทางดังกล่าว เรียกว่า Talent Reservoir ซึ่งกระบวนการของแนวทางดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบ Talent Reservoir การแปลงวิธีปฏิบัติของ Talent Reservoir ให้อยู่ในรูปของซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ และ การนำกระบวนการทั้งหมดของ Talent Reservoir ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ในแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการออกกแบบ Talent Reservoir

ในขั้นตอนนี้เป็นการออกแบบโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดตั้งคณะกรรมการ Talent Reservoir 2) การออกแบบเครื่องมือและวิธีการสำหรับการประเมินผล และ 3) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดตั้งคณะกรรมการนั้นจะประกอบไปด้วยผู้บริหารสูงสุดของทีม (CEO) ผู้บริหารอาวุโสจากฝ่ายต่างๆ ผู้บริหารอาวุโสด้านทรัพยากรมนุษย์ และทีมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หน้าที่ของคณะกรรมการคือ แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะและออกแบบหรือปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา ค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ตำแหน่งใหม่ที่คาดว่าจะเปิดรับ การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีอยู่ในองค์กร นโยบายและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ในขั้นการออกแบบเครื่องมือและวิธีการสำหรับการประเมินผลนั้น คณะกรรมการจะนำข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในกรออกแบบเครื่องมือสำหรับประเมินผล รวมทั้งนิยามความหมายของเครื่องมือเหล่านี้ให้พนักงานในองค์กรเข้าใจตรงกัน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคาดการณ์ความก้าวหน้าในอนาคต เกณฑ์การวัดผลงานและศักยภาพ ทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของงาน

(Core competency) การกำหนดระดับความสามารถ และแนวทางการพัฒนา Talent ด้วยวิธีการสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรม (Training and Development)

ขั้นที่ 2 ขั้นการแปลงวิธีปฏิบัติของ Talent Reservoir ให้อยู่ในรูปของซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์

ในขั้นนี้องค์กรจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งหมดจัดเก็บในระบบคอมพิวเตอร์ เช่น จัดเก็บข้อมูลของ Talent Reservoir ใน Microsoft assess เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 3 ขั้นการนำกระบวนการทั้งหมดของ Talent Reservoir ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในขั้นนี้เป็นการประเมินสมรรถนะของ Talent ด้วยวิธี 360 องศา ซึ่งเป็นวิธีที่จะสามารถช่วยให้พนักงานและหัวหน้างานค้นพบจุดแข็งและความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานจากมุมมองที่หลากหลาย โดยมีหัวหน้างานรับผิดชอบต่อผลการประเมินและให้คำปรึกษา ในการจัดทำแผนบริหาร Talent อย่างเป็นทางการจะเริ่มจากหัวหน้างานหรือผู้ประเมินเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับผู้ที่พร้อมจะทดแทนหรือสืบทอดตำแหน่ง และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ลงในไฟล์ของพนักงานหรือผู้รับการประเมิน โดยหัวหน้างานสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการให้คำแนะนำพนักงานให้ปรับปรุงผลงานและสมรรถนะของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

บริษัท Conoco Phillips

บริษัท Conoco Phillips เป็นบริษัทธุรกิจด้านพลังงานของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม พนักงานทุกคนจะได้รับการถ่ายทอดให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนา บทบาทหน้าที่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบ ทั้งองค์กร ผู้บังคับบัญชาและพนักงานต้องปฏิบัติเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ระบบการพัฒนาดังกล่าวดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ดังได้กล่าวแล้วว่าองค์กร ผู้บังคับบัญชา และพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยแต่ละส่วนมีบทบาทดังนี้ พนักงาน ต้องรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และแสดงความสามารถด้วยการสร้างผลงานตามที่องค์กรคาดหวังเพื่อส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถ ส่วนผู้บังคับบัญชา ต้องทำหน้าที่สอนงานและชี้แนะผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองและสร้างผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง ในขณะที่องค์กรเองต้องสนับสนุนการทำงานของพนักงานทุกคนให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการพัฒนาตนเองและเติบโตตามเส้นทางอาชีพที่องค์กรกำหนด

โมเดลการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบริษัท Conoco Phillips ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Establishing your current state เป็นขั้นตอนที่ให้พนักงานวิเคราะห์ทักษะและความสามารถในปัจจุบันว่ามีความถนัดและเชี่ยวชาญด้านใด หรือมีจุดอ่อนด้านใด 2) Determining your future state เป็นขั้นตอนที่ให้พนักงานมองไปยังอนาคตเพื่อตัดสินใจเลือกสายงานที่ตนต้องการเติบโต รวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะเติบโตในสายงานดังกล่าว 3) Creating your individual development plan เป็นขั้นตอนที่พนักงานต้อง

ประเมินและวิเคราะห์ความสามารถที่ตนใช้ในงานปัจจุบัน เปรียบเทียบกับความสามารถที่ต้องใช้ในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเรียกว่าเป็นการประเมินช่องว่างของสมรรถนะการทำงาน (Competency gap) พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 4) Implementing your plan and measuring results เป็นขั้นตอนที่พนักงานพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งประเมินผลลัพธ์ว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาหรือไม่

สำหรับแนวทางที่บริษัท Conoco Phillips พัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะสูงและเติบโตตามทิศทางที่องค์กรคาดหวัง มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) Internal and external education and training เป็นการเพิ่มความรู้และทักษะการทำงานของพนักงานด้วยการฝึกอบรมในหลักสูตรที่องค์กรจัดให้หรือเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งองค์กรใช้วิธีนี้ประมาณร้อยละ 10 ของวิธีการพัฒนาทั้งหมด 2) Coaching and feedback เป็นวิธีที่ที่ให้ผู้บังคับบัญชาสอนงาน (coach) ให้แก่พนักงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แก่พนักงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์กรใช้วิธีนี้ประมาณร้อยละ 20 ของวิธีการพัฒนาทั้งหมด และ 3) On the job experience เป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะด้วยการมอบหมายให้พนักงานทำโครงการหรือร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ แนวทางนี้จะช่วยให้พนักงานได้ประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่ได้ผลลัพธ์สูงสุด องค์กรจะใช้วิธีการนี้สูงถึงร้อยละ 70 ของวิธีการพัฒนาทั้งหมด

บริษัท Microsoft Corporation

บริษัท Microsoft Corporation เป็นบริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ของโลกที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพสูง (High-potential หรือเรียกสั้นๆ ว่า HiPos) เพื่อผลักดันให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป ในระดับผู้จัดการจะได้รับการพัฒนาด้านอาชีพอย่างเฉพาะเจาะจงในโครงการ High-potential development programs นอกจากนี้กลุ่มพนักงานขาย กลุ่มพนักงานการตลาด และการบริการกิจกรรมด้านลูกค้า ก็เป็นกลุ่มงานที่บริษัทให้ความสำคัญและต้องการพัฒนาให้เป็น HiPos

แนวทางการพัฒนา HiPos ของบริษัท Microsoft เริ่มต้นจากการค้นหาผู้ที่มีศักยภาพสูง โดยกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ชัดเจน ได้แก่ ผู้ที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่น และมีความทะเยอทะยาน ที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จในบทบาทที่สำคัญต่อไป คือ การเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญทั้งในงานเชิงเทคนิคและการบริหาร อย่างไรก็ดีผู้ที่มีศักยภาพสูงจะแตกต่างจากผู้ที่มีผลงานดีตรงที่ผู้ที่มีศักยภาพสูงนอกจากจะมีทักษะและความสามารถในงานที่รับผิดชอบแล้ว ยังต้องเป็นหัวหน้าที่สามารถสร้างผลงานที่ดีในระยะเวลาอันสั้นเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลงานดี ส่วนผู้ที่มีผลงานดีนั้นอาจแสดงความสามารถที่ดีเลิศ แต่ขาดความมุ่งมั่นหรือความทะเยอทะยานในการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในระยะเวลาที่สั้นที่สุด

ตัวอย่างโครงการพัฒนา HiPos ของบริษัท Microsoft ได้แก่ โครงการ Expo Leadership Building Leaders จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา HiPos ทุกระดับให้เป็นผู้นำในอนาคต โดยแบ่งกลุ่ม HiPos เป็น 3 กลุ่มตามช่วงอาชีพหรือระดับตำแหน่งของแต่ละคน หรือเรียกว่า Expo 3 Tiers ซึ่งแต่ละกลุ่มจะให้

ความสำคัญกับเรื่องที่แตกต่างกันตามความจำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดของแต่ละกลุ่มดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้บริหารระดับหน่วยงานและผู้นำหน่วยธุรกิจ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหารระดับนี้ คือ สร้างความสามารถด้านการเป็นผู้นำในงานที่สำคัญและความสามารถในการสร้างเครือข่ายระดับโลก กลุ่มที่ 2 คือ ผู้จัดการ จุดมุ่งหมายของการพัฒนากลุ่มนี้เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการสร้างผู้นำของ Microsoft และการขยายขอบเขตของเครือข่ายให้กว้างขึ้น และกลุ่มที่ 3 คือ HiPos เป็นกลุ่มผู้มีอายุงานน้อยและดำรงตำแหน่งในระดับไม่สูงมาก จุดมุ่งหมายของการพัฒนากลุ่มนี้เพื่อสร้างความตระหนักด้านความมุ่งมั่นและความเข้าใจในธุรกิจ

นอกจากนี้โครงการดังกล่าวยังใช้วิธีการเรียนรู้และพัฒนากลุ่มผู้มีศักยภาพ 5 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ (Orientation) การสัมมนาระหว่างผู้นำ (Leadership conference) การพัฒนาผู้นำจากการปฏิบัติจริง (Leadership in action) การเรียนรู้ร่วมกันของ HiPos (Learning circles) และการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and mentoring) แต่ละวิธีมีแนวทางการดำเนินกิจกรรม ดังนี้

การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมให้ความรู้แก่พนักงาน เช่น ความรู้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ความเข้าใจในกลยุทธ์ธุรกิจของ Microsoft และหลักการเป็นผู้นำ เนื้อหาที่ถ่ายทอดในการปฐมนิเทศจะไม่ซ้ำกับหลักสูตรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหรือการพัฒนาผู้นำ

การสัมมนาระหว่างผู้นำ

การสัมมนาระหว่างผู้นำเป็นกิจกรรมพบปะของผู้บริหารกับ HiPos ในช่วงการประชุมทางธุรกิจ ลักษณะของการประชุมเป็นแบบการอภิปรายโต๊ะกลมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นทางธุรกิจระหว่างกัน โดยจะประชุมร่วมกันเป็นเวลา 2 วัน เปรียบเสมือนเป็นเวทีสำหรับการแบ่งปันการเรียนรู้จากการทำงานตลอดทั้งปี

การพัฒนาผู้นำจากการปฏิบัติจริง

การพัฒนาผู้นำจากการปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมการฝึกหัดจากการปฏิบัติงานจริงจนเกิดประสบการณ์ตรง เช่น กิจกรรม Leadership in Action (LIA) ที่ช่วยพัฒนาทักษะในการนำ ทักษะการวิเคราะห์และการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการพัฒนา HiPos ด้วยการมอบหมายให้ HiPos ทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับธุรกิจ ผู้นำของแต่ละทีมต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นเวลา 6 เดือน ซึ่งประโยชน์จากกิจกรรมนี้ คือ HiPos ได้ฝึกคิดอย่างเป็นระบบ ได้พัฒนาความสามารถในการฟังและการสอน เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานต่างหน่วยงานในกลุ่ม Microsoft

การเรียนรู้ร่วมกันของ HiPos เป็นกลุ่มการเรียนรู้เล็กๆ ของเพื่อนร่วมงานที่เชื่อมโยงกลุ่ม HiPos กลุ่มต่างๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกันหรืออยู่คนละภูมิภาค เป็นการสร้างเครือข่ายของผู้นำและความสัมพันธ์ที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เรียกว่ากลุ่ม Learning circles ซึ่งประกอบด้วย HiPos จำนวน 5-7 คน ที่ติดต่อประสานงานกันผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์จากการทำงานซึ่ง

กันและกัน วิธีการเรียนรู้ร่วมกันนี้จะทำให้ HiPos เรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น เพราะสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกในกลุ่มการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อกันทำให้ HiPos ได้เรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของกันและกัน

การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง

การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง เป็นกิจกรรมที่มีพี่เลี้ยงช่วยสอนงานเป็นรายบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ HiPos เพิ่มศักยภาพส่วนตัวและด้านอาชีพให้อยู่ในระดับสูง ผู้ที่เคยเข้าร่วมโครงการมาก่อนจะกลายเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านี้รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพยายามพัฒนาตนเองเพิ่มจากเป้าหมายของการร่วมโครงการในครั้งแรก ซึ่งสอดคล้องกับที่บริษัท Microsoft ต้องการให้ผู้ร่วมโครงการกลับมาทำประโยชน์ให้แก่โครงการตลอดไป

ทั้งนี้ ระบบพี่เลี้ยงนับว่าเป็นกิจกรรมการพัฒนากำลังคนคุณภาพที่สำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทบทวนได้จากวรรณกรรมในเบื้องต้นตามที่ วัลลภา บุญรอด (มปป, ออนไลน์) ที่ได้เสนอไว้ในบทความวิชาการ เรื่อง *“การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง คือ กระบวนการพัฒนาตนเอง และ การสรรค์สร้างความเป็นวิชาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพการพยาบาล” มีสาระพอสรุปได้ว่า* กระบวนการพี่เลี้ยงถูกค้นพบมายาวนานกว่า 5,000 ปี โดยนิยมกันมากในวัฒนธรรมของชนเผ่าต่างๆ ในทวีปแอฟริกา เพื่อการสืบทอดความสามารถของคนยุคหนึ่งสู่ยุคต่อๆ มา แต่คำว่า “พี่เลี้ยง” (mentor) เป็นที่รู้จักในเวลาประมาณ 1,000 ปีถัดมา หรือ ประมาณ 4,000 ปี โดยถือกำเนิดมาจากเทพนิยายของกรีก เมื่อ Odysseus ต้องทิ้งบ้านเมืองไปรบที่ Trojans เขาได้มอบหมายให้เพื่อนรักชื่อ Mentor เป็นผู้ดูแลบ้านเมืองและอบรมให้การศึกษาแก่บุตรชายของเขา Telemachus เป็นเวลากว่า 10 ปี ตั้งแต่นั้นมาชื่อของ “Mentor” จึงถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย สำหรับในวงการศึกษา “Mentor” ใช้ในความหมายของ กระบวนการให้การศึกษา คำปรึกษา แนะนำ และดูแลโดยผู้อาวุโสกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่าจัดกระทำให้แด่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าด้วยความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย (John & Playko, 1992; Mincemoyer & Thomson, 1998; Busen & Engebretson, 1999) และได้มีผู้ให้นิยามไว้ ดังที่ Owen (1991; อ้างถึงใน Stilp, 1999) ได้ให้คำจำกัดความของกระบวนการพี่เลี้ยงว่า เป็นการไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการจับคู่ให้ระหว่างผู้มีทักษะหรือประสบการณ์มากกับผู้มีประสบการณ์น้อยโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านขึ้น และ John & Playko (1992) ได้ให้นิยามคำว่า “พี่เลี้ยง” ว่าเป็นเอกลักษณ์ของให้อันชาญฉลาดและอดทนของผู้ให้การปรึกษาที่จะให้แนวทางและสร้างชีวิตของผู้เยาว์วัยหรืออ่อนประสบการณ์ หรือผู้นำทาง (Torch passing) จากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป และ Sheehy (1976; อ้างถึงใน John & Playko, 1992) ได้ให้นิยาม “พี่เลี้ยง” คือ ผู้ที่สนใจและกระทำเพื่อการพัฒนาอาชีพของอีกคนหนึ่ง ดังนั้น พี่ลี้ยงในมุมมองของ วัลลภา ตามคำภาษาอังกฤษ ว่า **mentor** คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในด้าน/สาขาวิชานั้นจนเป็นที่ยอมรับในความสามารถของสมาชิกให้ทำหน้าที่ดูแล ถ่ายทอดความรู้ความสามารถสนับสนุนส่งเสริมทั้งด้านหน้าที่การงาน และสร้างสัมพันธภาพด้านจิตสังคม ด้วยความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย โดยส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการพัฒนาอาชีพหรือวิชาชีพ และทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ซึ่งนำสู่ความเจริญก้าวหน้าของคนรุ่นต่อมาในอนาคต

การสอนงานตามระบบพี่เลี้ยงถือกำเนิดมาจากรูปแบบการเรียนเพื่อรอบรู้ (Mastery of learning model) (Bloom, 1981) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่เชื่อว่าทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด และได้ผลลัพธ์ทางการศึกษาที่สูงกว่าวิธีอื่น เนื่องจากเป็นการสอนตามความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการให้เวลาตามความแตกต่างของผู้เรียน จึงทำให้การสอนมีคุณภาพขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการสอนงานในระบบพี่เลี้ยงมีรูปแบบการสอนที่แตกต่างกันตามคำบัญญัติศัพท์ที่ใช้ในภาษาอังกฤษ 3 คำ คือ coaching preceptoring และ mentoring โดยให้คำจำกัดความว่า **Coaching** คือ ผู้สอนงาน/ผู้ทำงานร่วมกับพนักงานโดยชี้แนะให้ทำงานตามเป้าหมายหรือให้เกินเป้าหมายขององค์กร (Bartlett, 1996) ส่วน **Preceptoring** คือ การสอนงานของพยาบาลประจำการที่มีประสบการณ์แก่นักศึกษาพยาบาลหรือพยาบาลจบใหม่ โดยมุ่งเน้นทักษะการทำงาน ในเวลาจำกัด (Fawcett, 2002; Peirce, 1991; Clayton, Broom & Ellis, 1989; และ Shamian & Inhabor, 1985) และ **Mentoring** คือ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ของผู้มีประสบการณ์มากกว่าให้กับผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อช่วยให้มีการปฏิบัติการทางวิชาชีพที่ดีขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ โดยไม่มีการกำหนดเวลาสิ้นสุด (Fawcett, 2002; Hayes, 2000; Busen & Engebretson, 1999; และ Hayes, 1998)

กระบวนการพี่เลี้ยงตามแบบของ Kram (1988, อ้างถึงใน Baker, 2003) แบ่งตามกลุ่มหน้าที่เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหน้าที่วิชาชีพ (career functions) และกลุ่มหน้าที่ด้านจิตวิทยาสังคม (Psychosocial functions)

ตาราง 6 กระบวนการพี่เลี้ยงแบ่งตามกลุ่มหน้าที่ (วัลลภา บุญรอด, มปป: ออนไลน์)

Career function	Psychosocial functions
เน้นความสัมพันธ์ในการเรียนรู้และเตรียมพร้อมเพื่อการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร	เน้นความสัมพันธ์ในการกระตุ้นความสามารถ ความชัดเจนในความเป็นตนเอง และพัฒนาบทบาททางวิชาชีพ
ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ให้การชี้แนะ (Coaching) ช่วยพัฒนาทักษะ (Develop new skills)	ให้การส่งเสริมสนับสนุน (Support) ให้คำแนะนำและรับปรึกษา (Advise) ให้กำลังใจ (Encouragement) กระตุ้นให้แสดงความสามารถ (Enhanced feelings of competence)

คาร์ (Carr, 1999) ได้ศึกษาผลงานวิชาการเกี่ยวกับกระบวนการพี่เลี้ยงมากกว่า 1900 เรื่องเพื่อสรุปเป็น รูปแบบระบบพี่เลี้ยง ที่มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความต้องการของแต่ละองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและการนำระบบไปใช้ปฏิบัติจริง โดยเขียนบทความชื่อเรื่อง “ความสำเร็จในอนาคตคือบทบาทของกระบวนการพี่เลี้ยงในทศวรรษหน้า” เป็นการสรุปรายงาน โครงการ สนันสนุนภาวะผู้นำและการเป็นแบบอย่างของสตรีในประเทศแคนนาดา (The Program for the Support of Women’s Leadership and Representation: PROLEAD) และสรุปรูปแบบของการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring model) ได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบที่1: การเป็นพี่เลี้ยงโดยธรรมชาติ (Model I: natural mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตามสัญชาติญาณของมนุษย์ที่ตามระยะเวลาของชีวิตทำให้ผู้ที่เกิดก่อนสะสม ประสบการณ์ชีวิต และการทำงาน แล้วได้ถ่ายทอดให้ผู้มาทีหลังโดยไม่มีการวางแผนการใดๆ บางครั้งไม่ได้ตั้งใจที่จะให้ความรู้แต่ผู้ใกล้ชิดได้ทำตามอย่างเองก็ได้

2. รูปแบบที่2: การเป็นพี่เลี้ยงโดยตั้งใจ (Model II: intentional mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตั้งใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพและความเจริญเติบโตของบุคลากร

3. รูปแบบที่3: การเป็นพี่เลี้ยงแบบเพื่อนร่วนงาน (Model III: peer mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตั้งใจของผู้ทำงานร่วมกันที่มีตำแหน่งเช่นเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของการพัฒนาทักษะการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

4. รูปแบบที่4: การเป็นพี่เลี้ยงแบบการส่งผ่าน/สืบสาน (Model IV: bridging mentoring) หมายถึง การเป็นพี่เลี้ยงแบบตั้งใจที่มอบหมายงาน หรือถ่ายทอดงานที่ดำเนินการอยู่ให้รุ่นถัดไปที่ตนหรือองค์กรเชื่อว่าสามารถจะมารับการสืบทอดความรู้จากผู้รู้ได้ มักมีการวางแผน การตั้งเป้าหมายไว้สูง ดังนั้นต้องการความพร้อมในการรับ-ส่งสิ่งที่ต้องการถ่ายทอดมาก ทั้งนี้ คาร์ (Carr, 1999) ได้ทำการเปรียบเทียบ 4 รูปแบบไว้ดังตาราง 7

ตาราง 7 สรุปเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่าง 4 รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง

(วัลลภา บุญรอด, มปป: ออนไลน์)

ส่วนประกอบ	รูปแบบที่1: การเป็นพี่เลี้ยงโดยธรรมชาติ	รูปแบบที่2: การเป็นพี่เลี้ยงโดย ตั้งใจ	รูปแบบที่3: การเป็นพี่เลี้ยงแบบเพื่อนร่วมงาน	รูปแบบที่4: การเป็นพี่เลี้ยงแบบ ส่งผ่าน/สืบสาน
ชื่ออื่นๆ ที่ใช้อธิบายรูปแบบ	แบบไม่ได้ตั้งใจ แบบไม่เป็นทางการ แบบดั้งเดิม แบบไม่ได้วางแผน	แบบมีการวางแผน แบบเป็นทางการ แบบไตร่ตรอง	แบบเพื่อนช่วยเพื่อน แบบการสนับสนุน แบบการแลกเปลี่ยน แบบกลุ่ม	แบบส่งเปลี่ยน แบบทำให้สามารถ แบบมอบอำนาจ
คำที่ใช้เรียกพี่เลี้ยง	ผู้อยู่ในการดูแล (protégé)	ผู้อยู่ในการดูแล (mentee, protégé)	เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียนคู่หู สมาชิกกลุ่ม	คู่หู (partner)
จำนวน และประเภทของโครงสร้าง	ไม่มี	มีสัญญาสูงข้อตกลงสูง ความคาดหวังสูง	ความตกลงร่วมกัน ปานกลาง	เป้าหมายสูง ข้อตกลงสูง ความคาดหวังสูง
ความต้องการผู้ประสานงาน	ไม่มี	ความต้องการสูง -มีส่วนร่วมในการเลือก -การจับคู่ -การชี้แนะ	มีส่วนร่วมต่ำใน -ความรับผิดชอบ -แก้ไขปัญหา	มีความต้องการสูง -การสร้างความเป็นคู่หู -คู่ชี้แนะ
จำนวนการฝึกอบรม	ประสบการณ์ชีวิตสำหรับพี่เลี้ยง	0-10 ชั่วโมงสำหรับพี่เลี้ยง และการแนะนำผู้อยู่ในการดูแล	5-8 ชั่วโมงในการเริ่มความเป็นเพื่อน และอบรมด้านอื่นๆ	1 วันสำหรับพี่เลี้ยง 1 วันสำหรับคู่หู และ 1/2 วัน ร่วมกัน

อุปสรรคและยุทธศาสตร์สำหรับการใช้กระบวนการพี่เลี้ยง

กระบวนการพี่เลี้ยงนั้นนับว่ามีประโยชน์มาก แต่ก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จทุกครั้งเสมอไป ขึ้นอยู่ว่าการดำเนินการจะมีอุปสรรคมากน้อย หรือยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ยิ่งกว่านั้นคือความสอดคล้องกับความจำเป็นต้องการของผู้มีประสบการณ์น้อย ซึ่งจอห์นสัน (Johnson, 2002) ได้สรุปว่าอุปสรรคของกระบวนการพี่เลี้ยง และสิ่งสนับสนุนสู่ความสำร็จไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ส่วนการศึกษาของนักการประเมินหลายท่าน (Ragins & Cotton, 1991; Viator, 1999); Kaplan et al., 2001) พบว่า อุปสรรค ได้แก่ การขาดการเข้าถึงพี่เลี้ยง ความไม่ตั้งใจเป็นพี่เลี้ยง และความกลัววิตกกังวลในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่เหมาะสม ความไม่เห็นในคุณค่าของพี่เลี้ยงและกระบวนการพี่เลี้ยงของทั้งสองฝ่ายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการมากที่สุด (Kaplan et al., 2001) ดังตาราง 8

ตาราง 8 อุปสรรคและยุทธศาสตร์สำหรับกระบวนการพี่เลี้ยงในระดับต่างๆ (Ragins & Cotton, 1991; Viator, 1999; Kaplan et al., 2001 & Johnson, 2002)

ระดับ	อุปสรรค	ยุทธศาสตร์
องค์กร	- ระบบและพันธกิจขององค์กร - วัฒนธรรมองค์กร เช่น ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง มีความขัดแย้งกันสูง	- นโยบายสนับสนุน เช่น งบประมาณ - วัฒนธรรมองค์กร เช่น มีความเอื้ออาทร ทำงานเป็นทีม
หน่วย/ผู้บริหาร	- รูปแบบการบริหาร - นโยบายไม่ส่งเสริมสนับสนุน	- วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร - รูปแบบการบริหาร
บุคคล	-ทัศนคติและความเชื่อเชิงลบต่อวิชาชีพและกระบวนการพี่เลี้ยง เช่น ความคาดหวังต่อความสำเร็จสูง ไม่เชื่อว่ากระบวนการพี่เลี้ยงมีประโยชน์ หรือไม่ภูมิใจในวิชาชีพ - บุคลิกภาพและพฤติกรรม เช่น ขาดความเชื่อมั่น ไม่ชอบสอนงานใคร - ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เช่น ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นไม่ดี ค่อนข้างเก็บตัว	-ทัศนคติและความเชื่อเชิงบวกต่อวิชาชีพและกระบวนการพี่เลี้ยง เช่น ความคาดหวังต่อความ สำเร็จตามความจริง มีความรู้สึกที่ดีการเป็นพี่เลี้ยง/กระบวนการพี่เลี้ยง และมีความภูมใจในวิชาชีพ - บุคลิกภาพและพฤติกรรม เช่น ชอบสอนงานและแลกเปลี่ยนความรู้/ใฝ่รู้ ท่าทางน่าเลื่อมใส ประสบความสำเร็จในงานเป็นที่ยอมรับ - ทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เช่น การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี เป็นมิตร และเข้าสังคมได้ง่าย

พี่เลี้ยงที่เปรียบเสมือนหัวใจของความสำเร็จในกระบวนการพี่เลี้ยง ดังนั้นการสรรหาพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิผลจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินการเพื่อให้กระบวนการพี่เลี้ยงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ วัลลภา บุญรอด (มปป, ออนไลน์) สามารถสรุปได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลพี่เลี้ยงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 27 เรื่อง (วัลลภา บุญรอด, มปป: ออนไลน์)

ตัวชี้วัดสำคัญ	ประเภทตัวชี้วัด	งานวิจัยที่กล่าวถึง
1. ภาวะผู้นำ	P, M1	15
2. ทัศนคติ ทัศนคติต่ออาชีพ/วิชาชีพ ทัศนคติต่อการเป็นพี่เลี้ยง	I, M1 I, M1 - O, M2 I, M1	5, 9, 14, 20, 25 6, 11, 13, 16, 26, 27
3. บุคลิกภาพ	I, M1	5, 6, 8, 11, 13,17, 18, 19, 21, 25, 27
4. ความพึงพอใจในงาน	O, M2	3, 9, 14, 16, 27
5. แรงจูงใจของพี่เลี้ยง ความตั้งใจ รางวัล/ค่าตอบแทน การสนับสนุนของผู้บริหาร	I, M1 I, M1 I, M1	8, 10, 18, 19, 21 18 9, 16, 17, 22
6. ความต้องการจำเป็น	I,M2	18, 24
7. ความพร้อมของพี่เลี้ยง ความรู้และทักษะ การรับรู้ในบทบาทพี่เลี้ยง	I, M1	5, 8, 12, 21, 25 5, 7, 9, 21, 22, 23, 25
8. ประเภทของกระบวนการพี่เลี้ยง /การจับคู่	P, M1	8, 10, 14, 17, 12, 24,26
9. การฝึกอบรมการเป็นพีเลียง	P, M1	5, 9, 21, 25
10. ระยะเวลา ความถี่ในการพบปะ ระยะเวลาของสัมพันธภาพ	P, M1	8, 9, 25, 26 7, 8, 12, 16, 24, 26
11. พัฒนาการทางอาชีพ / สมรรถนะในการทำงาน	O, M2	26, 27
12. ลดความเครียดในการทำงาน	O, M2	15
13. ความพึงพอใจในสัมพันธภาพในกระบวนการพี่เลี้ยง	O, M1-O,M2	14, 26

Note:
1 = Levinson et al. (1978)
2 = Kram (1983 & 1985)
3 = Chao et al. (1992)
4 = Chao (1997)
5 = ทวีวัฒนา เชื้อมอญ (1997)
6 = Ragins & Scandura (1997)
7 = Hayes (1998)
8 = สายพร รัตนเรืองวัฒนา และคณะ (1998)
9 = ธานี กล่อมใจ และคณะ(1999)
10= Ragins & Cotton (1999)
11 = Eby et al. (2000)
12 = Hayes (2000)
13 = Lee et al. (2000)
14 = Ragins, Cotton, & Miller (2000)
15 = Sosik & Godshalk (2000)
16 = Westanmo (2000)
17 = Cornelius (2001)
18 = Parvin (2001)
19 = Armstrong, et al. (2002)
20 = Fowler (2002)
21 = ชุติมา มาลัยและคณะ (2002)
22 = Simon (2002)
23 = Water et al. (2002)
24 = Allen & Eby (2003)
25 = อัจฉรา บุญหนุน และ สุกัญญา ประจุศิลป (2003)
26 = Hopkins (2003)
27 = Ono & Kato (2003)

สัญลักษณ์ที่ใช้:
I = ปัจจัยป้อนเข้า
P = กระบวนการ
O =ปัจจัยนำออก
M1 = พี่เลี้ยง (mentor)
M2 = ผู้อยู่ในอุปถัมภ์(mentee)

สรุปได้ว่าในการศึกษาครั้งนี้ได้นิยามคำว่า ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ว่าหมายถึง กลไกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาคราชการไทย ตามความต้องการของแต่ละส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป

เพื่อให้ส่วนราชการไทยมีการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนราชการ และสามารถวางระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเองได้ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting & Selecting) การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ (Developing) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Evaluating) ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการและส่วนราชการสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HIPPS) ได้ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ส่วนที่ 2 แนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน

2.1 ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพ ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Efficiency มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ไว้มากมาย พอสรุปได้ดังนี้ ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร ส่วนติน ปรัชญพฤทธิ์ (2546) อธิบายว่า การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่ สมใจ ลักษณะ (2543) สรุปคำว่า ประสิทธิภาพไว้ว่าเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงานโดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใดๆ ซึ่งอาจแสดงค่าของประสิทธิภาพจากการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ หากผลกำไรมีค่าสูงกว่าต้นทุนก็แสดงถึงการมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังรวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่ผลที่รวดเร็ว แม่นยำ และมีคุณภาพ ทั้งนี้ได้แบ่งประสิทธิภาพออกเป็น 2 ระดับ คือ ประสิทธิภาพของบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูยเวลาและเสียพลังน้อยที่สุด ลักษณะของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก และเป็นผลงานที่มีคุณภาพ โดยสิ้นใช้ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่ชอบเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ส่วนประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า มีการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้ดี มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิตและการบริการได้ตามเป้าหมาย สามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีและเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีปัญหาและอุปสรรค ความขัดแย้งน้อยที่สุด ส่วน ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538: 2) กล่าวถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่า มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยสามารถวัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพในมิติของ

กระบวนการ (Process) ได้แก่ การทำงานที่ ถูกต้องได้ มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิค ที่สะดวกกว่าเดิม 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิด ประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงาน และบริการเป็นที่น่าพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ส่วนนักวิชาการชาวต่างชาติ เช่น Gibson (1979) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนของผลผลิตต่อหัว เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพ พิจารณาจาก ผลตอบแทนจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสีย การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถของการใช้ ในขณะที่ Peterson & Plawman (1953) ให้ความหมายประสิทธิภาพตามนัยยะเชิงธุรกิจ ซึ่งอธิบายว่า เป็นการผลิตสินค้าได้อย่างมีคุณภาพ เหมาะสมตามความต้องการ โดยใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด ในทางธุรกิจนั้น ประสิทธิภาพพิจารณาจากเกณฑ์ ค่าใช้จ่าย คุณภาพ เวลา และวิธีการ สำหรับเกณฑ์พิจารณาความมีประสิทธิภาพตามทัศนะของ John (1954) ระบุเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O-I)+S$$

เมื่อ E (Efficiency) หมายถึง ประสิทธิภาพของงาน

O (Output) หมายถึง ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I (Input) หมายถึง ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรในการบริหารที่ใช้ไป

S (Satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง การดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้เวลา ทรัพยากรน้อยที่สุด

สำหรับหลักการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานที่จะผลักดันให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานว่าจะมีความสามารถมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) ได้สรุปหลักการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพไว้ว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น คนในองค์กรต้องมีหลักคุณธรรมในการบริหารงาน มีส่วนร่วม มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในหลักการ จงรักภักดีต่อองค์กรและประเทศ มีความสามารถด้านเทคนิคและวิชาการ รวมทั้งสามารถในการคิด สื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

2.2 การวัดประสิทธิภาพการทำงาน

สิริรัตน สวยสม (2546) กล่าวว่า การวัดประสิทธิภาพในการทำงานนั้นเป็นวิธีการใช้ในการประเมินค่าของบุคคลแต่ละคนว่าปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายได้แค่ไหน และมีความสามารถในการปฏิบัติงานต่างกันเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับมอบหมายประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อที่จะศึกษาระบบการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การวัดประสิทธิภาพสามารถพิจารณาได้ในแง่ของค่าใช้จ่าย คือ ความคุ้มค่า ในแง่ของกระบวนการบริหาร คือ ความรวดเร็ว การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ คือ คุณภาพของงาน (พัฐสุดา โรจน์ทองคำ,

2546: 24) ส่วนกัญก์วฬาภรณ์ กลิ่นนุ่มนวล (2554) สรุปว่า การวัดระดับการปฏิบติงานสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ระดับที่หนึ่ง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างสำเร็จ คุ้มค่า ประหยัดทั้งทรัพยากร กำลังคน และเวลา ระดับที่สอง คือ ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง ได้ผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูงเกินว่าจำนวนทรัพยากรและกำลังคนที่สูญเสีย และระดับที่สาม ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง ระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายอย่างมีคุณภาพทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคน เช่นเดียวกับ อลงกรณ์ มีสุทธา และสุมิต สัฌชุกร (2539) ที่แบ่งวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะใหญ่ คือ 1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เน้นรูปแบบการประเมินเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance Behavior Based-Approach) เน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ 3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based-Approach) เป็นการประเมินผลที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 4) วิธีการประเมินผลตามแบบผสมผสาน (Hybrid Approach / Hybrid Systems) เป็นการประเมินผลโดยบูรณาการวิธีการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์กับการประเมินตามพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน สำหรับการวัดประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ควรจะวัดครอบคลุมอย่างครบวงจรตั้งแต่แรกไปจนถึงการดำเนินงานเสร็จสิ้น

สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดความหมายและวิธีการวัดประสิทธิภาพการบริหารงานกำลังคนคุณภาพ ว่าหมายถึง สมรรถนะหรือความสามารถและทักษะในงานที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่มีต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงานและสังคมเพิ่มมากขึ้นภายหลังจากการทำบทบาทหน้าที่ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ วัดจาก 3 ด้านได้แก่

1) ด้านประสิทธิผลของกำลังคนคุณภาพ หมายถึง สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของข้าราชการกำลังคนที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการให้บริการ ความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรค การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานที่ยาก การให้การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น ได้แสดงบทบาทหน้าที่สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการในหน่วยงาน

2) ด้านประสิทธิภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ตนเองที่ได้รับโอกาสการเรียนรู้มากกว่าข้าราชการทั่วไปจากการที่มาเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนั้น ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารเพิ่มขึ้น การมีผลงานได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ การมีความก้าวหน้าในงานตามแผนการพัฒนาตนเอง การทำงานได้สำเร็จส่งมอบทันเวลาและสำเร็จตามเป้าหมายของงานและหน่วยงาน และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3) ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน หมายถึง การที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้ปฏิบัติหน้าที่ตนเองได้อย่างดีเยี่ยมจนเห็นผลเชิงประจักษ์ชัดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม สนับสนุนให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับจากประชาชนเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีมีระบบการทำงานที่รวดเร็วขึ้น และสนับสนุนโอกาสให้การทำงานในหน่วยงานมีมาตรฐานทัดเทียมกับสากลเพิ่มขึ้น

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในขอบเขต ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน

สำหรับตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล ในงานวิจัยครั้งนี้ สนใจศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มี 6 ตัว ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การรับรู้บทบาทตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิภาพแบบแสดงตัว ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อหน่วยงาน ดังมีรายละเอียดดังนี้

3.1 เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ

เจตคติเป็นตัวแปรที่การวิจัยในปัจจุบันได้ให้ความสนใจศึกษา เนื่องจากมีการศึกษา พบว่า เจตคติเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญในการทำนายพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ โดยที่บุคคลสามารถแสดงเจตคติออกได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ลักษณะเจตคติเชิงบวก เป็นเจตคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออก มีความรู้สึกหรืออารมณ์จากสภาพจิตใจโต้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่นหรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง

2. ลักษณะทางลบหรือไม่ดี เป็นเจตคติที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อาจเคลือบแคลงระแวงสงสัยรวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

3. ลักษณะเจตคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาหนึ่งหรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์การและอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง

สรุปได้ว่า สิ่งที่ทำให้เกิดเจตคติที่ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ สิ่งแวดล้อมรอบตัวหรือประสบการณ์ที่ได้รับมา ทำให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ออกมา โดยมีเจตคติเป็นตัวกำหนดทิศทาง พฤติกรรมของบุคคลให้ตอบสนองต่อสิ่งนั้น

ปัจจุบันมีแนวคิดที่อธิบายองค์ประกอบเจตคติไว้ 3 แนวคิด ดังนี้ (นีออน พิณประดิษฐ์, 2541 อ้างใน McGuire, 1980)

เจตคติมี 3 องค์ประกอบ แนวคิดนี้จะระบุว่าเจตคติมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความรู้คิด (Cognitive Component) ประกอบด้วย ความเชื่อ ความรู้ ความคิดและความคิดเห็น 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบ - ไม่ชอบ หรือท่าทางที่ดี – ไม่ดี 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้มหรือความพร้อมที่บุคคลจะปฏิบัติ *เจตคติมี 2 องค์ประกอบ* แนวคิดนี้จะระบุว่า เจตคติมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านความรู้คิด

(Cognitive Component) 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) และ*เจตคติมี 1 องค์ประกอบ* คือ อารมณ์ความรู้สึกในทางชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด นอกจากนั้น เจตคติยังมีลักษณะอีก 2 ประการ คือ 1) มีทิศทาง (Direction) หมายถึง เจตคติของบุคคลที่มีทิศทางไปในทางบวกหรือลบ ดีหรือเลวพอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใด 2) เจตคติมีปริมาณ (Magnitude) หมายถึง ความเข้มหรือความรุนแรง กล่าวคือ บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดรุนแรงสูงหรือเจตคติต่ออีกสิ่งหนึ่งไม่รุนแรงหรือบางเบา ปริมาณเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของสิ่งของหรือสถานการณ์นั้น จึงควรจะวัดเจตคติตามองค์ประกอบ และคะแนนทิศทาง ตลอดจนความรุนแรงของเจตคติต่อสิ่งหนึ่ง

การวัดเจตคติมีวิธีแตกต่างกัน ได้แก่

1. การวัดเจตคติโดยใช้ช่วงปรากฏที่เท่ากัน (Equal appearing Intervals) เป็นวิธีที่นิยมและสร้างขึ้น (Thurstone, 1967 อ้างใน สุพิชชา วงค์จันทร์, 2554) เพื่อใช้วัดความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นไปในทางบวกหรือลบ การวัดนี้ต้องทำการสร้างข้อความที่แทนความรู้สึกของกลุ่มบุคคลให้มากที่สุด เพื่อนำไปให้คณะกรรมการพิจารณาตัดสินเลือกข้อความที่สร้างขึ้นมานั้น โดยเรียงลำดับความเห็นด้วยมากที่สุดไปจนถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด การวัดเจตคติโดยใช้วิธีลิเคิร์ต (Likert method of Surmated Rating) วิธีนี้สร้างขึ้นโดย Renis Likert วิธีวัดคือสร้างข้อความเจตคติ (Attitude Statements) ขึ้นมาหลาย ๆ ข้อความให้ครอบคลุมหัวข้อที่ต้องการศึกษา วิธีวัดเจตคติแบบลิเกิร์ตนี้เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลายเนื่องจากสามารถสร้างได้โดยไม่ยาก มาตราส่วนการวัดเจตคติแบบลิเกิร์ตนี้ประกอบด้วยข้อความที่แสดงเจตคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ ได้แก่ 1.ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2. ไม่เห็นด้วย 3. ไม่แน่ใจ 4. เห็นด้วย 5. เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมคณะวิจัยได้ปรับปรุงแบบวัดของอุบล เลี้ยววาริน (2534) ที่สร้างแบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมประกอบด้วยข้อคำถาม เกี่ยวกับความรู้เชิงประเมินค่าเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับจากจริงที่สุด ถึงไม่จริงเลย ควบคู่กันไป มีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.70 และศศิธร ภูขยัน (2546) ได้สร้างแบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมที่ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับจากจริงที่สุด ถึงไม่จริงเลย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81 และอุดมศักดิ์ แสงวานิช (2546) ได้สร้างแบบวัดเจตคติเช่นเดียวกัน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับจากจริงที่สุด ถึงไม่จริงเลย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 และสุพิชชา วงค์จันทร์ (2554) ได้สร้างแบบสอบถามเจตคติที่มีต่อพฤติกรรม มีข้อคำถาม 9 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ จาก จริงที่สุด ถึงไม่จริงเลย มีค่าความเชื่อมั่น 0.82

3.2 การรับรู้ในบทบาท (Role clarity Perception)

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ตัวแปร การรับรู้ถึงความชัดเจนในบทบาท ที่มีลักษณะเดียวกันกับการรับรู้ในบทบาทในครั้งนี้ ซึ่งคำว่า บทบาท (Role) ตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ - ไทย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2532 : 315) ให้ความหมายว่า เป็นการทำหน้าที่ หรือพฤติกรรมที่สังคมกำหนดและคาดหมายให้บุคคลกระทำ ส่วน ริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970 : 155) ให้ความหมายของบทบาทว่าเป็น

ชุดของความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมสำหรับตำแหน่งในโครงสร้างสังคม โดยที่ความคาดหวัง คือ พฤติกรรมที่สัมพันธ์กับบทบาทที่เกิดจากบุคคลมีตำแหน่งนั้น หรือโดยบุคคลอื่นสัมพันธ์กับบทบาทนั้น นอกจากนี้ สไตรเกอร์และสตาแทม (Stryker, & Statham, 1985 : 330) ได้แบ่งทฤษฎีบทบาท (Role theory) เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีบทบาทเชิงโครงสร้าง (Structural role theory) ที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างสังคมที่บุคคลนั้นอาศัยเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบ และข้อห้ามพฤติกรรมต่าง ๆ และ 2) ทฤษฎีบทบาทเชิงปฏิสังสรรค์ (Interactional role theory) อธิบายบทบาทเกิดมาจากการเรียนรู้เมื่อมีการพบปะกับผู้อื่น จึงรู้ถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นแล้วมากำหนดพฤติกรรมของตน

ริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970 : 155) แบ่งความคิดรวบยอดของบทบาท (Role concept) ไว้ 4 ประเภทดังนี้ 1) ชุดหรือระบบของบทบาท (Role set's or system) เป็นชุดของบทบาทในโครงสร้างสังคม 2) ชุดบทบาทย่อย (Role sector or set role) เป็นชุดย่อยของความคาดหวังจากตำแหน่งที่ตรงข้ามกัน 3) ความคลุมเครือในบทบาท หรือความชัดเจนในบทบาท (Role ambiguity or Clarity) และ 4) ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ความชัดเจนในบทบาท จึงเป็นเรื่องหนึ่งของงานวิจัยเกี่ยวกับบทบาท (Role) นอกจากนี้ในงานวิจัยยังใช้ชื่อต่างกันไป แต่ใช้แบบสอบถามร่วมกัน เช่น งานวิจัยของ มอริสัน (Morrison, 1993a) ใช้แบบวัดความคลุมเครือในบทบาท (Role ambiguity) เพียงบางส่วน โดยเรียกชื่อแบบวัดว่า ความชัดเจนในบทบาท (Role clarity) กล่าวโดยสรุป ความชัดเจนในบทบาท หมายถึง ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจของตนในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ตลอดจนความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ไม่กำกวม การวัดความชัดเจนในบทบาทนั้น แบบวัดที่นิยมใช้กันแพร่หลาย คือ แบบวัดของ ริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) ที่เรียกแบบวัดนี้ว่าความคลุมเครือในบทบาท (Role ambiguity) แต่มีนักวิจัยจะใช้แบบวัดนี้บางข้อเท่านั้นเนื่องจากเรื่องที่วัดไม่ตรงกับบริบทที่ศึกษา จึงเรียกแบบวัดว่าความชัดเจนในบทบาท (Role clarity) เช่นงานวิจัยของ มอริสัน (Morrison, 1993a) ใช้แบบวัดของริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน เพียง 6 ข้อ รวมกับแบบวัดการรับรู้ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Perceived clarity of performance standard) ของ แอชฟอร์ด (Ashford, 1986) อีก 4 ข้อ ต่อมา มอริสัน (Morrison, 2002) ได้ใช้แบบวัดนี้อีกครั้งและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่ามีจำนวนแบบวัดความชัดเจนในบทบาทที่ใช้ได้มีเพียง 7 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟา .87 สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยมีการนำแบบวัดของ ริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน มาปรับปรุงใช้วัดความชัดเจนในบทบาท โดยใช้ชื่อแบบวัดว่า ความคลุมครือในบทบาทดังงานวิจัยของ วิรัติ ปานศิลา (2542)

สรุปได้ว่า การรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน หมายถึง ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของตนเองในตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยไม่กำกวมถึงวิธีการทำงานและการปฏิบัติในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายและตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในการวัดการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน วัดจากบริบทหน้าที่ 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจและความ

เชี่ยวชาญในหน้าที่ และบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้อื่นโดยเฉพาะการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพตั้งแต่งานสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ในงานนี้คณะวิจัยได้ปรับปรุงแบบวัดจากงานวิจัยของ ริชโซ่, เฮ้าส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo; House; & Lirtzman, 1970: 155 อ้างใน จรัล อุ่นฐิติรัตน์, 2548) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

3.3 ความคิดสร้างสรรค์

ศาสตราจารย์ หลี่หยวนเซ นักวิทยาศาสตร์ผู้ได้รับรางวัลโนเบลสาขาเคมีปี ค.ศ.1986 กล่าวว่า จุดอ่อนของโรงเรียนแถบเอเชีย คือ การขาดความคิดสร้างสรรค์ นักเรียนถูกสอนให้แก้ปัญหาข้อสอบเพื่อสอบผ่านด้วยคะแนนสูง ๆ เท่านั้น น้อยมากที่จะถูกสอนให้คิดเพื่อเป็นผู้คิดค้นนวัตกรรมในอนาคต การแบกกระเป๋ากับหนังสือสิบกิโลกรัมทุกวันกับการเรียนพิเศษอย่างหนักตั้งแต่เด็ก จึงเป็นภาพที่แสนจะชินตา (สุดใจ ศรีจามร, 2542: 18) ดังนั้น สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ส่วนใหญ่จึงมักถือกำเนิดขึ้นก่อนในประเทศแถบยุโรป อเมริกากันมาก ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราควรเรียนรู้และให้ความสำคัญ และมีผู้ศึกษาและให้ความหมายกันมาก ดังเช่น

ทอร์แรนซ์ (Torrance, 1962: 16) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการของความรู้สึกที่ไวต่อปัญหาหรือเป็นความสามารถของมนุษย์ในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิดที่ลึกตื้นนอกเหนือไปจากลำดับขั้นของการคิดอย่างปกติธรรมดาเป็นลักษณะภายในของบุคคลที่จะคิดหลายแง่หลายมุมประสมประสานกันจนเกิดเป็นผลผลิตใหม่ที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ส่วน กิลฟอร์ด (Guilford, 1967: 61) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นลักษณะความคิดแบบอเนกนัย คือ ความคิดหลายทิศทาง หลายแง่ หลายมุม คิดได้กว้างไกลซึ่งลักษณะความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ รวมถึงการคิดค้นพบวิธีการแก้ปัญหา ได้สำเร็จด้วยและเป็นความคิดอเนกนัยที่ประกอบด้วยลักษณะ ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดละเอียดลออ (Elaboration) และ ไรซ์ (Rice, 1970) ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถขั้นสูงของสมองซึ่งเกี่ยวข้องกับความคิดอเนกนัย และความสามารถในการประเมินค่า (Evaluative ability)

โลแกน และโลแกน (Logan & Logan, 1971: 3-11) ได้สรุปความคิดสร้างสรรค์ไว้ 5 แนวทาง

1. ความหมายในแง่ของความคิดริเริ่มใหม่ๆ ว่าความคิดสร้างสรรค์หมายถึง ความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่แม้จะคล้ายคลึงกับสิ่งที่มีผู้คิดไว้แล้ว แต่ถ้ามีองค์ประกอบใหม่บางอย่างที่ต่างไปจากเดิม และผู้คิดสามารถคิดได้อย่างฉับพลัน โดยที่สิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่สำหรับตัวผู้คิดเอง ก็จัดว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ สิ่งที่คิดขึ้นมาได้นั้นจะต้องเป็นประโยชน์และเป็นที่พอใจของคนอื่นๆ ในเวลานั้นด้วย

2. ความหมายในแง่ของการเปรียบเทียบความคิดธรรมดา ว่าความคิดสร้างสรรค์หมายถึงการคิดสิ่งใหม่ๆ โดยคิดในแง่มุมที่แปลกใหม่ และใช้จินตนาการหรือวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะ

คิดแก้ปัญหาจากประสบการณ์และความสามารถของตนเองในขณะที่คนอื่นๆ จะเห็นคล้องตามความคิดที่ผู้รู้ ผู้ชำนาญคิดเอาไว้แล้วโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์และความสามารถของตนเองให้เป็นประโยชน์เลย

3. ความหมายในแง่ของกระบวนการคิด ว่าความคิดสร้างสรรค์หมายถึง กระบวนการที่บุคคลสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาได้ หรือค้นพบสิ่งที่ผู้อื่นค้นพบมาก่อนแล้ว หรือจัดเรียงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้อยู่ในรูปแบบใหม่นี้ ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ใหม่ๆ อีกด้วย กระบวนการของความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่เพราะสิ่งที่คิดได้มีความสำคัญ แต่เป็นเพราะตัวกระบวนการของความคิดสร้างสรรค์เป็นการมีชีวิตที่สมบูรณ์แบบของคน ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ถึงสิ่งใหม่ๆ ด้วยแรงกระตุ้นจากความต้องการของตนเอง และได้เรียนรู้แล้ว ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่อยู่ในจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่หลุดพ้นจากภาวะปกติ

4. ความหมายในแง่ของสติปัญญา ว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสติปัญญาอย่างหนึ่งที่อยู่ในรูปแบบของความคิดแบบอเนกนัย เป็น ความสามารถของบุคคลที่จะคิดได้อย่างคล่องแคล่วคิดได้หลายแนวทาง คิดหาความสัมพันธ์ระหว่างการแก้ปัญหากับสิ่งเร้าต่างๆ ได้คำตอบแบบใหม่ๆ หลายๆ คำตอบจากคำถามเพียงข้อเดียว

5. ความหมายในแง่ของผลงาน ว่าความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดที่จะสร้างสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน สิ่งนั้นจะต้องแปลกใหม่ไม่เหมือนใคร และจะต้องใช้ความพยายามมากในการประดิษฐ์ปรับปรุงหรือรวบรวมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันด้วยวิธีใหม่ที่ยังไม่เคยมีผู้ทำมาก่อน เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสิ่งนั้น ความคิดสร้างสรรค์ในความหมายนี้เน้นผลงานที่สร้างขึ้นไม่ว่าจะเป็นการคิดประดิษฐ์ขึ้นใหม่ การปรับปรุงผลงานเดิม ตลอดจนการค้นพบความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ระหว่างสิ่งที่มีอยู่ในโลก

เทรฟฟิงเกอร์ และแมทลิน (Treffinger, 1987: 10–11; Matlin, 1983: 250) ได้จัดกลุ่มนิยามของความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกันออกเป็นกลุ่มๆ ได้ 4 กลุ่ม ดังนี้ คือ

1. นิยามความคิดสร้างสรรค์ที่อธิบายในลักษณะของการแก้ปัญหา (Problem solving) ดังเช่น ออสบอร์น (Osborn, 1963: 1–114) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นจินตนาการประยุกต์ (Applied imagination) คือ เป็นจินตนาการที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหายุ่งยากที่ตนประสบ แต่ไม่ใช่เป็นจินตนาการที่ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอย ความคิดเชิงจินตนาการอย่างเดียวไม่ทำให้เกิดผลผลิตสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นความคิดจินตนาการควบคู่ไปกับความอุตสาหะ พยายามจึงจะทำให้สร้างงานสร้างสรรค์สำเร็จลงได้

2. นิยามความคิดสร้างสรรค์ที่อธิบายในลักษณะของความสามารถด้านการคิด (Cognitive abilities) ดังเช่น ความหมายตามแนวคิดของ กัลฟอร์ด (Guilford, 1967) และ ทอร์แรนซ์ (Torrance, 1962)

3. นิยามความคิดสร้างสรรค์ที่อธิบายในลักษณะของการคิดแบบโยงสัมพันธ์ (Association of ideas) ดังเช่น ความหมายตามแนวคิดของวอลแลช์ และโคแกน (Wallace & Kogan, 1965)

4. นิยามความคิดสร้างสรรค์ อธิบายในลักษณะของบุคลิกภาพ (Personality) ดังเช่น ความหมายตามแนวคิดของแอนเดอร์สันและคณะ (Anderson et al., 1970)

นอกจากนี้ อารี รังสินันท์ (2532: 29–31ก) ได้สรุปลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

1. ลักษณะทางกระบวนการ หมายถึง กระบวนการคิดสามารถแตกความคิดเดิมไปสู่ความคิดที่แปลกใหม่ มีความรู้สึกไวต่อปัญหาและสามารถจัดระบบการแก้ปัญหาและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไป

2. ลักษณะของบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง เชื่อมั่นในตนเอง อยากรู้อยากเห็น กล้าคิด กล้าแสดงออก มีจินตนาการ มีอารมณ์ขัน มีความยืดหยุ่น ทั้งความคิดและการกระทำ เป็นบุคคลที่มีความสุขกับการทำงานหรือสิ่งที่ตนพอใจ และไม่หวังผลจากการประเมินภายนอก

3. ลักษณะทางผลผลิต หมายถึง คุณภาพของงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์มีความแปลกใหม่ เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคมส่วนรวม เป็นคุณค่าของงานที่มีตั้งแต่ระดับที่แสดงผลที่คิดจากความพอใจของตนที่แสดงออก ซึ่งเกิดจากความคิดการกระทำและค่อยพัฒนาขึ้นจนถึงระดับสูงขึ้น เป็นการฝึกทักษะและคิดได้เองจนถึงระดับการคิดค้นทฤษฎีหลักการ และการประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ต่างๆ

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการคิดของบุคคลที่เกิดจากสิ่งเร้าที่เป็นความอยากรู้อยากเห็นเป็นไปตามจินตนาการของบุคคล หรือสิ่งเร้าจากสภาพแวดล้อม สถานการณ์ที่เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในภาวะที่บุคคลมีความสุขมีความพอใจและเห็นคุณค่าเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงเป้าหมายที่ต้องการ กระบวนการคิดภายในสมองจึงดำเนินการต่อในการคิดหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง หลายแง่มุม มีความแปลกใหม่จากประสบการณ์เดิม ที่นำไปสู่การตัดสินใจในการแก้ปัญหา การสร้างสรรค์หรือการประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ที่มีคุณค่าได้

ประเภทของความคิดสร้างสรรค์ (สุเมตตา คงสง, 2543: 9)

จากการศึกษาประเภทของความคิดสร้างสรรค์หลายๆ ทัศนะแล้วสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์อาจจะแบ่งแยกได้ 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความคิดสร้างสรรค์ประเภทความเปลี่ยนแปลง (Innovation) คือ แนวคิดที่เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เช่น ทฤษฎีใหม่ การประดิษฐ์ใหม่ เป็นต้น เป็นการคิดโดยภาพรวมมากกว่าแยกเป็นส่วนย่อย บางครั้งเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่เป็นการนำเอาสิ่งประดิษฐ์ใหม่มาใช้เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เช่น การใช้สมองกล เป็นต้น

2. ความคิดสร้างสรรค์ประเภทการสังเคราะห์ (Synthesis) คือการผสมผสานแนวคิดจากแหล่งต่างๆ เข้าด้วยกัน แล้วก่อให้เกิดแนวคิดใหม่อันมีคุณค่า เช่น การนำความรู้ทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหาการบริหาร ซึ่งก็คือเครื่องคอมพิวเตอร์นั่นเอง

3. ความคิดสร้างสรรค์ประเภทต่อเนื่อง (Extension) เป็นการผสมผสานกันระหว่างความคิดสร้างสรรค์ประเภทเปลี่ยนแปลงกับความคิดสร้างสรรค์ประเภทสังเคราะห์ คือ เป็นโครงสร้างหรือกรอบที่ได้กำหนดไว้กว้างๆ แต่ความต่อเนื่องเป็นรายละเอียดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น เช่น งานอุตสาหกรรมการสร้างรถยนต์ซึ่งในแต่ละปีจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากต้นแบบเดิม

4. ความคิดสร้างสรรค์ประเภทการลอกเลียนแบบ (Duplication) เป็นลักษณะของการจำลองหรือลอกเลียนแบบจากความสำเร็จอื่นๆ โดยอาจจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แปลกไปจากเดิมเพียงเล็กน้อย แต่ส่วนใหญ่ยังคงแบบเดิมอยู่ (สำนักงานศึกษาธิการเขต 5, 2530: 56–58)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฟลด์ฮูเซน และคณะ (Feldhusen et al., 1971: 35-39) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับแบบทดสอบที่ใช้วัดความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์กับนักเรียนเกรด 5, 8 และ 11 จำนวน 356 คน พบว่า ความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์อย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แอนเดอร์สัน (Anderson, 1973: 180-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิริยาร่วมในห้องเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์และความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนเกรด 6 พบว่า ความสามารถทั้งด้านการคิดสร้างสรรค์พิจารณาได้จากผลผลิต และกระบวนการในการแก้ปัญหา ความสามารถทั้งสองด้านนี้ส่งเสริมได้โดยกิริยาร่วมทางวาจาในห้องเรียน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จะไม่ทำให้เกิดผลเสียต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ คลอเวอร์ (Clover, 1980: 3-16) ได้ใช้กิจกรรมฝึกความคิดสร้างสรรค์ กับนักศึกษาระดับวิทยาลัย จำนวน 44 คน โดยการฝึกฝนและให้การเสริมแรงมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ 3 ด้าน คือ ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) และความคิดริเริ่ม (Originality) ทั้งในด้านนำสิ่งของมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้านการแก้ปัญหาในแบบฝึกหัด พบว่า พลังจากการฝึกกลุ่มตัวอย่างสามารถทำคะแนนในแบบทดสอบความคิดสร้างสรรค์ของทอร์แรนซ์ ได้สูงขึ้นเป็นอย่างมาก และเมื่อมีการติดตามผลในระยะ 11 เดือนต่อมาก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างยังคงทำคะแนนได้สูงขึ้นเหมือนเดิม และออสติน (Austin, 1984: 771-A) ได้วิจัยผลของการอ่านอย่างวิเคราะห์ต่อทักษะการเขียนเรียงความในระดับวิทยาลัย โดยแบ่งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองกลุ่มละ 25 คน เป็นนักศึกษาปีที่ 1 กลุ่มทดลองใช้การฝึกเขียนโดยการคำนึงถึงรูปแบบตัวอย่างการเขียนที่ดีจากเรื่องที่อ่าน ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการอ่านอย่างวิเคราะห์ประกอบการเขียน ให้ผลการสอบทั้งก่อนเรียนและหลังเรียนโดยใช้ผลของการเขียนในสัปดาห์แรก และสัปดาห์สุดท้ายของการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีคะแนนจากการสอบก่อนและหลังการเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนงานวิจัยไทย ดังเช่น ปาริฉัตร อั้นประเสริฐ (2543: 69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเชาว์ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนศึกษานารี กรุงเทพมหานคร จำนวน 470 คน ผลปรากฏว่า ความคิดสร้างสรรค์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .3160 ส่วน ศิริพร เถาว์โท (2545) ได้ศึกษาผลของการเรียนรู้แบบบูรณาการที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1 อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรีที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่ำ จำนวน 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 15 คน กลุ่มทดลองได้รับการเรียนรู้แบบบูรณาการ ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการเรียนรู้แบบบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนที่ได้รับการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความคิดสร้างสรรค์

เพิ่มขึ้นมากกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการเรียนรู้แบบบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ ปัญญฎา ประดิษฐบาทุกา (2551: 35-37) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงทดลองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ในงานวิจัย สารนิพนธ์และปริญญานิพนธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคามและมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรวม 50 เรื่อง ตั้งแต่ปี 2545 -2550 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ประถมศึกษา อนุบาลและปริญญาตรีตามลำดับ ซึ่งโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างได้ผล มี 40 โปรแกรมจากงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ทั้งหมด ดังนี้ ชุดกิจกรรม แบบฝึกโครงงานวิทยาศาสตร์ การใช้กิจกรรมดนตรี การฝึกบริหารจิตตามวิธีของโยคะ แบบฝึกความคิดสร้างสรรค์ การสอนแบบร่วมมือ กิจกรรมการเล่นของเด็กไทย การฝึกแบบซิปปาโมเดล การเรียนรู้ตามแนวคิดแมคคาร์ธี การใช้กลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมฝึกความคิดสร้างสรรค์ การฝึกความคิดแบบซีไอเอสเอสที การฝึกแบบซีเนคติคส์ กิจกรรมศิลปะต่อเติมด้วยลายเส้น กิจกรรมการเล่านิทานควบคู่การใช้หลักพรีแมค ทีมแข่งขัน ชุดงานประดิษฐ์ ร่วมแรงร่วมใจ กิจกรรมเสรีกิจกรรมกลางแจ้ง การฝึกคิดแบบประสิทธิภาพ การฝึกแบบแก้ปัญหาอนาคต การสอนแบบ Williams cube CAI model กิจกรรมไม้บล็อก การเล่นโดยใช้วัสดุปลายเปิด การจัดประสบการณ์แบบปฏิบัติจริง การฝึกคิดของเดอโบโน การต่อเติมผลงานจากสิ่งเร้าที่ไม่สมบูรณ์ กิจกรรมชุมชนคณิตศาสตร์ การระดมสมอง เทคนิคแผนผังทางปัญญา และผลการวิเคราะห์เมต้าแบบ Vote counting ตามแนว ของเฮดจ์และโอลคิน (Hedge and Okin) พบว่าโปรแกรมทั้ง 40 โปรแกรมดังกล่าว มีขนาดอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในช่วง 0.5 -0.7

การวัดความคิดสร้างสรรค์

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ค้นพบวิธีการวัดความคิดสร้างสรรค์หลายวิธี และได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์สำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของเด็กให้เจริญถึงขีดสุด และให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าได้ ความสำคัญของการวัดความคิดสร้างสรรค์ไม่เพียงแต่ทำให้ทราบระดับความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่ยังเป็นข้อมูลในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและกิจกรรมให้สอดคล้อง เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของเด็กให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก และยังสามารถสกัดกั้นอุปสรรคของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้อีกด้วย (อารี พันธ์มณี, 2543: 197-198) ได้สรุปวิธีการวัดความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. การสังเกต หมายถึง การสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่แสดงออกเชิงสร้างสรรค์ การวัดความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสังเกตนั้นอาจวัดโดยการสังเกตจากพฤติกรรมการเลียนแบบ การทดลอง การปรับปรุงและตกแต่งสิ่งต่างๆ การแสดงละคร การใช้คำอธิบายและบรรยายให้เกิดภาพพจน์ชัดเจน การเล่านิทาน การแต่งเรื่องใหม่ การเล่นและคิดเกมใหม่ๆ การตั้งชื่อแปลกๆ ลักษณะการเป็นผู้นำ การสร้างหรือต่อไม้บล็อกของเด็ก การสังเกตการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ของเด็ก เป็นต้น การสังเกตพฤติกรรมนั้น เป็นวิธีการที่พ่อแม่ ครูและผู้ปกครอง สามารถใช้การสังเกตนี้ให้เป็นประโยชน์ได้ เพราะบุคคลดังกล่าวอยู่ใกล้ชิดและรู้จักเด็กดีกว่าบุคคลอื่น แต่ยังต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ที่เด็กแสดงออกมาได้ถูกต้อง มิฉะนั้นจะสังเกตผิดพลาดไป

2. การวาดภาพ หมายถึง การให้เด็กวาดภาพจากสิ่งเร้าที่กำหนด เป็นการถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์ออกมาเป็นรูปธรรม และสามารถสื่อความหมายได้ สิ่งเร้าที่กำหนดให้อาจเป็นวงกลม สี่เหลี่ยม แล้วให้เด็กวาดภาพต่อเติมให้เป็นภาพใหม่

3. รอยหยดหมึก (Inkblots) หมายถึง การให้เด็กดูภาพรอยหยดหมึกแล้วคิดตอบจากภาพที่เด็กเห็น มักใช้กับเด็กวัยประถมศึกษาเพราะเด็กสามารถอธิบายได้ดี คำตอบของเด็กพิจารณาจากความสามารถในการคิดประดิษฐ์ อารมณ์ขัน ลักษณะจินตนาการความรู้สึก และความสามารถในการรับรู้ที่ดีต่อรอยหยดหมึก

4. การเขียนเรียงความและงานศิลปะ หมายถึง การให้เด็กเขียนเรียงความจากหัวข้อที่กำหนด และการประเมินจากงานศิลปะของนักเรียน นักจิตวิทยามีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเด็กในวัยประถมศึกษาจัดเป็นช่วงวิกฤตของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เด็กจะมีความสนใจในการเขียนสร้างสรรค์ และแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ในงานศิลปะจากการศึกษาประวัติบุคคลสำคัญ นักประดิษฐ์ นักวิทยาศาสตร์เอกของโลก เช่น นิวตัน เจมส์ และปาสคาล พบว่าบุคคลเหล่านี้ได้แสดงแววสร้างสรรค์ด้วยการประดิษฐ์และสร้างผลงานชิ้นแรกเมื่ออยู่ในวัยประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และเด็กในช่วงนี้จะมีพัฒนาการทางภาษาดีการเขียนบรรยายหรือแสดงความรู้สึกจินตนาการจึงเป็นที่สนใจของเด็ก

5. แบบทดสอบ หมายถึง การให้เด็กทำแบบทดสอบวัดความคิดสร้างสรรค์มาตรฐาน ซึ่งเป็นผลมาจากธรรมชาติของความคิดสร้างสรรค์ แบบทดสอบนี้มีทั้งใช้ภาษาเป็นสื่อและใช้ภาพเป็นสื่อ เพื่อเร้าให้เด็กได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมาแบบทดสอบจะมีการกำหนดเวลาด้วย ซึ่งแบบทดสอบที่นิยมใช้มาก ได้แก่ แบบทดสอบวัดความคิดสร้างสรรค์ของกิลฟอร์ด แบบทดสอบวัดความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์ เป็นต้น แบบทดสอบวัดความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์ (Torrance Test of Creative Thinking: TTCT) เป็นแบบทดสอบที่เหมาะกับเด็กระดับอนุบาลจนถึงวัยผู้ใหญ่ พัฒนาโดยศาตราจารย์ ดร.อี พอล ทอแรนซ์ มุ่งวัด องค์ประกอบความคิดสร้างสรรค์ 3 ด้าน คือ 1) ความคิดคล่องแคล่ว วัดความสามารถของนักเรียนในการคิดตอบสนองต่อสถานการณ์ได้จำนวนมากที่สุดในเวลาที่จำกัด 2) ความคิดยืดหยุ่น วัดความสามารถของนักเรียนในการคิดตอบสนองต่อสถานการณ์ได้หลายกลุ่มหลายประเภทหลายแง่มุม และ 3) ความคิดริเริ่ม วัดความสามารถของนักเรียนในการคิดตอบสนองต่อสถานการณ์โดยเป็นความคิดที่แปลกใหม่ ไม่ซ้ำกับคนส่วนใหญ่ และเป็นความคิดที่คาดไม่ถึง

สรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่สามารถคิดได้หลายทิศทาง มีความคิดที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความคล่องแคล่วในการคิด ความคิดยืดหยุ่น และความคิดที่เป็นของตนเองหรือความคิดริเริ่มในการเรียนรู้ การวัดความคิดสร้างสรรค์ของทอแรนซ์ (Torrance, 1965: 79) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนนโดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่าแสดงว่า มีความคิดสร้างสรรค์ มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

3.4 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion)

บุคลิกภาพแบบแสดงตัว เป็นองค์ประกอบหนึ่งของแนวคิด บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ (The Big Five) ซึ่งประกอบด้วยบุคลิกภาพ 1) แบบหวั่นไหว (neuroticism) 2) แบบแสดงตัว (Extraversion) 3) แบบเปิดกว้าง (Openness) 4) แบบอ่อนโยน (Agreeableness) และ5) แบบมีสติ (Conscientiousness) (Johns, 1996 : 76) ซึ่งบุคลิกภาพแบบแสดงตัว หมายถึง การเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warmth) ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Gregariousness) การแสดงตรงไปตรงมา (Assertiveness) การชอบมีกิจกรรม(Activity) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement-seeking) การมีอารมณ์ด้านบวก (Positiveemotion) (วัลภา สบายยิ่ง, 2542 : 52 อ้างอิงจาก Costa; & McCrae, 1992 : 13-18) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การเป็นผู้มีความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง เป็นผู้มีความรัก และเป็นมิตรต่อผู้อื่นเป็นผู้มีความรักผู้อื่นอย่างแท้จริง

2) ความชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น(Gregariousness) หมายถึง ชอบที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นเป็นหมู่คณะ

3) การแสดงตรงไปตรงมา (Assertiveness) หมายถึง เป็นผู้กล้าที่จะแสดงความเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลในสังคม

4) การชอบมีกิจกรรม (Activity) หมายถึง ผู้ที่มีความว่องไวตื่นตัว ต้องการทำกิจกรรมอยู่เสมอ

5) ชอบแสวงหาความตื่นเต้น (Excitement-seeking) หมายถึง ผู้ที่ชอบสิ่งแวดล้อมที่มีสีสดใส

6) การมีอารมณ์ด้านบวก (Positive-emotion) หมายถึง ผู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุข มีความหวัง และมองโลกในแง่ดี

จึงสรุปได้ว่า **บุคลิกภาพแบบแสดงตัว** หมายถึง การเป็นผู้มีความอบอุ่น ชอบอยู่ร่วมกับผู้อื่น การแสดงออกตรงไปตรงมา ชอบมีกิจกรรม ชอบแสวงหาความตื่นเต้น และชอบความสนุกสนาน และเป็นคนมองโลกในแง่ดี วัดจากแบบวัดที่ปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ วัลภา สบายยิ่ง (2542) และ จรัล อุ่นฐิติรัตน์ (2548) ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของแบบวัดบุคลิกภาพของ คอสตา และแมคเคร (Costa, & McCrae, 1992) พัฒนาเป็นแบบวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

3.5 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรที่นิยมศึกษากันมากที่เป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุ และตัวแปรผลลัพธ์ ถึงแม้จะมีงานวิจัยอยู่จำนวนมาก แต่การอธิบายความพึงพอใจในการทำงานไม่ สามารถใช้เพียงทฤษฎีเดียวที่อธิบายได้สมบูรณ์ นักวิชาการจึงใช้หลายทฤษฎีในการอธิบาย ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา ซึ่งอธิบายความพึงพอใจในงานเกิดจากระดับความต้องการของบุคคลในด้านต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงไร ตัวอย่างทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's theory) ที่อธิบายลำดับขั้นความต้องการของบุคคลที่เริ่มต้นจากความต้องการทางร่างกายไปจนถึงขั้นความต้องการความสำเร็จในชีวิตของตนเอง (Self-actualization) และทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบิร์กจึงเสนอปัจจัยสองปัจจัย คือ ปัจจัยปกป้องหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or maintenance factors) คือ

ปัจจัยที่คอยป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ส่วนใหญ่ปัจจัยนี้มักเป็นปัจจัยทางด้านภายภาพ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการบริหารขององค์กรการบังคับบัญชา ความมั่นคง รางวัลผลตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานหรือปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจและการปฏิบัติงานที่ลดน้อยลง ส่วนปัจจัยสนับสนุน (Motovation factors) คือ ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรงเช่น ความรู้สึกมีคุณค่าในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การจะประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน ความพึงพอใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้งานที่ออกมานั้นมีผลสำเร็จในทิศทางบวกหรือประสบความล้มเหลวในทิศทางลบ ความพึงพอใจในงานจัดเป็นตัวแปรเจตคติ (Attitude) ที่มีต่องานประเภทหนึ่ง บลูม และเนย์เลอร์ (Blum & Naylor, 1968 : 134-135) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง เจตคติที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 1993 :195) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานในลักษณะของความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และอารมณ์ที่บุคคลมีต่องานที่ทำ ในขณะที่ ชูลซ์ และชูลซ์ (Schultz & Schultz, 1998 : 250) ให้ความหมายของความพึงพอใจทั้งในลักษณะความรู้สึกและเจตคติว่า เป็นความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบ และเป็นเจตคติเกี่ยวกับงานของบุคคล ซึ่งจากความหมายทั้งหมด พอจะประมวลรวมกันได้ว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อบริบทของการทำงาน ความพึงพอใจในงานจึงเป็นตัวแปรทางด้านจิตพิสัย (Affective) ประเภทหนึ่งที่สะท้อนถึงการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำ ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานก็คือผู้ที่มีความรู้สึกชอบในงานที่ตนเองทำอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินการทำงานของบุคคลหรือประสบการณ์ของบุคคลที่ได้รับจากงานที่ทำ ทั้งจากลักษณะงานที่ทำทั้งหมดตลอดจนสิ่งแวดล้อมในการทำงานต่างๆ ที่ประสบในขณะที่ทำงาน

องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจการทำงานมีดังต่อไปนี้ (Lock, 1976: 1302)

1. งาน (Job) คืองานที่พนักงานทำอยู่ พนักงานนั้นมีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากมีความชอบ ความสนใจแล้ว ก็ย่อมจะมีความพึงพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่พนักงานทำงานไป โอกาสที่จะเรียนรู้งานและสิ่งใหม่ๆ ก็มีมากขึ้นและถ้าสิ่งที่เรียนรู้เพิ่มเป็นสิ่งที่พนักงานก็ชอบอีก ก็ย่อมเพิ่มความพึงพอใจในงานให้มากขึ้นไปด้วย

2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานนั้นอยากทำงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานที่ให้กับพนักงานนั้นต้องมีความยุติธรรมด้วย โดยเฉพาะกับพนักงานหรือลูกจ้างที่อยู่ในระดับหรือมีคุณสมบัติเดียวกัน

3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนเมื่อทำงานแล้วก็ย่อมตั้งความหวังไว้ว่าจะได้มีโอกาสได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจากเดิม ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดี

ในการพิจารณาเพื่อให้เกิดความยุติธรรม เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้

4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานหากมีการยอมรับในตัวพนักงานแล้ว ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นได้ ดังนั้นการให้เกียรติ ยอมรับฟังความคิดเห็นจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด เรียบร้อย ความเป็นระเบียบ ความกว้างขวาง สภาพทางกายภาพเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับตอบแทนในการทำงานที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมัน เป็นต้น

7. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าที่บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใดมีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น หัวหน้ามีความสามารถในการแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) หากพนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน มีสายสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานด้วยกันได้โดยปราศจากปัญหา ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

9. องค์การและการจัดการ (Organization) องค์การที่มีชื่อเสียงและมีการทำงานที่เป็นระบบ มีระบบการจัดการที่ดี ย่อมทำให้พนักงานที่ทำงานด้วยเกิดความยอมรับและความพึงพอใจในการทำงานด้วย

การวัดความพึงพอใจในงาน

สำหรับการวัดความพึงพอใจในงานนั้น แบบวัดที่ได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้มากที่สุดมี 2 แบบวัด คือ แบบวัด JDI (Job Description Index) ของสมิทธิ์ เคนดัล และฮูลิน (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) และแบบวัดความพึงพอใจในงานของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า หรือ MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย ไวส์และคณะ (Weiss et al., 1967) แบบวัด JDI เป็นแบบวัดที่ประเมินความพึงพอใจของพนักงานใน 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในตัวงาน ความพึงพอใจในการนิเทศน์งาน ความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทน ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน ส่วนแบบวัด MSQ เป็นแบบวัดประเมินค่า (Rating scale) 5 อันดับ และให้บุคคลประเมินความพึงพอใจในด้านต่างๆ ทั้งหมด 20 ด้าน ได้แก่ ด้านงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความสามารถในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน ด้านกิจกรรมระหว่างการทำงาน ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความมีอำนาจหน้าที่ในส่วนงานองตน ด้านความก้าวหน้า ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านระเบียบวินัยในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ด้านความสามารถของผู้บังคับบัญชา

ด้านผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสถานภาพทางสังคม ด้านการบริการสังคม ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสวัสดิการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรตัวอย่างเช่น อรัญญา สุวรรณวิก (2542) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทยูคอม ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรสมชาย วรัญญานุไกร (2547) ได้ศึกษาโดยสังเคราะห์งานปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรผลก็ปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรสมชาย สุวิชาวรพันธุ์ (2548) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักวิจัยเทคโนโลยีแห่งศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ด้วยเหตุนี้ในงานวิจัยนี้จึงกำหนดให้ความพึงพอใจเป็นหนึ่งในตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยที่ได้รับอิทธิพลจากตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยทางด้านหัวหน้ากลุ่ม และปัจจัยทางด้านกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งยังได้รับอิทธิพลจากตัวแปรการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานทั้งสามประเภทด้วย

จึงสรุปได้ว่า **ความพึงพอใจในงาน** หมายถึง การที่ข้าราชการ มีความรู้สึกพอใจกับงานที่ทำ เพราะสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการกระทำหรือตัดสินใจในงาน มีโอกาสทำงานเพื่อบุคคลอื่นจนเป็นที่ยอมรับจากสังคมในการทำงาน มีความเป็นอิสระในการทำงาน และพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน คณะวิจัยใช้แบบวัดที่ปรับปรุงมาจาก แบบวัดความพึงพอใจในงาน ของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MQS) วัดจาก 3 ด้านได้แก่ คือ 1) ความพึงพอใจในงาน (Intrinsic job satisfaction) มีจำนวน 12 ข้อ 2) ความพึงพอใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (Extrinsic job satisfaction) มีจำนวน 6 ข้อ และ 3) ความพึงพอใจในงานทั่วไป (General Job Satisfaction) มีจำนวน 2 ข้อ โดยแบบวัดทั้ง 3 ด้านรวมเป็น 20 ข้อนี้ เรียกว่าความพึงพอใจในงานทั่วไป (General Job Satisfaction) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีความพึงพอใจในงาน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

3.6 ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หนักแน่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวของพนักงานในองค์กรเพื่อที่จะร่วมทำกิจกรรมขององค์กร (Steers, 1977 : 64) เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การที่ตนทำงาน หรือเป็นความรู้สึกชื่นชมของพนักงานกับองค์กรรวมทั้งเป็นการเชื่อมโยงเอกลักษณ์ของพนักงานเข้ากับองค์กร (Jewell, 1998 : 256) ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 96) กล่าวถึงความผูกพันในองค์การว่าเป็นระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเอง

เป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ หรือหมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การและต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององ องค์กรบุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันในองค์การสูงบุคคลเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จากความหมายความผูกพันในองค์กรสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หนักแน่นที่พนักงานแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรและตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงระดับการรับรู้ความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การที่บุคคลเป็นสมาชิก เป็นความรู้สึกชื่นชมของบุคคลที่มีต่อองค์กรเป็นการเชื่อมโยงเอกลักษณ์ของบุคคลให้เข้ากับองค์กรผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมององค์การในทางบวก และเกิดความรู้สึกผูกพัน มีความต้องการและตั้งใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Jewell, 1998: 256) เป็นความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นของความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร (Steers. 1977: 46) ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงให้เห็นถึง 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กรและ 3) ความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กร (Porter et al, 1974: 604) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่สะท้อนถึงความรู้สึกและจัดเป็นตัวแปรทางด้านเจตคติเช่นเดียวกันกับตัวแปรความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานมุ่งเน้นถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ แต่ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การที่ตนทำงาน เป็นความเข้มแข็งของบุคคลที่จะบ่งชี้ว่าตนเองเป็นสมาชิกและทุ่มเทให้กับองค์กรและเป็นสายสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงบุคคลกับองค์การไว้ด้วยกัน ความผูกพันต่อองค์การนั้นมีผู้ศึกษากันมากมาย และต่างเสนอองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน แต่องค์ประกอบความผูกพันที่ได้รับความนิยมมากก็คือองค์ประกอบที่อัลเลนและเมเยอร์ (Meyer & Allen, 1991; cited in Meye, Allen, & Smith, 1993: 539) เสนอไว้เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective commitment) เป็นอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลที่ยึดติดการทำงาน มีความผูกพัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การอันเนื่องมาจากการรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่ตระหนักถึงความสัมพันธ์อันยาวนานที่ทำงานอยู่ในองค์กรโดยบุคคลรู้สึกว่าการทำงานนั้นเป็นการลงทุนให้กับองค์การอย่างหนึ่งที่มีการสะสมเรื่อยมา พนักงานที่อยู่กับองค์การมานานจะมีความรู้สึกผูกพันในด้านนี้มาก เนื่องจากการรับรู้ว่าตนเองนั้นได้ทุ่มเทสิ่งต่างๆ ให้กับองค์การเอาไว้มาก จึงไม่ต้องการที่จะไปเริ่มต้นการทำงานในองค์การใหม่ และต้องการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) เป็นอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลที่เป็นลักษณะเหมือนกับพันธะที่ผูกพันตนเองต่อองค์การและต่อเพื่อนร่วมงานเป็นความรู้สึกในความรับผิดชอบที่ต้องการตอบแทนให้กับองค์การและเพื่อนร่วมงาน เช่น องค์การส่งพนักงานไปฝึกอบรม พนักงานก็

จะรู้สึกว่าตนเองจะต้องอยู่ในองค์การต่อไปเพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาตอบแทนและทำประโยชน์ให้กับ องค์กรเป็นความรู้สึกผูกมัดบุคคลกับองค์การด้านความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่บุคคลมีต่อองค์กร

ความผูกพันในองค์การไว้หลายแนว โดย บูชานัน ที่ 2 (Buchanan II, 1974 : 533) แบ่งความผูกพันในองค์การเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร(Identification) มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นของตนเอง 2) ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) เป็นการทุ่มเททางจิตใจที่จะทำงานตามภาระหน้าที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรและ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Royalty) เป็นการยึดมั่นที่จะอยู่ในองค์การต่อไป และไม่เต็มใจที่จะจากไปทำงานที่อื่น

มาวเดย์ พอร์ทเตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter, & Steer, 1982 : 27) แบ่งความผูกพันในองค์การเป็น 3 องค์ประกอบเช่นกัน คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร2) ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กรและ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

นอกจากนั้น เมเยอร์ และ อเลน (Mayer, Allen, & Smith, 1993 : 539 ; citing Mayer & Allen. 1991) ได้พัฒนาแบบวัดความผูกพันในองค์การโดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective commitment) เป็นความผูกพันทางด้านเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและการเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 2) ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuance commitment) เป็นความผูกพันที่เกี่ยวกับแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การนี้ต่อไป เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าการทำงานนั้นเป็นการลงทุนลงแรงไปตั้งแต่เข้าเป็นสมาชิกขององค์กรหากออกจากองค์การนี้ไปจะสูญเสียผลประโยชน์ ตลอดจนรับรู้ทางเลือกของตนเองว่ามีข้อจำกัดจึงจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป และ 3) ความรับผิดชอบ (Normative commitment) เป็นความผูกพันที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคคลต้องสนับสนุนกิจกรรมองค์กรทำให้บุคคลรู้สึกว่าควรจะอยู่กับองค์กรนี้ต่อไป

การวัดความผูกพันต่อองค์การ

มีแบบวัดที่ใช้กันแพร่หลาย คือ แบบวัดความผูกพันในองค์กร(Organizational Commitment Questionnaire – OCQ) ที่สร้างพัฒนาโดย พอร์ทเตอร์และคณะ (Porter et al., 1974) วัดองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านการยอมรับเป้าหมาย ด้านความเต็มใจ และด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การแต่แบบวัดที่ได้รับความนิยมก็คือแบบวัดที่พัฒนาขึ้นมาโดย เมเยอร์ อเล็น และสมิทธิ์ (Mayer, Allen, & Smith, 1993 : 541) เป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นโดยประเมินความผูกพันต่อองค์การตามองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบด้านความรู้สึกองค์ประกอบด้านความต่อเนื่อง และองค์ประกอบด้านบรรทัดฐาน เป็นแบบวัดที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า แต่ละด้านมีความแตกต่างกันชัดเจนและข้อสามารถวัดข้อคำถามในด้านนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี และมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอดคล้องภายในระหว่าง .73 ถึง .87 และเป็นเครื่องมือวัดที่ได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้ในอีกหลายงานวิจัย ดังนั้นการวัดความผูกพันต่อองค์การในงานวิจัยนี้ คณะวิจัยจึงได้นำแบบวัดของเมเยอร์ อเล็น และสมิทธิ์ มาปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อหน่วยงาน

มีงานวิจัยหลายงานที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อหน่วยงาน (วรรณดี ชูกาล, 2540; ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543; Yammarino et al. 1997;Yammarino et al., 1998) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทั้งการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997) การแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่มงานกับสมาชิก (Cole, Schanninger, & Harris, 2002; citing Hellman, Witt, & Hilton, 1993; Liden et al., 2000) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Eisenberger et al., 1986) รวมทั้งมีงานวิจัยมีงานวิจัยหลายงานที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับความพึงพอใจในงาน (ดวงใจ นิลพันธุ์, 2543; สมชาย วรัญญานุไกร, 2547; สมชาย สุวิชาวรพันธุ์, 2548; ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์, 2548)

จึงสรุปได้ว่า **ความผูกพันต่อหน่วยงาน** หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หนักแน่นของข้าราชการในการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงาน โดยมีความสุขกับการทำงานจนเกษียณอายุ วัดจาก 3 ด้านได้แก่ ด้านความรู้สึกที่ตนเองมีอารมณ์ชื่นชอบที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานและการเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกในการทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป *ด้านความต่อเนื่อง* ซึ่งเป็น ความรู้สึกที่อยากจะทำงานในหน่วยงานนี้ต่อไปพร้อมที่จะทุ่มเทและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน คณะวิจัยใช้แบบวัดที่ปรับปรุงมาจากแบบวัดความผูกพันต่อหน่วยงาน ของ เมเยอร์ อเล็น และสมิทธิ์ (Mayer, Allen, & Smith, 1993 : 544) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มี*ความ*ผูกพันต่อหน่วยงาน มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน ประกอบด้วย 3 ตัวได้แก่ การถ่ายทอดทางสังคมในงาน การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อ มีรายละเอียดดังนี้

3.7 บรรยากาศองค์กรที่เอื้อ

บรรยากาศองค์กรหมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการรับรู้หรือการเรียนรู้ของพนักงาน และมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร สตริงเจอร์ (Stringer, 1968) เสนอว่า บรรยากาศองค์การมี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตการทำงานลดลง 2) บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affirmative Climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น 3) บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Climate) โดยถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และ 4) บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered

Climate) มีลักษณะสำคัญคือ มีการติดต่อสื่อสารคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้ จะส่งผลดีต่อองค์การในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลง รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

การวัดบรรยากาศองค์กร ได้มีผู้พัฒนาเครื่องมือวัดไว้อย่างแพร่หลาย เช่น งานวิจัยของ สุภาพร ธรรมศิริ และคณะ ที่ได้พัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การสถาบันอุดมศึกษาไทย และพบว่า แบบวัดมีค่าความเชื่อมั่น 0.98 สำหรับผลงานวิจัยที่สำคัญพบว่า งานวิจัยของกฤตกร กัลยารัตน์ (2553) พบผลวิจัย บรรยากาศการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (β= .36, p < .05) ในขณะที่ เลท์ (Leigh, 1996)ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลปฏิบัติงาน โดยคณะวิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์กรจากการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านจิตวิทยา และพบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต่อมา แฮม (Ham, 1999) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ .841 รวมถึง บอร์ตันและคณะ (Burton, Lauridsen, & Obel, 2004) ยังได้แสดงผลการวิจัยที่แสดงว่า บรรยากาศองค์กรได้ส่งเสริมความไว้วางใจในหมู่พนักงานและสร้างวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินการของบริษัทอีกด้วย

จึงสรุปได้ว่า **บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ** หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อคุณภาพและปริมาณของแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในหน่วยงานที่สนับสนุนให้การบริหารจัดการภายในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลได้มากขึ้น ได้แก่ บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงาน มีข้าราชการที่มีความชำนาญที่เพียงพอต่อการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพ มีนโยบายที่สนับสนุน มีระบบจูงใจ มีลักษณะงานที่ท้าทาย เป็นต้น คณะวิจัยได้สร้างแบบวัดขึ้นเองจากบริบทของส่วนราชการ เป็นแบบประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีการรับรู้ถึงบรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีคุณภาพได้ มากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

3.8 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

การสนับสนุนทางสังคมเป็นปฏิพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งประกอบไปด้วยความรักใคร่ห่วงใยความไว้วางใจ ความช่วยเหลือด้านเงินทองสิ่งของแรงงานการให้ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และการประเมินตนเองทำให้บุคคลรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของการได้รับการยอมรับรู้สึกมีคุณค่าในตัวเองเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นโดยได้จากกลุ่มคนในระบบของสังคมนั้นเองเป็นผู้ให้การสนับสนุนจะทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม (วิลาวัลย์ รัตนา, 2552) ทั้งนี้ มีผู้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมอย่างหลากหลายดังเช่น ลักษมี บุญธรรม (2540) ให้ความหมายเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมไว้ว่าการสนับสนุนทางสังคมหมายถึงการที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือด้านการเงินแรงงานหรือวัสดุสิ่งของต่างๆจากบุคคลอื่นที่อยู่ใกล้ชิดหรือ

อยู่ในสังคมของตนซึ่งอาจจะเป็นสมาชิกในครอบครัวญาติพี่น้องเพื่อนบุคลากรทางสุขภาพคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนรวมกัน ดุจเดือน พันธุมนาวิน (2548) ได้รวบรวมและสรุปนิยามของการสนับสนุนทางสังคมว่าหมายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองคนในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยผู้ที่ให้การสนับสนุนทางสังคมจะให้การสนับสนุน 3 ด้านคือ 1) การสนับสนุนทางด้านอารมณ์เช่นการแสดงความเป็นห่วง เป็นใย เห็นใจ แสดงความรัก และการยอมรับ เป็นต้น 2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับการทำงาน ข้อมูลย้อนกลับการให้รางวัล-ลงโทษและการกล่าวติชม และ 3) การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งทรัพยากรงบประมาณและแรงงานเช่นบริการเงินสิ่งของและเครื่องมือที่จำเป็น และวิลาวัลย์ รัตนา (2552) สรุปว่าการสนับสนุนทางสังคมคือการที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือทางด้านการเงินแรงงานหรือวัสดุสิ่งของต่างๆตลอดจนการได้รับข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และการประเมินตนเองจากบุคคลอื่นซึ่งอยู่ใกล้ชิดหรืออยู่ในสังคมของตนซึ่งอาจจะเป็นสมาชิกในครอบครัวญาติพี่น้องเพื่อนหรือบุคลากรทางสุขภาพคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนรวมกันแล้วทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับรู้สึกมีคุณค่าและเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นซึ่งทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังเช่น คอบบ์ (Cobb, 1976) ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่าคือการที่บุคคลรู้สึกได้รับข้อมูลข่าวสารที่เข้าใจได้ว่าได้รับความรักการยกย่องมองเห็นคุณค่า มีความผูกพันธ์ซึ่งกันและกันและรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เพนเดอร์ (Pender, 1996) อธิบายการสนับสนุนทางสังคมว่าหมายถึงการที่บุคคลรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของการได้รับการยอมรับและความรักความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นโดยได้การสนับสนุนทางสังคมจากกลุ่มคนในระบบของสังคมนั้นทางด้านจิตใจอารมณ์สิ่งของ ข้อมูลสารสนเทศคำแนะนำซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม และ เบรินส์ (Berns, 2010) ให้นิยามการสนับสนุนทางสังคม คือการรับรู้ของบุคคลถึงการปฏิบัติจากสมาชิกในครอบครัวและนอกครอบครัวรวมถึงการมีโอกาสเอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่นในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกข้อมูลข่าวสารการประเมินพฤติกรรมและอารมณ์หรือสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นมั่นคงมีคุณค่าเกิดกำลังใจในการดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

จึงสรุปการสนับสนุนทางสังคมในการวิจัยครั้งนี้ ว่าเป็นการศึกษาในแง่เป็นแหล่งที่มาซึ่งได้รับมาจากการช่วยเหลือสนับสนุนด้านต่างๆ แก่บุคคลตั้งแต่ด้านอารมณ์ ข้อมูลข่าวสาร วัสดุสิ่งของหรือทรัพยากรต่างๆ

ความสำคัญของการสนับสนุนทางสังคม

อังศินันท์ อินทรกำแหง และคณะ (2550) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงความเป็นเจ้าของการได้รับการยอมรับได้รับความรักรู้สึกว่ามีคุณค่าในตนเองเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นโดยได้รับจากกลุ่มบุคคลในระบบสังคมเป็นผู้สนับสนุนด้านจิตอารมณ์ วัสดุอุปกรณ์ ข่าวสาร คำแนะนำ อันจะทำให้บุคคลนั้นสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมซึ่งเป็นปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาสังคมของบุคคลที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่บุคคลรับรู้หรือประเมินว่าจะได้รับความช่วยเหลือและได้รับการตอบสนองความต้องการของตนทางด้านร่างกายจิตใจอารมณ์และสังคม เช่น การได้รับความรัก การยกย่อง การเห็นคุณค่า ความภาคภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายทางสังคม และความผูกพันซึ่งกันและกันซึ่งมีผลทางบวกและลบต่อความเป็นอยู่การตัดสินใจและการปรับตัวกับความเครียด ส่วน เฮาส์ (House, 1981) ยังอธิบายเพิ่มเติมว่าการ

สนับสนุนทางสังคมสามารถช่วยส่งเสริมหรือต่อต้านผลกระทบซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพเมื่อไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง 3 ลักษณะดังนี้ 1) การสนับสนุนทางสังคมสามารถเพิ่มสุขภาวะที่ดีได้โดยตรง เพราะมีความสำคัญต่อความต้องการของมนุษย์ในด้านอารมณ์เครื่องมือในการช่วยเหลือข้อมูลข่าวสารและการประเมินโดยเฉพาะในระหว่างช่วงการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ให้ผลทางบวกในการสนับสนุนด้านสุขภาพหรือชดเชยผลของการเปลี่ยนแปลงในทางลบได้ 2) การสนับสนุนทางสังคมสามารถช่วยลดระดับของการปรับตัวที่ไม่ดีได้หลายวิธี ดังนั้นจึงเป็นการพัฒนาสุขภาพได้โดยตรง เช่น ลดความตึงเครียดระหว่างบุคคลส่งเสริมการมีส่วนร่วมความพอใจและประเมินตนเองและสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้อง และ 3) การสนับสนุนทางสังคมสามารถป้องกันผลร้ายจากภาวะวิกฤตและการเปลี่ยนแปลงและช่วยในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวในช่วงการเปลี่ยนแปลงของชีวิต สรุป คือ หน้าที่ของการสนับสนุนทางสังคมจะช่วยยกระดับของสุขภาพลดแรงกดดันและป้องกันบุคคลจากผลของการเปลี่ยนแปลงชีวิตในหลายด้านด้วยกลไกหลายๆอย่าง กล่าวคือ การสนับสนุนทางสังคมเป็นพลังในการจัดการภาวะการปรับตัวที่ไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลงในชีวิตนั่นเอง

ประเภทของการสนับสนุนทางสังคม

เชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional support) หมายถึงความผูกพันใกล้ชิด การได้รับการยืนยันทำให้บุคคลได้รับความรัก หรือได้รับการดูแลเอาใจใส่

2. การสนับสนุนด้านวัตถุสิ่งของ (Tangible support) หมายถึงการได้รับความช่วยเหลือด้านวัตถุสิ่งของและการบริการ

3. การสนับสนุนด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information support) หมายถึงการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทำให้บุคคลสามารถนำไปแก้ปัญหาหรือข้อมูลป้อนกลับทำให้บุคคลรับรู้ถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติตน

การวัดการสนับสนุนทางสังคม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องการสนับสนุนและการวัดซึ่งมีมาแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและนำมาเป็นขอบเขตหนึ่งของการศึกษาถึงโครงสร้างทางสังคมในด้านความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับมีหลายแนวคิด และจากที่มีการนิยามถึงการสนับสนุนทางสังคมมากมายดังที่กล่าว นักวิจัยจึงสรุปว่าการสนับสนุนทางสังคมว่าเป็นโครงสร้างที่ประกอบด้วยปัจจัยแบบพหุ และอธิบายเกี่ยวกับหมวดหมู่หรือประเภทของการสนับสนุนทางสังคมที่ควรพิจารณาเพราะจะมีผลต่างกัน และโครงสร้างหลักของการสนับสนุนทางสังคม คือ แหล่งทรัพยากรเครือข่ายในการสนับสนุน พฤติกรรมการสนับสนุน และการประเมินแบบอัตวิสัยของการสนับสนุน โดยแนวคิดที่มีชื่อเสียงและมีอิทธิพลในการศึกษาเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมมากที่สุด คือ แนวคิดของคอป์ป ในปี ค.ศ. 1976 ที่มองว่า การสนับสนุนทางสังคมเป็นเรื่องของข้อมูลข่าวสารที่บุคคลเป็นเจ้าของใน 3 ลักษณะ (Turner &Turner, 1999) คือ 1) ข้อมูลที่ทำให้บุคคลได้เชื่อว่าตนได้รับการดูแลและได้ความรัก 2) ข้อมูลที่ทำให้บุคคลเชื่อว่าตนสามารถภูมิใจในตนเองและมีคุณค่า และ 3) ข้อมูลที่ทำให้บุคคลได้เชื่อว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการสื่อสาร และมีความผูกพันซึ่งกันและกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคม

จินตนา เหลืองศิริเธียร (2550) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมกับภาวะซึมเศร้าของผู้สูงอายุในจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้สูงอายุส่วนใหญ่ไม่มีภาวะซึมเศร้าและได้รับการสนับสนุนทางสังคมอยู่ในระดับสูงและผู้สูงอายุที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมสูงมีภาวะซึมเศร้าต่ำกว่าผู้สูงอายุที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมต่ำการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะซึมเศร้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตัวแปรการสนับสนุนทางสังคมด้านที่สามารถทำนายภาวะซึมเศร้าในผู้สูงอายุได้มี 4 ด้านคือด้านที่ 1 ความใกล้ชิดและรักใคร่ผูกพันด้านที่ 2 การมีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้านที่ 4 การได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีคุณค่าและด้านที่ 3 การมีโอกาสเอื้อประโยชน์ต่อผู้อื่น ส่วน วิลาวัลย์ รัตนา (2552) พฤติกรรมการดูแลสุขภาพและการสนับสนุนทางสังคมกับคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุชมรมผู้สูงอายุโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้สูงอายุที่ได้เรียนหนังสือมีคุณภาพชีวิตดีกว่าผู้สูงอายุที่ไม่ได้เรียนหนังสือ 2) ผู้สูงอายุที่ประกอบอาชีพมีคุณภาพชีวิตดีกว่าผู้สูงอายุที่ไม่ได้ประกอบอาชีพ 3) ผู้สูงอายุที่มีรายได้สูงกว่ามีคุณภาพชีวิตดีกว่าผู้สูงอายุที่มีรายได้ต่ำกว่า 4) การสนับสนับสนุนทางสังคมทุกด้าน ยกเว้นด้านสิ่งอำนวยความสะดวกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการดูแลสุขภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าพฤติกรรมการดูแลสุขภาพและการสนับสนุนทางสังคมทุกด้านยกเว้นด้านการประเมินพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิต 5) พฤติกรรมการดูแลสุขภาพด้านการพักผ่อนด้านโภชนาการและด้านการออกกำลังกายสามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุได้ 6) การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์และสังคมสามารถทำนายคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุได้และ 7) พฤติกรรมการดูแลสุขภาพและการสนับสนุนทางสังคมสามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ

จึงสรุปได้ว่า **การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน** หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตนว่า มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ตนเองมีการทำงานตามบทบาทในระบบบริหารกำลังคุณภาพให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการสนับสนุน 3ด้าน ตามแนวคิดของ เชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981) ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การให้กำลังใจพร้อมการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้า และการจัดหาแหล่งทรัพยากรเกื้อหนุนต่อการพัฒนาข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพและการทำงานราชการเพื่อหน่วยงาน สังคมให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น แบบวัดขึ้นเองจากบริบทของส่วนราชการเป็นแบบประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

3.9 การถ่ายทอดทางสังคมในงาน

การถ่ายทอดทางสังคมตามแนวพฤติกรรมศาสตร์นั้นครอบคลุมทั้งสาขามานุษยวิทยา ที่เป็นการถ่ายทอดวิธีการดำรงชีวิตและวัฒนธรรม สาขาจิตวิทยา ที่เป็นการถ่ายทอดลักษณะทางจิต บุคลิกภาพของบุคคลโดยผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรมการสอนแนะ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล และผลของการเรียนรู้จะถูกสั่งสมเป็นภูมิความรู้

ประสบการณ์ นำมาสู่การปฏิบัติได้เป็นองค์ความรู้และประสบการณ์ใหม่ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้น ดังนั้น เกรียวงจรของการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางสังคม ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม หรือสู่คนรุ่นหลัง จะเป็นการเพิ่มคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและได้มีผู้ให้ความหมายของการถ่ายทอดทางสังคม ไว้หลายท่าน ดังเช่น วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ (2540) กล่าวถึงความหมายของ ถ่ายทอดทางสังคม ว่าเป็นกระบวนการเชื่อมโยงบุคคลเข้ากับสังคม และวัฒนธรรมของเขา โดยกระบวนการดังกล่าวยังเป็นกระบวนการแบบมีผลซึ่งกันและกัน ผู้ถ่ายทอดและผู้รับการถ่ายทอดจึงต่างมีอิทธิพลต่อกันและกัน งามตา วนินทานนท์ (2547) อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคม ว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงบุคคลเข้ากับสังคมและวัฒนธรรมของเขา บุคคลจะเรียนรู้และซึมซาบความเชื่อ เจตคติ ค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่เข้าไว้เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวความคิดและพฤติกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างและส่งผลต่อบุคคลในลักษณะที่คล้ายคลึงกันไม่ว่าจะเกิด ณ ที่แห่งใด แต่อาจมีเนื้อหาสาระที่แตกต่างกันไป จึงเป็นกระบวนการ พัฒนาบุคลิกภาพของบุคคลที่สงวนไว้ซึ่งเอกลักษณ์เฉพาะตนและค่านิยมของกลุ่มวัฒนธรรมย่อย โดยกระบวนการดังกล่าวนี้มีความต่อเนื่องตลอดชีวิต หทัยรัตน์ มาประณีต (2549) อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคมว่าเป็นกระบวนการทางสังคมในการถ่ายทอดวัฒนธรรมและการพัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่งจะกระทำควบคู่กันและเป็นกระบวนการตั้งแต่เกิดจนสิ้นชีวิต เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติตนตามที่สังคมต้องการและดำรงอยู่ร่วมกับสมาชิกอื่นๆได้อย่างเป็นปกติสุข ปพาณี ฐิติวัฒนา (2553) อธิบายความหมายคำว่าการถ่ายทอดทางสังคม หรือการขัดเกลาทางสังคมว่าเป็น กระบวนการที่สังคมหรือกลุ่มสั่งสอนโดยตรงหรือโดยอ้อมให้ผู้ที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มได้เรียนรู้และรับเอาระเบียบกฎเกณฑ์ ความประพฤติและค่านิยมต่างๆ ที่กลุ่มได้กำหนดไว้เป็นระเบียบของความประพฤติและความสัมพันธ์ของสมาชิกของสังคมนั้น และนักวิชาการต่างประเทศ เช่น เชเฟอร์ (Schaefer, 2005) อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคม คือกระบวนการส่วนหนึ่งของชีวิตที่ให้บุคคลเรียนรู้ถึงเจตคติ ค่านิยม และพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการเป็นสมาชิกในวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่ม โดยการถ่ายทอดทางสังคมเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งในมุมมองระดับสังคมจุลภาค การถ่ายทอดทางสังคมจะช่วยให้บุคคลค้นพบถึงวิธีการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งผู้อื่นคาดหวัง หรือได้ทราบถึงค่านิยม หรือบรรทัดฐานของคนในสังคม ส่วนในระดับสังคมมหภาค การถ่ายทอดทางสังคมจะช่วยส่งผ่านวัฒนธรรมของคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นถัดไป การถ่ายทอดทางสังคมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นระยะยาวต่อเนื่องในสังคม ทั้งนี้การถ่ายทอดทางสังคมจะกำหนดภาพลักษณ์ส่วนบุคคล มีผลต่อความภาคภูมิใจในตนเองช่วยให้บุคคลสร้างบุคลิกภาพ ในรูปแบบของเจตคติ ความต้องการ คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล และมาชิโอนิส (Macionis, 2007) อธิบายความหมายของการถ่ายทอดทางสังคมว่า เป็นประสบการณ์ตลอดช่วงชีวิตที่บุคคลพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ และเรียนรู้วัฒนธรรมเพื่ออยู่รอดในสังคม ซึ่งประสบการณ์นี้เป็นหลักของการสร้างบุคคลิภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบที่บุคคลกระทำ คิด และรู้สึก

สรุปได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทั้งจากการเป็นผู้รับการถ่ายทอดและเป็นผู้ถ่ายทอดทั้งความรู้ ทักษะในการทำงานและ ที่จัดให้กับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้ได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับการ

การทำงานโดยคำนึงถึงตามความถนัดและความสามารถของผู้รับการถ่ายทอดเป็นสำคัญ ด้วยการใช้เทคนิคการถ่ายทอดทั้งวิธีอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงานโดยตรง การชี้แนะ การมอบหมายงาน การจัดหมุนเวียนงาน การศึกษาอบรม การแสดงบทบาทที่เป็นแบบอย่าง การสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้วางแผนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายหลักและผลของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม

เบิรนส์ (Berns, 2010) กล่าวว่าเป้าหมายหลักของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมมี 5 ด้าน เพื่อ 1) การพัฒนาการมโนทัศน์แห่งตน (Development of self-concept) 2) การปลูกฝังถ่ายทอดวินัยในตนเอง (Instilling self-discipline) 3) การปลูกฝังถ่ายทอดความมุ่งหวังในชีวิต (Instilling aspiration) 4) การสอนเกี่ยวกับทักษะเพื่อการพัฒนา (Teaching developmental skills) และ 5) การสอนเกี่ยวกับบทบาททางสังคม (Teaching social roles) นอกจากนี้ เบิรนส์ (Berns, 2010) ยังได้อธิบายถึงผลจากการถ่ายทอดทางสังคมใน 2 รูปแบบใหญ่ คือ ผลทางอารมณ์และการรู้คิด คือ การถ่ายทอดทางสังคมก่อให้เกิดค่านิยม เจตคติ แรงจูงใจ ความสามารถระบุพฤติกรรม และความภาคภูมิใจตนเอง และผลทางสังคมและพฤติกรรม คือ การควบคุม และจัดการพฤติกรรมของตนเอง ศีลธรรม และบทบาททางเพศ

วิธีการถ่ายทอดทางสังคม

สุพัตรา สุภาพ (2546) และ งามตา วนินทานนท์ (2547) ได้สรุปวิธีการถ่ายทอดทางสังคมแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้ 1) การถ่ายทอดทางสังคมโดยตรง เป็นการถ่ายทอดทางสังคมที่ต้องการให้บุคคลปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนที่กลุ่มกำหนดอย่างเป็นทางการ โดยชี้แนวทางในการปฏิบัติอย่างจงใจและเจตนา ในรูปแบบ การบอกเล่า สั่งสอน ชื่นชมต่อว่า และการถ่ายทอดทางสังคมทางตรงเป็นการกระทำตามวัตถุประสงค์เฉพาะในขอบเขตที่จำกัด เกิดจากการถ่ายทอดค่านิยมบางประการโดยให้ข้อมูล ชี้นำ หรือชักจูงเพื่อดำเนินการและต้องการที่ปลูกฝังหรือถ่ายทอดให้แก่บุคคลอื่น และสนับสนุนโดยการแสดงการยอมรับการกระทำ แต่ในโลกแห่งความเป็นจริง บุคคลทุกคนมีลักษณะเฉพาะทางชีวสังคมและมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่ต่างกัน มนุษย์เราจึงมีโอกาสได้รับประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย การปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างเกิดขึ้นโดยจงใจและไม่จงใจ ดังนั้นการกระทำของแต่ละบุคคลจึงสะท้อนทั้งลักษณะทางชีวสังคมและประสบการณ์ที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคม 2) การถ่ายทอดทางสังคมโดยอ้อม เป็นการอบรมที่ไม่เป็นทางการ บุคคลจะได้รับประสบการณ์หรือประโยชน์จากการสังเกต หรือเรียนรู้จากการกระทำของผู้อื่น เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มวางไว้ ยังถือเป็นการถ่ายทอดทางสังคมแบบไม่เจาะจง เป็นการถ่ายทอดทางสังคมที่เกิดขึ้นเองในช่วงเวลาที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ การสังเกตโดยไม่จงใจหรือมีเจตนาจะหาความรู้หรือค่านิยมแต่ประการใด และในการศึกษาค้นคว้างทางวิชาการทำให้ทราบว่าการปลูกฝังลักษณะทางจริยธรรมในเด็กมักเกิดจากการสอนอย่างไม่ได้จงใจของผู้ใหญ่มากกว่าจะเกิดการสอนอย่างจงใจ ฉะนั้นการสอนที่ให้ผลดีที่สุด คือ การกระทำของผู้ใหญ่เองในชีวิตประจำวันซึ่งเป็นตัวอย่างโดยไม่รู้ตัว ซึ่ง หทัยรัตน์ มาประณีต (2549) ได้สรุป การถ่ายทอดทางสังคมโดยตรงว่าเป็นการสอนหรือบอกกันโดยตรงและจงใจ เช่นเพื่อนบอกเพื่อน ส่วนการถ่ายทอดทางสังคมโดยอ้อม

เป็นการเรียนรู้จากการสังเกตและการเลียนแบบการกระทำของบุคคลอื่น เช่น การทำตามแบบตัวละครในนวนิยาย การเลียนแบบบุคคลที่ชอบ เป็นต้น

กลุ่มตัวแทน หรือองค์การในการถ่ายทอดทางสังคม

กลุ่มตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคมมีส่วนสำคัญในชีวิตเพื่อให้การถ่ายทอดทางสังคม ซึ่งอาจจะเป็นการส่งเสริมหรือขัดแย้งกันก็ได้ บุคคลจึงได้รับประสบการณ์และมีโอกาสเรียนรู้คุณค่าแบบต่างๆ ได้เลือกยึดถือเอาแบบที่ตนคิดว่าดีที่สุด และการถ่ายทอดทางสังคมจึงขึ้นอยู่กับสภาพของสังคม โดยกลุ่มตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคมมี 6 กลุ่ม (สุพัตรา สุภาพ, 2546; ปพาณี ฐิติวัฒนา, 2553) คือ

1. ครอบครัว เป็นการอบรมเบื้องต้นที่สำคัญที่สุด เพราะมีความใกล้ชิด และผูกพันอย่างลึกซึ้ง มีอิทธิพลต่ออารมณ์ ทัศนคติ และแบบแผนการประพฤติแก่บุคคลเป็นอย่างยิ่งครอบครัวจึงนับเป็นสถาบันพื้นฐานของสังคมที่มีหน้าที่ถ่ายทอดให้การเรียนรู้วัฒนธรรมและค่านิยมแก่สมาชิกของครอบครัวรวมทั้งกล่อมเกลาพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพโดยจงใจหรือทางอ้อมให้เป็นไปตามบทบาทและความคาดหวังของสังคม นอกจากนี้ สัมพันธภาพภายในครอบครัว การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวและการถ่ายทอดทางสังคมจากครอบครัวต่างมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อคุณลักษณะทางจิตใจและพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2554)

2. กลุ่มเพื่อน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการถูกอบรมจากเพื่อนที่อายุเท่ากันหรือมากกว่า โดยเฉพาะบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เพื่อนยอมรับและแสดงความเป็นพวกเดียวกัน (Macionis, 2007) ความสำคัญของอิทธิพลของเพื่อนยังมีผลโดยตรงต่อเจตคติและมีผลโดยอ้อมต่อการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือเยาวชนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนและมีการเห็นแบบอย่างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากเพื่อนมากแล้วจะมีเจตคติที่ดีต่อการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากตามไปด้วยและส่งผลให้เยาวชนนั้นมีการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากด้วย (อรพินทร์ ชูชม และคณะ, 2554)

3. โรงเรียน เป็นสถานที่เรียนรู้วิชาการต่างๆ อย่างเป็นทางการ และเป็นสถานที่ที่เด็กได้มีโอกาสคบหาสมาคมกับเพื่อนฝูงในวัยเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนมีช่วงระยะเวลาที่จะให้การอบรมแก่บุคคลยาวนานมากขึ้นกว่าเดิม โรงเรียนจึงมีผลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก โดยบางครั้งการอบรมอาจไม่ตรงกับทางบ้านทำให้เด็กสับสน หรือสอนในสิ่งที่เป็นทฤษฎีและอุดมคติเกินไป อาจไม่ตรงกับการปฏิบัติจริงในชีวิต ซึ่งครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งในการจรรโลงสังคมไทย ครูจึงถือเป็นตัวแทนในการถ่ายทอดทางสังคมแก่เด็กที่รับช่วงต่อจากพ่อแม่ (งามตา วนินทานนท์, 2545)

4. กลุ่มอาชีพ เป็นการถ่ายทอดในช่วงของการประกอบอาชีพ ซึ่งแต่ละอาชีพก็จะต้องยอมรับระเบียบวิธีปฏิบัติของอาชีพนั้น ซึ่งจะมีคุณค่าและวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันและความเป็นสมาชิกในกลุ่มอาชีพใดอาชีพหนึ่งเป็นเวลานาน อาจทำให้บุคคลมีอุปนิสัยใจคอ เจตคติ ความต้องการของชีวิตแตกต่างกันไปจากที่เคยได้รับการฝึกอบรมมาในระยะต้นของชีวิต

5. ตัวแทนทางศาสนา มีหน้าที่หลักของศาสนา 2 ประการคือ หน้าที่ต่อบุคคล โดยศาสนาสนองความต้องการส่วนตัวของบุคคลในการอยากรู้อยากเห็น การแสวงหาสิ่งที่เป็นสาระในชีวิต การแสดงออกทางอารมณ์ ส่วนหน้าที่ต่อสังคม โดยช่วยให้บุคคลเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมในสังคม และช่วยให้บุคคลมีอุดมคติในการดำรงชีวิต สำหรับตัวแทนศาสนาได้แก่ พระ นักบวช ผู้สอนศาสนา จะเป็นผู้ขัดเกลาถ่ายทอดทางสังคมในแง่ศีลธรรม จริยธรรม และความประพฤติที่ถูกที่ควร ตลอดจนหลักปรัชญาในการดำเนินชีวิต ทำให้บุคคลมีหลักคุณธรรมที่มีคุณค่าบางอย่างในการยึดมั่นร่วมกัน เพื่อให้สังคมเป็นระเบียบ (ปพาณี ฐิติวัฒนา, 2553)

6. สื่อมวลชน ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีส่วนการถ่ายทอดทางสังคมที่เร้าความคิด และพฤติกรรมในด้านต่างๆ ตั้งแต่เรื่องคุณค่า ความเชื่อ แบบแผนการประพฤติ โดยอิทธิพลของสื่อมวลชนจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับทัศนคติและแนวโน้มตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับ

การได้รับการถ่ายทอดทางสังคม มีผู้ศึกษาในหลายบริบท เช่น การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน (Work socialization) การถ่ายทอดทางสังคมในอาชีพ (Professional Socialization) การถ่ายทอดทางสังคมเพื่อชีวิตใหม่ (Newlife socialization) สำหรับงานวิจัยนี้ สนใจที่ศึกษา การได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในบริบทขององค์กร ที่เป็นผู้ถ่ายทอดในด้าน ความรู้ทักษะประสบการณ์และพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ผ่านตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคมต่างๆได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หรือ พี่เลี้ยง

การได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ

ความหมายของการได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational socialization) หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้รับการสอนและการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้และทักษะต่างๆในการทำงานตาม บทบาทขององค์กร (Heck, 1995: 31-49) เป็นกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรอันได้แก่ ค่านิยม เจตคติและประเพณีต่างๆให้กับบุคคลในองค์กร (Gibson et al., 2004:40) ตลอดจนเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลเปลี่ยนจากการเป็นบุคคลภายนอกมาเป็นสมาชิกที่มีส่วนร่วมและมีประสิทธิผลขององค์กร (Greenberg & Baron, 2003: 241) นอกจากนี้ยังพบว่าการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการปรับตัวของบุคคลในองค์การที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในขณะที่บุคคลมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม (Muchinsky, 2003: 290) โดยกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การจะเริ่มตั้งแต่ก่อนที่บุคคลจะเข้าทำงานเล็กน้อยจนกระทั่งเข้าสู่การเป็นสมาชิกขององค์การอย่างสมบูรณ์ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การไว้หลายท่านที่สำคัญ เช่น เฟลดแมน (Kreitner & Kinicki, 2004: 97-99 citing Feldman, 1981) และกรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg & Baron, 2003:241-245) ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ากระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การมี 3 ระยะระยะที่หนึ่งเป็นระยะของการนำเข้าสู่องค์การหรือการถ่ายทอดทางสังคมล่วงหน้าก่อนที่จะเข้าสู่องค์กร (Anticipatory socialization) ระยะที่สองจะเป็นระยะของการเผชิญงานใหม่ (Encounter) ส่วนระยะที่สาม จะเป็นระยะของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร(Change and acquisition) เพื่อนำไปสู่ การเปลี่ยนเป็นสมาชิกถาวรขององค์กร (Metamorphosis) ในขณะที่การาแวนและ

มอร์เลย์ (ธีรเดช ฉายอรุณ,2542: 14 อ้างอิงจาก Garavan & Morley, 1997: 119-125) เห็นว่ากระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การนั้นมี 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอดทางสังคมก่อนเข้าทำงานในสายงานบริหารการศึกษาใหม่ (Anticipatory socialization) ซึ่งเป็นผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในอดีต ได้แก่ พื้นฐานทางการศึกษา การฝึกอบรมเชิงวิชาชีพเจตคติ เฉพาะกลุ่มข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างข้อตกลง (The initial psychological contract) ในขั้นตอนนี้ทั้งบุคคลที่เป็นสมาชิกใหม่และองค์การก็จะสร้างข้อตกลงของตนเองขึ้นโดยสมาชิกใหม่จะสร้างข้อตกลง ที่เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับค่าจ้างความปลอดภัยในการทำงาน การวางแผนอาชีพและการให้คำปรึกษา และโอกาสในความก้าวหน้าเป็นต้น ส่วนองค์การก็จะสร้างข้อตกลงที่เป็นความคาดหวังเกี่ยวกับสมาชิกใหม่ในเรื่องของความสามารถศักยภาพอันเป็นประโยชน์และความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การเข้าสู่องค์กร (The organizational encounter) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นที่สมาชิกใหม่จะต้องทำความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การในช่วงนี้ถ้าองค์การได้ทำหน้าที่ในการวางแผนเกี่ยวกับการทำงานของสมาชิกใหม่ไว้อย่างเหมาะสมก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

ขั้นตอนที่ 4 การเปลี่ยนแปลงและกระบวนการปรับตัว (Change and acquisition process) ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่บุคคลเริ่มคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมใหม่แล้วซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การที่สมาชิกใหม่ต้องเผชิญนั้นอาจทำให้เกิดความรู้สึกประหลาดใจและทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างเพื่อก่อให้เกิดสภาวะคงที่หรือสมดุลอีกครั้ง เช่น การพัฒนาทักษะบางอย่างที่จำเป็นใน การปฏิบัติงานการทำความกระจ่างในบทบาทเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกทางลบ เช่น ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาทและการหาแหล่งที่ทำงานใหม่

ขั้นตอนที่ 5 ผลของการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization outcomes) ในขั้นตอนนี้นักวิชาการมองว่าเมื่อบุคคลได้ผ่านขั้นตอนที่ 4 มาโดยไม่ออกจากงานไปก่อนนั้นถือเป็นการประสบความสำเร็จในการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การซึ่งจะส่งผลทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความ พึงพอใจในงานมีความผูกพันต่อองค์การและเป็นสมาชิกถาวรขององค์การ

จากที่กล่าวมาแม้จะพบว่าแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การในบริบททั่วไปจะมีเนื้อหาของการถ่ายทอดที่สำคัญ 6 ประการดังนี้ (Jewell, 1998: 174-176 citing Chao et al.,1994; วิลาสลักษณ์ ชัววัลลี, 2546: 19-20)

1. ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (Performance proficiency) เป็นการเรียนรู้งาน ต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพซึ่งกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดว่าอะไรบ้างที่ผู้ทำงานต้องทราบและความรู้หรือทักษะอะไรที่ผู้ทำงานแต่ละคนจะต้องเชี่ยวชาญ

2. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเป็นการเน้นถึงการสร้างสัมพันธ์ที่น่าพึงพอใจในงานกับสมาชิกในองค์การ

3. การเมืองในองค์การเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์และโครงสร้างของอำนาจในองค์การ

4. ภาษา โดยเฉพาะภาษาที่สร้างขึ้นเฉพาะในองค์กรศัพท์เทคนิคและคำแสลง ต่างๆ เป็นต้นซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจข้อมูลที่ได้รับและสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นในองค์การได้อย่างถูกต้อง

5. เป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและค่านิยมที่สำคัญขององค์การที่เป็นสิ่งที่องค์การยึดถือปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. ประวัติขององค์กรเป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีเรื่องที่ เชื่อถือเล่าต่อกันมาและพิธีกรรมต่างๆซึ่งจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าพฤติกรรมใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมในการมีปฏิสัมพันธ์บางเรื่องบางสถานการณ์

การวัดการถ่ายทอดทางสังคม

สำหรับแนวทางการวัดการถ่ายทอดทางสังคมนั้นคณะวิจัยจะนำลักษณะวิธีการถ่ายทอดทางสังคมที่แบ่งเป็นทางตรงและทางอ้อมซึ่งกล่าวมาแล้วข้างต้นมาใช้ในการวัดตัวแปร ร่วมกับลักษณะการวัดการถ่ายทอดทางสังคมจากกลุ่มตัวแทน หรือองค์การในการถ่ายทอดทางสังคมจากที่ทำงาน ซึ่งคณะวิจัยได้พัฒนาแบบวัดจากแนวคิด การถ่ายทอดทางสังคมในงาน (Work socialization) ของ ยัง (Yung, 1994: 19) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด

จึงสรุปได้ว่า **กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทั้งจากการเป็นผู้รับการถ่ายทอดและเป็นผู้ถ่ายทอดทั้งความรู้ ทักษะในการทำงานและ ที่จัดให้กับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้ได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับการการทำงานโดยคำนึงถึงตามความถนัดและความสามารถของผู้รับการถ่ายทอดเป็นสำคัญ ด้วยการใช้เทคนิคการถ่ายทอดทั้งวิธีอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสอนงานโดยตรง การชี้แนะ การมอบหมายงาน การจัดหมุนเวียนงาน การศึกษาอบรม การแสดงบทบาทที่เป็นแบบอย่าง การสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้วางแผนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คณะวิจัยได้พัฒนาแบบวัดจากแนวคิด การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) เป็นการถ่ายทอดในการทำงาน (Work socialization) เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้และทักษะทั้งในเชิงวิชาชีพ (Professional socialization) และวัฒนธรรมทางสังคมในองค์กร(Organizational socialization) ของ ยัง (Yung, 1994: 19) เป็นแบบวัดประเมิน 5 ระดับ จากระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน จนไปถึง จริงมากที่สุด ให้ 5 คะแนน โดยผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมมากกว่า แสดงว่า มีการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนต่ำกว่า

ส่วนที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการออกแบบและรวบรวมข้อมูลการวิจัย

โครงสร้างหลักของกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ พัฒนามาจากวิธีการวิจัยเชิงผสานวิธี (Mixed Methodology) ได้แก่ การวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) ในรูปแบบการศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตามแนวคิดของ เครสเวลล์ และคลาก (Creswell & Clark, 2011) โดยออกแบบแผนแบบสามเส้า (Triangulation Design) ซึ่งเป็นแบบแผนที่ศึกษาหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัยเดียวกัน

ให้ความสำคัญกับวิธีวิจัยทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณแบบเท่าเทียมกัน ในช่วงเวลาดำเนินการวิจัยไปพร้อม ๆ กัน เพื่อนำคำตอบมาเติมเต็มเสริมกัน โดยวิธีเชิงคุณภาพได้ข้อมูลจาก 5 กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีความเข้าใจถึงสภาพปัญหาอุปสรรคผลกระทบและแนวทางในปรับปรุงที่นำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพ และ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อค้นหาปัจจัยหรือสาเหตุของปัญหาด้วยการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มหลักที่เกี่ยวข้องได้แก่ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ พี่เลี้ยง และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ นำเสนอระเบียบวิธีวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ

โมเดลสมการโครงสร้างมีประโยชน์ในการนำมาใช้แก้ปัญหาทางการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ โดยโมเดลการวัดมีความสำคัญ เมื่อคุณลักษณะที่ต้องการวัดเป็นนามธรรม เช่น พฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความรู้สึกและแรงจูงใจ ความหวัง การรับรู้ความสามารถของตน ฯลฯ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relationship Equation Model- LISREL) เป็นเทคนิควิเคราะห์ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งความสัมพันธ์ทางการวัดตัวแปร (Measurement relationship) และความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง (Structural relationship) ของตัวแปร พร้อมๆ กันกับการใช้การประมาณค่าทางสถิติที่เหมาะสมกับธรรมชาติของข้อมูลที่มีลักษณะลดหลั่นกัน (Hierarchical data) (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2543:2)

การทดสอบความกลมกลืนของโมเดล

ส่วนที่ 1 การตรวจสอบความกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ (Measure of Absolute Fit) เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานในการวิจัย โดยรวมทั้งรูปแบบ (Overall Model Fit) ค่าสถิติที่สำคัญที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีจำนวน 5 ค่า โดยต้องพิจารณาทั้ง 5 ค่าร่วมกันว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถจะยอมรับได้หรือไม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square statistic) เป็นค่าสถิติที่ทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากรแตกต่างจากเมริกซ์ความแปรปรวนร่วมที่ประมาณค่าจากโมเดลสมมุติฐานหรือไม่ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมทั้งสองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าโมเดลสมติฐานมีกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เนื่องจากค่าสถิติไคสแควร์ ได้รับผลกระทบได้ง่ายจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ทำให้ค่าไคสแควร์ มีโอกาสที่จะมีนัยสำคัญได้ง่ายจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างและข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normality) การพิจารณาค่าไคสแควร์ที่มีนัยสำคัญ จึงไม่ได้หมายความว่าโมเดลที่ทดสอบได้ไม่มีความกลมกลืนเสมอไป และถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใดแสดงว่า ข้อมูลโมเดลลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Jöreskog & Sörbom, 1993; Hair et al., 2010; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

เกณฑ์การพิจารณา

1) พิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value) หากค่า p-value มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่า ข้อมูลโมเดลลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะแสดงถึงการที่ข้อมูลโมเดลลิสเรลแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างไม่มีนัยสำคัญ

2) พิจารณาจากจำนวนเท่าของค่าสถิติไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระ หากค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าน้อยกว่า 3 เท่าของค่าองศาอิสระ (Hair et al., 2010) ถือได้ว่า ข้อมูลโมเดลลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน GFI (Goodness–of–Fit Index) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากค่าไคสแควร์ ในการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดล ซึ่งดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดล กับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล โดยจะมีค่าตั้งแต่ 0 (Poor Fit) ถึง 1.00 (Perfect Fit) โดยที่ค่าที่เข้าใกล้ 1 สูงจะบ่งบอกว่าโมเดลมีความกลมกลืนสูง

เกณฑ์การพิจารณา

ค่าดัชนีที่เกิน 0.9 เป็นค่าที่ยอมรับได้แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนสูง (better fit) กล่าวคือ โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Hair et al., 2010; Kelloway, 1998; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

3. ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Approximation: RMSEA) บ่งถึงความไม่กลมกลืนระหว่างโมเดลกับเมริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่มีความกลมกลืนสนิท (close fit) คือค่า RMSEA ที่น้อยกว่า .05

เกณฑ์การพิจารณา

ค่า RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2555) และค่าดังกล่าวเมื่อผ่านการทดสอบ Closeness of Fit แล้วควรจะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งนี้ค่า RMSEA ที่ไม่เกิน 0.10 แสดงว่า มีความกลมกลืนดี ถ้าไม่เกิน 0.05 แสดงว่า มีความกลมกลืนดีมาก และถ้ามีความกลมกลืนอย่างเด่นชัด (Outstanding fit) ต้องมีค่าไม่เกิน 0.01

4. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษที่เหลือ RMR (Root Mean Squared Residuals) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ดัชนี RMR จะบอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจะใช้ได้ดีเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized RMR)

เกณฑ์การพิจารณา

ค่าดัชนี RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 เป็นค่าที่ยอมรับได้ แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูง

5. ดัชนี SRMR (Standard Root Mean squired Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของค่าที่เหลือที่อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐาน โดยจะแปรค่าอยู่ในช่วง 0-1

เกณฑ์การพิจารณา

ค่าดัชนี SRMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 เป็นค่าที่ยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์สูง

ส่วนที่ 2 การวัดความประหยัดของโมเดล (Parsimonious Fit Measure) ซึ่งเป็นการวัดระดับความกลมกลืนของโมเดลกับจำนวนเส้นทางที่โมเดลต้องการน้อยที่สุดภายใต้ระดับความกลมกลืน (Level of Fit) ดังกล่าว โดยที่มีความประหยัดจะเป็นโมเดลที่มีจำนวนเส้นทางน้อยที่สุด ในขณะที่อำนาจการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวของตัวแปรอิสระไม่เปลี่ยนแปลง ภาวะจำนวนเส้นทางที่มากเกินความจำเป็น (Overfitting) จึงเป็นการแสดงว่าโมเดลการวิจัยมีจำนวนเส้นทางที่มากเกินไป ซึ่งในทางปฏิบัติ Parsimonious Fit Measure จะเหมือนกับ Adjusted R2 ในการวิเคราะห์ การถดถอย แต่อย่างไรก็ตามหากมีสถิติทดสอบที่หาได้จากการวัดครั้งนี้ ก็ควรใช้ความรู้สึกและวิจารณญาณของคณะวิจัยในการตัดสินใจว่าจำนวนเส้นทางเท่าไรจึงจะเพียงพอในการอธิบายและถูกต้องตามหลักความเป็นจริง สถิติที่ใช้วัดความประหยัดของโมเดล ได้แก่

1. ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness–of–Fit Index) เป็นการนำเอาดัชนีGFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดของชั้นความเป็นอิสระที่รวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์การพิจารณา

ค่าดัชนีที่เกิน 0.9 เป็นค่าที่ยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลมีความประหยัด

2. ดัชนี PFI (Parsimonious Fit Index) เป็นการนำเอาดัชนี NFI มาปรับแก้ (Modification) โดยการนำเอาชั้นความเป็นอิสระมาคำนวณด้วย

เกณฑ์การพิจารณา

ดัชนี PFI ที่ดีควรมีค่าสูงและใช้สำหรับเปรียบเทียบโมเดลการวิจัยหลายๆ โมเดลกับโมเดลทางเลือก (Alternative Model) หรือ เปรียบเทียบโมเดลสมมติฐานก่อนและหลังการตบแต่ง

การรายงานดัชนีความกลมกลืน

แฮร์และคณะ (Hair et al., 2010) ได้แนะนำเกี่ยวกับการรายงานดัชนีความกลมกลืนว่า ควรรายงานดัชนีต่าง ๆ ที่ชี้วัดความกลมกลืนของข้อมูลที่โมเดลสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประมาณ 3 ถึง 4 ดัชนี ก็เพียงพอเพื่อพิจารณาว่า ข้อมูลที่โมเดลสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันหรือไม่ โดยต้องรายงานค่าไค-สแควร์และค่าองศาอิสระ (Degree of freedom) เป็นหลักพร้อมกับรายงานดัชนีแสดงความกลมกลืนอย่างสัมบูรณ์ (Absolute Fix Index) ซึ่ง ที่ใช้กันโดยทั่วไป ประกอบด้วย ค่าไคสแควร์ ค่า GFI ค่า AGFI ค่า RMR ค่า SRMR ค่า RMSEA และ ดัชนีแสดงความกลมกลืนส่วนเพิ่ม ในงานวิจัยนี้ คณะวิจัยกำหนดดัชนีชี้วัดความกลมกลืนอย่างน้อย 5 ดัชนี ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) พร้อมค่าองศาอิสระ (ค่า df), GFI, ค่า RMSEA และ ค่า p-value ทั้งนี้จะพิจารณาตามความเหมาะสมในการปรับโมเดล และการวิเคราะห์ผลอีกครั้ง หากคณะวิจัยจำเป็นต้องปรับโมเดล จะดำเนินการบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ การพิจารณารายงานดัชนีปรับแก้ (Modification Index) ซึ่งรายงานให้คณะวิจัยทราบเกี่ยวกับการเพิ่มการประมาณค่าพารามิเตอร์ตัวใด หรือการพิจารณาว่าควรตัดพารามิเตอร์บางตัวออกไป เพื่อให้โมเดลมี

ความกลมกลืนมากขึ้น พร้อมทั้งอาจพิจารณาความสมเหตุสมผลทางทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานของงานวิจัยนี้ประกอบกัน

2. การศึกษาเฉพาะกรณีด้วยการสนทนากลุ่มเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางการปรับปรุง

รูปแบบของการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณี

Yin (1993, อ้างใน ชาย โพธิสิตา, 2554:156) ได้จำแนกการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา ได้ 3 รูปแบบ และในแต่ละรูปแบบ คณะนักวิจัยจะเลือกกรณีมาศึกษาเพียงกรณีเดียวหรือหลายกรณีก็ได้ ดังนี้

1) การศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive) มุ่งแสดงรายละเอียดพร้อมทั้งบริบทอย่างสมบูรณ์ของปรากฏการณ์ที่เลือกมาศึกษา นักวิจัยนาเสนอเนื้อหาด้วยเทคนิคการบรรยาย สิ่งสำคัญของแบบนี้อยู่ที่การให้รายละเอียด พร้อมด้วยบริบทของกรณีศึกษา ไม่เน้นการวิเคราะห์

2) ศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (Exploratory) เป็นกรณีศึกษาที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย มีลักษณะเป็นการวิจัยนาร่อง เพื่อหานิยามสำหรับมโนทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจน เพื่อสร้างสมมติฐานสำหรับการวิจัยแบบสำรวจที่จะตามมาภายหลัง นอกจากนี้ นักวิจัยอาจทำกรณีศึกษาเพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่แท้จริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือค้นหาประเด็นอะไรที่ควรได้รับการศึกษาให้ลึกลงไป จากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ

3) ศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย (Explanatory) กรณีศึกษาแบบนี้ ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เลือกมาศึกษาอาจเป็นที่รู้จักคุ้นเคยบ้างแล้ว มุ่งศึกษาเพื่อหาคำอธิบายที่ยังไม่เคยมีมาก่อน หรือมีคำอธิบายอยู่บ้างแล้วแต่ยังไม่เป็นที่พอใจ กรณีศึกษาเชิงคุณภาพแบบนี้มีประโยชน์มากสำหรับการค้นหาคำอธิบายแก่การศึกษาเชิงปริมาณ ที่ข้อมูลเชิงปริมาณไม่สามารถให้คำอธิบายที่น่าพอใจได้

สำหรับวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณีเพื่อทำความเข้าใจในเชิงลึกถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยมุ่งเป้าเพื่อการศึกษษเชิงพรรณา และการมุ่งการค้นหาเพื่อให้ได้ระเด็นปัญหาที่แท้จริง

วิธีการได้ข้อมูลด้วย Focus Groups คำสำคัญในภาษาอังกฤษ หรือ กลุ่มเจาะจง นิยามได้ว่า คือกลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมา เพื่อการสนทนาหรืออภิปรายกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเจาะจง เพื่อหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะกลุ่มนี้จะถูกเจาะจงเลือกมา โดยถือคุณสมบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย กิจกรรมที่กลุ่มทำนั้นโดยหลักๆ คือ การอภิปรายกันเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่เจาะจงชุดหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยยกขึ้นมาเป็นหัวข้อสนทนา การอภิปรายถกเถียงกันนั้น อาจจะเกี่ยวกับเนื้อหาหรือประเด็นของสิ่งที่นักวิจัยแสดงให้ผู้ร่วมสนทนาได้ดูฟังก่อนการสนทนา แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมอะไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มที่เจาะจงเช่นนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนา ซึ่งเน้นความสำคัญของพลวัตกลุ่ม (Group dynamics) (ชาย โพธิสิตา, 2554:196)

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม

1) กำหนดปัญหาการวิจัยรวมทั้งคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้เหมาะสม 2) กำหนดประชากรเป้าหมายในการวิจัย ออกแบบตัวอย่างเพื่อร่วมในการสนทนากลุ่ม 3) กำหนดผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม 4) สร้าง/ทดสอบแนวคำถาม 5) เลือกกลุ่มตัวอย่าง6) จัดสนทนากลุ่ม 7) จัดระเบียบข้อมูล 8) วิเคราะห์ข้อมูล และ 9) เขียนรายงาน

บุคคลที่สำคัญที่สุดในการทาการสนทนากลุ่ม คือ ผู้ดำเนินการ (Moderator) ซึ่งเป็นผู้ที่จะดึงให้ผู้เข้าร่วมยอมพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สถานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสนทนากลุ่ม โดยสถานที่ต้องเป็นอิสระจากความวุ่นวายและมีความเป็นกลางให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ การสนทนากลุ่มเป็นกระบวนการหาข้อเท็จจริงทางสังคมที่ลึกซึ้ง ผู้ดำเนินการสนทนาซักไซ้ผู้เข้าร่วมได้อย่างเต็มที่ และมีค่าใช้จ่ายน้อย สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คณะวิจัยใช้รูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อค้นหาแนวการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

การประเมินระบบ 360 องศา

ดนัย เทียนพุฒ (2547) ได้เสนอถึงจุดเริ่มต้นในการพัฒนาโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา ขณะเดียวกันก็มีการประยุกต์ใช้มากมายในการนำการประเมินระบบ 360 องศาไปใช้ในหลายวัตถุประสงค์ กล่าวคือ การประเมินในส่วนหนึ่งของการตรวจวิจัยหน่วยงาน หรือตามแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงาน (OD : Organizational Development) การวัดและประเมินด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ในการสำรวจตลาด (Marketing survey) การประเมินความสามารถเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับบุคลากรหรือผู้บริหารในแต่ละระดับของหน่วยงาน การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งนำการประเมินระบบ 360 องศามาใช้เพื่อวัดหรือประเมินว่าผู้เข้าอบรมมีความรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรมในองค์ประกอบของความสามารถอะไรบ้าง และใช้เป็นเครื่องมือในศูนย์ประเมินความสามารถ หรือแบบฝึกหัดในสถานการณ์จำลอง เพราะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดองค์ประกอบของความสามารถที่เป็นพฤติกรรมหลายๆ อย่างที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายบริษัทที่ต้องการสร้างให้เกิดความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีแนวคิดที่นำการประเมินระบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะมีมติของผู้ประเมินที่หลากหลาย คือ ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาหลายระดับ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบหรือสำรวจว่าโมเดลความสามารถที่พัฒนาขึ้นมาจากการจัดทำกลุ่มสนทนา (Focus group) มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด โดยโมเดลการออกแบบการประเมินระบบ 360 องศามีลักษณะดังนี้

ระยะที่ 1 การออกแบบโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา จะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อยคือ

1. เลือกผู้ประเมิน ความหมายในที่นี้ก็คือ ผู้ที่จะเป็นทีมพัฒนาในโมเดล การประเมินระบบ 360 องศาว่าเป็นใครบ้าง และประเมินระบบ 360 องศา ด้วยโมเดลความสามารถแบบใด

2. พัฒนาวิธีการสำรวจหาความสามารถ จากขั้นที่ 1 สามารถที่จะกำหนดโมเดลความสามารถที่จะเลือกใช้ได้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ก็คือ การพัฒนา / วิธีการวิเคราะห์ที่จะได้มาซึ่งความสามรถ 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 เพื่อนรวมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง ลูกค้าภายในหรือคนอื่นที่อยู่ในตำแหน่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับได้

4. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการประเมินคนอื่น แนวคิดของโปรแกรมอบรมก็คือ “จะมีวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับคนอื่นได้อย่างไร” เพื่อทำความเข้าใจในการประเมินระบบ 360 องศา ความจำเป็น – วิธีการ – การให้ข้อมูลย้อนกลับ – บุคลากรจะต้องทำอะไร - การป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไรจะมีความยุติธรรมให้เชื่อมั่นได้แค่ไหน

5. กำหนดวิธีการประเมิน ในการประเมินระบบ 360 องศา หัวใจสำคัญอยู่ที่ “ยุติธรรม-รวดเร็ว-ง่าย” ดังนั้นคู่มือในการประเมินระบบ 360 องศา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับมีความถูกต้องและแม่นตรง ดังนั้น หากมีเครื่องมือวัดความสามารถในหลาย ๆ เครื่องมือ เช่น แบบทดสอบวัดความสามารถ โดยก่อนที่จะทำการประเมินระบบ 360 องศา ควรจะใช้องค์ประกอบของ ความสามารถหลักของธุรกิจ (Core competencies) สร้างเป็นแบบทดสอบวัดความสามารถไว้เป็น“ฐานข้อมูล” คือเป็น “ตัวเทียบวัด” (Benchmark) และเมื่อมีการประเมินระบบ 360 องศาเสร็จ จะได้ดูความสอดคล้อง (Concurrent validity) ในความสามารถของบุคลากร หรือผู้บริหารคนนั้น ๆ ได้มั่นใจยิ่งขึ้น

6. รายงานคะแนนและผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับคะแนนและการรายงานผล ซึ่งถ้ามีการสอบวัดความสามารถเป็น “ตัวเทียบวัด” ไว้ก่อนการรายงานคะแนนเปรียบเทียบของกลุ่มผู้ประเมินการประเมินระบบ 360 องศา ก็จะทำให้สามารถเปรียบเทียบคะแนนของเปอร์เซ็นไทล์ใน 2 ลักษณะ คือ (1) เปอร์เซ็นไทล์จากการสอบวัดความสามารถที่เป็นฐานข้อมูล (2) เปอร์เซ็นไทล์จากผู้ประเมินคนอื่น หรืออาจจะดูค่าสหสัมพันธ์ของคะแนนประเมินแต่ละกลุ่มผู้ประเมิน

7. จัดโปรแกรมอบรมวิธีการได้รับผลการประเมิน การฝึกอบรมในส่วนนี้ คือ มุ่งให้ใช้รายงานเพื่อให้แน่ใจว่า บุคลากรรู้ว่าจะแปลสารสนเทศที่ได้รับอย่างไร ผู้ถูกประเมินต้องการรู้ว่าจะยอมรับพฤติกรรมที่เป็นข้อมูลย้อนกลับอย่างไร หรือจะมีวิธีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไรการฝึกอบรมควรจะครอบคลุม

ระยะที่ 3 การประเมินโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งมี 2 ขั้นตอน คือ

8. วิเคราะห์ระบบความปลอดภัยและจัดทำคู่มือการประเมินระบบ 360 องศา

9. วิเคราะห์ระบบความปลอดภัย ก็เพื่อให้การประเมินระบบ 360 องศา มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ระบบป้องกัน อันจะทำให้การประเมินระบบ 360 องศา ตอบคำถามด้านอคติ การให้คำแนะนำการขาดข้อมูลบางส่วนให้กับผู้ใช้การประเมินระบบ 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 มีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้การประเมินระบบ 360 องศา หลังจากนั้นค่อยปรับปรุงเป็นคู่มือการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งจะได้มาจากคำชี้แจงในเรื่องการประเมินระบบ 360 องศาที่เป็นเนื้อหาจากการอบรมและผลสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้การประเมินระบบ 360 องศา

การประยุกต์ใช้การประเมินระบบ 360 องศา

บาธอล และอัทเทอร์ (Bartol & others, 1998:446) กล่าวถึง เป็นการประเมินที่มิใช่เฉพาะผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเท่านั้น แต่ยังให้กลุ่มเพื่อน ลูกค้าภายใน และบางกรณีอาจใช้ลูกค้าภายนอก เป็นผู้ร่วมการประเมินผลด้วย และหากเพิ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินด้วย ก็จะเป็นระบบการประเมิน 360 องศา ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจมีข้อผิดพลาด อันเนื่องจากสาเหตุหลายประการที่ควรคำนึงถึง ดังนี้ เช่น

1. Halo effects เกิดจากการใช้ความเห็นที่มีต่อคุณลักษณะเพียงหนึ่งหรือสองลักษณะไปประเมินคุณลักษณะอื่น ทั้งหมด

2. Contrast error เป็นการเปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งไม่ได้นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น การประเมินบุคลากรที่ทำงานในระดับปกติคนหนึ่ง หากนำไปเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานได้ไม่เป็นที่พอใจมากอีกคนหนึ่ง คนที่ทำงานระดับปกตินั้นมีโอกาสจะได้รับการประเมินในระดับ ดีเด่น เป็นต้น

3. Presences error เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะในปัจจุบัน ไม่มองผลงานที่ผ่านมา

4. Leniency error เป็นการประเมินด้วยความเมตตาใจดีมากเกินไป

5. Severity error ประเมินด้วยความรุนแรงเกินไป

Self-serving bias คือเป็นการประเมินโดยมองว่าตนเป็นผู้ทำให้สำเร็จ และมองคนอื่นว่าทำให้ล้มเหลว อันทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อว่ากันไปมา เพราะต่างฝ่ายต่างมองว่าตนเป็นผู้ก่อให้เกิดความสำเร็จ ก่อนอื่น แบบประเมินที่ต้องนำมาใช้ในการวิจัยนั้น จะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา นำจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและข้อสอบที่วัดแต่ละจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและด้านเนื้อหาจำนวนไม่ต่ำกว่า 3 คน พิจารณาว่าข้อสอบแต่ละข้อวัดตามจุดประสงค์ที่ระบุไว้นั้นหรือไม่ นอกจากนี้การประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยนำเอาจุดประสงค์เชิง

พฤติกรรมและข้อสอบไปให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสิน การวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและความสอดคล้องระหว่าง ข้อสอบกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้องของข้อสอบ แต่ละข้อกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินแบบ 360 องศา จะได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เก็บจากคนที่อยู่รอบด้านของบุคลากร เช่น หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับการพัฒนามากกว่าการใช้เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน กระบวนการปกติต้องให้ผู้ทำการประเมินทำแบบประเมินสำหรับผู้ถูกประเมิน จากนั้นนำไปประมวลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ทำรายงานเฉพาะบุคคลออกมาเพื่อส่งให้แก่ผู้ถูกประเมิน บุคลากรอาจจะพบหัวหน้างานเพื่อพูดคุยถึงแผนการปรับปรุงตนเอง บุคลากรที่เข้าสู่กระบวนการนี้มักจะชอบวิธีการนี้ งานศึกษาชิ้นหนึ่งสรุปว่า ผู้เข้าร่วมในกระบวนการประเมินแบบ 360 จะให้คะแนนประสบการณ์ที่ได้รับในด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ดีกว่าคนที่ไม่ได้เข้าร่วมในกระบวนการ อย่างไรก็ตามยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของวิธีการประเมินแบบ 360 องศา บุคลากรมักจะทำการทบทวนโดยไม่เปิดเผยตัวตน คนที่ใช้เครื่องมือเพื่อลงในรายละเอียดอาจทำให้ใช้ระบบที่ผิดวัตถุประสงค์ การเมืองในที่ทำงานสามารถทำให้มีการประเมินที่กลั่นแกล้งกันได้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องอาศัยวิธีการ ดูจากประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ และประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลและผลประเมินการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ผลการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือกำหนดคำสัมภาษณ์ไว้แล้ว ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด การประเมินแบบ degree feedback เป็นการประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้อธิบายได้ มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าของหน่วยงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methodology) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณแบบวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ด้วยการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ(Causal Model) ตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษากลุ่ม (Groups Case Study) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัยหลักในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ และวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) ค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 3) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และ 4) ศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

ในการดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนในการศึกษา 2 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่1 การศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

ตอนที่ 2 การค้นหาและเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

ตอนที่1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) ที่เน้นการการถ่ายทอดในการทำงาน (Work socialization) เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้และทักษะทั้งในเชิงวิชาชีพ (Professional socialization) และวัฒนธรรมทางสังคมในองค์กร (Organizational socialization) (Yung, 1994: 19) ทำให้บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับเจตคติ และบรรทัดฐานทางสังคมที่สำคัญในการรับรู้และทำบทบาทตนเองให้สมบูรณ์และจากผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่นผลวิจัยที่พบว่าพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การที่มีคุณภาพจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานที่มี

ประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ สีดากุลฤทธิ์, 2545 ; สุทิติ ขัตติยะ, 2545 ; Heck, 1995 ; Jewell, 1998 citing Ostroff & Kozlowski, 1993) และมีความพึงพอใจในงาน (บังอร โสพส. 2537 และ Sake, 1996) และจะส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อหน่วยงาน (Jewell, 1998) และสาเหตุอื่น ๆ ที่มาจากสภาพแวดล้อมในองค์กรและปัจจัยภายในตัวบุคคลเองที่สั่งสมมาก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการปรับตัวของบุคคลในองค์การที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในขณะที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม (Muchinsky, 2003) และใช้การประเมินแบบ 360 องศาเพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่าย

2. จัดทำร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มข้าราชการที่ทำบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และ 3) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

3. กำหนดประชากรและขนาดตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางระดับกระทรวง กรม ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ หรือ ระบบบริหารกำลังคุณภาพ หรือ HIPPS (High Performance High Potential System) ประกอบด้วยข้าราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับรองอธิบดีขึ้นไป 2) กลุ่มข้าราชการที่เป็นเจ้าหน้าที่ทำงานในงานการเจ้าหน้าที่และเป็นผู้รับผิดชอบงานระบบกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการระดับกรม โดยมีส่วนราชการละอย่างน้อย 1 คนซึ่งมีทั้งหมด 153 ส่วนราชการ 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือข้าราชการที่ทำบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ซึ่งมีปริมาณจำนวนน้อยกว่าข้าราชการกำลังคนคุณภาพและยังคงปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงอยู่ประมาณ 200 คน 4) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพตั้งแต่รุ่น 3 ถึงรุ่นที่ 8 ที่ยังคงอยู่ในการดูแลของระบบ HIPPS ตั้งปี พ.ศ. 2551 -2556 ประมาณ 300 คน และ 5) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ บริหารกำลังคนคุณภาพและได้รับการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นตามเป้าหมายสุดท้ายของแผนการความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Paths) คือ ผู้อำนวยการกองหรือผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งยังคงมีอยู่น้อยมากไม่เกินร้อยละ 20 ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่มีอยู่

กลุ่มตัวอย่างแรกเพื่อใช้ในการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุฯ ตามสมมติฐาน ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Saris และ Stronkhorst (1984:213-214 ;อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542:54) ที่กำหนดไว้ว่าข้อมูลในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุฯนั้น ตัวแปรที่ศึกษาควรมีการแจกแจงปกติพหุนามทุกตัว สามารถใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเท่ากับหรือมากกว่า 100 และ Bonllen (1989:268 ;อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542:54) เสนอแนะว่า เรื่องของขนาดกลุ่มตัวอย่างควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวนตัวแปรที่ศึกษา ถ้ามีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย ส่วนแฮร์ แอนเดอร์สันและธาธัม (Hair, Anderson, & Tatham, 2005) ได้เสนอแนะว่าขนาดตัวอย่างควรอยู่ระหว่าง 100 -200 คน ส่วน ทาแบคนิคและฟิเดล (Tabachnick & Fidell, 2001) ได้เสนอแนะว่าในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุฯนั้น ควรมีขนาดตัวอย่าง 10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว และในการศึกษาครั้งนี้มีพารามิเตอร์ที่ต้องการ

ประมาณค่าจำนวน 9 ตัว ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่ยอมรับได้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่ำควรเท่ากับ 90 –100 คนต่อกลุ่ม

4. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเชิงสาเหตุ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ***ปัจจัยภายในบุคคล*** ประกอบด้วย 6 ตัวแปรคือ 1) เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) การรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 5) ความพึงพอใจในงาน และ 6) ความผูกพันต่อหน่วยงาน **และ *ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน*** ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ 1) บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 3) กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน และ ***ตัวแปรตาม 1 ตัว*** ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งวัดจาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลของกำลังคนคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพของผู้เกี่ยวข้อง และด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน

5. สร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการด้วยแบบสอบถามเชิงปริมาณที่พัฒนา ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการศึกษาในบริบทของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และจัดทำร่างแบบสอบถามที่ประกอบด้วย แบบสอบถาม 3 ฉบับ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และการวัดรวม จำนวน 3 คน และคณะวิจัยทำการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมนำไปทดลองใช้กับกลุ่มข้าราชการที่รับผิดชอบในกลุ่มข้าราชการ HIPPS รุ่นที่ 8 ซึ่งเป็นรุ่นล่าสุดในปีงบประมาณ 2556 ทดลองเครื่องมือในกลุ่มพี่เลี้ยงจำนวน 58 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและกลุ่มข้าราชการคุณภาพรุ่น 8 ที่มารับการอบรมที่ สำนักงาน ก.พ. จัดให้ ในช่วงเดือน ธันวาคม 2555 และเดือน มกราคม 2556 ได้ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถาม เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ สำหรับ พี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ แบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 9 ตัว รวมจำนวน 150 ข้อ

ฉบับที่ 2 แบบสอบถาม เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ฉบับที่ 3 แบบสอบถาม เรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ สำหรับ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

ทำการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วย ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนทั้งฉบับ (Corrected Item-Total Correlation) หรือค่า r และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาค (Cronbach's Alpha) หรือ ค่า α ดังรายละเอียดของคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบวัดเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มี14 ข้อ มีระดับความเชื่อมั่นด้วยค่า r อยู่ระหว่าง .312- .797 และค่า α เท่ากับ .903

2. แบบวัดการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน มี 18 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .360-.711 และค่า α เท่ากับ .909

3. แบบวัดความพึงพอใจในงาน มี19 ข้อ มีค่า r อยู่ระหว่าง .328-.763 และค่า α เท่ากับ .900

4. แบบวัดความผูกพันต่อหน่วยงานมี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

5. แบบวัดบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมี 9 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .328-.763 และค่า α เท่ากับ .900

6. แบบวัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

7. แบบวัดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มี 10 ข้อมี r อยู่ระหว่าง .327-.689และค่า α เท่ากับ .835

8. แบบวัด การถ่ายทอดทางสังคม มี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

9. แบบวัด ประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพ มี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689และค่าα เท่ากับ .835

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งคณะวิจัยใช้การเก็บข้อมูล 2 แบบคือ 1) วิธีเดิมโดยใช้การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างประเมินด้วยตนเองพร้อมโทรศัพท์ติดตาม และให้ส่งกลับมายังคณะวิจัย ซึ่งวิธีนี้ใช้สำหรับกลุ่มพี่เลี้ยงและกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 2)แบบใช้แบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google Docs สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้ตอบแบบสอบถามเข้าระบบ พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – มีนาคม พ.ศ. 2556 และแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวมจำนวนทั้งสิ้น 305 คน ซึ่งในการส่งแบบสอบถามครั้งนี้ คณะวิจัยไม่ได้ให้ระบุชื่อและนามสกุลผู้ตอบเพื่อให้ผู้ตอบมีอิสละอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นต่อระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการตนเอง ซึ่งแบ่งเป็น 1)กลุ่มพี่เลี้ยง จำนวน 96 คน 2)กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ จำนวน 109 คน และ 3)กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HIPPS จำนวน 100 คน ซึ่งมีปริมาณเพียงพอในขั้นต่ำที่ยอมรับได้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ในเชิงปริมาณ สำหรับข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติเชิงพรรณา จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และการสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ตอนที่ 2 เพื่อการค้นหาและเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพมี 5 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับรองอธิบดีขึ้นไป จำนวน 14 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการระดับกรมจำนวน 18 คน 3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือพี่เลี้ยงของข้าราชการกำลังคนคุณภาพจำนวน 19 คน 4) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพรุ่นที่ 4-6 จำนวน 13 คน และ5) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ จำนวน 9 คน และใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยมีประเด็นข้อคำถามทั้ง 5 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

ประเด็น- สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและความคาดหวังที่มีต่อระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

1. ท่านเข้าใจว่า การบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการอย่างประสิทธิภาพ มีความหมายว่ามีลักษณะอย่างไร หรืออย่างไรจึงเรียกว่ามีประสิทธิภาพ

2. ท่านมีความคาดหวังอะไรบ้างจากระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ

3. ขณะนี้ท่านเห็นผลอะไรบ้างจากระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ

4. ท่านเห็นจุดเด่น และจุดด้อยที่เกิดขึ้นจริงของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐอย่างไรบ้าง

5. สภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในส่วนราชการของท่านมีหรือไม่อย่างไรบ้าง

ประเด็น- แนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ

6. ในการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องควรเป็นอย่างไร ในแต่ละด้าน เช่น ด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกของส่วนราชการ และด้านบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

7. ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องควรเป็นอย่างไร ตั้งแต่ ระยะ

7.1 การสรรหา/สมัคร ควรมีลักษณะ

7.2 เริ่มทำความเข้าใจในงานที่ต้องให้ผลสัมฤทธิ์สูง (Entry)

7.3 ระหว่างที่มีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning).

7.4 ระหว่างที่มีความมั่นใจยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ (Acceptance)

7.5 หลังจากที่ออกจากระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (Exit)

8. ระบบการจูงใจให้ส่วนราชการยังคงดูแลระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องตลอดไป นั้นท่านมีส่วนช่วยทำอย่างไร

ประเด็น-แนวทางการป้องกัน การแก้ปัญหาและการปรับปรุง

9. จากสภาพปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบ

9.1 ท่านมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

9.2 การป้องกันปัญหาซ้ำ

9.3 ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการในแต่ด้านมีอย่างไรบ้าง ได้แก่ ด้านตัวบุคคล หน่วยงานภายในภายนอก นโยบาย ระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรต่าง ๆ

9.4 แนวทางปฏิบัติที่ดีของท่านที่ต้องการให้ผู้อื่นทำเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น ทำอย่างไรบ้าง

ประเด็น- การตรวจสอบและยืนยันผลการศึกษาระยะที่ 1 ที่ค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ

10. จากผลการศึกษาในระยะที่ 1 เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ พบภาพความสัมพันธ์ในโมเดล ดังภาพ ท่านมีความคิดเห็นเป็นอย่างไรต่อผลที่เกิดขึ้นเพื่อจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุปัจจัยของการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่อง ในส่วนราชการโดยรวม และปัจจัยนอกเหนือจากที่ศึกษาเพื่อยืนยันข้อมูลปัญหาและปัจจัยทั้งด้านภายในตัวบุคคลและบรรยากาศสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ และรวบรวมความคิดเห็น ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะพร้อมแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังจากงานวิจัย ผลผลิตที่คาดว่าจะได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังตาราง 10

ตาราง 10 ผลผลิตที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

วัตถุประสงค์	ผลผลิต
1. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ	1.1 ประเด็นข้อคำถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) 1.2 รายงานผลการสนทนากลุ่ม (ความคิดเห็น ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ)
2. เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ	2.1 รายงานผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ
3. เพื่อขยายผลองค์ความรู้/แนวทางการบริหารกำลังคนคุณภาพในราชการไทยสู่บริบทสากล	3.1 รายงานผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (ภาษาอังกฤษ)
4. เพื่อยกระดับศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. ด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพในบริบทสากล	4.1 การฝึกอบรมข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

2. ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) สำนักงาน ก.พ. มีแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ 2) ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในราชการไทยเป็นที่รู้จักและมีการขยายผลในเวทีระดับนานาประเทศมากยิ่งขึ้น และ3) ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อเป็นที่ปรึกษามืออาชีพต่อส่วนราชการ

วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์

1. ตัวชี้วัดผลผลิต ได้แก่ 1) ประเด็นข้อคำถาม/แบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) 2) รายงานผลการสนทนากลุ่ม (ความคิดเห็น ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ) 3) รายงานผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ 4) รายงานผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (ภาษาอังกฤษ) 5) การฝึกอบรมข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ 1 ครั้ง

2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ได้แก่ 1) ส่วนราชการเกิดความเชื่อมั่นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ 2) ระดับความสำเร็จในการขยายองค์ความรู้ในเรื่องระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในราชการไทยในเวทีระดับนานาประเทศ และ 3) การให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณภาพแก่ส่วนราชการ

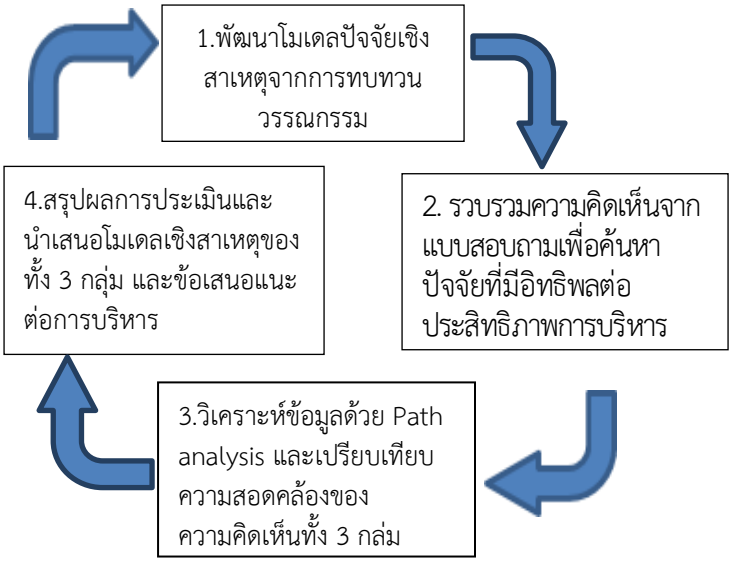
ตาราง 11 แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

ระยะเวลา / กิจกรรม	พ.ย.55 -ม.ค.56	ก.พ. 56	มี.ค. 56	เม.ย. 56	พ.ค. 56	ก.ค.-ส.ค 56
1. ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการจากการทบทวนวรรณกรรม	———					
2. จัดทำแบบสอบถามที่มีคุณภาพและรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ		———	———			
3.จัดทำประเด็นข้อคำถาม/แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้ประกอบการสนทนากลุ่มจากผลข้อมูลเชิงปริมาณและการทบทวนวรรณกรรม		———	———			
4. การประชุมสนทนากลุ่ม 3 กลุ่มเพื่อรวบรวมความคิดเห็น ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ			———			
5.จัดทำรายงานผลการศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ				———		
6. การฝึกอบรมข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการด้วยการคืนข้อมูลที่ได้กลับส่วนราชการ					———	
7.จัดทำรายงานสรุปผลการวิจัยเสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.เพื่อการปรับปรุงคุณภาพงานวิจัยและตอบรับผลงานเพื่อสิ้นสุดการวิจัย						———

ขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วยการศึกษา 3 ระยะ สรุปได้ดังนี้

การศึกษาระยะที่ 1 เป็นการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ดำเนินการช่วงเดือนพฤศจิกายน 2555 -กุมภาพันธ์ 2556



การศึกษาระยะที่1<u>การวัดและการประเมินผล</u>เพื่อการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม-พี่เลี้ยง, ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบรวม 305 คนจากแบบสอบถามความคิดเห็น

ขั้นตอนดำเนินการ

1.ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ

2.กำหนดขอบเขตการค้นหาให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

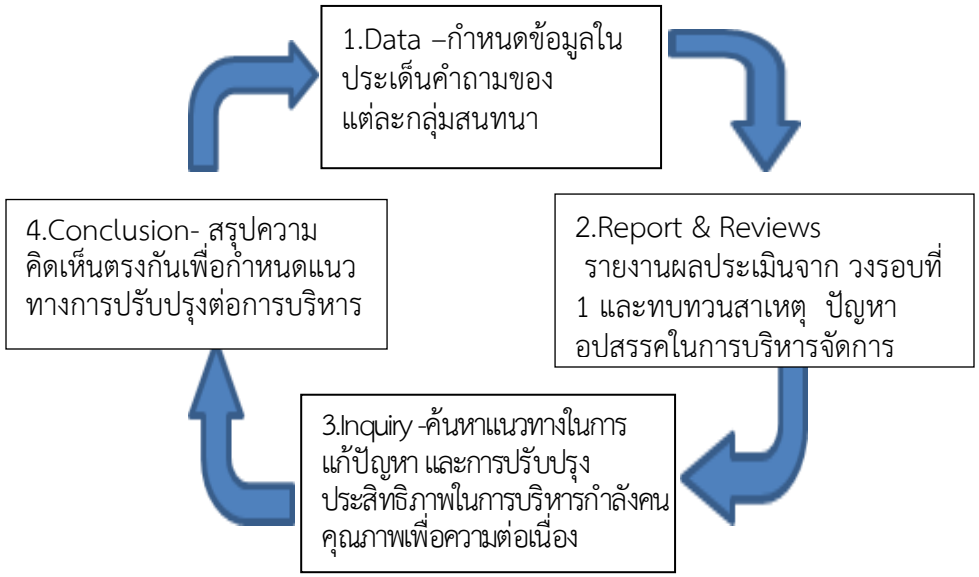
3.กำหนดตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพให้ครอบคลุมทั้งด้าน ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและผลกระทบ

4.เปรียบเทียบความสอดคล้องของโมเดลทั้ง 3 กลุ่ม-พี่เลี้ยง, ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ

5.ผลลัพธ์ที่ได้จากวงรอบนี้ (Loop1) เพื่อเข้าสู่ Loop 2

การศึกษาระยะที่ 2 เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในการจัดทำแนวทางการแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ

วันพุธที่27 –พฤหัสที่ 28 ก.พ.56 เช้า-บ่ายและวันศุกร์บ่ายที่ 1 มี.ค.56

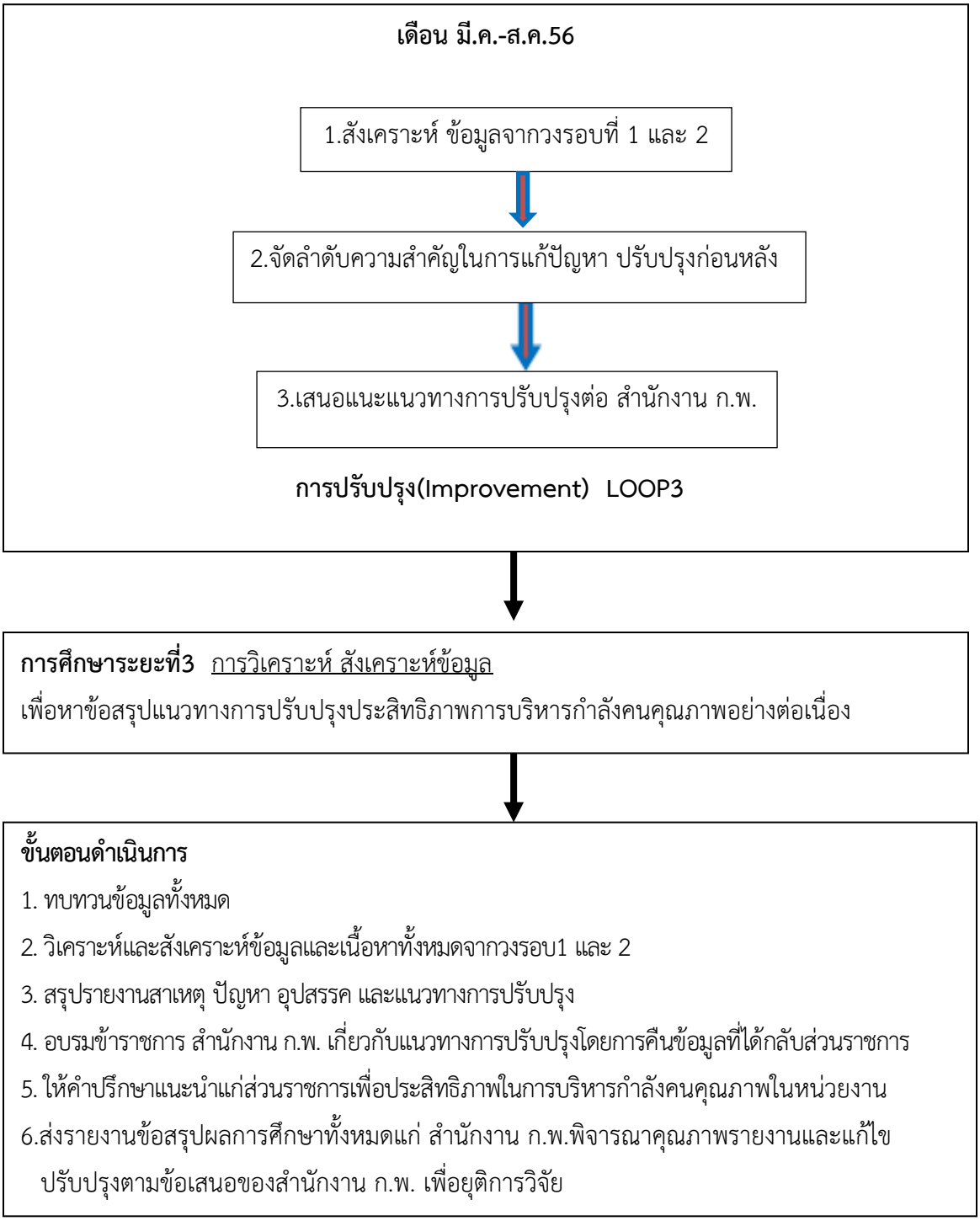


การศึกษาระยะที่ 2<u>การสนทนากลุ่ม</u>เพื่อเจาะลึกถึงสภาพปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการภายในระบบตามสาเหตุที่เด่นชัดในวงรอบที่ 1 พร้อมค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 5 กลุ่มที่มีผลการดำเนินงานสูง –ผู้บริหาร, พี่เลี้ยง, ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ, เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ และข้าราชการที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ กลุ่มละ 9-20 คน/ครั้ง รวม 5 ครั้ง

ขั้นตอนดำเนินการ

1.กำหนดประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
2.รายงานผลการประเมินและพัฒนาโมเดลของปัจจัยที่ได้จากวงรอบที่ 1
3.สนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงในแต่ละกลุ่มเพื่อให้ได้สภาพปัญหา อุปสรรค และแนวทางปฏิบัติที่ดี ในการบริหารและดำเนินการ
4.ค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา การป้องกันและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่อง
5. สรุปความคิดเห็นที่ตกผลึกเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพต่อไป

การศึกษาระยะที่ 3 เพื่อการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาข้อสรุปแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 11 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการตรวจสอบ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ของกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม และค้นหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

3.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

3.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

3.3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

3.4 ปัจจัยด้านบุคคลที่ประกอบด้วย การรับรู้บทบาทตนเอง เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน ที่ประกอบด้วย บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการถ่ายทอดทางสังคมในงาน มีอิทธิพลทางบวกและสามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ ทั้ง 3 กลุ่ม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ที่ได้จากข้อมูลเชิงบรรยายจากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถาม

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คณะวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่ม
M	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
%CV	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย

Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวม
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรง
χ^2	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ
df	หมายถึง	องศาอิสระ
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความกลมกลืนปรับแก้แล้ว
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีความกลมกลืนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากมาตรฐานค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ
CN	หมายถึง	ดัชนีความพอเพียงของกลุ่มตัวอย่าง
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
cli	หมายถึง	บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ
sup	หมายถึง	การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
soci	หมายถึง	กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน
recog	หมายถึง	การรับรู้ในบทบาทตนเองในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ
creat	หมายถึง	ความคิดสร้างสรรค์
motive	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
person	หมายถึง	บุคลิกภาพ
att	หมายถึง	เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ
satis	หมายถึง	ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
commit	หมายถึง	ความผูกพันต่องาน
effive	หมายถึง	ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ
efficy	หมายถึง	ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ
impact	หมายถึง	ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมี 3 กลุ่มได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะ ดังนี้

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (n = 109)		เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ(n = 100)		พี่เลี้ยงของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (n = 96)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ						
น้อยกว่า 30 ปี	16	14.68	57	57.00	3	3.13
ระหว่าง 31 – 45 ปี	93	85.32	30	30.00	19	19.79
ระหว่าง 46 – 60 ปี	-	-	13	13.00	74	77.08
อายุราชการ						
น้อยกว่า 5 ปี	34	31.19	35	35.00	2	2.08
ระหว่าง 6 – 15 ปี	70	64.22	41	41.00	8	8.33
ระหว่าง 16 – 25 ปี	5	4.59	16	16.00	28	29.17
มากกว่า 25 ปี	-	-	8	8.00	58	60.42
รวม	**109**	**100.00**	**100**	**100.00**	**96**	**100.00**
ระยะของการอยู่ในระบบราชการในช่วง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)						
-ระยะเริ่มต้นเป็นสมาชิกของหน่วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Investigation)	**-**	**-**	**18**	19.35	**2**	2.38
-เริ่มทำความเข้าใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Entry)	5	4.63	**32**	34.41	**3**	3.57
-มีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning)	51	46.79	38	38.00	28	29.17
-ตัดสินใจยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ (Acceptance)	22	20.18	32	32.00	29	30.21
-ต้องการที่จะคงอยู่ในระบบราชการจนเกษียณแน่นอน (Maintenance)	10	9.17	21	21.00	39	40.63
-หันเห ต่อรอง จะย้ายออกหรือจะอยู่ต่อจนเกษียณ (Divergence)	16	14.68	10	10.00	11	11.46
-กลับมาเรียนรู้งานใหม่อีกครั้งโดยดึงความภาคภูมิใจกลับมา (Re-socialization)	1	0.92	8	8.00	2	2.08
-พร้อมออกจากงานราชการทันทีตามวาระหรือโอกาสที่เอื้อมาถึง (Exit)	3	2.75	7	7.53	14	14.58

จากตาราง 12 พบว่า*กลุ่มข้าราชการกำลังคุณภาพ*ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 45 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 85.32 มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 6 – 15 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 64.22 ระยะของการอยู่ในระบบราชการในช่วงมีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning) จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 46.78 *กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ*ส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 มีอายุราชการระหว่าง 6 – 15 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ระยะของการอยู่ในระบบราชการในช่วงมีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning) จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 *กลุ่มพี่เลี้ยง*ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 46 – 60 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 78.08 มีอายุราชการมากกว่า 26 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 60.42 ระยะของการอยู่ในระบบราชการในช่วงต้องการที่จะคงอยู่ในระบบราชการจนเกษียณแน่นอน (Maintenance) จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 40.63

ตาราง 13 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* (n = 109)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
มีบทบาทในการทำงานราชการที่เน้นผลสัมฤทธิ์และต้องใช้ทักษะสูง	56	51.37
เคยเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพมาก่อนและออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ	6	5.55
ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพอยู่	46	42.20

จากตาราง 13 พบว่า *ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ด้านบทบาทในการทำงานราชการที่เน้นผลสัมฤทธิ์และต้องใช้ทักษะสูง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 51.37 รองลงมาคือ ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพอยู่ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20

ตาราง 14 จำนวนและร้อยละการข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ในโครงการการบริหาร กำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* (n = 100)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ทำบทบาทดูแลระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	82	82.00
เคยเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อนและออกจากระบบ HIPPS	2	2.00
ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพอยู่	5	5.00
ไม่เคยมีประสบการณ์เป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อน	81	81.00

จากตาราง 14 พบว่า *เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ*ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการทำบทบาทดูแลระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 รองลงมาคือไม่เคยมีประสบการณ์เป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อน จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 81.00

ตาราง15 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ* (n = 96)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
ทำบทบาทพี่เลี้ยงของกำลังคนคุณภาพ	61	63.54
เคยเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อนและออกจากระบบ HIPPS มา	3	3.13
ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อยู่	3	3.13
ไม่เคยมีประสบการณ์เป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อน	46	47.92

จากตาราง 15 พบว่า*พี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ*ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านทำบทบาทพี่เลี้ยงของกำลังคนคุณภาพ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 63.54 รองลงมาคือไม่เคยมีประสบการณ์เป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 47.92

ตาราง 16 ปัจจัยที่ทำให้*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ*ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ (n = 109)

ปัจจัยที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่	จำนวน	ร้อยละ
อันดับ 1 ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do)	30	27.52
อันดับ 2 โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity)	29	26.61
อันดับ 3 โอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities)	22	20.18
อันดับ 4 เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (People they work with)	20	18.35
อันดับ 5 เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)	12	11.09
อันดับ 6 ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation)	20	18.35
อันดับ 7 อื่น ๆ เช่น ใกล้บ้าน ใกล้ที่เรียนลูก เป็นต้น	8	7.34

จากตาราง 16 พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ คือ ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do) คิดเป็นร้อยละ 27.52 รองลงมาคือ มี

โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity) คิดเป็นร้อยละ 26.61 และโอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities) ตามลำดับ

ตาราง 17 ปัจจัยที่ทำให้*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ*ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ (n = 100)

ปัจจัยที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่	จำนวน	ร้อยละ
อันดับ 1 ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation)	33	33.00
อันดับ 2 เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)	30	30.00
อันดับ 3 ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do)	24	24.00
อันดับ 4 โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity)	24	24.00
อันดับ 5 โอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities)	22	22.00
อันดับ 6 เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (People they work with)	17	17.00
อันดับ 7 อื่นๆ เช่น ใกล้บ้าน ใกล้ที่เรียนลูก สะดวกเดินทาง เป็นต้น	17	17.00

จากตาราง 17 พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ คือ ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation) คิดเป็นร้อยละ 33.00 รองลงมาคือ เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)

ตาราง 18 ปัจจัยที่ทำให้*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ*ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงาน (n = 96)

ปัจจัยที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่	จำนวน	ร้อยละ
อันดับ 1 ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation)	22	22.91
อันดับ 2 เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)	20	20.83
อันดับ 3 เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (People they work with)	19	19.79
อันดับ 4 โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity)	15	15.63
อันดับ 5 โอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities)	12	12.50
อันดับ 6 ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do)	11	11.46
อันดับ 7 อื่นๆ เช่น ใกล้บ้าน ใกล้ที่เรียนลูก สะดวกเดินทาง เป็นต้น	8	8.33

จากตาราง 18 พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ*ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ คือ ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation) คิดเป็นร้อยละ 22.91 รองลงมาคือ เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร

การศึกษาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 3 กลุ่ม คณะวิจัยได้ทำการศึกษาโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) ค่าสถิติทดสอบไค-สแควร์ (χ^2) และค่า P-value ของสถิติทดสอบไค-สแควร์ (χ^2) โดยคณะวิจัยได้แปลงค่าตัวแปรให้กลายเป็นค่าคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วทดสอบว่าตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์มีการแจกแจงเป็นแบบโค้งปกติหรือไม่ โดยพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งค่าความเบ้และความโด่ง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 19 – 21 และการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 3 กลุ่ม แสดงในตาราง 22 – 24

ตาราง 19 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยการศึกษาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้(Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่าP-value *ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* (n=109)

ตัวแปร	M	SD	%CV	Sk	Ku	p - value
1.เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.46	0.72	20.87	0.011	0.094	0.996
2.การรับรู้ในบทบาทตนเอง	3.70	0.65	17.53	-0.012	0.013	1.000
3.ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	3.52	0.59	16.89	0.029	0.040	0.999
4.ความผูกพันต่อหน่วยงาน	3.44	0.64	18.60	-0.004	-0.020	1.000
5.บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	3.64	0.56	15.35	0.089	-0.348	0.937
6.ความคิดสร้างสรรค์	4.10	0.47	11.66	-0.114	-0.023	0.993
7.บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	2.94	0.73	25.01	-0.050	-0.091	0.995
8.การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.69	0.63	17.28	-0.076	-0.055	0.996
9.กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน	3.54	0.67	18.88	-0.079	-0.008	0.997
10.ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.56	0.63	17.85	-0.007	-0.022	1.000
11.ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.46	0.69	19.94	0.041	-0.139	0.990
12.ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.32	0.76	22.87	-0.100	-0.042	0.994

จากตาราง 19 เมื่อทำการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตใน*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* คณะวิจัยได้แปลงค่าตัวแปรให้กลายเป็นค่าคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วจึงนำไปทดสอบว่าตัวแปรเหล่านั้นในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพว่ามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยการศึกษาจากค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งค่าความเบ้และความโด่ง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการทดสอบปรากฏว่าตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาทุกตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p – value ของ Skewness & Kurtosis มากกว่า .05) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงแบบโค้งปกติ

ตาราง 20 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยการศึกษาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้(Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่า P-value *ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* (n=100)

ตัวแปร	M	SD	%CV	Sk	Ku	p - value
1.เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.06	0.62	20.20	-0.002	0.124	0.992
2.การรับรู้ในบทบาทตนเอง	3.41	0.55	16.18	-0.015	0.133	0.991
3.ความพึงพอใจในงาน	3.45	0.57	16.37	-0.001	0.137	0.991
4. ความผูกพันต่อหน่วยงาน	3.44	0.60	17.44	-0.112	-0.002	0.994
5. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	3.82	0.57	14.86	-0.146	-0.541	0.855
6. บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.37	0.65	19.34	-0.032	0.063	0.998
7. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.37	0.54	15.86	-0.052	0.079	0.996
8. กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน	3.11	0.70	22.57	-0.153	0.009	0.988
9. ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.39	0.68	19.96	-0.019	0.119	0.993
10.ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.36	0.62	18.32	0.006	0.081	0.997
11.ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.20	0.60	18.67	-0.013	0.140	0.990

จากตาราง 20 เมื่อทำการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตใน*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* คณะวิจัยได้แปลงค่าตัวแปรให้กลายเป็นค่าคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วจึงนำไปทดสอบว่าตัวแปรเหล่านั้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ว่ามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยการศึกษาจากค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งค่า

ความเบ้และความโด่ง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการทดสอบปรากฏว่าตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาทุกตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p – value ของ Skewness & Kurtosis มากกว่า .05) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรสังเกตที่ศึกษาทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแสดงว่า ข้อมูลที่นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงแบบโค้งปกติ

ตาราง 21 ผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal Curve) ของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ โดยศึกษาค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้(Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และค่า P-value *ในกลุ่มพี่เลี้ยง* (n=96)

ตัวแปร	M	SD	%CV	Sk	Ku	p - value
1. เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.37	0.74	21.84	-0.027	-0.004	1.000
2. การรับรู้ในบทบาทตนเอง	3.23	0.68	21.02	-0.014	0.121	0.993
3. ความพึงพอใจในงาน	3.77	0.53	14.05	-0.033	0.027	0.999
4. ความผูกพันต่อหน่วยงาน	3.60	0.77	21.40	-0.138	-0.099	0.986
5. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	3.74	0.62	16.44	0.159	-0.378	0.919
6. บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.38	0.72	21.38	0.066	0.048	0.997
7. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.11	0.76	24.39	0.019	-0.083	0.996
8. กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน	3.85	0.58	14.97	-0.068	-0.027	0.997
9. ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.36	0.72	21.30	-0.008	0.070	0.998
10.ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.64	0.62	17.07	-0.269	-0.375	0.899
11.ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.34	0.74	22.26	-0.171	-0.207	0.964

จากตาราง 21 เมื่อทำการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกต *ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ* คณะวิจัยได้แปลงค่าตัวแปรให้กลายเป็นค่าคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วจึงนำไปทดสอบว่าตัวแปรเหล่านั้นในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพว่ามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยการศึกษาจากค่าเฉลี่ย (M) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าร้อยละของสัมประสิทธิ์การกระจาย (%CV) ค่าความเบ้ (Sk) ค่าความโด่ง (Ku) และพิจารณาจากผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของทั้งค่าความเบ้และความโด่ง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการทดสอบปรากฏว่าตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาทุกตัวแปรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p – value ของ Skewness & Kurtosis มากกว่า .05) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่นำมาทำการศึกษาในครั้งนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงแบบโค้งปกติ

หลังจากที่ได้ดำเนินการตรวจสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติของตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาในแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพแล้ว คณะวิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate relationship) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียรสัน (Pearson Product moment Correlation Coefficient) ใน 3 กลุ่ม ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษา รายละเอียดดังตาราง 22 – 24

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ศึกษาในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (n=109)

ตัวแปรสังเกต	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	1											
2.การรับรู้ในบทบาท	.706**	1										
3.ความพึงพอใจในงาน	.486**	.590**	1									
4.ความผูกพันต่อหน่วยงาน	.665**	.575**	.658**	1								
5.บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	.311**	.511**	.277**	.321**	1							
6.ความคิดสร้างสรรค์	.156	.304**	.254**	.012	.158	1						
7.บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	.399**	.436**	.447**	.350**	.217*	.252**	1					
8.การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน	.380**	.332**	.434**	.258**	.074	.434**	.593**	1				
9.กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน	.307**	.362**	.394**	.232*	.157	.397**	.590**	.756**	1			
10.ประสิทธิผลของระบบบริหาร กำลังคนคุณภาพ	.527**	.657**	.590**	.616**	.270**	.152	.375**	.347**	.302**	1		
11.ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	.504**	.660**	.565**	.604**	.358**	.174	.374**	.317**	.326**	.882**	1	
12.ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ	.565**	.627**	.567**	.638**	.311**	.131	.504**	.313**	.281**	.798**	.824	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษา พบว่า มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05) มีค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) ระหว่าง .193 - .882 มีค่าสหสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05) ระหว่าง .012 – .174 โดยที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) มากที่สุด ได้แก่ ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ กับ ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (r. = .882, p < .01) รองลงมาได้แก่ ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพกับผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ(r =.824, p <.01) และ ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ กับ ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ (r =.798,

p < .01) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ไคลน์ (Kline, 2005: 56) กล่าวว่าถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 จะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (multicollinearity) ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกิน .85 อยู่ 1 คู่ความสัมพันธ์ ซึ่งยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษา*ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* (n=100)

ตัวแปรสังเกต	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ	1										
2. การรับรู้ในบทบาทตนเอง	.431**	1									
3. ความพึงพอใจในงาน	.469**	.381**	1								
4. ความผูกพันต่อหน่วยงาน	.502**	.140	.704**	1							
5. บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	.080	.079	.597**	.456**	1						
6. บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	.448**	.537**	.588**	.458**	.221*	1					
7. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	.665**	.520**	.616**	.500**	.252*	.668**	1				
8. กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน	.378**	.502**	.269**	.238*	.066	.514**	.651**	1			
9. ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	.506**	.574**	.249*	.262*	.010	.525**	.527**	.435**	1		
10.ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	.584**	.438**	.407**	.387**	.137	.516**	.620**	.456**	.738**	1	
11.ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ	.634**	.596**	.367**	.249*	.075	.574**	.578**	.416**	.751**	.692**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษา พบว่า มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05) มีค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) ระหว่าง .221 - .751 มีค่าสหสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05) ระหว่าง .010 – .137 โดยที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) มากที่สุดได้แก่ ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพกับ ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ (r. = .751, p < .01) รองลงมาได้แก่ ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ กับ ประสิทธิภาพของระบบบริหาร

กำลังคนคุณภาพ (r. = .738, p < .01) และ ความผูกพันในงาน กับ ความพึงพอใจในงาน (r. = .704, p < .01) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ไคลน์ (Kline, 2005: 56) กล่าวว่าถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 จะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (multicollinearity) ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า .85 นับได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการศึกษาใน*กลุ่มพี่เลี้ยง* (n=96)

ตัวแปรสังเกต	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	1										
2.การรับรู้ในบทบาทตนเอง	.545**	1									
3.ความพึงพอใจในงาน	.570**	.561**	1								
4.ความผูกพันต่อหน่วยงาน	.555**	.308**	.627**	1							
5.บุคลิกภาพ	.396**	.240*	.423**	.440**	1						
6.บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	.451**	.493**	.595**	.543**	.423**	1					
7.การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน	.552**	.727**	.655**	.548**	.272*	.615**	1				
8.กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน	.385**	.716**	.419**	.093	.241*	.385**	.550**	1			
9.ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	.575**	.728**	.530**	.279*	.397**	.535**	.694**	.767**	1		
10.ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	.609**	.581**	.596**	.400**	.389**	.538**	.555**	.594**	.750**	1	
11.ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพ	.612**	.588**	.638**	.476**	.347**	.637**	.716**	.458**	.697**	.655**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตที่ศึกษา พบว่า มีค่าความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05) มีค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) ระหว่าง .240 - .767 มีค่าสหสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P>.05) มีค่าเท่ากับ .093 – .137 โดยที่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<.05) มากที่สุด ได้แก่ กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน กับ ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (r. = .767, p < .01) รองลงมาได้แก่ ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ กับ ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ (r. = .750, p < .01) และ ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน กับ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (r. = .716, p < .01) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของตัวแปร ไคลน์ (Kline, 2005: 56) กล่าวว่าถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 จะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (multicolinearity) ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยกว่า .85 นับได้ว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ คณะวิจัยได้นำเสนอเรียงตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

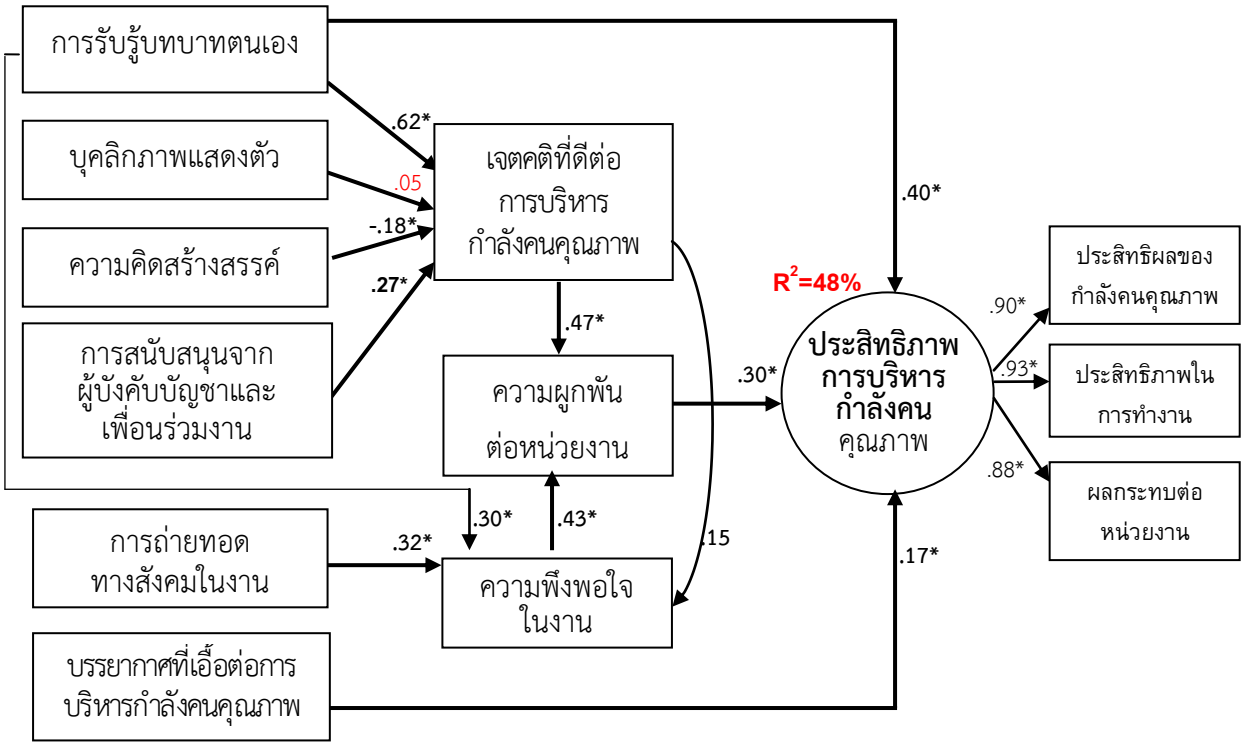
3.1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model: LISREL) เป็นการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้พัฒนาขึ้นจากรากฐานทางทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากนั้นจึงทำการพิจารณาถึงขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์รูแบบตามสมมติฐาน ถ้าพบว่ารูปแบบไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คณะวิจัยจะดำเนินการปรับแก้แบบจำลองให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจาก การรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการวิจัยจากการปรับแก้แบบจำลองด้วย ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 87.47, df=41 (p= <.05), SRMR = .049, RMSEA = .103, GFI = .89 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit indices พบว่า NFI = .93, CFI = .96 และ TLI = .92 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Indices พบว่า AGFI = .75, PNFI = .49 และ χ^2 / df = 2.13 เมื่อพิจารณาถึงค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเหล่านี้กับเกณฑ์ที่บ่งบอกว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยังพบว่าแบบจำลองตามสมมติฐานยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะว่า ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ RMSEA ยังมากกว่า .08 GFI ยังน้อยกว่า .90 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Indices พบว่า AGFI ยังน้อยกว่า .90

คณะวิจัยจึงดำเนินการปรับแก้แบบจำลองโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีและการอภิปรายผล ประกอบกับการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) หลังจากที่ได้ดำเนินการปรับแก้แล้วพบว่า ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองภายหลังการปรับแก้แบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 49.76, df=35 (p= >.05), SRMR = .040, RMSEA = .063, GFI = .93 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit indices พบว่า NFI = .96, CFI = .99 และ TLI = .98 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit Indices พบว่า AGFI = .84, PNFI = .51

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีเหล่านี้กับเกณฑ์ความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเกือบทุกดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ยกเว้น ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit Indices พบว่า AGFI ยังคงมีค่าน้อยกว่า .90 แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่คณะวิจัยยอมรับได้ จากค่าดัชนีดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประมาณค่าขนาดอิทธิพลในแบบจำลองดังกล่าวก็เป็นที่ยอมรับได้ตามกลุ่ม Absolute fit indices, Incremental fit indices และ Parsimony fit Indices ผลการวิเคราะห์ดังภาพประกอบ 12 และตาราง 25



Chi-Square=49.76, df =35, P-value=0.5044, RMSEA=0.063 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาพประกอบ 12 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ *ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* (Causal relationship model of effective Talent management in Talent group)

ตาราง 25 คะแนนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของแบบจำลองปรับแก้ใน*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* (n=109)

ตัวแปรอิสระ	ความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม R^2						
		เจตคติที่ดี	ความพึงพอใจ	ความผูกพัน	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ผลกระทบ	ประสิทธิภาพโดยรวม
		R^2=.52	R^2= .37	R^2= .57	-	-	-	R^2=. .48
บรรยากาศหน่วยงาน	DE							.17*
	IE				.15*	.15*	.15	
	TE				.15*	.15*	.15	.17*
การสนับสนุน	DE	.27*						
	IE		.04	.14*	.04*	.04*	.04*	.04*
	TE	.27	.04	.14*	.04*	.04*	.04*	.04*
การถ่ายทอดสังคม	DE		.32*					
	IE			.13*	.04*	.04*	.04*	.04*
	TE		.32	.13*	.04*	.04*	.04*	.04*
การรับรู้บทบาทตนเอง	DE	.62*	.30*					.40*
	IE		.09	.46*	.48*	.50*	.47*	.14*
	TE	.62*	.39*	.46*	.48*	.50*	.47*	.53*
คิดสร้างสรรค์	DE	-.18*						
	IE		-.03	-.10*	.07*	.08*	.07*	-.08*
	TE	-.18*	-.03	-.27*	.07*	.08*	.07*	-.08*
บุคลิกภาพ	DE	.05		-.17*				
	IE		.01	.02	.01	.01	.01	.01
	TE	.05	.01	.02	.01	.01	.01	.01
เจตคติที่ดี	DE		.15	.47*				
	IE			.06*	.15*	.15*	.14*	.16*
	TE		.15	.53*	.15*	.15*	.14*	.16*
ความผูกพันต่อน่วยงาน	DE							.30*
	IE				.27*	.28*	.27*	
	TE				.27*	.28*	.27*	.30*
ความพึงพอใจในงาน	DE			0.43*				
	IE				.12*	.12*	.11*	.13*
	TE			0.43*	.12*	.12*	.11*	.13*

χ^2 = 440.19, df=93 (p= .00), SRMR = .048, RMSEA = .072, GFI = .93, NFI = .97, CFI = .97, TLI = .97, AGFI = .90, PNFI = .75, χ^2 / 2 = 4.73

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากภาพประกอบ 12 และตาราง 25 สามารถอธิบายถึงอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาพรวมของกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพว่าตัวแปรที่ส่งผลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การรับรู้ในบทบาทตนเอง และความผูกพันต่อหน่วยงาน มีค่าสัมประสิทธ์อิทธิพลเท่ากับ .17, .40 และ .30 9 ตามลำดับ ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน การรับรู้ในบทบาทตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ และความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .04*, .04*, .14*, -.08*, .16* และ .13*

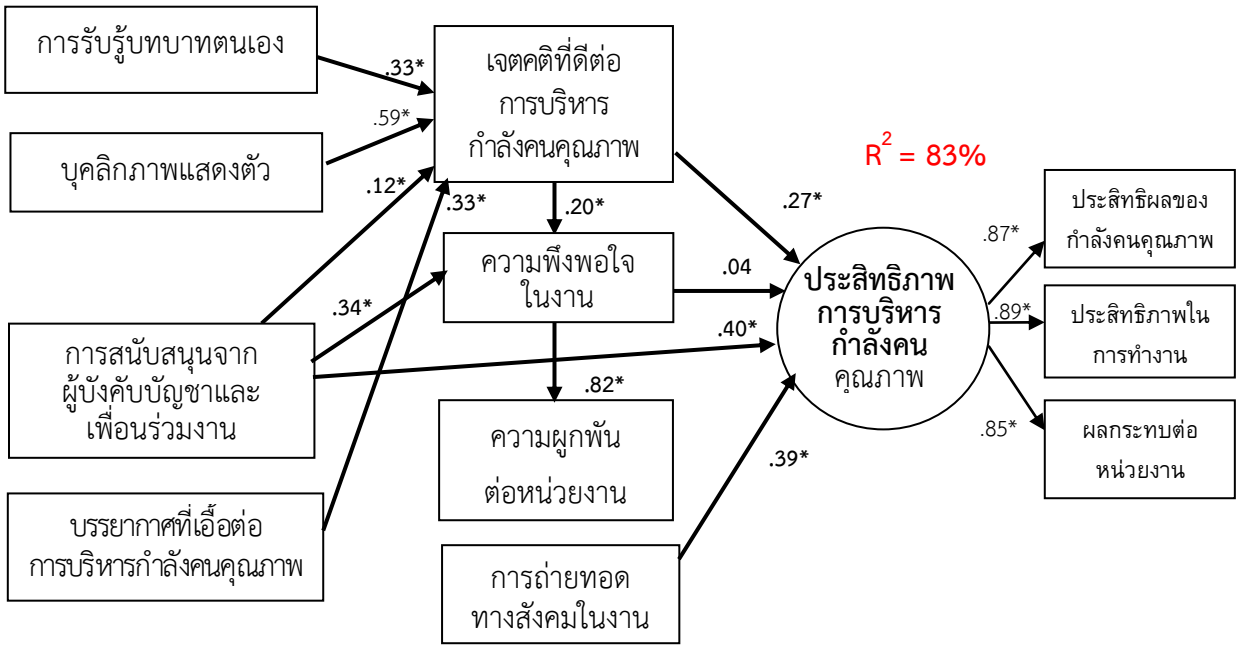
3.2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model: LISREL) ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพนี้ คณะวิจัยได้ตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ได้พัฒนาขึ้นจากรากฐานทางทฤษฎีว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากนั้นจึงทำการพิจารณาถึงขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ถ้าพบว่าแบบจำลองในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คณะวิจัยจะดำเนินการปรับแก้แบบจำลองให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจาก การรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการวิจัยจากการปรับแก้แบบจำลองด้วย ผลวิเคราะห์มีรายละเอียดดังนี้

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 71.17, df=30 (p= .00030), SRMR = .064, RMSEA = .129, GFI = .87 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit indices พบว่า NFI = .94, CFI = .97 และ TLI = .94 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Indices พบว่า AGFI = .70, PNFI = .52 และ χ^2 / df = 2.37 เมื่อพิจารณาถึงค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเหล่านี้กับเกณฑ์ที่บ่งบอกว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยังพบว่าแบบจำลองตามสมมติฐานยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะว่า ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ RMSEA ยังมากกว่า .08 GFI ยังน้อยกว่า .90 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Indices พบว่า AGFI ยังน้อยกว่า .90

คณะวิจัยจึงดำเนินการปรับแก้แบบจำลองโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีและการอภิปรายผล ประกอบกับการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) หลังจากที่ได้ดำเนินการปรับแก้แล้วพบว่า ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองภายหลังการปรับแก้แบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 36.24, df=24 (p= .05202), SRMR = .055, RMSEA = .078, GFI = .93 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit indices พบว่า NFI = .97, CFI = .99 และ TLI = .97 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit Indices พบว่า AGFI = .80, PNFI = .42

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีเหล่านี้กับเกณฑ์ความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเกือบทุกดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ยกเว้น ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit Indices พบว่า AGFI ยังคงมีค่าน้อยกว่า .90 แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่คณะวิจัยยอมรับได้ และค่า PNFI ยังคงมีค่าน้อยกว่า .50 แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่คณะวิจัยยอมรับได้ จากค่าดัชนีดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประมาณค่าขนาดอิทธิพลในแบบจำลองดังกล่าวก็เป็นที่ยอมรับได้ตามกลุ่ม Absolute fit indices, Incremental fit indices และ Parsimony fit Indices ผลการวิเคราะห์ดังภาพประกอบ 13 และตาราง 26



Chi-Square=36.24, df =24, P-value=0.05202, RMSEA=0.078

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ตัวเลขในแบบจำลองแสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Score)

ภาพประกอบ13 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ *ในกลุ่มพี่เลี้ยง* (Causal relationship model of effective Talent management in coach group)

ตาราง 26 คะแนนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของแบบจำลองปรับแก้ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (n=96)

ตัวแปรอิสระ	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			ตัวแปรตาม R^2			
		เจตคติที่ดี	ความพึงพอใจ	ความผูกพัน	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ผลกระทบ	ประสิทธิภาพรวม
		R^2=.68	R^2=.54	R^2=.78	-	-	-	R^2=.83
บรรยากาศหน่วยงาน	DE	.33*						
	IE			.28*	.01	.01	.01	.01
	TE		.33*	.28*	.01	.01	.01	.01
การสนับสนุน	DE	.12*	.34*					.40*
	IE		.02*	.30*	.42*	.36*	.37*	.05
	TE	.12*	.36*	.30*	.42*	.36*	.37*	.45*
การถ่ายทอดสังคม	DE	.33*						.39*
	IE				.37*	.32*	.33*	
	TE				.37*	.32*	.33*	.39*
ตัวแปรอิสระ	**ความสัมพันธ์**	**ตัวแปรอิสระ**			**ตัวแปรตาม R^2**			
		เจตคติที่ดี	ความพึงพอใจ	ความผูกพัน	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ผลกระทบ	ประสิทธิภาพรวม
การรับรู้บทบาท	DE	.33*						
	IE		.07	.06	.09*	.07*	.08*	.09*
	TE	.33*	.07	.06	.09*	.07*	.08*	.09*
บุคลิกภาพ	DE	.59*						
	IE		.12*	.10*	.15*	.13*	.14*	.16*
	TE	.59	.12*	.10*	.15*	.13*	.14*	.16*
เจตคติที่ดี	DE		.20*					.27*
	IE			.17*	.26*	.22*	.23*	.01
	TE		.20*	.17*	.26*	.22*	.23*	.28*
ความพึงพอใจ	DE			.82*				.04
	IE				.03	.03	.03	
	TE			.82	.03	.03	.03	.04

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากภาพประกอบ 13 และตาราง 26 สามารถอธิบายถึงอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาพรวมของกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกำลังคนคุณภาพที่พบว่าตัวแปรที่ส่งผลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน และ เจตคติที่ดีต่อการบริหาร

กำลังคนคุณภาพภาครัฐ .40, .39 และ .27 ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การรับรู้ในบทบาทตนเองในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และบุคลิกภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 และ .16 ตามลำดับ

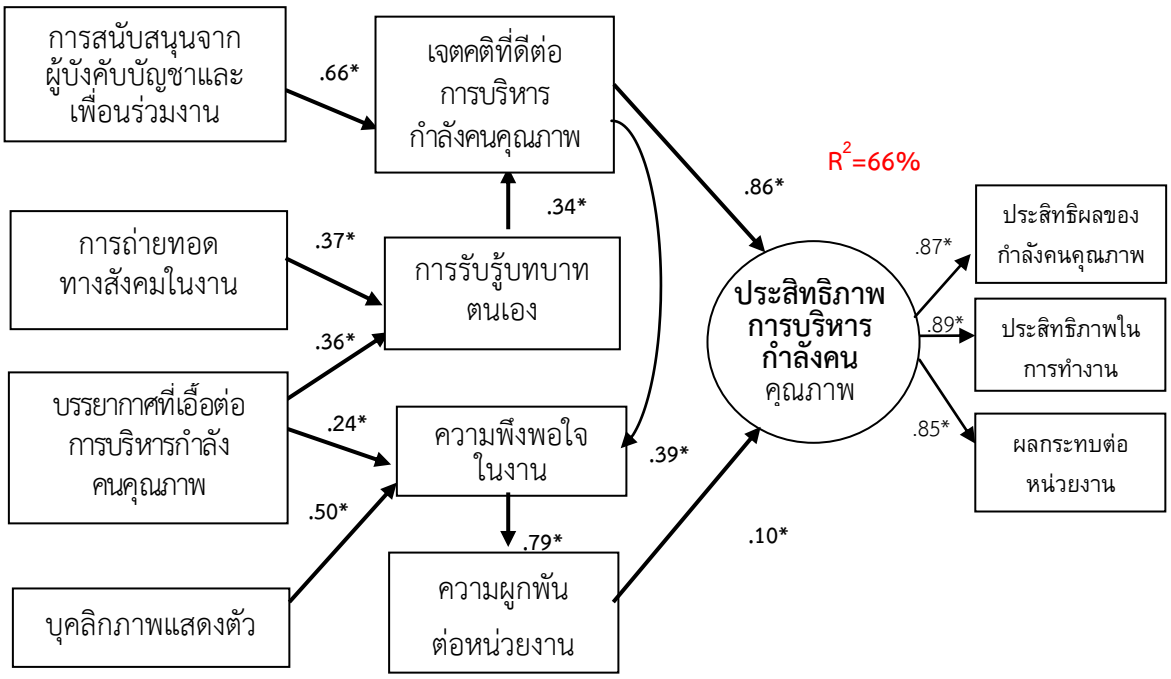
3.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพนี้ คณะวิจัยได้ตรวจสอบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ได้พัฒนาขึ้นจากรากฐานทางทฤษฎี ว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ จากนั้นจึงทำการพิจารณาถึงขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบจำลองสมมติฐาน ถ้าพบว่าแบบจำลองไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คณะวิจัยจะดำเนินการปรับแก้แบบจำลองให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจาก การรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ และคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการอภิปรายผลการวิจัยจากการปรับแก้แบบจำลองด้วย ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 87.47, df=41 (p= <.05), SRMR = .049, RMSEA = .103, GFI = .89 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit indices พบว่า NFI = .93, CFI = .96 และ TLI = .92 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Indices พบว่า AGFI = .75, PNFI = .49 และ χ^2 / df = 2.13 เมื่อพิจารณาถึงค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเหล่านี้กับเกณฑ์ที่บ่งบอกว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยังพบว่าแบบจำลองตามสมมติฐานยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะว่า ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices ค่าไค-สแควร์ (χ^2) ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ RMSEA ยังมากกว่า .08 GFI ยังน้อยกว่า .90 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony Fit Indices พบว่า AGFI ยังน้อยกว่า .90

คณะวิจัยจึงดำเนินการปรับแก้แบบจำลองโดยการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีและการอภิปรายผล ประกอบกับการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) หลังจากที่ได้ดำเนินการปรับแก้แล้วพบว่า ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองภายหลังการปรับแก้แบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Absolute fit indices พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 49.76, df=35 (p= >.05), SRMR = .040, RMSEA = .063, GFI = .93 ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Incremental fit indices พบว่า NFI = .96, CFI = .99 และ TLI = .98 และดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit Indices พบว่า AGFI = .84, PNFI = .51

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีเหล่านี้กับเกณฑ์ความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเกือบทุกดัชนีเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ยกเว้น ดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่ม Parsimony fit Indices

พบว่า AGFI ยังคงมีค่าน้อยกว่า .90 แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่คณะวิจัยยอมรับได้ จากค่าดัชนีดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุของการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประมาณค่าขนาดอิทธิพลในแบบจำลองดังกล่าวก็เป็นที่ยอมรับได้ตามกลุ่ม Absolute fit indices, Incremental fit indices และ Parsimony fit Indices ผลการวิเคราะห์ดังภาพประกอบ 14 และตาราง 27



Chi-Square=43.39, df =35, P-value=0.10649, RMSEA=0.062 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวเลขในแบบจำลองแสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Score)

ภาพประกอบ 14 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ*ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* (Causal relationship model of effective Talent management in personnel official group)

ตาราง 27 คะแนนมาตรฐานของผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของแบบจำลองปรับแก้*ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* (n=100)

ตัวแปรอิสระ	ความสัมพันธ์	ตัวแปรตาม R^2							
		เจตคติที่ดี	ความพึงพอใจ	ความผูกพัน	การรับรู้บทบาท	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ผลกระทบ	ประสิทธิภาพรวม
		R^2=.77	R^2=.72	R^2=.63	R^2=.46	-	-	-	R^2=.66
บรรยากาศหน่วยงาน	DE		.24*		.36*				
	IE	.12*	.05*	.23*		-.07	-.07	-.07	.08
	TE	.12*	.29*	.23*	.36*				.08
การสนับสนุน	DE	.66*							
	IE		.26*	.20*		.48*	.49*	.47*	.55*
	TE	.66*	.26*	.20*					.55*
การถ่ายทอดสังคม	DE				.37*				
	IE	.13*	.05*	.04*		.09*	.09*	.09*	.10*
	TE	.13*	.05*	.04*	.37*				.10*
การรับรู้บทบาท	DE	.34*							
	IE		.13*	.10		.25*	.25*	.24*	.28*
	TE	.34*	.13*	.10*					.28*
บุคลิกภาพ	DE		.50*						
	IE			.39*		-.03	-.04	-.03	-.04
	TE		.50*	.39*					-.04
เจตคติที่ดี	DE		.39*						.86*
	IE			.31*		.72*	.73*	.71*	-.03
	TE		.39*	.31*					.83*
ความผูกพัน	DE								.10
	IE					-.09	-.09	-.09	
	TE								.10
ความพึงพอใจ	DE			.79*					
	IE					-.07	-.07	-.07	-.08
	TE			.79*					-.08

χ^2 = 43.39, df=93 (p= .10649), SRMR = .050, RMSEA = .062, GFI = .91, NFI = .95, CFI = .98, TLI = .97, AGFI = .83, PNFI = .57, χ^2 / df = .46

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากภาพประกอบ 14 และตาราง 27 สามารถอธิบายถึงอิทธิพลของตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาพรวมของกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพว่าตัวแปรที่ส่งผลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มีค่าสัมประสิทธ์อิทธิพลเท่ากับ .86 ตัวแปรที่ส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน การรับรู้ในบทบาทตนเองในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .55, .10 และ .28 ตามลำดับ

3.4 ปัจจัยด้านบุคคลที่ประกอบด้วย การรับรู้บทบาทตนเอง เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงานที่ประกอบด้วย บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการถ่ายทอดทางสังคมในงาน มีอิทธิพลทางบวกและสามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ ทั้ง 3 กลุ่ม พิจารณาจากตาราง 21-23 พบว่า

1) ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ พบว่า ปัจจัยทั้งด้านบุคคลและด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ร้อยละ 48 โดยพบว่า ปัจจัยด้านการการรับรู้บทบาทตนเอง ความผูกพันต่อหน่วยงานและบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .40, .30 และ .17 ตามลำดับ

2) ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า ปัจจัยทั้งด้านบุคคลและด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ร้อยละ 83 โดยพบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การถ่ายทอดทางสังคม และเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพและ ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .40, .39, .27 และ .04 ตามลำดับ

3) ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ พบว่า ปัจจัยทั้งด้านบุคคลและด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ร้อยละ 66 โดยพบว่า ปัจจัยด้านเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ และความผูกพันต่อหน่วยงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .86 และ .10 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ที่ได้จากข้อมูลเชิงบรรยายจากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามตามมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพที่นอกเหนือจากแบบสอบถามเชิงปริมาณในด้าน สภาพปัญหาอุปสรรค จุดอ่อนจุดแข็ง ปัจจัยสนับสนุน ประโยชน์และผลกระทบต่อระบบราชการ

ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ สามารถสรุปเป็นประเด็นเนื้อหาเป็นหมวดหมู่ ได้ดังตาราง 28

ตาราง 28 แสดงจำนวนของผู้ให้ความคิดเห็นที่ตรงกันในคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
1) ปัจจัยเสริมให้ระบบฯสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ				
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ/กำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การบริหารบุคคลของหน่วยงาน/มีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน	16	3	27	46
2. มีการอำนวยการให้มีการนำนโยบายและแผนงานฯ มาใช้อย่างต่อเนื่องและประเมินผลการบริหารระบบฯ เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ	10	3	9	22
3. กรอบการสั่งสมประสบการที่เข้มงวด และการควบคุม ติดตามประเมินผลอย่างเอาจริงเอาจัง/การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	8	-	5	13
4. สร้างความเข้าใจและยอมรับระบบฯ ของข้าราชการทั่วไปทุกคนพร้อมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบบริหารกำลังคนอย่างทั่วถึง	4	2	6	12
5. สร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน จัดสรรสิ่งจูงใจ/ผลตอบแทนที่ท้าท้าย/เป็นธรรม	4	1	7	12
6. การออกแบบเส้นทาง Career path / กรอบเวลาที่เหมาะสม	3	-	4	7
7. การเตรียมความพร้อมของส่วนราชการ/ การเจ้าหน้าที่ได้รับการอบรมพัฒนาในการทำหน้าที่ฯ	2	1	3	6
8. ระบบการมอบหมายงานที่มีความท้าทายหลากหลายและเป็นรูปธรรม	3	-	2	5
9. การตระหนักถึงภาระหน้าที่ของคนที่อยู่ในระบบ	-	-	5	5
10.พี่เลี้ยงเป็นต้นแบบที่ดี และมีองค์ความรู้ในงานและเปิดโอกาสให้ HIPPS ได้เรียนรู้และพัฒนาตามกรอบ EAF	3	1	-	4
11.มีการติดตามอย่างต่อเนื่องของ กพ.	2	-	1	3
12.การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเครือข่าย	-	-	3	3
13.กลุ่ม HIPPS มีความตั้งใจเรียนรู้ และเคารพในตนเอง มีพฤติกรรมดี	2	-	1	3
14.มีหลักสูตรพัฒนา HIPPS ที่ดีและใหม่เสมอ พร้อมเปิดโอกาสให้HIPPS เก่าและใหม่ได้เข้าอบรม ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง	1	-	2	3
15.ผู้เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของ HIPPS	2	-	-	2
16.เสริมสร้างคุณธรรมในการทำงานเพื่อส่วนรวม	-	1	1	2
17.ตัว HIPPS เอง มีการเข้าสู่โครงการด้วยศักยภาพ มีความเข้าใจในระบบที่ชัดเจน พร้อมรับสิ่งใหม่ ไม่ได้มุ่งหน้าเฉพาะความก้าวหน้าของงานเท่านั้น	1	1	-	2
18.การคัดกรองที่เข็มงวด เน้นคนเก่ง คนดี ไม่ใช่เก่งเฉพาะภาษาอังกฤษ	1	-	-	1

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
2) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ				
1. ผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจระบบ/ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ	6	3	14	23
2. การหมุนเวียนตามกรอบ EAF ไม่สามารถทำได้/การให้รับผิดชอบงานใหม่ตามกรอบ EAF ไม่สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดไว้ใน EAF	9	1	9	19
3. จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงานและมีปริมาณงานมาก	8	-	6	14
4. นโยบายและแผนพัฒนา กลุ่ม HIPPS ไม่ชัดเจน	-	1	7	8
5. ขาดการชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน/ (จนท.ไม่เข้าใจระบบ)	2	1	5	8
6. ผู้รับผิดชอบงาน(กจ.)ไม่เข้าใจหน้าที่และมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานบ่อย	5	-	2	7
7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอ่อนแอเพราะขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน	-	1	5	6
8. ข้าราชการไม่เล็งเห็นประโยชน์ในเชิงบวก/หน่วยที่เวียนไปเรียนรู้งานไม่เข้าใจระบบและไม่ให้ความสำคัญ	3	-	2	5
9. ผู้บริหารเปลี่ยนทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง/ ผู้บังคับบัญชาของ HIPPS ไม่ได้ดูแล HIPPS ตั้งแต่ต้น ทำให้ขาดความต่อเนื่อง	2	2	1	5
10.ระเบียบขั้นตอนการพัฒนาบุคคลที่ไม่เอื้ออำนวย	-	1	4	5
11.การเจ้าหน้าที่ไม่มีแผนการพัฒนาคนกลุ่ม HIPPS อย่างมีประสิทธิภาพ	-	1	3	4
12.ขาดความชัดเจนในการดำเนินงาน/แผนพัฒนากำลังคนของส่วนราชการ	2	-	2	4
13.คนไม่พร้อม/ขาดแคลนข้าราชการ ทำให้ไม่มีข้าราชการเข้าสู่ระบบ HIPPS	2	1		3
14.ความชัดเจนในบทบาทการสอนงาน	-	-	3	3
15.การนำคะแนนภาษาอังกฤษมาเป็นปัจจัยในการคัดเลือก (ในส่วนราชการมีคนเก่ง คนดี ที่ไม่เก่งภาษาอังกฤษอีกมากแต่ไม่มีโอกาส)	3	-	-	3
16.ขาดการทำงานเป็นทีม	-	-	3	3
17.การประเมินผลในระหว่างหมุนงานมีความยากลำบาก	-	-	2	2
18.ไม่มีตำแหน่งชำนาญการพิเศษว่างในหน่วยงานและไม่มีงบบุคลากรเหลือจ่าย	2	-		2
19.ข้าราชการผู้อยู่ในระบบ ไม่เข้าใจหน้าที่ของตนเอง	1	-	1	2
20.HIPPS ไม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสม	-	1	1	2
21.การสื่อสารระหว่างคนในหน่วยงานช้า	-	-	2	2
22.การฝึกอบรมที่ยาวนานเป็นปัญหาต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	-	-	1	1
23.การทำงานตามระบบ KPI ทำให้การบริหารจัดการเวลาของ HIPPS เป็นไปอย่างไม่เต็มที่	1	-	-	1

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
24.คนที่เข้าสู่ระบบไม่มีคุณภาพ ไม่แสดงความโดดเด่น หรือฉายแววอกมาจึงไม่เป็นที่ศรัทธา หรือยอมรับของหน่วยงานที่เวียนไปสั่งสมประสบการณ์	1	-	-	1
25.ขาดผู้สอนงานที่มีประสบการณ์	-	-	1	1
26.ขาดการพัฒนาและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	-	-	1	1
27.ขาดแรงจูงใจให้ข้าราชการทั่วไปเข้าสู่ระบบ HIPPS	1	-	-	1
28.ขาดตัวแบบอย่างการเป็นข้าราชการ HIPPS ที่ดี	1	-	-	1
3) จุดอ่อนที่ต้องเสริมให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมีประสิทธิภาพ				
1. ไม่มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร	2	-	10	12
2. ระบบ HIPPS ไม่มีประสิทธิภาพ	-	-	11	11
3. หน่วยงานขาดการดำเนินงานเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง	-	-	9	9
4. ระเบียบตามเกณฑ์ EAF ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง/ยืดหยุ่นตามลักษณะองค์กร/ระบบการจัดการ HIPPS	2	2	3	8
5. คนเก่งขาดสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษทำให้คนที่เข้ามาในระบบอาจไม่ใช่คนเก่ง ตั้งใจทำงานแท้จริง	5	1	2	8
6. ขาดการสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบถึงระบบกลุ่มกำลังคนคุณภาพ/การประสานงานในองค์กร	1	3	3	7
7. การวางกรอบการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพยังไม่มีความชัดเจน/การเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการพิเศษไม่มีความชัดเจน	1	-	6	7
8. กำลังเจ้าหน้าที่น้อย ปริมาณงานมาก	2	-	5	7
9. ระบบจัดสรรสิ่งจูงใจยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของ HIPPS	6	-		6
10.พี่เลี้ยง/ความเอาใจใส่ของพี่เลี้ยงที่อยากจะถ่ายทอด	4	-	2	6
11.เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสำคัญกับระบบ	1	-	5	6
12.เกณฑ์การประเมิน HIPPSยังไม่ชัดเจน/ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ	2	1	2	5
13.ข้าราชการในระบบไม่เข้าใจบทบาทของ HIPPS	1	-	3	4
14.การไม่มีความตั้งใจจริงจังในการเรียนรู้งาน	2	-	1	3
15.HIPSS ไม่ได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ	-	-	3	3
16.ขาดแคลนเจ้าหน้าที่เข้าสู่ระบบ HIPPS	-	1	1	2
17.หน่วยงานที่รับผิดชอบยังไม่มีความเข้าใจในงานที่มากพอ	-	1	1	2

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
18.วัฒนธรรมองค์กรแบบอิงบุคคล	-	-	2	2
19.ระบบการบริหารของส่วนราชการไม่เหมือนกัน	-	1	-	1
20.การกำหนดเป้าหมาย และกรอบการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน รวมทั้งการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน	-	-	1	1
21.ระบบ HIPSS ไม่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน	-	-	1	1
22.เจ้าหน้าที่ดูแลระบบของหน่วยงานไม่ต่อเนื่อง	1	-	-	1
23.การให้งานที่ยากและท้าทายยังขาดความเป็นรูปธรรม	1	-	-	1
24.ขาดงบประมาณ	1	-	-	1
4) จุดแข็งของระบบ				
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุน/ยินดีและเต็มใจที่จะพัฒนากรอบตำแหน่งให้เหมาะสมอยู่เสมอ	9	-	1	10
2. กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีศักยภาพในการทำงาน	5	1	3	9
3. ระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง/ความพร้อมของระบบ	2	2	3	7
4. โครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและการถ่ายทอดระบบงาน	3	1	2	6
5. มีภารกิจที่หลากหลายท้าทายให้กับข้าราชการในกลุ่ม HIPPS ได้เรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	2	1	1	4
6. เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ	1	-	-	1
7. พี่เลี้ยงมีประสบการณ์สูง	1	-	-	1
8. การเปิดโอกาสของฝ่ายบริหารให้เข้าสู่ระบบ HIPPS	1	-	-	1
9. ข้าราชการที่อยู่ในตำแหน่งชำนาญการมานานมีช่องทางเพิ่มขึ้น	1	-	-	1
10.กลุ่มข้าราชการสนใจสอบถามถึงระบบอย่างต่อเนื่อง	1	-	-	1
11.ผู้รับผิดชอบระบบพร้อมที่จะได้รับความรู้เพื่อนำไปถ่ายทอดให้ข้าราชการในระบบ	1	-	-	1
12.มีข้าราชการสมัครเข้าสู่ระบบอย่างต่อเนื่อง	1	-	-	1
5) ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากข้าราชการและจากผู้บริหารเพียงใด				
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอย่างสูง/ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร	6	1	9	16
2. ได้การยอมรับจากข้าราชการแต่ไม่เป็นประโยชน์เพราะผู้บริหารไม่สนใจ	3	-	10	13
3. ได้รับการยอมรับจากข้าราชการ เพื่อนร่วมงาน/ได้รับการยอมรับระดับ	5	-	6	11

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
หนึ่ง ขึ้นอยู่กับตัวข้าราชการ HIPPS ในระบบ				
4. ยอมรับปานกลาง	-	-	10	10
5. ไม่ได้รับการยอมรับ	5	-	5	10
6. การให้ความสำคัญของคนในกรมมีน้อย และยังไม่ยอมรับในวงกว้าง	7	-	3	10
7. คนส่วนใหญ่ในองค์กรยังไม่ทราบเรื่องระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	1	-	1	2
6) ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ มีประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง				
1. ระบบฯมีประโยชน์ต่อหน่วยงานมาก ทำให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	3	1	1	5
2. ระบบ HIPPSเป็นระบบที่มีประโยชน์มากถ้าสามารถทำได้ตามแผนที่วางไว้	1	1	-	2
3. ได้รับการอบรมและเห็นประโยชน์ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของภารกิจงานที่รับผิดชอบ	-	-	1	1
4. ได้เครือข่ายใหม่ข้ามหน่วยงาน ข้ามกรม และข้ามสายงาน	-	-	1	1
5. เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการประชุมระดับชาติและนานาชาติได้	1	-	-	1
7) ผลกระทบเชิงบวก ต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้				
1. ได้รับการยอมรับพอสมควร และง่ายต่อการเสริมบทบาทขององค์กรให้มีเข้มแข็งมากขึ้น/ได้บุคลากรที่มีประสบการณ์และมุมมองที่แปลกใหม่ในการทำงาน/ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผู้บริหารที่เก่งในอนาคต/ทำงานได้ดีกว่าคนอื่น รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	6	3	3	12
2. ข้าราชการเห็นประโยชน์จากการได้รับการพัฒนาหลายด้าน และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	4	1	5	10
3. เป็นแรงจูงใจให้อยู่ในระบบราชการ	1	-	4	5
4. มีบุคลากรที่ทำงานทั้งเชิงนโยบายและวิชาการได้	-	-	4	4
5. ได้รับโอกาสมีแนวทางก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น	1	-	3	4
6. ทำให้มีเครือข่ายในการทำงานและระดมความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	1	-	3	4
7. คาดหวังว่าบุคลากรให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะ HIPPS ไม่มีสิทธิพิเศษเหนือกว่าข้าราชการอื่นในการเลื่อนตำแหน่งเป็นชำนาญการพิเศษ	1	-	2	3
8. กระตุ้นการเรียนรู้และแข่งขันกันด้วยผลงาน	-	-	3	3
9. หน่วยงานมีแหล่งกำลังคนคุณภาพที่สามารถมารถเรียกใช้งานได้	1	-	2	3

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
10.คาดหวังว่าระบบจะมีความง่ายและไม่ยุ่งยาก	1	-	-	1
11.องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		-	1	1
8) ผลกระทบเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้				
1. การยอมรับของผู้ร่วมงาน/ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานบางคนไม่เข้าใจและคิดว่าเป็นระบบเอาเปรียบข้าราชการอื่นๆ	7	1	8	16
2. อาจทำทำให้กลุ่มข้าราชการอื่น มีทัศนคติที่เห็นว่า ตนเองมีความสำคัญน้อยกว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพ/การแบ่งแยกระหว่างข้าราชการ	3	1	8	12
3. ลดความเชื่อมั่นในระบบราชการเมื่อกลุ่มHIPPSไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวัง	3	-	-	3
4. ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่/ผลักภาระงานให้ HIPPS ต้องรู้ทุกเรื่อง	-	1	1	2
5. ทัศนคติของ HIPPS ที่มั่นใจในตนเองมากเกินไปจะเกิดความเสียหายต่อองค์กร	1	-	1	2
6. บางสำนัก/กองต้องยอมเสียบุคลากรในช่วงของการพัฒนาตามกรอบ EAF	1	-	1	2
7. เกิดความยุ่งยากในการบริหารทรัพยากรบุคคล	-	-	2	2
8. การขาดคนทำงาน	-	-	1	1
9. เกิดการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน	-	-	1	1
10.ไม่คาดหวังว่าบุคลากรให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น	1	-	-	1
11.ไม่คาดหวังว่าระบบจะมีความง่ายและไม่ยุ่งยาก	1	-	-	1
12.การประเมิน HIPPS ต้องประเมินระดับดีเด่นตลอด ทำให้มีผลกระทบต่อโควต้าของกลุ่มข้าราชการทั่วไป ที่จะได้รับประเมินในระดับดีเด่น เพราะจำนวนเงินที่ใช้ปรับมีไม่พอ	-	-	1	1
13.ลดโอกาสได้รับการพัฒนาของบุคลากรในระบบปกติ	-	-	1	1
9) แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาพรัฐเป็นอย่างไร				
1. ผู้บริหารต้องเข้าใจระบบฯ/เห็นความสำคัญและกำหนดนโยบายที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	12	-	4	16
2. ผู้บริหารควรมอบหมายภารกิจและความรับผิดชอบที่สำคัญและท้าทายแก่ HIPPS มีการติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้ข้าราชการทั่วไปได้รับทราบศักยภาพและผลลัพธ์ของงานที่บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กลุ่ม HIPPS ได้รับมอบหมาย รวมทั้งประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแก่ส่วนราชการ	6	-	2	8

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
3. ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักในระบบที่มีสามารถพัฒนาได้/ให้การสนับสนุน	7	-	-	7
4. ผู้บริหารควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีจริยธรรม คุณธรรม	2	-	1	3
5. ผู้บริหารควรมีนโยบายพัฒนา HIPPS ของตนเอง	-	-	3	3
6. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างจริงจัง	-	-	2	2
7. ผู้บริหารควรใช้ประโยชน์จาก HIPPS อย่างจริงจัง	-	-	2	2
8. ผู้บริหารควรส่งเสริมพัฒนาบุคคลากร	-	-	2	2
9. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและพัฒนาศักยภาพ	-	-	2	2
10. ควรกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะ ไม่ใช่งานส่วนที่ปฏิบัติเท่านั้น	-	-	1	1
11. ผู้บริหารควรมีเมตตาต่อบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม	-	-	1	1
12. ผู้บริหารควรปรับทัศนคติต่อแนวทางบริหารจัดการองค์กรแบบบูรณาการ	-	-	1	1
13. ผู้บริหารควรมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละคน	1	-	-	-
14. ผู้บริหารควรวางแผนไว้ในระยะยาว	1	-	-	-
10) ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรมีทั้งในด้านสมรรถนะและการปฏิบัติงาน				
สมรรถนะที่จำเป็น				
1. มุ่งผลสัมฤทธิ์	10	1	8	19
2. การทำงานเป็นทีม	6	1	6	13
3. คุณธรรมจริยธรรม	5	-	7	12
4. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	6	-	4	10
5. สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์	2	-	7	9
6. ความรู้/ความสามารถ/ประสบการณ์	4	1	3	8
7. ภาวะผู้นำ	3	1	4	8
8.ขยันและอดทน ไม่ท้อถอยและยอมแพ้อะไรง่ายๆหากไม่จำเป็น	1	-	4	5
9.เรียนรู้ได้เร็ว	4	-	1	5
10. ความคิดสร้างสรรค์	1	-	3	4
11. การคิดแบบองค์รวม	1	-	2	3
12. สมรรถนะหลัก 5 ตัว	2	-	-	2
13. การมองภาพองค์รวม	2	-	-	2
14. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	1	-	1	2

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
15. ความสามารถในการนำเสนอ	-	-	2	2
16. การบูรณาการ	-	-	2	2
17. การบริการที่ดี	1	-	1	2
18. สืบเสาะหาข้อมูล	1	-	1	2
19. คิดอย่างมีระบบ	-	-	2	2
20. ทัศนคติเชิงบวก	-	-	2	2
21. ภาษาต่างประเทศ	-	-	2	2
22. การประสานงาน	1	-	1	2
23. การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม	-	1		1
24. การบริหารงานบุคคล	-	1	-	1
25. สร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตประจำวัน	-	-	1	1
26. การประชาสัมพันธ์	1	-	-	1
27. การทำงานเชิงรุก	-	-	1	1
28. ผสานความขัดแย้ง	-	-	1	1
29. เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงปฏิบัติ	1	-	-	1
30. คิดวิเคราะห์	1	-	-	1
31. การมอบหมายงาน	1	-	-	1
11) สมรรถนะที่ขาดและต้องเร่งพัฒนา				
1.ภาวะผู้นำ	3	1	5	9
2.มุ่งผลสัมฤทธิ์	1	-	7	8
3.ทัศนคติเชิงบวก	-	-	7	7
4.คิดนอกกรอบ	1	-	6	7
5.ความรู้และวิทยาการใหม่ๆ เพื่อปรับตัวกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบันได้	-	1	5	6
6.ความร่วมแรงร่วมใจ/ทำงานเป็นทีม	5	-	-	5
7.คุณธรรมจริยธรรม	1	-	3	4
8.ศิลปะการสื่อสารจูงใจ/การเจรจาต่อรอง	2	1	-	3
9.สะสมความเชี่ยวชาญ	1	-	2	3
10. การจัดสรรเวลาในการทำงาน	-	-	2	2
11. การให้ความร่วมมือ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดในเชิงบวก	2	-	-	2

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
12. การมองภาพองค์รวม	2	-	-	2
13. ความเข้าใจกระบวนงานและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	-	1	1	2
14. การอดทนอดกั้น/ความอดทนและรับผิดชอบ	-	1	1	2
15. ความรักองค์กร	-	1	-	1
16. ภาษาต่างประเทศ	-	-	1	1
17. ทักษะในการฟังความคิดเห็น	1	-	-	1
18. การยึดผลประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ	-	-	1	1
19. สมรรถนะหลัก 5 ตัว	1	-	-	1
20. การบริหารความขัดแย้ง	-	-	1	1
21. ความสามารถในการเชื่อมโยง	-	-	1	1
22. การทำงานเชิงรุก	-	-	1	1
23. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	-	-	1	1
24. การประสานงาน	1	-	-	1
25. ควบคุมอารมณ์	1	-	-	1
26. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ	1			1
12) วิธีการเรียนรู้ที่คิดว่าได้ผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพ				
1.เรียนรู้ด้วยตนเอง/เรียนรู้นอกสถานที่/เรียนรู้จากผู้รู้	3	1	9	13
2.On the job training	5	4	3	12
3.ศึกษา ดูงานฝึกอบรม	4		1	5
4.Coaching	1		2	3
5.การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่จำกัด	1	1		2
6.มอบหมายภาระงานที่ท้าทาย	1		1	2
7.แลกเปลี่ยนเรียนรู้	2			2
8.จัดให้มีการให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง	1			1
9.Academic study			1	1
10.อบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	1			1
13) พี่เลี้ยงข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรมี				
1.มีทักษะการเป็นผู้สอนงานที่ดี/เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำที่ดี และช่วยเหลือเมื่อเจออุปสรรค/สนใจและใส่ใจ	8	2	21	31

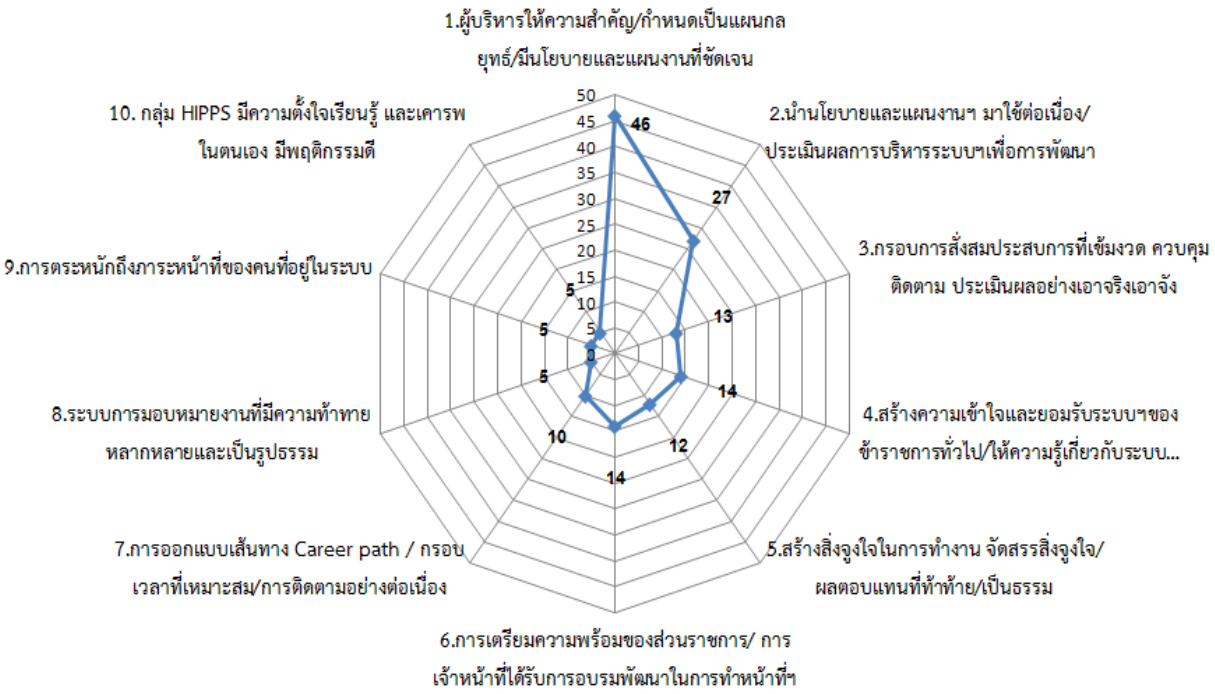
ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
2.มีความรู้มากพอที่จะสามารถเป็นผู้นำระบบได้/เข้าใจจุดมุ่งหมายของระบบ	10	1	14	25
3.ใส่ใจดูแล พร้อมช่วยเหลือและรับฟังปัญหา	9	-	7	16
4.เป็นตัวอย่างการปฏิบัติ	1	2	5	8
5.ได้รับการอบรมจาก กพ. อย่างต่อเนื่อง/พัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง	2	1	3	6
6.เป็นบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงเป็นที่ประจักษ์	-	-	5	5
7.มีความพร้อมและตั้งใจที่จะเป็นพี่เลี้ยง	-	-	3	3
8.มีทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ	-	-	2	2
9.มอบหมายงานที่ท้าทาย	2	-	-	2
10. เปิดโอกาสให้ HIPPS แสดงความคิด ตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ และรับผิดชอบงานที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ โดยกระตุ้นให้คิดทบทวนให้รอบด้าน พร้อมทั้งร่วมวิเคราะห์และประเมินผลกระทบอย่างตรงไปตรงมา	-	1	-	1
11.ปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ เน้นบูรณาการ	-	-	1	1
12.มีวิสัยทัศน์ไกล	-	-	1	1
14) ข้าราชการทั่วไปควรมี				
1.มองอย่างกลาง เปิดใจกว้างเข้าใจระบบ	-	-	14	14
2.ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2	1	9	12
3.ศึกษาและทำความเข้าใจระบบ	3	1	-	10
4.ให้การยอมรับข้าราชการในระบบฯ	7	1	1	9
5.ให้การสนับสนุน และช่วยแสดงความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4	-	4	8
6.ทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด/มีทัศนคติที่ดีในระบบราชการ	-	2	4	6
7.ให้ความสนใจที่จะพัฒนาตนเองเข้าสู่ระบบฯ	1	-	3	4
8.ให้ความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความรู้	2	-	1	3
9.มีคุณธรรมจริยธรรม	-	-	2	2
10.ได้รับการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ HIPPS	2	-	-	2
11.เข้าร่วมระบบ HIPPS	1	-	-	1
12.มองโลกในแง่ดี	-	-	1	1
13.นำศักยภาพของ HIPPS มาใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่	1	-	-	1

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
15) ข้าราชการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพควรมี				
1.ให้ความสำคัญกับการจัดระบบและพัฒนาระบบฯอย่างต่อเนื่อง (โดยเฉพาะระบบการมอบหมายงานและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการสั่งสมประสบการณ์ของกลุ่ม HIPPS)	2	2	11	15
2.มีความรู้ความเข้าใจในระบบ HIPPS อย่างแท้จริง	-	-	12	12
3.เข้าใจในระบบบริหารกำลังคนมากยิ่งขึ้น	7	-	4	11
4.มีเวลา และอุทิศให้ระบบ/มุ่งมั่นและตั้งใจพัฒนาระบบฯ/ศึกษาระบบฯให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และให้คำปรึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทุกระดับ	5	2	3	10
5.พัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง	5	-	5	10
6.มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง	1	-	8	9
7.ติดตามข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง	1	-	6	7
8.กระตือรือร้นรับผิดชอบ	-	-	4	4
9.วางแผนอย่างเป็นระบบ	1	-	1	2
10.ปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ เน้นบูรณาการ	1	-	1	2
11.เป็นมิตรกับทุกคน	1	-	1	2
12.อบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	-	-	1
13.ประสานพี่เลี้ยงกับแนวการสอนที่ชัดเจน	-	-	1	1
16) ข้าราชการทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับระบบ HIPPS ควรมี				
1.เข้าใจในระบบ HIPPS	2	-	5	7
2.ให้การยอมรับบทบาท	1	1	1	3
3.จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานของ HIPPS	-	-	3	3
4.สื่อสารกับข้าราชการ HIPPS มากขึ้น	1	-	1	2
5.ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง	-	-	2	2
6.ให้ข้อคิดเห็นต่อแผนการพัฒนากำลังคนคุณภาพ	-	-	1	1
7.มีการฝึกอบรม	-	-	1	1
8.เข้าใจในวิชาชีพของแต่ละองค์กร	-	-	1	1
9.ให้ความสำคัญในการสอนงาน HIPPS	1	-	-	1
17) ระบบบริหารงานบุคคล				

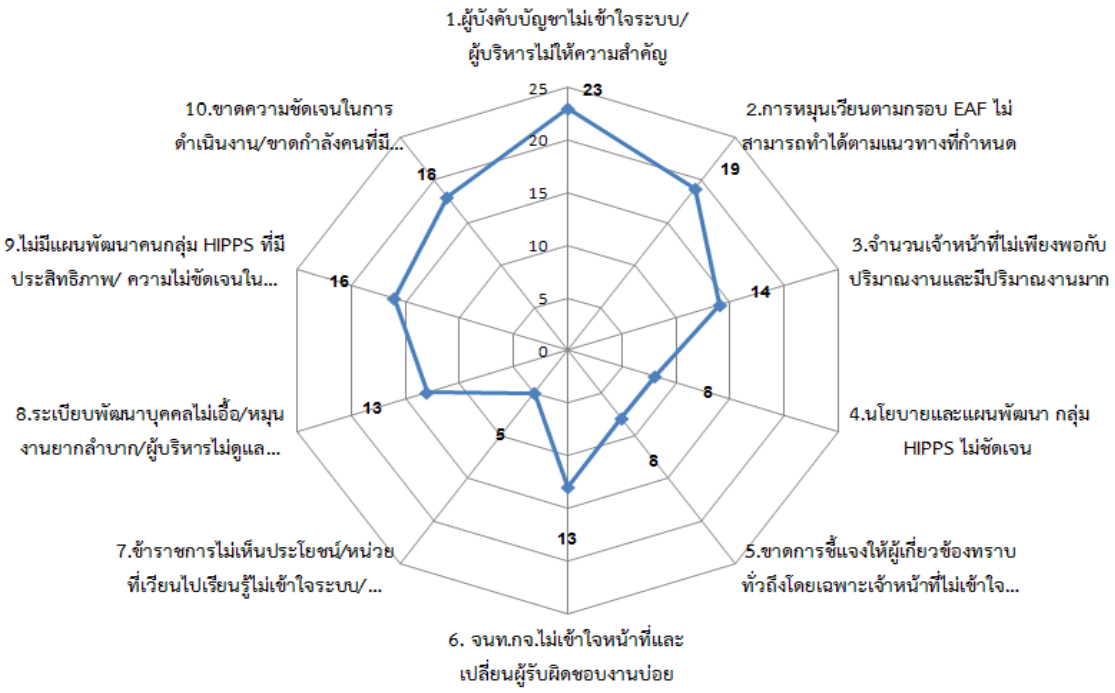
ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
1.การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้า	2	-	4	6
2.เอื้อต่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง/เอื้อต่อบุคคลคุณภาพ	5	1	-	6
3.ควรมุ่นเน้นการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเชื่อมโยงกัน ทั้งการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และจัดสรรสิ่งจูงใจ	4	1	-	5
4.ทำความเข้าใจระบบมากกว่านี้	-	1	4	5
5.มีการวางแผนบริหารจัดการที่ชัดเจน	3	-	2	5
6.ให้การสนับสนุนการเรียนรู้บุคลากร	1	-	3	4
7.มีคนที่เรียนมาด้านนี้โดยตรง/มีเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นรับผิดชอบอย่างเดียว	1	2	-	3
8.การบริหารจัดการงบประมาณ	-	-	3	3
9.นำกรอบการหมุนเวียนไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม	-	-	2	2
10. วางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากร	-	-	2	2
11. ปรับปรุงระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับองค์กร	-	-	2	2
12. วางแผนอัตรากำลัง	-	-	1	1
13. เปิดโอกาสให้ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน	-	-	1	1
14. ทำงานเชิงรุก	-	-	1	1
15. มีฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน ถูกต้อง สามารถนำมาใช้ได้ทันที และการให้ความสำคัญกับ Career path ได้อย่างชัดเจน	-	-	1	1
16. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ	1	-	-	1
17. มีกฎที่จะรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรคุณภาพ	1	-	-	1
18. กระบวนการทำงานต้องโปร่งใส เป็นที่ยอมรับ	1	-	-	1
18) ระบบการบริหารงานทั่วไป				
1.สนับสนุนด้านอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด	3	1	7	11
2.ประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนเข้าใจระบบ HIPPS	3	-	3	6
3.สร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม เสียสละ มุ่งการทำงานเพื่อองค์กร	-	-	3	3
4.สนับสนุนการทำงานราชการด้วยความภาคภูมิใจ	1	-	2	3
5.เปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้สามารถได้แสดงความคิดเห็นในงานราชการ	-	-	3	3
6.สนับสนุนกำลังคนคุณภาพเต็มที่	-	-	3	3

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบ (คน)			
	กจ.	พี่เลี้ยง	HIPPS	รวม
7.วางโครงสร้างและระเบียบที่เหมาะสม	2	-	-	2
8.มีความยืดหยุ่นบ้าง เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติ	1	-	1	2
9.ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น	-	-	2	2
10. จัดให้มีการเข้าร่วมฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร	1	-	-	1
19) โครงสร้างหน่วยงาน				
1.มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ/กำหนดโครงสร้างโดยคำนึงถึงแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพ	5	3	2	10
2.จัดคนให้เหมาะสมกับงาน	3	-	5	8
3.มีความยืดหยุ่นบ้างเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน	2	1	4	7
4.องค์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ไม่ซับซ้อน	1	-	3	4
5.รองรับการเติบโตตามเส้นทางสายอาชีพ HIPPS	1	-	1	2
6.เป็นระบบที่ทำให้สามารถ HIPPS ได้ทั่วถึง	-	-	1	1
7.จัดตั้งหน่วยงานสนับส่งเสริมและผลักดันการบริหาร HIPPS	-	-	1	1
8.Cross Functional และ บูรณาการ	-	-	1	1
9.มีการแบ่งงานที่ชัดเจน	-	-	1	1
10.เอื้อให้ผู้มีความรู้ความสามารถเติบโตได้ในองค์กร	-	-	1	1
20) อื่นๆ ระบุ				
1.ควรมีโครงการ HIPPS อย่างต่อเนื่อง	-	-	4	4
2.เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน	-	-	1	1
3.อยากให้ศึกษาวิจัยกลุ่ม HIPPS เป็นระยะๆ	-	-	1	1
4.มีพื้นให้กับ HIPPS ที่อายุเกินสี่สิบปีขึ้นไปในระบบราชการ	-	-	1	1
5.ผู้บริหารควรผลักดันการเรียนรู้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน	-	-	1	1
6.ลดการจ้างที่ปรึกษาลงให้ข้าราชการคุณภาพได้ทำงานที่ท้าทายแทน	-	-	1	1
7.บริหารจัดการงบประมาณให้ได้ประสิทธิภาพ	-	-	1	1
8.ระบบ HIPPS ต้องดำเนินการทั้งองค์กร มิเช่นนั้นนอกจากจะไม่เป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วยังอาจเป็นการทำลายระบบ HIPPS ได้	-	-	1	1
9.มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน เพื่อจูงใจให้ข้าราชการ HIPPS ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ	1	-	-	1

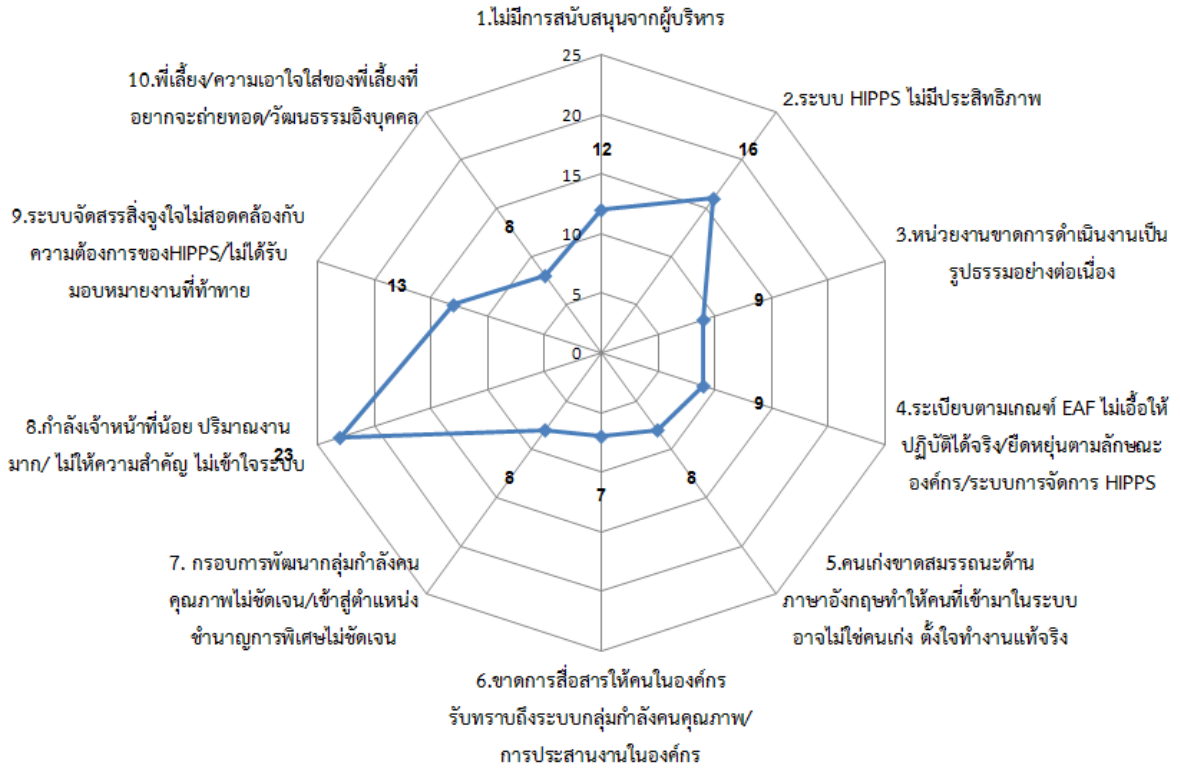
จากข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากคำถามปลายเปิดของ 3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คณะวิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาด้วยการจัดหมวดหมู่และพิจารณาคำที่มีความเห็นตรงกัน ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แก่ กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ดังที่แสดงจำนวนของผู้ให้ความคิดเห็นที่ตรงกันในคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามดังตาราง 28 และนำเสนอเป็นกราฟใยแมงมุมจำแนกตามประเด็นปัจจัยสนับสนุน สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะ ดังภาพประกอบ



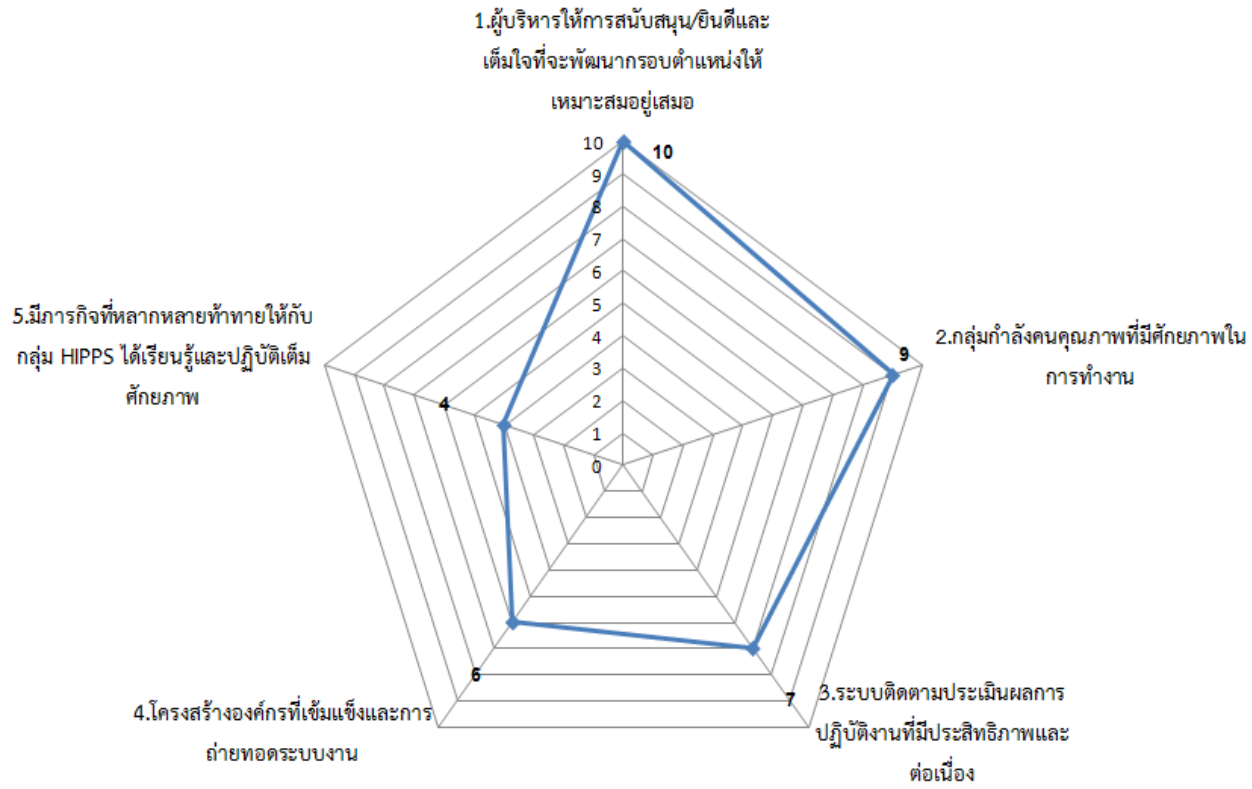
ภาพประกอบ 15 ปัจจัยเสริมให้ระบบฯ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 16 ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

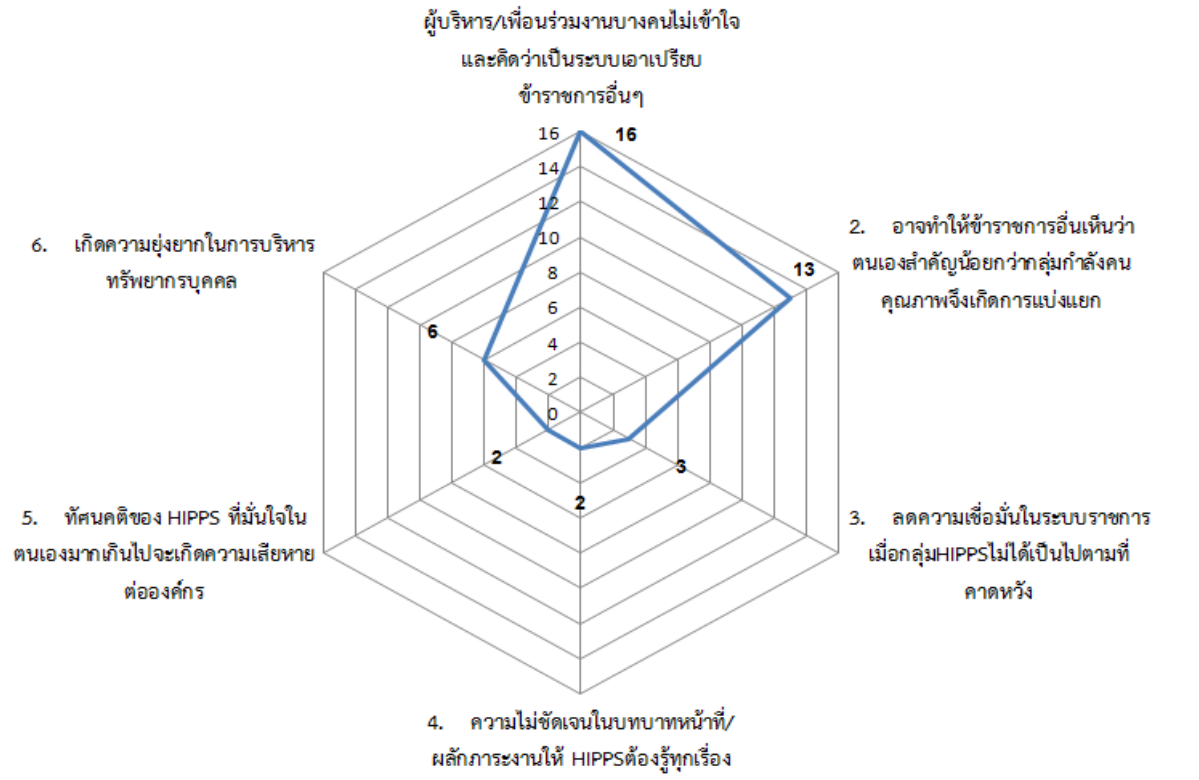


ภาพประกอบ 17 จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมีประสิทธิภาพ

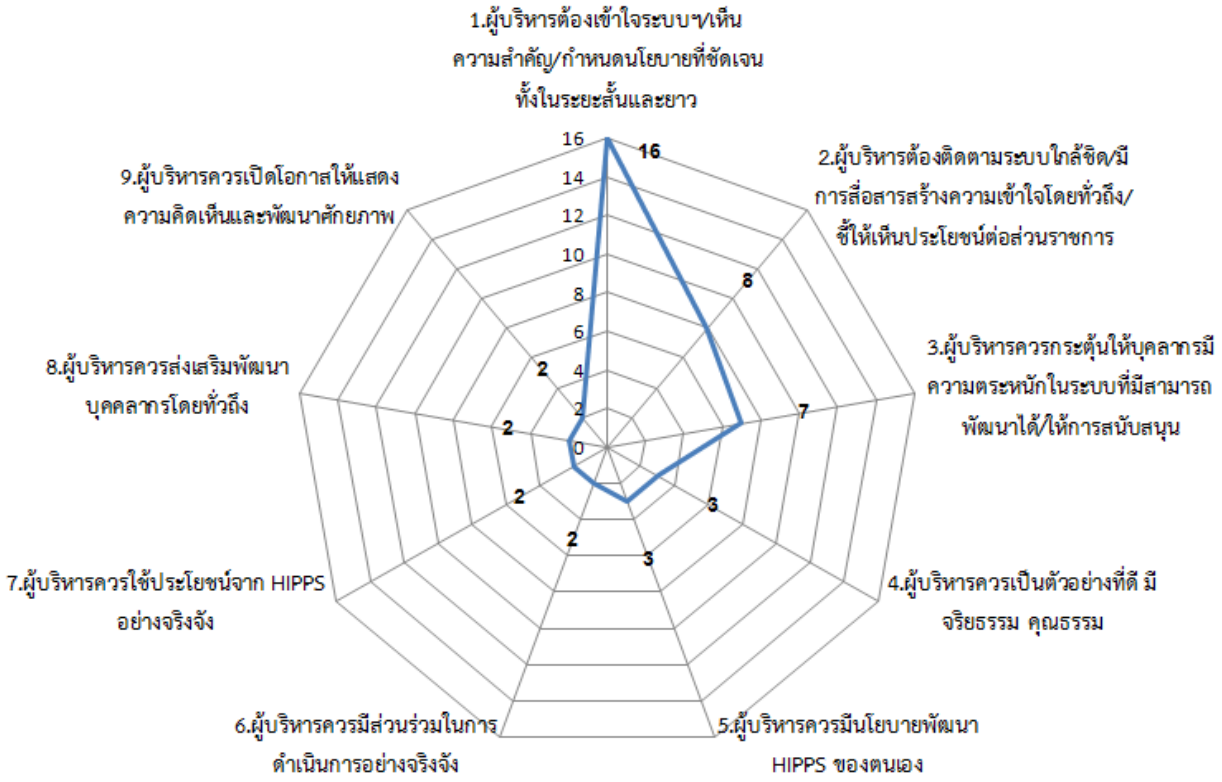


ภาพประกอบ 18 จุดแข็งที่ช่วยเสริมให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

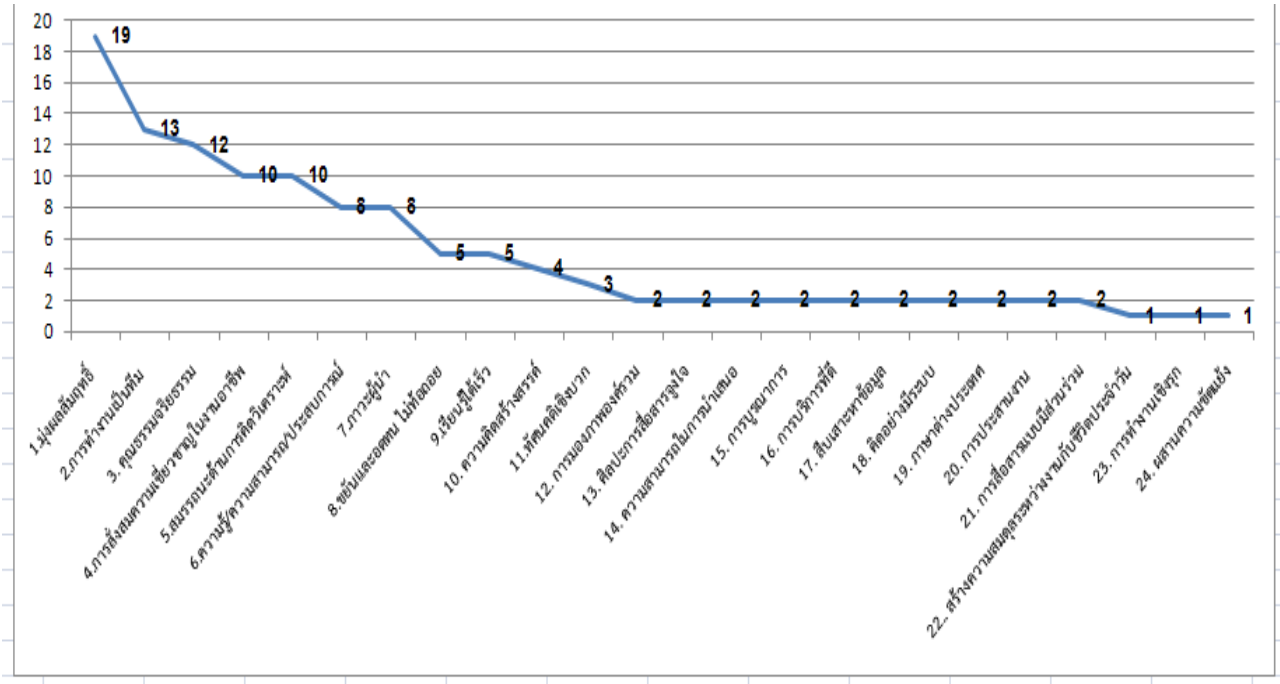
ภาพประกอบ 19 ผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ



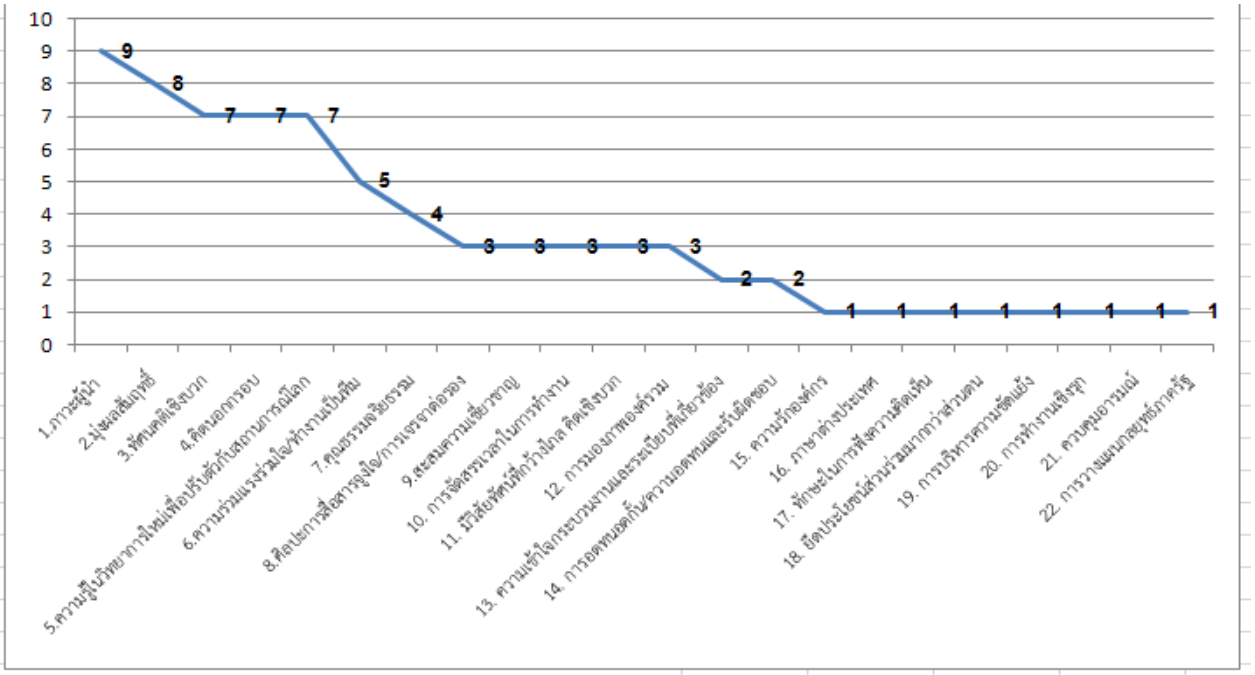
ภาพประกอบ 20 ผลกระทบเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ



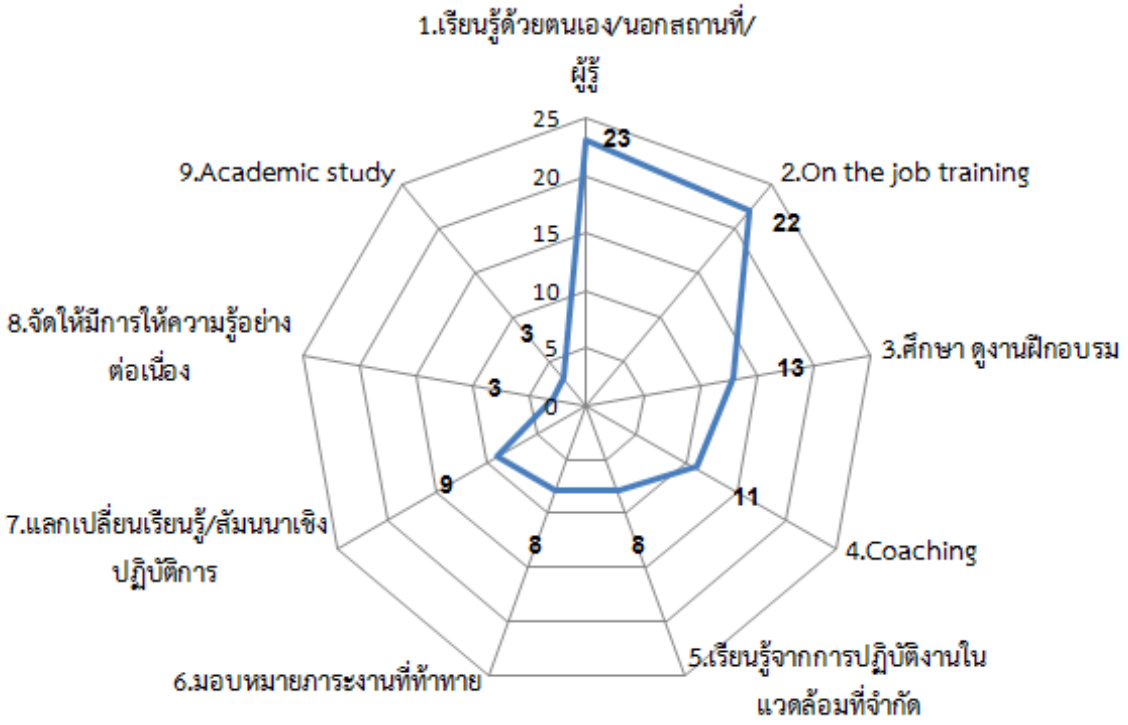
ภาพประกอบ 21 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาพรัฐ



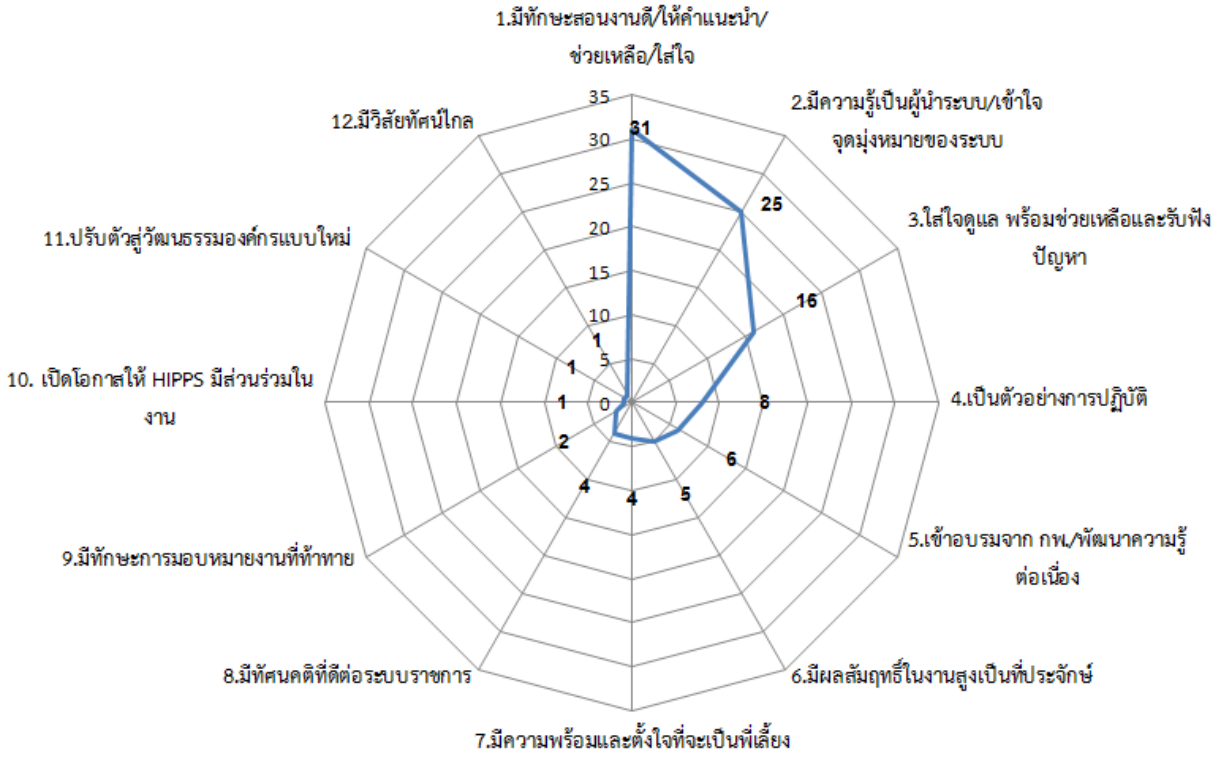
ภาพประกอบ 22 สมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการกำลังคนคุณภาพควรมี



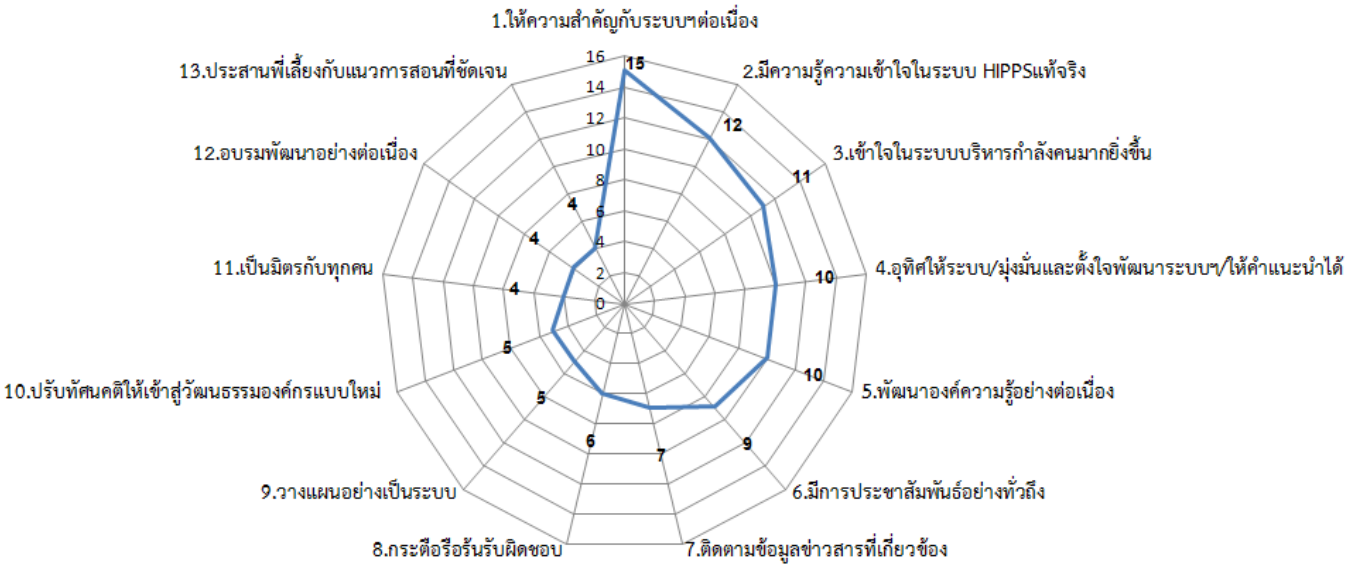
ภาพประกอบ 23 สมรรถนะที่ขาดและต้องเร่งพัฒนา



ภาพประกอบ 24 วิธีการเรียนรู้ที่ได้ผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพ



ภาพประกอบ 25 พี่เลี้ยงข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรมี



ภาพประกอบ 26 ข้าราชการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพควรมี

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม โดยคณะวิจัยดำเนินการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการภายในระบบตามสาเหตุที่เด่นชัดจากข้อมูลในระยะที่ 1 พร้อมค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยใช้เทคนิควิธีการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ จำนวน 5 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (HIPPS) กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ (กองการเจ้าหน้าที่) และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ ซึ่งแนวทางในการนำเสนอข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะนำเสนอผลเป็นภาพรวม โดยไม่แบ่งแยกว่าความคิดเห็นนั้นมาจากผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม หากคณะวิจัยพิจารณาเห็นว่าในบางประเด็น ผู้ร่วมการสนทนาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมาก คณะวิจัยจะนำเสนอข้อมูลโดยแยกความคิดเห็นตามมุมมองของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างชัดเจน และเห็นจุดร่วมและจุดต่างที่สามารถเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับสำนักงาน ก.พ. พิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับประเด็นที่จะนำเสนอในส่วนนี้ คณะวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ สภาพปัญหาในปัจจุบัน แนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ และแนวทางการป้องกัน การแก้ปัญหาและการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพ รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัญหาในปัจจุบัน

ประเด็นสภาพปัญหาในปัจจุบัน ประกอบด้วยแนวคำถามเริ่มต้นจากการให้กลุ่มผู้ร่วมสนทนาสะท้อนความเข้าใจต่อการให้ความหมายของคำว่า “การบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งแฝงด้วยคำสำคัญหลายคำ ข้อมูลที่ได้จะชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ สำหรับแนวคำถามอื่นๆ เป็นประเด็นคำถามที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายแสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้แก่ ความคาดหวังจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ผลลัพธ์จากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ จุดเด่นและจุดด้อยของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในส่วนราชการ ผลจากการสนทนากลุ่มในแต่ละประเด็น พบสาระสำคัญดังนี้

1.1 **ความเข้าใจต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ**

ตามมุมมองของผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่เข้าใจว่า **"การบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ"** เป็นหลักสูตรการอบรมกำลังคนประเภทหนึ่งที่สร้างคนให้มีประสิทธิภาพโดยเน้นการพัฒนาและฝึกทักษะ บางส่วนเห็นว่าเป็นสำนักงาน ก.พ. สร้างระบบดังกล่าวขึ้นมาเพื่อทดแทนผู้ที่กำลังเกษียณอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บางส่วนเข้าใจว่าเป็นการจัดกลุ่มคนเก่งให้สอดคล้องกับประเภทของงาน

เมื่อพิจารณาตามมุมมองของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย จะพบว่า**กลุ่มพี่เลี้ยง**ให้ความหมายของการบริหารกำลังคนคุณภาพ ***ในเชิงระบบ*** กล่าวคือ ส่วนใหญ่เข้าใจว่าการบริหารกำลังคนคุณภาพนั้นมีลักษณะเป็นระบบทดแทนกำลังคนที่จะเกษียณ และเป็นการจัดกลุ่มคนเก่งให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน ส่วนมุมมองของ***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ***ให้ความหมายที่***เน้นตัวบุคคล*** โดยมองว่าการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นลักษณะของคนที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบบริหารกำลังคน*** เข้าใจความหมายของคำดังกล่าวว่าเป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่จูงใจและให้โอกาสบุคคลได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ดังตัวอย่างบทการสนทนากลุ่ม ดังนี้

"เป็นลักษณะคนที่มีประสิทธิภาพ แต่กับระบบยังไม่มีความชัดเจน" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

"อีก 15 ปีข้างหน้า บุคคลกรหลักจะหายไป โดยเฉพาะใน 10 ปีข้างหน้า วิศวกรโยธาที่ทำงานด้านปฏิบัติ ทำงานก่อสร้างทำงานควบคุมหายหมดหมด ทางเรากำลังสร้างระบบที่มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง" (ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

"การปรับปรุงวิธีการทำงานการใช้ทรัพยากรบุคคล เริ่มเรียกคนเก่งจากกลุ่ม จับงานกับคนเก่งให้ตรงกัน วางเป้าระยะยาว" (ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

"เป็นระบบที่ ก.พ. จูงใจโดยเน้นโอกาสในการพัฒนาและฝึกทักษะ" (กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบการบริหารกำลังคน)

1.2 ความคาดหวังจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ในประเด็นความคาดหวังต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม สามารถแบ่งออกเป็น 2 มุมมองหลัก ตามกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ มุมมองจากผู้ที่เป็นและเคยเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และมุมมองจากผู้ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (ในที่นี้หมายถึง กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ) สำหรับ***ผู้ที่เป็นและเคยเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ***มีความคาดหวังต่อตัวระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้แก่ ความต่อเนื่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ คุณภาพของระบบการบริหารกำลังคน ความเข้มข้นของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และการคัดเลือกบุคคลเข้ามาในระบบที่มุ่งคุณภาพมากกว่าปริมาณ โดยเน้นการคัดเลือกคนที่เป็นแบบอย่าง มีจิตสำนึกที่จะทำงานเพื่อสังคม และสามารถทำงานร่วมกับข้าราชการทั่วไป

“ความต่อเนื่องในการบริหารระบบราชการ ต้องเป็น กจ. ที่เข้มแข็ง เข้าใจระบบ มีทีมผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าไปอยู่คณะทำงานนั้นด้วย เป็นการเชื่อมประสานทุกส่วน” (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

“โดยส่วนตัวไม่ได้คาดหวังว่าจะแก้ปัญหาในภาพใหญ่ แต่ให้ได้ผลในการสร้างคนกลุ่มนี้ต่อไปในระยะยาว แต่อาจยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบใหญ่ได้ การมีระบบที่ดีและสามารถสร้างการยอมรับกับคนอื่นๆ คนกลุ่มนี้สามารถขึ้นไปในระดับสูง.....” (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

“มุ่งเน้นที่คุณภาพ คาดหวังว่าจะเป็น role model ให้กับภาครัฐ รวมถึงเชื่อมโยงกับหน่วยงานและความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ” (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

“คาดหวังกับระบบการจัดการ ก.พ. คือ ต้องมาดูว่า input ของ ก.พ. มันเข้มข้นพอไหม การสรรหา การสอบ แล้ว process เป็นอย่างไร เมื่อ HIPPS อยู่ใน process แล้วออกไปเป็นอย่างไร แล้ว HIPPS ที่ออกไปเป็นเนื้อแท้หรือไม่” (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

ในขณะที่***กลุ่มที่ไม่ใช่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ*** แต่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ มีความคาดหวังต่อตัวบุคคลผู้ที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เช่น คาดหวังให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ต้องเป็นบุคลากรที่เชี่ยวชาญและมีเจตคติที่ดีในการให้บริการประชาชน

“HIPPS เป็นคนดี ตั้งใจ เอางานไปทำที่บ้าน ถ้าพูดถึงความสามารถเก่งกว่าผม แต่ไม่มี อีโก้”(ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

“องค์กรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ไปเรียนหลายๆ ที่ ส่งผลให้มีการเสนอผลงานเป็นองค์การด้านวิชาการ มีนโยบายที่คม มีการ support ด้านวิชาการ” (ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

1.3 ผลลัพธ์จากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ในประเด็นนี้ คณะวิจัยตั้งข้อสังเกตว่า มีผู้ร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นต่อผลลัพธ์จากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพค่อนข้างน้อย เท่าที่ความคิดเห็นปรากฏสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ทิศทาง คือ ความคิดเห็นทางบวก ความคิดเห็นทางลบ และความคิดเห็นเป็นกลางๆ กล่าวคือ

กลุ่มพี่เลี้ยงมีมุมมองในเชิงบวกต่อระบบ โดยแสดงความคิดเห็นว่าระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพสามารถสร้างคนดีคนเก่งเพื่อทำงานให้ประเทศชาติ ในขณะที่ผู้ร่วมสนทนาบางคนในกลุ่มพี่เลี้ยงกลับเห็นว่า ระบบการบริหารกำลังคนไม่ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ มุมมองในเชิงบวกอีกประการคือ ***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ*** สะท้อนว่าระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพทำให้บุคลากรเข้าใจในเนื้องานและองค์กรมากยิ่งขึ้น

“เห็นประโยชน์จากระบบ HIPPS ที่ช่วยให้เข้าใจงานของหน่วยงานมากขึ้น และได้ความรู้จากระบบ HIPPS ไปสอบเลื่อนระดับ เพราะความรู้ที่ได้มาจากการเวียนงาน เช่น ความรู้ทางนโยบายซึ่งเป็นการรู้กว้าง ทำให้สามารถนึกภาพรวมในหน่วยงานได้พอสมควร คิดว่าช่วยได้เยอะมาก ๆ เวลา

เสนอแนะกับผู้ใหญ่ ว่าอะไรเกี่ยวข้องกับอะไรบ้างสามารถเชื่อมโยงหาสาเหตุและผลกระทบต่างๆ ได้" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ)

อย่างไรก็ตาม มีมุมองบางส่วนจาก***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ***ที่สะท้อนในเชิงลบ โดยให้ข้อคิดเห็นว่า ระบบดังกล่าวยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบางสำนักราชการมีกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพน้อยมาก รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องยังขาดความเข้าใจกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

"ความต่อเนื่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ของหน่วยงานผม อาจใกล้จะจบลงแล้ว เพราะเหลือผมเพียงคนเดียว" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

"สำนักงาน ก.พ. มีอิทธิพลต่อส่วนราชการ 80 ส่วนราชการที่ต้องมี HIPPS อาจจะจำใจทำ จะเป็นอย่างไรก็ต้องมี ผมประเมินว่าระบบ HIPPS ล้มเหลว ส่วนราชการยังไม่เข้าใจกับระบบ HIPPS" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

1.4 จุดเด่นและจุดด้อยของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

สำหรับประเด็นจุดเด่นและจุดด้อยของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ผู้ร่วมสนทนาทุกกลุ่มแสดงทัศนะทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยให้ข้อคิดเห็นเชิงบวกต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็น***จุดเด่นของระบบ*** ได้แก่ การสร้างโอกาสการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคคล การนำประสบการณ์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับงาน การได้เครือข่ายในการทำงาน และการสร้างความหวังให้ข้าราชการยังคงทำงานอยู่ในระบบราชการต่อไป เสมือนเป็นแม่เหล็กดึงดูดให้บุคคลรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงาน (Engagement) ข้อคิดเห็นในเชิงบวกดังกล่าวนี้ส่วนใหญ่สะท้อนจากมุมมองของกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพทั้งในอดีตและปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าเป็นกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ

"การเป็น HIPPS ช่วยให้เราสามารถทำงานมากกว่าปกติ เราต้องทำงานเยอะกว่า ยากกว่า มีโอกาสได้ทำงานมากขึ้น เพราะในหน่วยงานมีคนเก่งมาก" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

"มีโอกาสเพิ่มมากขึ้น มีทางเดินที่ชัดเจนมากขึ้น เห็นต่อไปว่าเราจะไปอย่างไร รู้สึกดีขึ้นในเรื่องการเรียนรู้งานชัดเจนขึ้น ผู้บริหารและระบบให้โอกาส HIPPS มากขึ้น" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

"เราได้ทำงานในสิ่งที่เราไม่เคยทำ เราได้สังคมได้เพื่อนได้เครือข่ายของคนที่เป็น HIPPS มากขึ้น ที่เรายังคงเป็น HIPPS เพราะความท้าทายในงาน" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ)

"ได้มีการฝึกอบรมให้ทำงานหนักและเยอะกว่าชาวบ้าน ซึ่งถ้าเป็นข้าราชการปกติไม่ได้" *(ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ)*

"ผม ได้รับ "การถ่ายทอด" ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผู้ใหญ่ให้โอกาสพบปะปรึกษา ได้ทุกเรื่องในทุกระดับ ซึ่งเป็นบรรยากาศของสำนักงาน ก.พ. อยู่แล้ว ช่วงที่เป็น HIPPS รู้สึกแฮปปี้ เพราะได้รับงานที่ท้าทาย ได้รับความไว้วางใจ ทำให้มีกำลังใจในการทำงาน" (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ)

“ได้โอกาสในการดึงศักยภาพตัวเอง มีเครือข่าย การรวมกลุ่ม มี careers path ที่ชัดเจน เช่น สาย Manager สาย Specialist และการฝึกอบรมจะได้อบรมหมด และเยอะมาก และขึ้นอยู่กับหน้างานและบริบทสังคมของส่วนราชการนั้น” (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ)

ส่วนข้อคิดเห็นในเชิงลบ ซึ่งถือเป็น***จุดด้อยของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ*** ผู้ร่วมสนทนาส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ประเด็นการหมุนเวียนงานตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ (EFA) มีข้อเสียมากกว่าข้อดี โดยแต่ละกลุ่มได้แสดงทัศนะต่อประเด็นนี้ไว้ดังนี้

มุมมองจากกลุ่มพี่เลี้ยง

ผู้ร่วมสนทนาที่เป็นกลุ่มพี่เลี้ยงส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นสอดคล้องว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพหมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อย ใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ในแต่ละงานน้อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากต้องทำงานให้กับทั้งหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูงบางท่าน ในขณะเดียวกันก็ส่งผลต่อการมอบหมายงานของพี่เลี้ยงที่ไม่สามารถมอบหมายงานได้ชัดเจนและไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพทำงานเรื่องใด ดังนั้น ทางออกที่กลุ่มพี่เลี้ยงแก้ปัญหาเบื้องต้นก็คือ การมอบหมายงานที่ไม่ท้าทายต่อศักยภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพมองว่า แม้การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์มีข้อดีที่ช่วยให้ข้าราชการสามารถเรียนรู้งานทุกประเภทในภาพรวมขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันการหมุนเวียนโยกย้ายงานก็มีข้อด้อยตรงที่ข้าราชการมีระยะเวลาเรียนรู้งานแต่ละประเภทค่อนข้างสั้น

มุมมองจากกลุ่มผู้บริหาร

ส่วนมุมมองของกลุ่มผู้บริหารให้ความคิดเห็นต่อการสั่งสมประสบการณ์ตามกรอบ EAF ว่าข้าราชการกำลังคนคุณภาพไม่ได้รับอนุมัติให้หมุนเวียนงานตามกรอบที่กำหนดไว้ เนื่องจากผู้บริหารบางท่านไม่ต้องการเสียกำลังคนที่มีคุณภาพ

“เนื่องจากเราคัดคนเก่ง ไปทำงานที่ไหนผู้บังคับบัญชาก็ติด ย้ายก็ย้ายไม่ได้” (ตัวแทนผู้บริหาร)

“ข้าราชการที่เก่งผู้บริหารเอาไว้หน้าห้องก็จะไม่ดำเนินการไปตามกรอบที่ ก.พ.กำหนดไว้” (ตัวแทนผู้บริหาร)

มุมมองจากกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ

ในขณะที่กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบแสดงทัศนะในทิศทางเดียวกันว่า ข้าราชการกำลังคนคุณภาพไม่ได้หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดบางสำนักไม่อนุมัติ โดยหน่วยงานชี้แจงเหตุผลว่าขาดผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่

ทดแทนข้าราชการที่ย้าย อย่างไรก็ตามหน่วยงานได้เสนอทางออกโดยการมอบหมายงานของส่วนราชการที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องไปปฏิบัติหน้าที่ให้ทำเพิ่มเติม

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ

เช่นเดียวกับทัศนะของกลุ่มอื่นๆ ที่ผ่านมา กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพก็มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยมองว่าจุดประสงค์ของการหมุนเวียนงานคือ การเรียนรู้งานหลายประเภทในระยะเวลาสั้น แต่ผลจากการหมุนเวียน ส่งผลให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพเรียนรู้งานแต่ละประเภทโดยใช้ระยะเวลาสั้นเพียง 1-6 เดือน ซึ่งไม่สอดรับการช่วงเวลาของการประเมินผลการทำงาน ทำให้ไม่ทราบแน่ชัดว่าหน่วยงานใดจะเป็นผู้ประเมิน นอกจากนี้บางท่านให้ข้อสังเกตว่าการที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน ให้อำนาจส่วนราชการในการกำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์โดยเสรี มีข้อเสียคือ บางสำนักราชการอาจปฏิบัติต่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพอย่างไม่เป็นธรรม เช่น มีคำสั่งโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

นอกจากจุดด้อยในเรื่องกรอบการสั่งสมประสบการณ์แล้ว กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดด้อยเพิ่มเติม ดังนี้ กลุ่มผู้บริหารมองว่าจุดด้อยอีกประการหนึ่งคือ ขาดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ดีของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่สามารถเป็นกรณีศึกษาให้กับหน่วยงานอื่น และแม้การเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพจะสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ในทางปฏิบัติกลับถูกปิดด้วยเงื่อนไขตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เช่น ระบุว่าการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้เป็นไปตามการสรรหา หรือเมื่อตำแหน่งนั้นมีอัตราว่าง เป็นต้น เช่นเดียวกันกับกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบที่มองว่าระบบกำลังคนคุณภาพไม่สามารถให้ความเชื่อมั่นกับผู้เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภพได้ว่าเมื่อครบระยะเวลาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์แล้ว จะสามารถได้ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ เนื่องจากติดกรอบเงื่อนไขที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้ ส่วนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ มองว่าจุดด้อยของระบบคือ กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่มีเกณฑ์ภาษาอังกฤษค่อนข้างสูง ทำให้คัดคนที่เชี่ยวชาญที่ไม่ถนัดภาษาอังกฤษออกไปโดยอัตโนมัติ

1.5 สภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในส่วนราชการ

สาระสำคัญในส่วนสุดท้ายของประเด็นสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน ต้องการนำเสนอความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนาที่สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในส่วนราชการ ซึ่งสภาพปัญหาหรืออุปสรรคของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพตามที่แต่ละกลุ่มได้สะท้อนมานั้น แสดงให้เห็นถึงจุดด้อยและข้อบกพร่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่ต้องรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ผลการวิเคราะห์ในประเด็นคำถามนี้ พบว่าผู้ร่วมสนทนาทุกกลุ่มต่างเห็นสอดคล้องกันว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในส่วนราชการ

ได้แก่ การหมุนเวียนงามตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กระบวนการคัดเลือกข้าราชการกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ ทัศนคติที่มีต่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพ การมอบหมายงานให้แก่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ระบบพี่เลี้ยง ความต่อเนื่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และความเข้าใจต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สาระสำคัญของแต่ละสภาพปัญหาที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพตามมุมมองของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย พอสรุปได้ในแต่ละประเด็น ดังนี้

ประเด็นการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์

มุมมองจากกลุ่มพี่เลี้ยง

การสนทนากลุ่มในกลุ่มพี่เลี้ยงได้มติต่อประเด็นการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ว่า ข้าราชการกำลังคนคุณภาพหมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อย ใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ในแต่ละงานน้อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน แม้ว่าจะมีกรอบการสั่งสมประสบการณ์ แต่ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากต้องทำงานให้กับทั้งหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูงบางท่าน ในขณะที่การมอบหมายงานของพี่เลี้ยงก็ไม่สามารถทำได้ชัดเจนและตัดสินใจไม่ได้ว่าจะให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพรับผิดชอบทำงานใด เพราะข้าราชการกำลังคนคุณภาพบางคนก็ปฏิเสธงานบ้าง ทำงานไม่เป็นบ้างและหมุนเวียนงานบ่อย ดังนั้นลักษณะของงานที่พี่เลี้ยงมอบหมายให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพทำ จึงไม่ท้าทายต่อศักยภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพเท่าที่ควร

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้ข้อคิดเห็นที่เป็นมติกลุ่มว่า การหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์มี 3 ลักษณะ คือ หนึ่ง มีการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์แบบเต็มตัว เป็นการหมุนเวียนงานจริงโดยข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพโยกย้ายงานเพื่อเรียนรู้และฝึกประสบการณ์จากหน่วยงานใหม่ สอง มีการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์แบบยังไม่ตัดขาดจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการหมุนเวียนงานแบบรับงานมอบหมายจากหน่วยงานใหม่มาทำ แต่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานต้นสังกัด และไม่มีการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ สาเหตุของการไม่ได้หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เนื่องจากผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัดบางท่านไม่ต้องการเสียคนเก่ง ประกอบกับไม่สามารถหาผู้มาปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติทัดเทียมกับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพมาทำงานแทนได้ทันท่วงที แม้กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพจะเห็นว่าการหมุนเวียนตามงานกรอบการสั่งสมประสบการณ์มีข้อดีที่ช่วยให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพเรียนรู้งานแต่ละประเภท แต่การหมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อยส่งผลให้มีระยะเวลาเรียนรู้งานนั้นๆ ค่อนข้างน้อย ซึ่งไม่สอดรับกับเนื้องานบางประเภทที่ต้องใช้เวลาเรียนรู้ยาวนาน

มุมมองจากกลุ่มผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหารมองสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ว่า ข้าราชการกำลังคนคุณภาพบางคนไม่ได้รับอนุมัติจากผู้บริหารให้หมุนเวียนงานตามกรอบ

การสั่งสมประสบการณ์ได้ เนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียคนเก่ง หรือบางสำนักราชการไม่สามารถอนุมัติให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพหมุนเวียนงานได้ เพราะงานประจำในตำแหน่งเดิมของข้าราชการกำลังคนคุณภาพค่อนข้างมาก หากต้องเปลี่ยนงาน จะไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน ดังนั้น จึงใช้วิธีการมอบหมายงานเป็นโครงการแทน หรือมอบหมายงานของส่วนงานนั้นมาให้ทำเพิ่ม

มุมมองจากกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ

กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบมีความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพในประเด็นลักษณะการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ โดยให้ข้อคิดเห็นว่า ลักษณะของการหมุนเวียนงานของกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ มี 2 แบบ คือ 1) ตัดขาดจากหน่วยงานเดิม และ 2) รับงานมอบหมายจากที่ใหม่มาทำแต่ยังคงทำงานในหน่วยงานต้นสังกัดเดิม นอกจากนั้นยังมองว่าการเรียนรู้งานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ทำให้อัตรากำลังคนหายไป ส่งผลเสียต่อหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนน้อย สำหรับเหตุผลของการไม่ได้หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ระบุว่าบางสำนักราชการไม่สามารถให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพโยกย้ายงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ได้ เพราะหากข้าราชการกำลังคนคุณภาพย้ายไปปฏิบัติงานในส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นจะไม่มีหรือเหลือผู้ปฏิบัติงานน้อย ทางออกของหน่วยงานจึงแก้ปัญหาโดยการมอบหมายงานที่ใหม่ให้ทำ

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ

ส่วนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรคของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหลายประการ สรุปได้ว่า บางท่านประสบปัญหาเรื่องการหมุนเวียนงาน เนื่องจากอยู่ในหน่วยงานค่อนข้างเล็ก มีผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อย จึงไม่ได้รับอนุญาตให้หมุนเวียนงาน เพราะจะไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน อย่างไรก็ตาม จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของหน่วยงานนั้นๆ แทน โดยลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานโครงการหรืองานเฉพาะกิจ (Job project) บางท่านระบุว่าผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้หมุนเวียนงาน เนื่องจากเกรงว่าจะสูญเสียคนทำงาน บางท่านมองว่าการหมุนเวียนงานทำให้เรียนรู้งานแต่ละประเภทเพียง 1-6 เดือน ซึ่งไม่สอดรับการช่วงเวลาของการประเมินผลการทำงานและไม่ทราบแน่ชัดว่าหน่วยงานใดจะเป็นผู้ประเมิน ในขณะที่บางท่านมองว่าแม้การหมุนเวียนงานจะมีข้อบกพร่อง แต่ก็เห็นด้วยกับการหมุนเวียนงาน เพราะการโยกย้ายงานช่วยให้เข้าใจภาพรวมของหน่วยงานมากขึ้น และสามารถนำความรู้จากการหมุนเวียนงานมาใช้ตอนสอบเลื่อนสู่ชำนาญการพิเศษ

จากมุมมองของผู้ร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มที่มีต่อการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ สรุปได้ว่า โดยภาพรวมแล้วการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์มีปัญหาดังนี้ 1) การหมุนเวียนงานค่อนข้างบ่อย และมีระยะเวลาเรียนรู้งานค่อนข้างสั้น ส่งผลต่อการมอบหมายงานให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพทำ เพราะงานบางประเภทต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินงานยาว 2) ข้าราชการกำลังคนคุณภาพไม่ได้หมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ เนื่องจากไม่ได้รับอนุมัติจากต้นสังกัด อย่างไรก็ตามก็ได้รับงานมอบหมายในลักษณะโครงการจากหน่วยงานใหม่ 3) การหมุนเวียนงานไม่สอดรับ

กับช่วงเวลาการประเมิน และ 4) งานบางประเภทต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ ไม่สอดรับกับระยะเวลาที่กำหนดให้หมุนเวียนงานเพียง 1-6 เดือน

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ปัญหาอีกประการหนึ่งของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ซึ่งผู้ร่วมสนทนาเฉพาะกลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าวไว้ดังนี้

มุมมองจากกลุ่มพี่เลี้ยง

กลุ่มพี่เลี้ยงมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบถ่ายทอดงานและให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ จึงเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคุณภาพโดยตรง กลุ่มพี่เลี้ยงให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และสร้างความไม่ยุติธรรมให้กับข้าราชการทั่วไป เนื่องจากสำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ “ดีมาก” ทำให้พี่เลี้ยงไม่สามารถประเมินผลได้ตามความเป็นจริง 2) การเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติการสมัครเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยอนุญาตให้ผู้สมัครที่เป็นชำนาญการสามารถสมัครได้ ด้วยคุณสมบัติของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เป็นระดับชำนาญการ ทำให้ผู้ประเมินต้องประเมินผลให้ผ่านอย่างเดียว นอกจากนี้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เป็นระดับชำนาญการมักไม่เดินตามกรอบที่หน่วยงานวางไว้

“ในการประเมิน ที่จริงก็เขาทำได้แต่ไม่ใช่ดีมาก ถ้าเทียบกับระดับปฏิบัติการอื่นๆ มันเหมือนกับโดนบีบที่ต้องให้เขามันก็ไม่แฟร์กับระบบมีการประเมิน ในทางปฏิบัติแล้วเป็นไปได้บางคนก็มองว่าต้องวิ่งตามผู้ใหญ่อย่างเดียวเลยหรอ ก็ค่อนข้างลำบากใจในการประเมิน มีคนบอกว่าไม่ต้องให้ HIPPS ขนาดนั้นก็ได้ แต่ในทางปฏิบัติแล้วมันเป็นไปได้ยากที่จะให้ HIPPS ตก มันก็เหมือนกับระบบกรมล้มเหลว” (ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

“ HIPPS รุ่นชำนาญการ เหมือนยิ่งแก่ยิ่งรู้มากจะผลักภาระงานให้น้อง ก็เลยมีความรู้สึกว่าทำไปถึงเปลี่ยนจากรับปฏิบัติการเป็นชำนาญการ ซึ่งมีระยะทำงานนานแล้วด้วย ที่สังเกตน้องๆ ชำนาญการณ์ทีเป็น HIPPS เป็นตัวดีที่ไม่ทำตามกรอบ” (ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

มุมมองจากกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ

นอกจากกลุ่มพี่เลี้ยงแล้ว กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบก็เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพโดยตรงโดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกันว่าสำนักงาน ก.พ. กำหนดเงื่อนไขผลการประเมินของข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องผ่านการประเมินอย่างน้อยระดับ “ดีมาก” แต่ในความเป็นจริงแล้ว ข้าราชการกำลังคนคุณภาพบางรายได้รับการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ระบุ ทำให้กองการเจ้าหน้าที่ต้องส่งผลการประเมินกลับมาให้หน่วยงานประเมินใหม่ เนื่องจากหากประเมินไม่ให้ผ่านตัวข้าราชการกำลังคนคุณภาพและหน่วยงานจะเสียประวัติ

“ผลประเมินตรงนี้ก็ยังไม่ใช่ เคยมีคนที่เข้าโครงการนี้แล้วถูกประเมินต่ำกว่าดีมากเป็นชำนาญการ ผอ. บอกเขาไม่ค่อยทำงาน แล้วเขาก็ต้องหลุดก็ต้องไปแก้แบบประเมิน ก็รู้สึกว่าหลายหน่วยงานก็แก้ให้ ที่เขาอยากให้ HIPPS อยู่ในระบบ สงสารเด็ก อยู่ในโครงการแล้วก็อยู่ไหน” (ตัวแทนกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ)

ประเด็นกระบวนการคัดเลือกข้าราชการกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ

ปัญหาอีกประการหนึ่งของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่ผู้ร่วมสนทนากล่าวถึง คือ กระบวนการคัดเลือกข้าราชการกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ สภาพปัญหาดังกล่าวได้รับการสะท้อนจากผู้ร่วมสนทนากลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ ซึ่งให้ข้อคิดเห็นว่าการคัดเลือกข้าราชการกำลังคนคุณภาพโดยพิจารณาจากเกณฑ์ภาษาอังกฤษเป็นเบื้องต้นทำให้ผู้สมัครบางคนที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญถูกคัดออกเพราะไม่ผ่านการสอบภาษาอังกฤษ ทัศนะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นจากมุมมองของผู้ร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มดังนี้

“ในการสรรค์หา ภาษาอังกฤษ เป็นตัวปัญหา หน่วยงานช่างการทำงานก็คือติดต่องานก็คุยกับช่าง ส่วนใหญ่คุยกับคนงานไม่ต้องใช้ภาษาอังกฤษ คนที่เข้า HIPPS ส่วนใหญ่ จบปริญญาเอก ไม่ได้ทำไร”(ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

“คนเก่งคนดีไม่สามารถเข้าระบบได้ ติดเรื่องภาษาอังกฤษเรื่องเดียว พอได้เกณฑ์ภาษาอังกฤษผ่านก็ผ่านซะ 80% และ เก่งรีเปล่าไม่รู้ ดีก็ไม่ค่อยเท่าไหร่ วัดกันที่ภาษาอังกฤษ เสียดายเด็กที่เก่งและดีแต่ไม่ผ่าน (ตัวแทนกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ)

“ปัญหาของหน่วยงานผม คือ การขาดช่วงของ HIPPS ที่เว้นมาถึง 2 รุ่น เพราะสอบภาษาอังกฤษไม่ผ่าน เกณฑ์ทั้งหลายของ ก.พ. ในการสรรหา เช่น ความสามารถทางภาษาเป็นอุปสรรคในการคัดเลือกคนดีเข้าระบบ” (ตัวแทนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ)

ประเด็นทัศนคติที่มีต่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ทัศนคติเป็นจิตลักษณะประเภทหนึ่งของบุคคลที่อยู่ในรูปของความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกนี้เกิดจากความรู้เชิงประเมินค่าของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งนั้นคือ ความรู้ว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์หรือมีโทษมากน้อยเพียงใด เมื่อเกิดความรู้สึกพอใจสิ่งนั้น บุคคลจะมีความพร้อมที่จะกระทำต่อสิ่งนั้นไปในทางที่สอดคล้องกับความชอบหรือไม่ชอบของตนต่อสิ่งนั้น ดังนั้น ทัศนคติของบุคคลจึงสะท้อนออกมาผ่านความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ เห็นคุณค่าหรือไม่เห็นคุณค่า และแสดงแนวโน้มที่จะกระทำหรือไม่กระทำต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผลการสะท้อนความคิดเห็นของผู้ร่วมสนทนาที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพแสดงมุมมองที่มีต่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยภาพรวมแล้วพบว่ากลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพมักไม่ได้รับการยอมรับในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากคนรอบข้างมองว่าการเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้รับสิทธิพิเศษโอกาสความก้าวหน้า และได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าข้าราชการทั่วไป ดังจะเห็นได้จากมุมมองของกลุ่มต่างๆ ดังนี้

มุมมองจากกลุ่มพี่เลี้ยง

การรับรู้ของข้าราชการทั่วไปและพี่เลี้ยงที่มีต่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพเป็นไปในทิศทางลบ กล่าวคือ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ เก่ง แต่เข้ามาเพื่อมาหาผลประโยชน์ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้รับโอกาสดีกว่าข้าราชการทั่วไป นอกจากนั้นยังมองว่าสิ่งจูงใจที่ให้กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีมากเกินไป เช่น โอกาสฝึกอบรมในและนอกประเทศ การเลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้า เป็นต้น

มุมมองจากกลุ่มผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหารสะท้อนความคิดเห็นว่า ในช่วงต้นข้าราชการกำลังคนคุณภาพมักไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพราะไม่เชื่อมั่นว่าจะมีศักยภาพและความสามารถเพียงพอ แต่ภายหลังก็ได้รับการยอมรับ เมื่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพแสดงความสามารถของตนให้ผู้ร่วมงานเห็น อย่างไรก็ตามข้าราชการกำลังคนคุณภาพบางคนถูกมองในแง่ลบ เนื่องจากผู้บริหารมอบหมายงานให้มาก พร้อมกับได้ค่าตอบแทนสูง

มุมมองจากกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ

ส่วนกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบให้ข้อคิดเห็นว่า ทัศนคติของพี่เลี้ยงบางคนเกรงว่า ข้าราชการกำลังคนคุณภาพจะเลื่อนตำแหน่งสูงกว่า จึงมักไม่ค่อยให้ความสนใจหรือสอนงานให้แก่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานทั่วไปมักเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการทั่วไปกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ไม่ยุติธรรม เพราะข้าราชการกำลังคนคุณภาพจะถูกประเมินได้คะแนนสูงกว่า ทั้งๆ ที่ทำงานได้ดีในระดับเดียวกัน

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ

ในฐานะที่ผ่านประสบการณ์การเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพมาก่อน ในกลุ่มนี้ให้ข้อคิดเห็นว่าข้าราชการกำลังคนคุณภาพมักถูกคาดหวังจากบุคคลทั่วไปว่าต้องเป็นผู้มีความสามารถ ทำงานที่ท้าทายและยาก ซึ่งความจริงแล้ว ข้าราชการกำลังคนคุณภาพจะสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จงานหรือไม่ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากทุกฝ่าย และภายหลังได้รับตำแหน่งชำนาญการพิเศษยิ่งได้รับความคาดหวังจากบุคคลทั่วไปสูงขึ้นกว่าเมื่อเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยจะได้รับมอบหมายงานที่สำคัญและเป็นงานลักษณะสร้างสรรค์ และท้าทายมากขึ้น

ประเด็นการมอบหมายงานให้แก่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ดังได้กล่าวในตอนต้นว่าการหมุนเวียนงานตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ส่งผลต่อการมอบหมายงานให้แก่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เนื่องจากข้าราชการกำลังคนคุณภาพมักหมุนเวียนงานบ่อยครั้ง ครั้งหนึ่งมีช่วงเวลา 3-6 เดือน ระยะเวลาการทำงานค่อนข้างสั้นทำให้พี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานมอบหมายงานทั่วๆ ไปบ้าง หรืองานที่ไม่ท้าทายความสามารถของข้าราชการกำลังคนคุณภาพบ้าง เพราะเกรงว่าหากมอบหมายงานขนาดใหญ่หรืองานที่สำคัญจะทำงานไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในช่วงสั้นๆ ข้อคิดเห็นดังกล่าวสามารถสะท้อนได้จากมุมมองของกลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ไม่รู้จะให้งานดีหรือไม่ให้งานดี เพราะให้งานแล้วกลัวไม่เสร็จ เช่นเดียวกับหน่วยงานต้นสังกัดเขาก็กังวลเรื่องภาระงาน เขาก็จะไม่มอบงาน ต่างคนต่างไม่มอบงาน” (ตัวแทนจากกลุ่มพี่เลี้ยง)

“ข้าราชการบางรายอยู่ที่ศูนย์ไม่นานก็ rotate หรือถ้า rotate ไปข้าราชการไม่ยอมรับไม่ให้งานที่สำคัญ ความก้าวหน้ายังไม่ชัดเจน” (ตัวแทนจากกลุ่มผู้บริหาร)

“ผอ.สำนักไม่สามารถมอบภารกิจเด่นๆ ให้ ได้รับงานเหมือนข้าราชการทั่วไป เลยมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็น HIPPS ทำไมทำงานเหมือนราชการทั่วไป จึงต้องมอบหมายภารกิจสำคัญให้เขาจนต้องหาคนมาช่วย แต่พอมอบหมายงานให้เขาเยอะๆ ก็เหมือนกับเขาถูกบีบ” (ตัวแทนจากกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ)

อย่างไรก็ตาม กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ แสดงทัศนะที่แตกต่างไป กล่าวคือ บางท่านมองว่าผู้บังคับบัญชาจะไว้วางใจให้ทำงานที่มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะของงานส่วนใหญ่เป็นงานท้าทาย และงานสร้างสรรค์ แต่บางท่านระบุว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่แตกต่างจากข้าราชการทั่วไป

ประเด็นระบบพี่เลี้ยง

แนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในหน่วยงานได้ดีวิธีหนึ่งก็คือ การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) **การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ผู้ที่เป็น Mentee เป็นได้ทั้งบุคลากรใหม่ หรือเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก่อนโดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยพี่เลี้ยงจะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้สอนงานให้กับ Mentee รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการทำงาน**

สำหรับการใช้ระบบพี่เลี้ยงในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพยังคงมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง จากการสนทนากลุ่ม ได้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาของระบบพี่เลี้ยง กล่าวคือ ไม่มีการเตรียมความพร้อมของระบบพี่เลี้ยง ส่งผลให้พี่เลี้ยงไม่ทราบว่าจะต้องสอนงานอย่างไร อีกทั้งยังขาดวิธีการเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความสามารถสมัครเป็นพี่เลี้ยง บางกลุ่ม (โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพและกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ) สะท้อนความคิดเห็นว่าพี่เลี้ยงบางคนไม่มีจิตอาสาที่จะสอนงาน รวมทั้งมีช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกำลังคนคุณภาพกับพี่เลี้ยง ทั้งนี้แต่ละกลุ่มแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาของระบบพี่เลี้ยง ดังนี้

มุมมองจากกลุ่มพี่เลี้ยง

กลุ่มพี่เลี้ยงมองตนเองว่า ไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมให้เป็นพี่เลี้ยงจากสำนักงาน ก.พ. จึงขาดทักษะการสอนงาน และปฏิบัติตนไม่ถูกเมื่ออยู่ในฐานะผู้สอนงาน ดังคำกล่าวที่ว่า *“คนไม่ได้ฝึกการเป็นพี่*

เลี้ยงบางทีสอนงานไม่เป็น ไม่รู้จะสอนอะไร ไม่รู้จะให้เขาทำอะไร สุดท้ายก็มี พี่เลี้ยงก็มีหลากหลาย ให้อยู่เฉยๆ ก็มี สอนเลย ทำงานเลยก็มี" (ตัวแทนกลุ่มพี่เลี้ยง)

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพสะท้อนปัญหาของระบบพี่เลี้ยงว่า พี่เลี้ยงบางท่านยังขาดความเข้าใจในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ พี่เลี้ยงบางท่านมีความอาวุโส และทักษะไม่แตกต่างจากข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ทำให้ไม่มีประสบการณ์การสอนงาน นอกจากนั้นพี่เลี้ยงบางท่านไม่มีลักษณะของการเป็นผู้ถ่ายทอด และยังไม่มีความพร้อมในการถ่ายทอดงาน

มุมมองจากกลุ่มผู้บริหาร

ส่วนกลุ่มผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องการทำงานท้าทาย ทำให้บางส่วนราชการไม่สามารถสรรหาพี่เลี้ยงที่เก่งและมีความสามารถเพื่อมาดูแลข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้ ในขณะที่บางสำนักส่วนราชการขาดพี่เลี้ยงในระดับชำนาญการพิเศษ

มุมมองจากกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ

ส่วนมุมมองของกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ แสดงทัศนะว่าพี่เลี้ยงบางคนไม่ต้องการสอนงานข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เพราะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการได้สิทธิพิเศษมากกว่าข้าราชการทั่วไป ดังคำกล่าวที่ว่า *"ปัญหาในการเลือกพี่เลี้ยง พี่เลี้ยงไม่อยากสอนงานน้อง เดี๋ยวน้องแซงหน้า พี่เลี้ยงมีอคติ มันมีผลประโยชน์ทับซ้อน" (ตัวแทนกลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ)*

มุมมองจากกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ

ส่วนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ เห็นว่าระบบพี่เลี้ยงล้มเหลว เพราะพี่เลี้ยงส่วนใหญ่มีงานล้นมือ ไม่มีเวลาถ่ายทอดการทำงานให้กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นความต่อเนื่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

สภาพปัญหาของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่ผู้ร่วมสนทนาบางกลุ่มกล่าวถึงอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาความต่อเนื่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพสะท้อนมุมมองของความต่อเนื่องของระบบว่าบางส่วนราชการจะไม่มีข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เนื่องจากไม่มีใครมาสมัครเพื่อเข้าสู่ระบบ และจำนวนของ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพยังมีจำนวนน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการที่กำลังเกษียณในอนาคต ส่วนกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพ แสดงความคิดเห็นว่า ในช่วงที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพได้รับความรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันไม่ค่อยได้พัฒนาตนเอง และบางท่านระบุว่าถูกทอดทิ้ง ไม่ได้รับการดูแลแล้ว ดังนั้น ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเน้นการพัฒนาทักษะ หรือให้โควต้าในการเข้าร่วมฝึกอบรมและ/หรือจัดฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม

ประเด็นความเข้าใจต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สภาพปัญหาประการสุดท้ายที่ผู้ร่วมสนทนากล่าวถึงคือ ความเข้าใจต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในประเด็นนี้กลุ่มพี่เลี้ยงแสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารและกองการเจ้าหน้าที่บางท่านยังขาดความเข้าใจในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบดังกล่าวได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ากองการเจ้าหน้าที่ยังไม่เห็นปัญหาของการขาดกำลังคน และไม่เห็นความสำคัญของระบบข้าราชการกำลังคนคุณภาพจึงไม่สามารถสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจ ในขณะที่ผู้บริหารบางส่วนราชการไม่เข้าใจระบบและเส้นทางความก้าวหน้าและอาชีพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นที่ 2 แนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ

แนวทางปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ เป็นประเด็นคำถามที่มุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีและที่ควรจะเป็นในอนาคตสำหรับการวางแผนปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยข้อค้นพบที่ได้ในส่วนนี้เป็นภาพสะท้อนจากมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ถือว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่มาจากความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบอย่างแท้จริง

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมจากมุมมองของผู้ร่วมสนทนากลุ่มพบว่า แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพคือ การเตรียมความพร้อมระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ ควรเริ่มต้นตั้งแต่ต้นน้ำ ปลายน้ำ และกลางน้ำ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ ขั้นบรรจุเข้าทำงาน ขั้นการเรียนรู้ ขั้นยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ และขั้นออกจากระบบ ซึ่งสามารถสรุปแนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละขั้นได้ดังนี้

ขั้นการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นระยะของการสืบเสาะแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มาร่วมงานในหน่วยงาน โดยปกติแล้วกระบวนการคัดเลือกจะประกอบด้วย การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร การทดสอบความสามารถ การสัมภาษณ์ ผลการสนทนากลุ่มได้มติของแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่การเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ สรุปได้ 3 แนวทาง คือ **1) เกณฑ์การคัดเลือก** การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบควรปรับความเข้มข้นของคะแนนสอบภาษาอังกฤษ รวมทั้งใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ ร่วมเป็นเกณฑ์การพิจารณาตัดสิน เช่น การสอบสัมภาษณ์ การนำเสนอโครงการ (Project presentation) การสอบแสดงวิสัยทัศน์ และบุคลิกภาพ (ความรักองค์กร การเสียสละ ความอดทน) เป็นต้น นอกจากนั้น ควรพิจารณาประสบการณ์การทำงานของผู้สมัครโดยกำหนดให้ผู้สมัครมีจำนวนปีของการปฏิบัติงานมากพอเพื่อสั่งสมประสบการณ์ก่อนที่จะเข้าสู่ระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีและเก่ง **2) ผู้คัดเลือก** สำนักงาน ก.พ. ควรเปิดช่องให้หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก และ **3) การประชาสัมพันธ์โครงการ** ควรเน้นการประชาสัมพันธ์โดยการเปิดเวทีเชิญผู้ที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพมาถ่ายทอด

ประสบการณ์ให้กับผู้ที่สนใจสมัคร ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ของโครงการที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคคล ทั้งในมิติเก่ง ดี และผลสัมฤทธิ์ของงาน

ขั้นบรรจุเข้าทำงาน

หลังจากที่บุคคลผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบแล้ว ถือได้ว่าเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร ในระยะนี้หน่วยงานจะจัดให้มีการปฐมนิเทศ และอบรมถ่ายทอดแบบเป็นทางการเพื่อชี้แจงระเบียบ นโยบาย สวัสดิการต่างๆ แนะนำบุคคล สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เป็นต้น จากการสนทนากลุ่ม ผู้ร่วมสนทนาได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้ไว้ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นพี่เลี้ยง เจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ และผู้บริหาร ควรได้รับการชี้แจง อบรมถ่ายทอด และปฐมนิเทศเพื่อรับทราบข้อมูลของโครงการ กฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ทั้งนี้หากพิจารณาประเด็นสภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในระบบราชการ จะพบว่ากลุ่มพี่เลี้ยงได้สะท้อนปัญหาเกี่ยวกับความไม่เข้าใจในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของผู้บริหารและกองการเจ้าหน้าที่ โดยมองว่าผู้บริหารและกองการเจ้าหน้าที่ไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพได้อย่างลึกซึ้ง และผู้บริหารบางส่วนราชการไม่เข้าใจระบบ เส้นทางความก้าวหน้าและอาชีพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีในขั้นบรรจุเข้าทำงาน คือ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในช่วงการปฐมนิเทศแก่ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ขั้นการเรียนรู้

ในขั้นนี้บุคคลจะเกิดการเรียนรู้จากคำชี้แนะ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการทำงาน รวมทั้งได้รับการถ่ายทอดแบบไม่เป็นทางการจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งจะได้รับการกระตุ้นให้ซึมซับรับวัฒนธรรม ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน ผลจากการสนทนากลุ่มได้ข้อสรุปแนวปฏิบัติที่ดีในขั้นการเรียนรู้ 2 ประการ คือ ประการแรก การได้รับการถ่ายทอดการทำงานจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน พี่เลี้ยง และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน (Agent of work socialization) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเรียนรู้ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หากพิจารณาถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในระบบราชการ ก็พบว่า ยังขาดระบบพี่เลี้ยงที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีของการถ่ายทอดการทำงานผ่านระบบพี่เลี้ยง และตัวแทนการถ่ายทอดในการทำงาน ควรมีระบบพัฒนาพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยอาจจัดอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (เช่น เรื่องการสอนงาน) และสร้างความเข้าใจเรื่องระบบข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้กับพี่เลี้ยง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพี่เลี้ยง รวมทั้งควรมีการเสริมแรงเพื่อเป็นการจูงใจให้กับพี่เลี้ยง เช่น การได้รับค่าตอบแทน (Top up) ที่เพิ่มขึ้นจากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง หรือใช้แรงเสริมอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น เป็นต้น ประการที่สอง การหมุนเวียนและโยกย้ายงาน ดังได้กล่าวแล้วในประเด็นสภาพปัญหาและอุปสรรคของการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ว่า ข้าราชการ

กำลังคนคุณภาพบางคนได้หมุนเวียนงาน บางคนไม่ได้หมุนเวียนงาน และระยะเวลาที่หมุนเวียนงานไม่เหมาะสมกับเนื้องานและปริมาณงานที่ต้องเรียนรู้ ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีของการหมุนเวียนและโยกย้ายงานในขั้นการเรียนรู้งานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ตามความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มโดยภาพรวม มีดังนี้ 1) ควรปรับระยะเวลาของการสั่งสมประสบการณ์จากเดิมให้ฝึกงานในแต่ละหน่วย 3 เดือน เป็น 3 ปี เพื่อให้เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่องและลึกซึ้ง โดยช่วงปีแรกเป็นการเรียนรู้งาน ส่วนปีที่ 2-3 เป็นช่วงของการสร้างผลงาน 2) ควรมีการทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบริบทและทิศทางการทำงานมีการเปลี่ยน แปลงตลอดเวลาและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพร่วมพิจารณาการสร้างกรอบการสั่งสมประสบการณ์ 3) การหมุนเวียนงานควรตัดขาดจากการทำงานกับหน่วยงานเดิม และสำนักงาน ก.พ. ควรจัดหาผู้ปฏิบัติงานมาทำงานแทนข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่อยู่ในช่วงระยะของการหมุนเวียนงาน

ขั้นยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ

เมื่อบุคคลได้ทำงานมาช่วงระยะหนึ่งจะเกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน บุคคลจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน เรียกได้ว่าเปลี่ยนสถานภาพจากสมาชิกใหม่เป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์ สำหรับแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับการสร้างความรู้สึกผูกพันในองค์กรนั้น ตัวแทนของกลุ่มผู้บริหารได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องมีเจตคติที่ดีต่อการให้บริการประชาชน ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ และสิทธิของตนเอง การสร้างความก้าวหน้าและเส้นทางการเติบโตของข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องมีแผนพัฒนาตนเองที่ชัดเจน สำหรับการธำรงรักษาข้าราชการกำลังคนคุณภาพในระบบต้องคำนึงถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามปริมาณผลงาน โดยยึดหลัก “คนทำงานหนักต้องได้ค่าตอบแทนสูง” รวมทั้งมีการสอนงานโดยระบบรุ่นพี่ที่มีความรู้ความสามารถ

ขั้นออกจากระบบ

ขั้นตอนนี้เป็นระยะของการออกจากการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามวาระอายุงานหรือวาระฉุกเฉิน (การลาออกหรือให้ลาออก) สำหรับผู้ที่เข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะออกจากระบบได้ ใน 3 กรณี คือ หนึ่ง การลาออก สอง ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสาม ครบวาระการเป็นสมาชิก จากการสนทนากลุ่มกับกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบกำลังคนคุณภาพสะท้อนว่า การเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งค่อนข้างเร็ว แต่วิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และทักษะการแก้ปัญหายังไม่ดี เพราะประสบการณ์ในการทำงานยังน้อย ส่วนผู้ให้ข้อมูลอีกส่วนให้ข้อคิดว่าในช่วงที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ได้รับความรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันไม่ค่อยได้พัฒนาตนเอง ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีในขั้นออกจากระบบแล้ว อดีตข้าราชการกำลังคนคุณภาพก็สมควรที่จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเน้นการพัฒนาทักษะ หรือให้โควตาอดีตข้าราชการกำลังคนคุณภาพในการเข้าร่วมฝึกอบรม และ/หรือจัดฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม

ประเด็นที่ 3 แนวทางการป้องกัน การแก้ปัญหา และการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพ

การแก้ไขปัญหาทุกปัญหา ผู้แก้ไขปัญหาจะต้องเข้าใจใน 3 เรื่อง คือ ประการแรก เข้าใจสาเหตุของปัญหา การไม่เข้าใจสาเหตุของปัญหาย่อมไม่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ และการเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาอย่างไม่ถูกต้องอาจจะทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่สร้างปัญหาอื่นๆ ประการที่สองจะต้องเข้าใจแหล่งที่มาของปัญหาว่าสาเหตุใดมาจากตัวบุคคล หรือสาเหตุจากสภาพแวดล้อม และประการที่สามต้องเข้าใจผลของปัญหา เพราะผลของปัญหาอาจจะเป็นสาเหตุของปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับประเด็นคำถามในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์ให้ผู้ร่วมสนทนาได้เสนอแนะแนวทางการป้องกันการแก้ปัญหา และการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้อาจมีบางประเด็นที่ซ้ำซ้อนกับข้อค้นพบในประเด็นที่ 2 เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการป้องกัน การแก้ปัญหา และการปรับปรุงการบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพ ภายใต้บริบทของสภาพปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญดังที่นำเสนอในประเด็นที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียดตามลำดับของสภาพปัญหาและอุปสรรคดังจะกล่าวต่อไป โดยจะเริ่มต้นจากแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงนำเสนอแนวทางการป้องกัน การแก้ปัญหา และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการระบบที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและอุปสรรค

ประเด็นการปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ผลการสนทนากลุ่มใน**<u>กลุ่มผู้บริหาร</u>** ให้ข้อคิดเห็นสำหรับการปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ดังนี้ 1) ควรมีเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าหรือการเลื่อนขั้นตำแหน่งของข้าราชการกำลังคนคุณภาพโดยอิสระ ที่ไม่ต้องผูกติดกับเงื่อนไขของสำนักงาน ก.พ. 2) สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดเนื้องานที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องเรียนรู้โดยเฉพาะงานหลัก 3 ด้าน และงานเชี่ยวชาญอีก 1 ด้าน ดังนี้ งานแผน งานคลัง งานบุคคล และงานเฉพาะทาง เพื่อพัฒนาให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพเก่งทั้งด้านการบริหาร และงานทั่วไป ในลักษณะแบบเบ็ดเสร็จ 3) ขยายเวลาการสั่งสมประสบการณ์อย่างน้อยเป็น 1 ปี 4) สำนักงาน ก.พ. ควรชี้ให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับระบบไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีเจตคติที่ดีกับผู้ที่เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และ 5) สำนักงาน ก.พ. ควรปรับกฎระเบียบและเงื่อนไขให้มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทการทำงาน เช่น อนุญาตให้ทำงานผ่านทางระบบอินเทอร์เนตหรือออนไลน์ โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานที่ส่วนราชการ ทั้งนี้ให้เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ส่วน***กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ*** แสดงมุมมองเพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนดังนี้ 1) ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพที่เป็นอยู่ขณะนี้สร้างความคาดหวังให้กับผู้สมัคร โดยใช้การจูงใจเรื่องเงิน และตำแหน่ง ทำให้คนหวังผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าทำเพื่อหน่วยงาน ดังนั้น ควรใช้แบบอย่างจากเอกชนที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพและความสามารถก่อน จึงพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง 2)

ควรมีแนวทางสร้างความ ก้าวหน้าในตำแหน่งโดยปรับให้ข้าราชการแต่ละประเภทมีช่องทางการเติบโตของตนเอง เพื่อจะได้ไม่ทับซ้อนกัน 3) สำนักงาน ก.พ. ควรทบทวนและพิจารณากฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ว่าส่วนใด ก.พ. ควรกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง ส่วนใดควรให้ส่วนราชการรับผิดชอบเอง และ 4) สำนักงาน ก.พ. ควรพิจารณาการให้ทุนข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยมีกำหนดการหรือปฏิทินของทุนและประชาสัมพันธ์ตั้งแต่ต้นปี เพื่อให้ส่วนราชการมีเวลาเพียงพอสำหรับการประกาศ

สำหรับ***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ*** มีข้อเสนอแนะว่า ควรสร้างภาพลักษณ์ของโครงการระบบข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ (Talent development scheme) โดยเน้นการทำงานที่หนัก (work hard) เก่ง และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ

ประเด็นการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์

ผลการวิเคราะห์ประเด็นที่**<u>กลุ่มพี่เลี้ยง</u>**คาดหวังให้ทางสำนักงาน ก.พ. ปรับปรุงการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ สรุปได้ดังนี้ 1) การหมุนเวียนงานควรตัดขาดจากการทำงานกับหน่วยงานเดิม และ สำนักงาน ก.พ. ควรจัดหาผู้ปฏิบัติงานมาทำงานแทนข้าราชการกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่หมุนเวียนงาน

ในขณะที่ความคิดเห็นของ**<u>กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ</u>** เสนอแนะว่าควรทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคุณภาพทุกปี เนื่องจากบริบทและทิศทางการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งควรมีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MoU) ระหว่างข้าราชการกำลังคนคุณภาพกับหน่วยงาน ในประเด็นตัวชี้วัด และเป้าหมาย

ความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์นั้น สอดคล้องกับทัศนะของ***กลุ่มผู้บริหาร***ที่เห็นด้วยว่าควรมีการทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพร่วมพิจารณาการสร้างกรอบการสั่งสมประสบการณ์ด้วย ทั้งนี้อนุญาตให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และจำนวนปีในการเลื่อนตำแหน่งเอง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน หรือสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ส่วนกลางกว้างๆ และอนุญาตให้ส่วนราชการปรับเกณฑ์ได้ นอกจากนั้นเสนอแนะให้ปรับระยะเวลาของการสั่งสมประสบการณ์จากเดิมให้ฝึกงานในแต่ละหน่วย 3 เดือน เป็น 1-2 ปี เพื่อให้เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่องและลึกซึ้ง

กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง ใน 3 ประเด็น ดังนี้ ประการแรก ควรมีการศึกษาว่าหน่วยงานแบบใดจำเป็นต้องเรียนรู้งานประเภทใดบ้าง หรือต้องมีกรอบการสั่งสมประสบการณ์แบบใด ทั้งนี้ให้สำนักงาน ก.พ. กำหนดเกณฑ์กลางแล้วให้ส่วนราชการสามารถกำหนดรายละเอียดได้ตามบริบทของหน่วยงาน ประการที่สอง กรอบการสั่งสมประสบการณ์ เพื่อหมุนเวียนงานควรมีระยะเวลา 3 ปี ในช่วงปีแรกเป็นการเรียนรู้งาน ส่วนปีที่ 2-3 เป็นช่วงของการสร้างผลงาน และการวางแผนตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ควรมีการระบุหมายเหตุใน

แผนว่าจะมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร หากไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และประการที่สาม ควรส่งเสริมและกระตุ้นบุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการปกติและข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เกิดความความต้องการที่จะทำงานส่วนเกินและสร้างแรงผลักดันให้บุคคลเกิดความต้องการทำงานมากกว่าการบังคับให้ทำ

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มพี่เลี้ยงให้ข้อคิดเห็นที่เป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรให้อำนาจที่เป็นอิสระแก่พี่เลี้ยงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคุณภาพ ในขณะที่***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ***มองว่า สำนักงาน ก.พ. ควรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติของเวลาที่ชัดเจน เช่น หากใช้เกณฑ์ตามเวลาการหมุนเวียนงาน ก็ควรกำหนดระยะเวลา 6 เดือน ส่วน***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ***มีมุมมองเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ไม่ควรแบ่งเกณฑ์การประเมินที่ระบุระดับพอใช้ ดี และดีมาก เนื่องจากทุกคนมีความสามารถและเก่งอยู่แล้ว และเมื่อข้าราชการกำลังคนคุณภาพออกจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว ควรให้นำเสนอผลงานที่โดดเด่นเป็นรายบุคคล

ประเด็นการสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ

กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในประเด็นการสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ ดังนี้ 1) **วิธีการสมัคร** ควรแบ่งการสมัครออกเป็น 2 ช่องทาง ได้แก่ ช่องทางแรก ให้สมัครตรงกับสำนักงาน ก.พ. และช่องทางที่สองสมัครผ่านส่วนราชการโดยให้ส่วนราชการเป็นผู้คัดเลือกก่อน 2) **เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก** ปรับเกณฑ์การสรรหากำลังคุณภาพ โดยเฉพาะเกณฑ์สอบภาษาอังกฤษ เช่น ลดเกณฑ์คะแนนสอบภาษาอังกฤษ เนื่องจากผู้สมัครบางคนเชี่ยวชาญงานเฉพาะทาง แต่ไม่เก่งภาษาอังกฤษ เป็นต้น รวมทั้งเน้นการสรรหาคนดีควบคู่คนเก่ง โดยตัดประเด็นเรื่องผลประโยชน์ เช่น การเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ได้ความก้าวหน้าได้เลื่อนขั้น เนื่องจากจะทำให้ผู้สมัครคิดถึงประโยชน์และความก้าวหน้าส่วนตัวมากกว่าการทำงานเพื่อหน่วยงาน และ 3) **การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง**ภายหลังได้รับคัดเลือกให้เป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพแล้ว ก็ควรมีการทดสอบศักยภาพของข้าราชการกำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สำหรับข้อเสนอแนะของ***กลุ่มผู้บริหาร***ที่สอดคล้องกับกลุ่มอื่นๆ ได้แก่ ประเด็นเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก ซึ่งกลุ่มผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะว่า ควรมีเกณฑ์การพิจารณาทักษะอื่นๆ ร่วมกับเกณฑ์ภาษาอังกฤษ หรือมีเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องความรักองค์กร ความเสียสละ ความอดทน เป็นต้น และประเด็นวิธีการสรรหาและคัดเลือก ควรใช้ระบบการสรรหาจากบัญชีผู้ที่สอบขึ้นทะเบียนไว้ แทนการสรรหาผ่านช่องทางการคัดเลือกจากหน่วยงาน และการสอบของสำนักงาน ก.พ. เพื่อลดความกดดันและความเครียดให้กับผู้สมัคร เช่นเดียวกันกับกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มผู้บริหาร ข้อเสนอแนะของ***กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ***ก็มุ่งประเด็นที่เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก โดยมองว่าควรมีการทดสอบทั้งภาษาอังกฤษ และการทดสอบความเชี่ยวชาญตามสาขา เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพอย่างแท้จริง

กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ก็มองว่าเกณฑ์การคัดเลือกและสรรหาควรเป็นไปตามเนื้องานมากกว่าเน้นที่ภาษาอังกฤษอย่างเดียว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลบางท่านเสนอแนะว่านอกจากจะสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ สอบสัมภาษณ์ แล้ว ควรเพิ่มการนำเสนอโครงการ (project presentation) ที่สร้างสรรค์ หรือการสอบแสดงวิสัยทัศน์ เป็นต้น

ประเด็นระบบพี่เลี้ยง

แนวทางการปรับปรุงระบบพี่เลี้ยงให้มีประสิทธิภาพนั้น ในฐานะที่เป็น**<u>กลุ่มพี่เลี้ยง</u>**ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อระบบพี่เลี้ยง ดังนี้ 1) ควรมีทั้งระบบ Mentoring และ Coaching ซึ่ง Mentor หลักคือผู้บังคับบัญชา ส่วน Coach (พี่เลี้ยง) อาจเป็นรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการสอนงาน และ 2) ควรมีกิจกรรมหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นให้กับพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษา

ในขณะที่***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ*** ก็เห็นสอดคล้องกับกลุ่มพี่เลี้ยงว่า สำนักงาน ก.พ. ควรจัดอบรมระยะสั้นหรือระยะยาวเกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (เช่น เรื่องการสอนงาน) และสร้างความเข้าใจเรื่องระบบข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้กับพี่เลี้ยง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพี่เลี้ยง สำหรับสัดส่วนพี่เลี้ยงต่อ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ควรเป็นอาจเป็น 1 คน ต่อ 1 หน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนพี่เลี้ยงมาก แต่พี่เลี้ยงควรมีความพร้อมในการถ่ายทอดงาน และควรมีความสามารถในการดึงศักยภาพของ HIPPS ดังนั้น ควรมีระบบพัฒนาพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ส่วน***กลุ่มผู้บริหาร***ก็มองว่า หากมีระบบพี่เลี้ยงก็จำเป็นต้องมีการจูงใจให้กับพี่เลี้ยง เช่น ค่าตอบแทน (Top up) ที่เพิ่มขึ้นจากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง หรือใช้แรงเสริมอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น เป็นต้น

สำหรับ***กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ*** มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้าง กล่าวคือ บางท่านเสนอแนะว่าไม่จำเป็นต้องมีระบบพี่เลี้ยง เนื่องจากข้าราชการกำลังคนคุณภาพสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากการการลองผิดลองถูก หากจะมีระบบพี่เลี้ยง (Coach pool) ควรพัฒนาพี่เลี้ยงให้เป็นแบบอย่าง (Role model) มากกว่าให้มาสอนความรู้ ส่วนบางท่านที่เห็นว่าควรมีระบบพี่เลี้ยงก็เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบพี่เลี้ยง ดังนี้ 1) ควรมีระบบแบบ นปร. กล่าวคือ มีโอกาสได้ติดตามและฝึกงานกับผู้บริหาร เรียนรู้ประสบการณ์จริง 2) ควรมีหลักสูตรอบรมการสอนบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมสอนงานให้กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และ 3) ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เคยเป็น HIPPS มาก่อน สามารถเลือกจากบุคคลที่เก่ง มีประสบการณ์และความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ

ประเด็นความต่อเนื่องของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ มองว่าการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็น หากต้องการให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนควรมีการฝึกอบรม

ในงานเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้อง ในช่วงการหมุนเวียนงานไม่ควรให้เรียนรู้งานเฉพาะบริหารบุคคลอย่างเดียว แต่ควรมีหลักสูตรที่กำหนดว่าข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องเรียนรู้อะไรบ้าง บางท่านเสนอแนะว่าการหมุนเวียนงาน ควรมีการเคลื่อนย้ายไปฝึกงานในภาคเอกชน โดยมีเงื่อนไขกำกับเพื่อป้องกันการเคลื่อนย้ายสู่ภาคเอกชน บางท่านให้ข้อคิดว่า ความรู้สามารถเรียนรู้ทันกันได้ แต่ทักษะต้องเติมเต็มตลอดเวลา รวมทั้งควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนทักษะอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร สำหรับแนวทางการปรับปรุงระบบเพื่อความต่อเนื่องนั้น ควรเชื่อมโยงหลักสูตรระหว่าง นปร. นปส. และระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยเน้นการฝึกทักษะอย่างต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนการดูงานในต่างประเทศอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เนื่องจากประโยชน์ที่ได้จะเกิดจากการเรียนรู้ระหว่างกันในช่วงที่ศึกษาดูงาน

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methodology) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณแบบวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ด้วยการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ(Causal Model) ตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษากลุ่ม (Groups Case Study) ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตอบโจทย์วัตถุประสงค์การวิจัยหลักในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ และวัตถุประสงค์ย่อยเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านปัจจัยภายในบุคคลและสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) ค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 3) ศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และ 4) ศึกษาแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยมีสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามสมมติฐานย่อย ดังนี้

1.1 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

1.2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

1.3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

2. ปัจจัยด้านบุคคลที่ประกอบด้วย การรับรู้บทบาทตนเอง เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงานที่ประกอบด้วย บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการถ่ายทอดทางสังคมในงาน มีอิทธิพลทางบวกและสามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ ทั้ง 3 กลุ่ม

มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) ที่เน้นการการถ่ายทอดในการทำงาน (Work socialization) เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้และทักษะทั้งในเชิงวิชาชีพ (Professional socialization) และวัฒนธรรมทางสังคมในองค์กร (Organizational socialization) (Yung, 1994: 19) ทำให้บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับเจตคติ และบรรทัดฐานทางสังคมที่สำคัญในการรับรู้และทำบทบาทตนเองให้สมบูรณ์และจากผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่นผลวิจัยที่พบว่าพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การที่มีคุณภาพจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ สีดากุลฤทธิ์, 2545 ; สุทิติ ขัตติยะ, 2545 ; Heck, 1995 ; Jewell, 1998 citing Ostroff ; & Kozlowski, 1993) และมีความพึงพอใจในงาน (บังอร โสฬส. 2537และ Sake, 1996) และจะส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อหน่วยงาน (Jewell, 1998) และสาเหตุอื่น ๆ ที่มาจากสภาพแวดล้อมในองค์กรและปัจจัยภายในตัวบุคคลเองที่สั่งสมมาก่อนที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการปรับตัวของบุคคลในองค์การที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในขณะที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม (Muchinsky, 2003) และใช้การประเมินแบบ 360 องศา เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่าย

2. จัดทำร่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มข้าราชการที่ทำบทบาทเป็นพี่เลี้ยง 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและ 3) กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

3. กำหนดกลุ่มตัวอย่างแรกเพื่อใช้ในการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุฯ ตามสมมติฐาน ได้ศึกษาตามแนวคิดของ Saris และ Stronkhorst (1984:213-214 ;อ้างใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542:54) ที่กำหนดไว้ว่าข้อมูลในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุฯนั้น ตัวแปรที่ศึกษาควรมีการแจกแจงปกติพหุนามทุกตัว สามารถใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเท่ากับหรือมากกว่า 100 และ ทาแบคนิคและฟิเดล (Tabachnick & Fidell, 2001) ได้เสนอแนะว่าในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุฯ นั้น ควรมีขนาดตัวอย่าง 10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า 1 ตัว และในการศึกษาครั้งนี้มีพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าจำนวน 9 ตัว ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่ยอมรับได้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่ำควรเท่ากับ 90 –100 คนต่อกลุ่ม

4. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเชิงสาเหตุ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ***ปัจจัยภายในบุคคล*** ประกอบด้วย 5 ตัวแปรคือ 1) เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) การรับรู้บทบาทพี่เลี้ยงในระบบบริหารกำลังคน 3) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 4) ความพึงพอใจในงาน และ 5) ความผูกพันต่อหน่วยงาน **และ *ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน*** ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ 1) บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 3) กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน และ ***ตัวแปรตาม 1 ตัว*** ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ ซึ่งวัดจาก 3

ด้านได้แก่ ด้านประสิทธิผลของกำลังคนคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน และด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน

5. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการด้วยแบบสอบถามเชิงปริมาณที่พัฒนา ขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และจัดทำร่างแบบสอบถามที่ประกอบด้วย แบบสอบถาม 3 ฉบับ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และการวัดรวมจำนวน 3 คน และคณะวิจัยทำการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมนำไปทดลองใช้กับกลุ่มข้าราชการที่รับผิดชอบในกลุ่มข้าราชการ HIPPS รุ่นที่ 8 ซึ่งเป็นรุ่นล่าสุดในปีงบประมาณ 2556 ทดลองเครื่องมือในกลุ่มพี่เลี้ยงจำนวน 58 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มข้าราชการคุณภาพรุ่น 8 ที่ สำนักงาน ก.พ. จัดให้ ในช่วงเดือน ธันวาคม 2555 และเดือน มกราคม 2556 ได้ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อวัดตัวแปรที่ศึกษา 9 ตัว รวม 150 ข้อ/ฉบับ ทำการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนทั้งฉบับ (Corrected Item-Total Correlation) หรือค่า r และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของคอนบาค (Cronbach's Alpha) หรือค่า α ดังรายละเอียด ดังนี้

1. แบบวัดเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มี14 ข้อ มีระดับความเชื่อมั่นด้วยค่า r อยู่ระหว่าง .312- .797 และค่า α เท่ากับ .903

2. แบบวัดการรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคน มี 18 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .360-.711 และค่า α เท่ากับ .909

3. แบบวัดความพึงพอใจในงาน มี19 ข้อ มีค่า r อยู่ระหว่าง .328-.763 และค่า α เท่ากับ .900

4. แบบวัดความผูกพันต่อหน่วยงานมี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง.327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

5. แบบวัดบุคลิกภาพแบบแสดงตัวมี 9 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .328-.763 และค่า α เท่ากับ .900

6. แบบวัดบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

7. แบบวัดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

8. แบบวัดการถ่ายทอดทางสังคมมี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

9. แบบวัดประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพ มี 10 ข้อ มี r อยู่ระหว่าง .327-.689 และค่า α เท่ากับ .835

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – มีนาคม พ.ศ. 2556 และแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ครบถ้วนรวมจำนวนทั้งสิ้น 305 คน ซึ่งในการส่งแบบสอบถามครั้งนี้ คณะวิจัยไม่ได้ให้ระบุชื่อและนามสกุลผู้ตอบเพื่อให้ผู้ตอบมีอิสระอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นต่อระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการตนเอง ซึ่งแบ่งเป็น 1)กลุ่มพี่เลี้ยง จำนวน 96 คน 2)กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ จำนวน

109 คน และ 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ดูแลระบบ HIPPS จำนวน 100 คน ซึ่งมีปริมาณเพียงพอในขั้นต่ำที่ยอมรับได้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยโปรแกรมลิสเรล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด และการสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ได้ผลการวิจัยดังนี้

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณ พิจารณาผลการทดสอบพบว่า สอดคล้องตามสมมติฐานการวิจัยทุกข้อ

1. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพของ*กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ* มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

4. ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีอิทธิพลทางบวกและสามารถทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ ทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า

1) ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ พบว่า ปัจจัยทั้งด้านบุคคลและด้านสภาพแวดล้อมในงานมีอิทธิพลทางบวกโดยรวมที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ร้อยละ 48 โดยพบว่า ปัจจัยด้าน 1.1) การรับรู้บทบาทตนเอง 1.2) ความผูกพันต่อหน่วยงานและ 1.3) บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .40, .30 และ .17 ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ 1.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 1.2) กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน 1.3) การรับรู้ในบทบาทตนเอง 1.4) ความคิดสร้างสรรค์ 1.5) เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ และ1.6) ความพึงพอใจในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .04*, .04*, .14*, -.08*, .16* และ .13*

2) ในกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า ปัจจัยทั้งด้านบุคคลและด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ร้อยละ 83 โดยพบว่า ปัจจัยด้าน 2.1) การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 2.2) การถ่ายทอดทางสังคม 2.3) เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพและ 2.4) ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .40, .39, .27 และ .04 ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .05 ได้แก่ 2.1) การรับรู้ในบทบาทตนเองในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และ2.2) บุคลิกภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 และ .16 ตามลำดับ

3) ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ พบว่า ปัจจัยทั้งด้านบุคลและด้านสภาพแวดล้อมในงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ร้อยละ 66 โดยพบว่า ปัจจัยด้าน 3.1) เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ และ 3.2) ความผูกพันต่อหน่วยงาน มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ด้วยน้ำหนักอิทธิพลเท่ากับ .86 และ .10 ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ 3.1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 3.2) กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน และ 3.3) การรับรู้ในบทบาทตนเองในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .55, .10 และ .28 ตามลำดับ และ สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ2 ได้ดังตาราง 29

ตาราง 29 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ปัจจัย	ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ	พี่เลี้ยง	เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ
การรับรู้บทบาทของตน	✓		
ความผูกพันต่อหน่วยงาน	✓		✓
บรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ	✓		
การสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา/เพื่อน		✓	
การถ่ายทอดทางสังคม		✓	
เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ		✓	✓
ความพึงพอใจในงาน		✓	

สรุปผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. สภาพปัญหาและแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพี่เลี้ยง กลุ่มกำลังคนคุณภาพ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มผู้เคยอยู่ในระบบ สรุปได้ดังตาราง 30

ตาราง 30 ผลการสนทนากลุ่มเพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางการป้องกันแก้ไขปรับปรุงจำแนกตามความคิดเห็น 5 กลุ่มสนทนา

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
พี่เลี้ยง 19 คน	**1. ลักษณะของการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ** -การสร้างระบบคนทดแทนสำหรับคนเกษียณอย่างต่อเนื่อง -การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล/การจัดกลุ่มคนเก่ง -การวางแผนพัฒนากำลังคน -แรงจูงใจที่จะทำให้คนอยู่ในระบบ -การสนับสนุนของผู้บริหารระดับกลาง **2. ปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่อง** -การหมุนเวียนงาน (Rotate) ของ HiPPS ค่อนข้างบ่อย ใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ในแต่ละงานน้อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน -ขาดความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากต้องทำงานให้กับทั้งหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูงบางท่าน -ผู้บริหารบางท่านไม่เข้าใจในระบบ HiPPS -การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และสร้างความไม่ยุติธรรมให้กับข้าราชการทั่วไป เนื่องจาก ก.พ.กำหนดให้ HiPPS ต้องผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ “ดีมาก” ทำให้พี่เลี้ยงต้องประเมินผลไม่ได้ตามความเป็นจริง -การรับรู้ที่มีต่อ HiPPSของข้าราชการทั่วไปและพี่เลี้ยงเป็นไปในทิศทางลบ กล่าวคือ HiPPS ถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถ เก่ง แต่เข้ามาเพื่อมาหาผลประโยชน์ในการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และได้รับโอกาสดีกว่าข้าราชการทั่วไป -การมอบหมายงานของพี่เลี้ยงยังไม่ชัดเจนและตัดสินใจไม่ได้ว่าจะให้ HIPPS ทำงานใด เพราะ HIPPS บางคนปฏิเสธงานบ้าง ทำงานไม่ได้บ้าง และหมุนเวียนงานบ่อย ดังนั้นงานที่มอบหมายให้ HIPPSทำจึงไม่ค่อยสำเร็จในขณะเดียวกันงานที่มอบหมายให้ไม่ท้าทายต่อศักยภาพของ HiPPS	**1. ระบบการบริหารจัดการ** -ระบบควรมีลักษณะแตกต่างกันไปตามหน่วยงาน **2. ระบบพี่เลี้ยง** -ควรมีทั้งระบบ Mentoring และ Coaching ซึ่ง Mentor หลักคือ ผู้บังคับบัญชา ควรกำหนดตัวบุคคลให้แน่ชัด ส่วน Coach (พี่เลี้ยง) ควรเปลี่ยนตาม HiPPS -มีคอร์สกอบรมระยะสั้นให้พี่เลี้ยง **3. การหมุนเวียนงาน** -การตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่เฉพาะ HIPPS หรือมีส่วนราชการสำหรับ HIPPS โดยตรง -สามารถหมุนเวียนได้ แต่ควรกำหนดให้มาทำงานที่หน่วยงานหลักด้วย -การหมุนเวียนงานควรตัดขาดจากการทำงานกับหน่วยงานเดิม และ สำนักงาน ก.พ.จัดหาคนมาทำงานแทน HiPPS ในหน่วยงานเดิม **4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ HiPPS** -ให้อิสระพี่เลี้ยงในการประเมิน HiPPS -ปรับเกณฑ์การประเมิน HiPPS ระดับชำนาญการให้คล้ายกับระดับปฏิบัติการ

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	-การเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของ HiPPSโดยอนุญาตให้ผู้สมัครที่เป็นระบบชำนาญการสามารถสมัครได้นอกเหนือจากระดับปฏิบัติการ ด้วยคุณสมบัติของ HiPPS ที่เป็นระดับชำนาญการ ทำให้ผู้ประเมินต้องประเมินผ่านอย่างเดียว นอกจากนี้ HiPPS ที่อยู่ในระดับชำนาญการมักไม่เดินตามกรอบที่หน่วยงานวางไว้และมักปฏิบัติสวนทาง -การสรรหา HiPPSโดยใช้เกณฑ์ภาษาอังกฤษ ทำให้เสียคนเก่งบางคนที่มีความสามารถแต่ไม่เก่งภาษาอังกฤษ -กองการเจ้าหน้าที่ ไม่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบ HiPPSได้อย่างลึกซึ้ง -สิ่งจูงใจที่ให้กับHiPPS มีมากเกินไป เช่น โอกาสฝึกอบรมในและนอกประเทศ การเลื่อนตำแหน่งความก้าวหน้า เป็นต้น	
กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ 13 คน	**1. การหมุนเวียนงาน (Rotate)** -บางส่วนราชการมีกรอบ EAF แต่ไม่มีการหมุนเวียนเพราะผู้บริหารดึงตัวไว้ใช้ -บางส่วนราชการมีการกำหนดการหมุนเวียนงานในลักษณะรับงานจากส่วนงานราชการที่ไปฝึกงาน แต่ตัวผู้ปฏิบัติทำงานอยู่หน่วยงานต้นสังกัด -HiPPS บางท่านไม่ได้หมุนเวียนงาน เพราะหน่วยงานให้เหตุผลว่า HiPPS มีความเชี่ยวชาญงานด้านนั้นหรือจบการศึกษาด้านนั้นอยู่แล้ว จึงให้ทำงานมอบหมายอื่นแทน -งานที่ได้รับมอบหมายไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่หรือไม่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ **2. ความเข้าใจในระบบ HiPPS ของผู้บริหารและกองการเจ้าหน้าที่** -ผู้บริหารและกองการเจ้าหน้าที่ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับระบบHIPPSอย่างลึกซึ้ง -สำนักงานการเจ้าหน้าที่HiPPS (กจ.) ยังไม่เห็นปัญหาของการขาดกำลังคน และไม่เห็นความสำคัญของระบบ HiPPSจึงไม่สามารถสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจ **3. การกำหนดกรอบ EAF**	**1. การสรรหาคนเก่งเข้าสู่ระบบ HiPPS** -ควรแบ่งเป็น 2 ช่องทาง คือ ช่องทางแรก สมัครตรงกับ ก.พ. และช่องทางที่สอง สมัครผ่านส่วนราชการให้คัดเลือกก่อน -ปรับเกณฑ์การสรรหา เช่น ลดเกณฑ์คะแนนสอบภาษาอังกฤษ เนื่องจากผู้สมัครบางคนเก่งด้านอื่นๆ แต่ไม่เก่งภาษาอังกฤษ -ควรมีการทดสอบศักยภาพ HiPPS อย่างต่อเนื่อง -การสรรหาคนดีควบคู่คนเก่ง โดยตัดประเด็นเรื่องผลประโยชน์ เช่น การเป็น HiPPSจะได้ความก้าวหน้า ได้เลื่อนขั้น เนื่องจากจะทำให้ผู้สมัครคิดถึงประโยชน์และความก้าวหน้าส่วนตัวมากกว่าการทำงานเพื่อหน่วยงาน -เพิ่มปริมาณการสรรหาจำนวน HiPPS ให้มากขึ้นและให้โอกาสในการเข้าสู่ระบบโดยปรับเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษ **2. การพิจารณาปรับเงินเดือน** -มีเกณฑ์หรือแท่งพิเศษสำหรับการพิจารณาเงินเดือนของ HiPPSแยกออกจากข้าราชการทั่วไป

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	-HiPPSบางคนเขียนกรอบ EAF เอง บางคนไม่ได้เขียน -กรอบ EAF ทำให้มีเวลาเรียนรู้งานน้อย เพราะต้องหมุนเวียนงานบ่อยครั้ง **4. ความต่อเนื่องของระบบ HiPPS** -บางส่วนราชการไม่มี HiPPS เพราะไม่มีใครมาสมัครเพื่อเข้าสู่ระบบ -จำนวน/ปริมาณของ HiPPS ยังมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการที่กำลังเกษียณในอนาคต **5. ความคาดหวังต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ** -การเลือกคนเข้ามาในระบบ ไม่ควรเน้นปริมาณ แต่ควรเน้นที่คุณภาพ HiPPSต้องเป็นแบบอย่าง/ผู้แทนภาครัฐที่สามารถทำงานร่วมกับข้าราชการทั่วไปได้ มีจิตสำนึกที่จะทำงานเพื่อสังคม และไม่จำเป็นต้องเป็นคนเก่ง เพราะคนเก่ง บางครั้งเรียกร้องสูง **6. ระบบพี่เลี้ยง** -พี่เลี้ยงบางท่านไม่เข้าใจระบบ HiPPS -พี่เลี้ยงบางท่านมีความอาวุโส และทักษะไม่แตกต่างจาก HiPPS ทำให้ไม่เกิดการสอนงาน -พี่เลี้ยงบางท่านไม่มีลักษณะของการเป็นผู้ถ่ายทอด HiPPS และยังไม่มีความพร้อมในการถ่ายทอดงาน **7.ความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับระบบ HiPPS ของผู้บริหาร** -ผู้บริหารบางส่วนราชการไม่เข้าใจระบบ HiPPS และเส้นทางความก้าวหน้าและอาชีพของ HiPPS	**3. กรอบ EAF** -ควรทบทวนกรอบ EAF ของ HiPPSทุกปี เนื่องจากบริบทและทิศทางการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา -มีการทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MoU) ระหว่าง HiPPS กับหน่วยงาน ในประเด็นตัวชี้วัด และเป้าหมาย **4. ระบบพี่เลี้ยง** -สำนักงาน ก.พ.ควรจัดอบรมระยะสั้น/ระยะยาว เกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง (เช่น เรื่องการสอนงาน) และสร้างความเข้าใจเรื่องระบบ HiPPS ให้กับพี่เลี้ยง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพี่เลี้ยง -สัดส่วนพี่เลี้ยงต่อ HiPPS ที่ควรเป็นอาจเป็น 1 คน ต่อ 1 หน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนพี่เลี้ยงมาก แต่พี่เลี้ยงควรมีความพร้อมในการถ่ายทอดงาน และควรมีความสามารถในการดึงศักยภาพของ HiPPS ดังนั้น ควรมีระบบพัฒนาพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับ HiPPS **5. การประเมินผล** -สำนักงาน ก.พ.ควรมีเกณฑ์การประเมินผลในมิติของเวลาที่ชัดเจน เช่น หากใช้เกณฑ์ตามเวลาการหมุนเวียนงาน ก็ควรกำหนดระยะเวลา 6 เดือน มากกว่าช่วงสั้นๆ **6. การให้สิ่งจูงใจ** -นอกจาก HiPPS จะได้สิ่งจูงใจ เช่น โอกาสในการเข้าร่วมอบรม หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งแล้ว พี่เลี้ยง และเจ้าหน้าที่ กจ. ก็ควรได้รับโอกาสเช่นเดียวกับ HiPPS เพื่อจูงใจในการทำงานร่วมกับ HiPPS
กลุ่มผู้บริหาร 14 คน	**1. การสรรหา** -บางส่วนราชการมีจำนวน HiPPS ไม่เต็มอัตราตามที่ ก.พ. กำหนด เนื่องจากผู้สมัครส่วนใหญ่สอบไม่ผ่านภาษาอังกฤษ และผู้ที่ไม่ผ่านการสอบภาษาอังกฤษก็จะไม่กลับมาสมัครอีกครั้ง	**1. แนวทางการสร้างความสุขในการทำงานให้กับ HiPPS** -HiPPS ต้องมีเจตคติที่ดีต่อการให้บริการประชาชน -HiPPS ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ และสิทธิของ

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	2. บริบทขององค์กร -บางส่วนราชการมีลักษณะงานที่หลากหลาย HiPPS ที่มาเรียนรู้งานอาจไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากนัก -บางส่วนราชการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยครั้ง ส่งผลให้นโยบายไม่ต่อเนื่อง -บางส่วนราชการมีผู้เข้าสู่ระบบ HiPPSเต็มอัตรา เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นนักเรียนทุน **3. การหมุนเวียนงาน (Rotation)** -HiPPS บางคนไม่สามารถหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF ได้ เพราะผู้บริหารบางท่านไม่อนุญาตให้ไปสังกัดหน่วยงานอื่น เนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียคนเก่ง -บางสำนักราชการไม่สามารถให้ HiPPS หมุนเวียนงานได้ เพราะงานประจำในตำแหน่งเดิมของ HiPPS ค่อนข้างมาก หากต้องเปลี่ยนงาน จะไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน ดังนั้น จึงใช้วิธีการมอบหมายงานเป็นโครงการแทน หรือมอบหมายงานของส่วนงานนั้นมาให้ทำเพิ่ม -บางสำนักราชการไม่มอบหมายงานที่สำคัญหรืองานท้าทายที่สอดคล้องกับศักยภาพของ HiPPS เพราะเห็นว่าปฏิบัติงานในระยะสั้น ซึ่งงานบางอย่างต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ **4. ระบบพี่เลี้ยง** -ผู้ที่เป็น HiPPSต้องการทำงานท้าทาย ทำให้บางส่วนราชการไม่สามารถสรรหาพี่เลี้ยงที่เก่งและมีความสามารถเพื่อมาดูแล HiPPSได้ -บางสำนักส่วนราชการขาดพี่เลี้ยงในระดับชำนาญการพิเศษ **5. เจตคติของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อ HiPPS** -ในระยะแรก HiPPS มักไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพราะไม่เชื่อมั่นว่าจะมีศักยภาพและความสามารถเพียงพอ แต่ภายหลังก็ได้รับการยอมรับ -HiPPSบางคนถูกมองในแง่ลบ เนื่องจากผู้บริหารมอบหมายงานให้มาก พร้อมกับได้ค่าตอบแทนสูง **6. จุดอ่อนของระบบ HiPPS** -ขาดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สามารถเป็นตนเอง	-มีการสอนงานโดยระบบรุ่นพี่ที่มีความรู้ความสามารถ -การสร้างความก้าวหน้าและเส้นทางการเติบโตของ HiPPSต้องมีแผนพัฒนาตนเองที่ชัดเจน และในกระบวนการสรรหา ต้องให้คนเก่าเข้าใจช่องทางการเติบโตในหน้าที่การงานของตน -การธำรงรักษา HiPPS ในระบบ โดยคำนึงถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามปริมาณผลงาน ต้องใช้หลัก “คนทำงานหนักต้องได้ค่าตอบแทนสูง” -นโยบายภาครัฐ และนโยบายของ ก.พ. ต้องชัดเจนและส่งเสริมอย่างแท้จริง **2. การสรรหา** -ควรใช้ระบบการสรรหาจากบัญชีผู้ที่สอบขึ้นทะเบียนไว้ แทนการสรรหาผ่านช่องทางการคัดเลือกจากหน่วยงาน และการสอบของ ก.พ. เพื่อลดความกดดันและความเครียดให้กับผู้สมัคร -ควรมีเกณฑ์การพิจารณาทักษะอื่นๆ ร่วมกับเกณฑ์ภาษาอังกฤษ หรือมีเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องความรักองค์กร ความเสียสละ ความอดทน เป็นต้น **3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน** -ควรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาเงินเดือนให้กับกลุ่ม HiPPSโดยเฉพาะ **4. การสร้างคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ดี** -ก.พ. ควรมีแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ดีของการสร้างความก้าวหน้าเพื่อให้ส่วนราชการอื่นนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ **5. แนวทางสร้างความก้าวหน้าให้ HIPPS** -ควรมีเกณฑ์การพิจารณาความก้าวหน้าหรือการเลื่อนขั้นตำแหน่งของ HiPPS โดยอิสระ ที่ไม่ต้องผูกติดกับเงื่อนไขของ ก.พ. -ก.พ. ควรกำหนดเนื้องานที่ HiPPS ต้องเรียนรู้

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	กรณีศึกษาให้กับหน่วยงานอื่น -แม้การเป็น HiPPS จะสร้างโอกาสความก้าวหน้าในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ในทางปฏิบัติกลับถูกปิดด้วยเงื่อนไขตามที่ ก.พ. กำหนด เช่น ระบุว่าให้เป็นไปตามการสรรหา และเมื่อตำแหน่งมีอัตราว่าง เป็นต้น	เช่น งาน 3 ด้าน ได้แก่ งานแผน งานคลัง งานบุคคล และงานเฉพาะทาง เพื่อพัฒนาให้ HiPPS เก่งทั้งด้านการบริหาร และงานทั่วไป แบบเบ็ดเสร็จ -ขยายเวลาการสั่งสมประสบการณ์อย่างน้อยเป็น 1 ปี **6. กรอบ EAF** -ควรมีการทบทวนกรอบ EAF อย่างต่อเนื่อง และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายกับ HiPPSร่วมพิจารณาการสร้างกรอบ EAF **7. การประชาสัมพันธ์ระบบ HiPPS** -ก.พ. ควรชี้ให้เห็นความสำคัญของระบบ HiPPS ให้แก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS โดยตรง เพื่อให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับระบบไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีเจตคติที่ดีกับผู้ที่เป็น HiPPS **8. การปรับกฎระเบียบและเงื่อนไขของ ก.พ.** -ก.พ. ควรปรับกฎระเบียบและเงื่อนไขให้มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับบริบทการทำงาน เช่น อนุญาตให้ทำงาน online และส่งทางอีเมลล์ โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานที่ส่วนราชการ ทั้งนี้ให้เน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน **9. ระบบพี่เลี้ยง** -ควรมีการจูงใจให้กับพี่เลี้ยง เช่น ค่าตอบแทน (Top up) ที่เพิ่มขึ้นจากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง หรือใช้แรงเสริมอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น เป็นต้น
กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ	**1. บริบทของหน่วยงานกับความก้าวหน้าของ HiPPS** -บางส่วนราชการมีเนื้องานที่ต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์ทำงาน ซึ่งขัดกับแนวทางของระบบ HiPPS ที่เร่งแลผลักดันให้ผู้เป็น HIPPS สามารถเลื่อนสู่ตำแหน่งได้อย่างรวดเร็ว **2. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง**	**1. การสรรหา** -ควรมีการทดสอบทั้งภาษาอังกฤษ และการทดสอบความเชี่ยวชาญตามสาขา เพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพ **2. กรอบ EAF** -ควรปรับระยะเวลาของการสั่งสมประสบการณ์จากเดิมให้ฝึกงานในแต่ละหน่วย 3 เดือน เป็น 1-

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
18 คน	-ก.พ. กำหนดเงื่อนไขว่าผู้ที่เป็น HiPPSต้องผ่านการประเมินอย่างน้อยระดับ “ดีมาก” แต่ผลการประเมินกลับพบว่า HiPPS ได้รับการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ระบุในท้ายสุดแล้ว ก.จ. ต้องส่งผลประเมินเพื่อให้หน่วยงานประเมินใหม่ ด้วยเหตุผลว่า หากไม่ประเมินให้ผ่าน HiPPS และหน่วยงานจะเสียประวัติ **3. จำนวนผู้สมัครเข้าสู่ระบบ** -แม้จะมีจำนวนผู้สมัครระบบ HiPPS มาก แต่ท้ายสุดแล้วมีผู้เข้าสู่ระบบน้อย เพราะถูกคัดออกด้วยเกณฑ์ภาษาอังกฤษ **4. การหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF** -บางสำนักราชการไม่สามารถให้ HiPPS โยกย้ายงานตามกรอบ EAF ได้ เพราะถ้า HiPPS ย้ายไปปฏิบัติงานในส่วนงานอื่น ส่วนงานนั้นจะไม่มีหรือเหลือผู้ปฏิบัติงานน้อย ซึ่งส่วนใหญ่แก้ปัญหาโดยการมอบหมายงานของส่วนงานอื่นให้ทำเพิ่ม -การเรียนรู้งานตามกรอบ EAF ทำให้อัตรากำลังคนหายไป ส่งผลเสียต่อหน่วยงานขนาดเล็กที่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนน้อย -ลักษณะของการหมุนเวียนงานของ HiPPS มี 2 แบบ คือ 1) ตัดขาดจากหน่วยงานเดิม และ 2) รับมอบงานจากที่ใหม่แต่ยังคงทำงานที่เดิม **5. โอกาสการเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่ง** -ไม่สามารถให้ความเชื่อมั่นกับผู้เป็น HiPPS ได้ว่าเมื่อครบระยะเวลาตามกรอบ EAF แล้ว จะสามารถได้ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ เนื่องจากติดกรอบเงื่อนไขของ ก.พ. **6. เจตคติของผู้ปฏิบัติงานทั่วไปที่มีต่อผู้เป็น HiPPS** -พี่เลี้ยงบางคนเกรงว่า HiPPSจะเลื่อนตำแหน่งสูงกว่า -ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างคนทั่วไป กับ HiPPSไม่ยุติธรรม เพราะเมื่อเปรียบเทียบผลงานแล้ว หากทำงานเท่ากัน HiPPSจะถูกประเมินได้ระดับสูงกว่า **7. การมอบหมายงาน**	2 ปี เพื่อให้เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่องและลึกซึ้ง -ควรให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และจำนวนปีในการเลื่อนตำแหน่งเอง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน หรือ ก.พ. เป็นผู้กำหนดเกณฑ์ส่วนกลางกว้างๆ และอนุญาตให้ส่วนราชการปรับเกณฑ์ได้ **3. การบริหารจัดการระบบ** -ระบบ HIPPS สร้างความคาดหวังให้กับผู้สมัครโดยใช้การจูงใจเรื่องเงิน และตำแหน่ง ทำให้คนหวังผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าทำเพื่อหน่วยงาน ควรใช้แบบอย่างจากเอกชนที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพและความสามารถก่อน จึงพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง **แนวทางสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่ง** -ควรปรับให้ข้าราชการแต่ละประเภทมีช่องทางการเติบโตของตนเอง เพื่อไม่ให้ทับซ้อน **4. กฎเกณฑ์และระเบียบของ ก.พ.** -ก.พ. ควรทบทวนและพิจารณากฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ว่าส่วนใด ก.พ. ควรกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง ส่วนใดควรให้ส่วนราชการรับผิดชอบเอง **5. การพิจารณาการให้ทุน HiPPS** -ก.พ. ควรมีกำหนดการ/ปฏิทินของทุน และประชาสัมพันธ์ตั้งแต่ต้นปี เพื่อให้ส่วนราชการมีเวลาเพียงพอสำหรับประกาศ และบางส่วนราชการเห็นว่า ก.พ. ควรเป็นผู้คัดเลือกผู้สมัครเอง ในขณะที่บางส่วนราชการเห็นว่าหน่วยงานควรเป็นผู้คัดเลือกเอง **6. กิจกรรมที่จัดให้ HiPPS** -กิจกรรมที่จัดให้ HiPPS ควรสร้างสรรค์และบริการแก่สาธารณะ

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	-ผู้บังคับบัญชา/พี่เลี้ยงของบางส่วนราชการมอบหมายงานทั่วไปที่ไม่สร้างความท้าทายให้กับ HiPPS เพราะเห็นว่ามาปฏิบัติงานระยะเวลาสั้น จึงไม่มอบหมายงานสำคัญให้	
กลุ่มผู้เคยอยู่ในระบบ HiPPS 9 คน	**1. สถานการณ์การขึ้นสู่ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ** -ตัวแทนที่ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งชำนาญการพิเศษภายหลังที่ออกจากระบบ HiPPS แล้ว และได้ตำแหน่งด้วยวิธีปกติตามเงื่อนไขของ ก.พ. มีเพียง 1 คน ที่ได้ตำแหน่งชำนาญการพิเศษในขณะที่เป็น HIPPS -ส่วนใหญ่ได้ตำแหน่งชำนาญการพิเศษในขณะที่มีอายุยังน้อย ซึ่งภายหลังได้รับตำแหน่งได้รับความคาดหวังจากบุคคลทั่วไปสูงขึ้นกว่าเมื่อเป็น HiPPS และได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ -ภายหลังได้รับตำแหน่งชำนาญการพิเศษแล้ว มักถูกคาดหวังจากบุคคลรอบข้างในเรื่องการทำงานที่สร้างสรรค์ และท้าทายมากขึ้น -อดีต HiPPS บางคนมองว่าการเป็น HiPPS มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งค่อนข้างเร็ว แต่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และทักษะการปัญหายังไม่ดี เพราะประสบการณ์ในการทำงานยังน้อย ดังนั้น ควรมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง -ภายหลังจากได้รับตำแหน่งชำนาญการพิเศษแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ดูแล HiPPSรุ่นน้อง -อดีต HiPPS บางท่านให้ข้อคิดว่าในช่วงที่เป็น HiPPS ได้รับความรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันไม่ค่อยได้พัฒนาตนเอง และบางท่านระบุว่าถูกทอดทิ้ง ไม่ได้รับการดูแลแล้ว ดังนั้น ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเน้นการพัฒนาทักษะ หรือให้โควตาอดีต HiPPSในการเข้าร่วมฝึกอบรม และ/หรือจัดฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม **2. ระบบ HiPPS** -ช่วงแรกของการสร้างระบบ HiPPS ทุกฝ่ายคาดหวัง HIPPSค่อนข้างสูงว่าจะต้องเป็นระบบที่สามารถสร้างคนที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันตัว HiPPS ก็ถูก	**1. ระบบพี่เลี้ยง** -บางท่านเสนอแนะว่าไม่จำเป็นต้องมีระบบพี่เลี้ยง เนื่องจาก HiPPSสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากการการลองผิดลองถูก หากจะมีระบบคลังพี่เลี้ยง (coach pool) ควรพัฒนาพี่เลี้ยงให้เป็นแบบอย่าง (role model) มากกว่าให้มาสอนความรู้ -บางท่านเสนอแนะว่าระบบพี่เลี้ยงควรมีระบบแบบหลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) กล่าวคือ มีโอกาสได้ติดตามและฝึกงานกับผู้บริหาร เรียนรู้ประสบการณ์จริง -บางส่วนเสนอแนะให้ ก.พ. เปิดหลักสูตรอบรมการสอนบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมสอนงานให้กับ HiPPS -บางท่านเสนอแนะว่าหน้าที่ของพี่เลี้ยงมี 2 แบบ คือ พี่เลี้ยงที่สอนเรื่องการครองตน ครองคน ครองงาน และพี่เลี้ยงที่สอนเรื่องงาน -บางท่านเสนอแนะว่า พี่เลี้ยงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เคยเป็น HiPPS มาก่อน สามารถเลือกจากบุคคลที่เก่ง มีประสบการณ์ และความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ -บางท่านเสนอแนะให้ HiPPS สามารถเลือกพี่เลี้ยงที่เป็นแบบอย่างได้ (role model) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง -ควรมีการฝึกอบรมในงานเฉพาะสาขาที่เกี่ยวข้องในช่วงการหมุนเวียนงานไม่ควรให้เรียนรู้งานเฉพาะบริหารบุคคลอย่างเดียว แต่ควรมีหลักสูตรกำหนดว่า HIPPS ต้องเรียนรู้อะไรบ้าง -บางท่านเสนอแนะว่าการหมุนเวียนงาน ควรมีการเคลื่อนย้ายไปฝึกงานในภาคเอกชน อย่างไรก็

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	คาดหวังจากบุคคลทั่วไปว่าต้องเป็นผู้มีความสามารถทำงานที่ท้าทายและยาก ซึ่งความจริงแล้ว HiPPS จะสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จงานหรือไม่ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ส่วนในระยะหลัง ระบบ HiPPS ได้รับการปรับปรุงให้เอื้อต่อหน่วยงานมากขึ้น และผู้บริหารเข้าใจระบบ พร้อมกับยอมรับ HiPPS เช่น ผู้บริหารยินดีถ่ายทอดการทำงานให้กับ HiPPS ด้วยการเปิดโอกาสให้ HiPPS ทำงานอย่างใกล้ชิด และพูดคุย/ปรึกษากับผู้บริหารได้โดยตรง -จุดเด่นของระบบ คือ HiPPS ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจากการฝึกอบรม และการหมุนเวียนงาน ทำให้เกิดทักษะจากการทำซ้ำๆ -จุดด้อยของระบบ คือ ระบบการคัดเลือกที่มีเกณฑ์ภาษาอังกฤษค่อนข้างสูง ซึ่งอาจกันคนที่เชี่ยวชาญที่ไม่ถนัดภาษาอังกฤษ **3. เจตคติต่อเจ้าหน้าที่ ก.พ.** -HiPPS ของบางส่วนราชการมีเจตคติที่ดีต่อเจ้าหน้าที่ กจ. โดยระบุว่าเจ้าหน้าที่ กจ. มีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในเรื่องข้อมูลและเอกสารเพื่อการขึ้นสู่ตำแหน่ง **4. การหมุนเวียนงาน** -อดีต HiPPS บางท่านระบุว่าประสบปัญหาเรื่องการหมุนเวียนงาน เนื่องจากอยู่ในหน่วยงานค่อนข้างเล็ก มีผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานน้อย จึงไม่ได้รับอนุญาตให้หมุนเวียนงาน เพราะจะไม่มีผู้ปฏิบัติงานแทน อย่างไรก็ตาม จะได้รับมอบหมายให้ทำงานของหน่วยงานนั้นๆ แทน โดยลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานโครงการหรืองานเฉพาะกิจ (job project) บางท่านระบุว่าผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้หมุนเวียนงาน เนื่องจากเกรงว่าจะสูญเสียคนทำงาน -จุดประสงค์ของการหมุนเวียนงานคือ การเรียนรู้งานหลายประเภทในระยะเวลาสั้น แต่ผลจากการหมุนเวียนส่งผลให้ HiPPS เรียนรู้งานแต่ละประเภทเพียง 1-6 เดือน ซึ่งไม่สอดรับการช่วงเวลาของการประเมินผลการ	มีข้อเสีย เช่น HIPPSอาจลาออกไปอยู่กับภาคเอกชน ดังนั้น เป็นสิ่งที่ดีในการเรียนรู้จากภาคเอกชน แต่ก็ควรมีเงื่อนไขบังคับเพื่อป้องกันการเคลื่อนย้ายสู่ภาคเอกชน -บางท่านให้ข้อคิดว่า ความรู้สามารถเรียนรู้ทันกันได้ แต่ทักษะต้องเติมเต็มตลอดเวลา รวมทั้งควรได้รับโอกาสในการฝึกฝนทักษะอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร **2. การสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจในระบบ HiPPS** -ควรสร้างภาพลักษณ์ของโครงการ HIPPS ที่ Talent development scheme ซึ่งเน้นการทำงานที่หนัก (work hard) เก่ง และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ **3. การหมุนเวียนงาน** -ควรมีการศึกษาว่าหน่วยงานแบบใดจำเป็นต้องเรียนรู้งานประเภทใดบ้าง ควรมีกรอบ EAF แบบใด โดย ก.พ. กำหนดเกณฑ์กลาง EAF แล้วให้ส่วนราชการสามารถกำหนดรายละเอียดได้ตามบริบทของหน่วยงาน -ควรทำให้บุคลากรทั้งที่เป็น HIPPS และไม่ใช่ HIPPS เกิดความความต้องการที่จะทำงานส่วนเกินมากกว่าทำให้เป็นภาระเพิ่ม เช่น มอบหมายงานให้บุคคลที่ต้องการทำงานมากกว่าการบังคับให้ทำ -กรอบ EAF เพื่อหมุนเวียนงานควรมีระยะเวลา 3 ปี ในช่วงปีแรกเป็นการเรียนรู้งาน ส่วนปีที่ 2-3 เป็นช่วงของการสร้างผลงาน -ในกรณีที่เขียนกรอบ EAF แล้วทำไม่ได้ ควรมีการระบุหมายเหตุในแผนว่าจะมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร **4. การสรรหา** -เกณฑ์การคัดเลือกและสรรหาควรเป็นไปตามเนื้องานมากกว่าเน้นที่ภาษาอังกฤษอย่างเดียว ซึ่งบาง

กลุ่ม/ประเด็น	ปัญหาสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน	แนวทางการป้องกัน/แก้ไข/ปรับปรุง
	ทำงาน กล่าวคือ ไม่ทราบแน่ชัดว่าหน่วยงานใดจะเป็นผู้ประเมิน HiPPS -อดีต HiPPS บางท่านเห็นด้วยกับการหมุนเวียนงาน เพราะช่วยให้เข้าใจภาพรวมของหน่วยงานมากขึ้น และสามารถนำมาใช้ตอนสอบขึ้นเป็นชำนาญการพิเศษ -อดีต HiPPS บางท่านระบุว่า ก.พ. ให้อำนาจส่วนราชารให้อิสระกับการกำหนดกรอบ EAF สำหรับการหมุนเวียนงาน แต่ข้อเสียคือ บางสำนักราชการอาจปฏิบัติต่อHiPPS ไม่เป็นธรรม เช่น ส่งไปปฏิบัติงานใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนั้น ก.พ. ควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานว่า HiPPSต้องได้รับการฝึกอบรมด้านใดบ้าง **5. การมอบหมายงาน** -ผู้บังคับบัญชาจะไว้วางใจให้ทำงานที่มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะของงานส่วนใหญ่เป็นงานท้าทาย และงานสร้างสรรค์ -บางท่านระบุว่าลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไปที่ไม่ใช่ HiPPS **6. ระบบพี่เลี้ยง** -บางคนคิดว่าระบบพี่เลี้ยงล้มเหลว เพราะพี่เลี้ยงส่วนใหญ่มีงานล้นมือไม่มีเวลาถ่ายทอดานให้กับ HiPPS	ท่านเสนอแนะว่านอกจากจะสอบข้อเขียนภาษาอังกฤษ สอบสัมภาษณ์ แล้ว ควรเพิ่มการนำเสนอโครงการ (project presentation) ที่สร้างสรรค์ หรือการสอบแสดงวิสัยทัศน์ เป็นต้น **5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน** -ไม่ควรแบ่งเกณฑ์การประเมินที่ระบุสถานะ (พอใช้ ดี ดีมาก) เนื่องจากทุกคนมีความสามารถและเก่ง -เมื่อออกจากระบบการเป็น HIPPSแล้วควรให้นำเสนอผลงานที่โดดเป็นรายบุคคล **6. แนวทางการพัฒนา HiPPS อย่างต่อเนื่อง (Life after HIPPS)** -ควรเชื่อมโยงหลักสูตรระหว่าง นปร. นปส. และ HiPPS โดยเน้นการฝึกทักษะอย่างต่อเนื่อง -HiPPS ที่ได้ตำแหน่งชำนาญพิเศษส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บริหารระดับสูง ควรพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องโดยสนับสนุนการดูงานต่างประเทศอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เนื่องจากประโยชน์ที่ได้จะเกิดจากการเรียนรู้ระหว่างกันในช่วงที่ศึกษาดูงาน

2. แนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการตามความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม ได้ผล ดังนี้

2.1 ขั้นตอนการสรรหา

- มีการทบทวนเกณฑ์การสรรหา HIPPSโดยระบบการสรรหา/คัดเลือกกับกรอบการสั่งสมประสบการณ์ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และหน่วยงานต้นสังกัดควรมีส่วนร่วมในการสรรหาHIPPS
- เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถสมัครได้อย่างเท่าเทียมกัน
- บางส่วนราชการมีการเตรียมความพร้อมในการสอบภาษาอังกฤษให้กับผู้สมัคร
- เน้นการประชาสัมพันธ์โดยมุ่งให้เห็นถึงผลประโยชน์ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ
- ประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจมาสมัครและเปิดเวทีเชิญ HIPPSรุ่นที่ผ่านมา ถ่ายทอดประสบการณ์

2.2 ระบบพี่เลี้ยง ได้มีการอบรมและเตรียมพร้อมให้กับพี่เลี้ยงในส่วนราชการก่อน

2.3 การสอนงาน/การมอบหมายงาน

-การมอบหมายงานโดยใช้หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง

- ลักษณะงานที่มอบหมายควรเป็นงานพิเศษ งานเร่ง และงานสร้างสรรค์ โดยช่วงแรกให้งานที่ซับซ้อนและใช้ความคิด

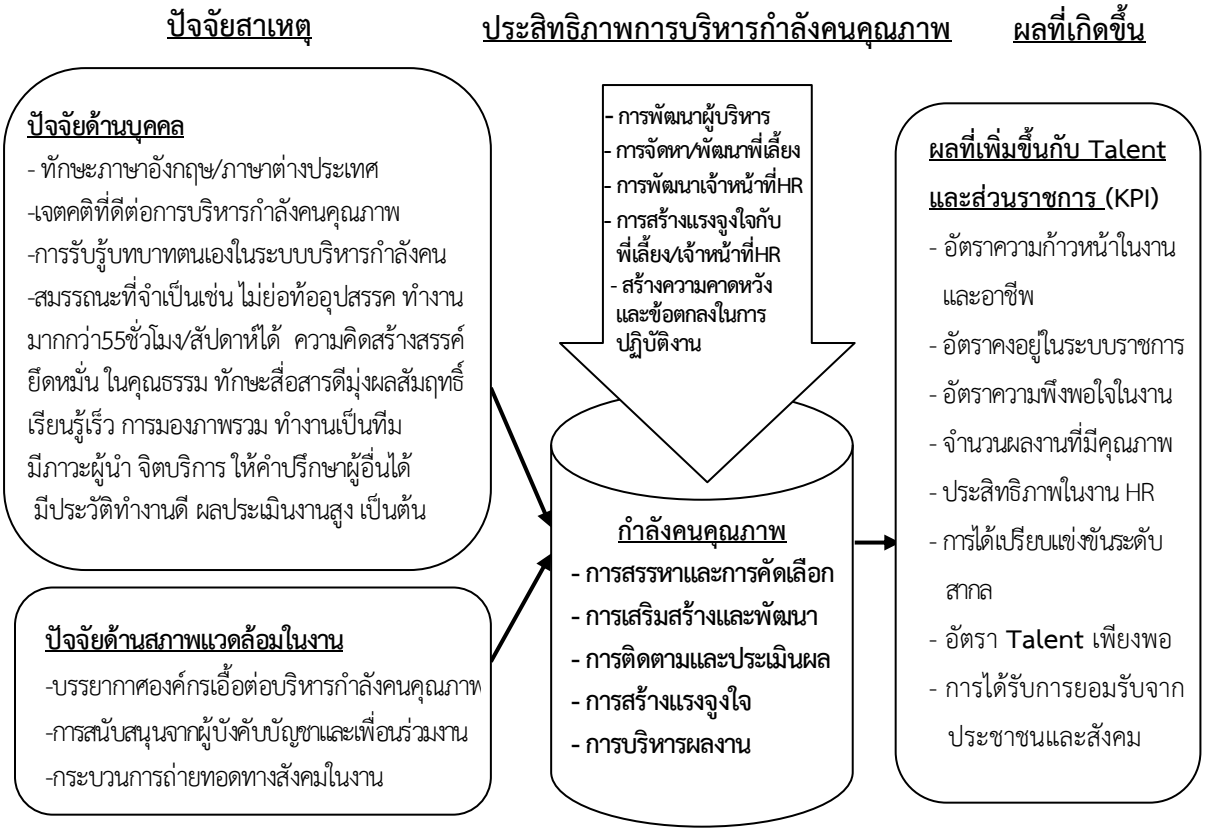
2.4 การบริหารจัดการ ได้มีการนำโมเดลของระบบ HIPPS มาประยุกต์ปรับใช้กับหน่วยงานให้กับข้าราชการทั่วไปที่มีผลงานเด่น แต่อาจจะมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่ไม่สามารถผ่านเกณฑ์ของส่วนกลาง หรือไม่ต้องการสมัครเข้าสู่ระบบ HIPPS ของส่วนกลาง

3. กระบวนการกำกับประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพที่ได้จากการทบทวนบทเรียนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่เน้นการบริหารกำลังคนคุณภาพ ในด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบจูงใจเพื่อรักษาคนดีคนเก่งคงอยู่ในหน่วยงานลดอัตราการลาออก สามารถสรุปได้ ดังตาราง 31

ตาราง 31 สรุปผลการทบทวนบทเรียนในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

Input	Process	Output
1. พนักงานเกรด A มีเพียง 10% ในแต่ละระดับงาน - สามารถเรียนรู้ได้เร็ว - มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1.พัฒนาเครื่องมือวัดผล เช่น วัดสมรรถนะ/ประเมินผลงาน/กำหนดคุณลักษณะคนเก่ง/เครื่องมือและวิธีคัดเลือกคนดีคนเก่ง	1. ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะดาน
2. มีพลังในการทำงานสามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/สัปดาห์	2.สร้างเครื่องมือฝึกอบรมและพัฒนา เช่น แนวทางการสอนงาน หลักสูตรฝึกอบรม/พัฒนาตามสมรรถนะ	2. หน่วยงานไดผลงานคุณภาพเพิ่มขึ้นจากกลุมข้าราชการกำลังคนคุณภาพ
3. มีเจตคติที่ดีต่อระบบกำลังคนคุณภาพ	3.ประเมินศักยภาพของกำลังคนคุณภาพด้วเครื่องมือที่สร้างขึ้น	3.อัตราความพึงพอใจของ “คนดีคนเกง”
4. มีทักษะในการเป็นผู้นำ	4. จัดทำแผนเพื่อสร้างคลังคนเก่ง (Talent pool) อย่างต่อเนื่อง	4.อัตราการลาออกจากงานของกลุมข้าราชการกำลังคนคุณภาพ
5. มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป - ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา - มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	5.พัฒนาคนเก่งผ่านการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน การร่วมปฏิบัติงานกับพี่เลี้ยงหรือผู้บังคับบัญชาอื่นๆ มีการวางแผนโยกย้ายหมุนเวียน เป็นต้น	5. ข้าราชการคุณภาพจะเปนที่ยอมรับ (recognition) และไดสิทธิประโยชน (Incentive)
6. ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม	6.พัฒนาและฝกอบรมตามคุณสมบัติในสวนที่บกพรอง	- ไดรับการพัฒนาเปนพิเศษและมีโอกาสพัฒนาเข่าสูโครงการ Succession plan
7. มีแรงบันดาลใจในการทำงาน	7.ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติอยางตอเนื่องทุก 6 เดือน	-มีโอกาสไดรับการมอบหมายงานที่มากกวาเดิม
8.เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี - มีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน	8. ทำการประเมินโดยต้องผานเกณฑ์ที่กำหนดให้ได้ต่อเนื่อง 2 รอบขึ้นไป ถ้าไม่ผ่านต้องออกจากระบบบ แต่สามารถกลับมาสมัครเข้าใหม่ได้ตามกระบวนการ	-มีโอกาสในการทำงานอยางเต็มศักยภาพ มีโอกาสกาวหน่าในวิชาชีพและมีโอกาสในการเรียนรูอยางตอเนื่อง
9.ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้ - มีประวัติทำงานดี ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน	7.ทำการชื่นชมยกย่องผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเลิส	-ไดรับพัฒนางานในอาชีพมากกวาตอบแทนในรูปตัวเงิน เชน ได้โอกาสฝกอบรม ดูงานทั้งภายในและนอกประเทศ

สรุปผลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดทั้งจากประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในงานวิจัยครั้งนี้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ศึกษาในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยง กลุ่มเจ้าหน้าที่การเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนของส่วนราชการและกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพเอง จึงสรุปเป็นโมเดล การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนภาครัฐเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ ในลักษณะโมเดลบูรณาการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการบริหารกำลังคนคุณภาพของทุกส่วนราชการไทย (Talent units) ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 27 โมเดลเชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการไทยสำหรับทุกส่วนราชการ

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเชิงปริมาณที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ จำแนกตามกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับระบบบริการกำลังคนคุณภาพ (กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ) และผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ให้ข้อค้นพบเกี่ยวกับประเด็นสภาพปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการระบบกำลังคนคุณภาพ แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหาร

กำลังคนคุณภาพ และแนวทางการป้องกัน การแก้ปัญหา และการปรับปรุงระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ทำให้เห็นประเด็นที่ยังปรากฏเป็นช่องว่างและจำเป็นต้องนำมาพิจารณาทบทวนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการดำเนินงานในมิติต่างๆ รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขเพิ่มเติมให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจะเป็นประโยชน์แก่สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการนำประเด็นต่างๆ จากข้อเสนอแนะในส่วนนี้ผลักดันเป็นนโยบายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ต่อไป

ในส่วนนี้ คณะผู้ศึกษาต้องการนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการ โดยมุ่งหวังว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติต่อไป

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยตามข้อมูลเชิงปริมาณที่พบว่า มีความสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 2 ข้อที่สรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพใน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกันข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามรูปแบบตามสมมติฐาน และพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลที่ประกอบด้วย การรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงาน ที่ประกอบด้วย บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และการถ่ายทอดทางสังคมในงาน มีอิทธิพลทางบวกและสามารถทำนาย ประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐได้ ซึ่งสอดคล้อง กับปัจจัยด้านบุคคลที่มีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ที่ธนาคารกรุงไทยได้นำมาใช้ในการกำหนดคุณลักษณะในการคัดเลือก KTB Talent (ฝ่ายการพนักงาน สายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย, 2555) โดยพิจารณาจาก **ปัจจัยบุคคลในการพิจารณาคัดเลือก** ได้แก่ 1) มีทัศนคติในการทำงานที่ดี 2) มีความสามารถในการเรียนรู้ 3) มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี 4) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก 5) มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลกับความสำเร็จในงานอย่างเห็นได้ชัด 6) มีศักยภาพที่บ่งชี้ว่ามีแนวโน้มเติบโตเป็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญได้ในอนาคต เช่น บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นต้น และเมื่อพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงานเพื่อรักษา (Retention) คนดีคนเก่งไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ควรมีการสร้างความไว้วางใจและมีการถ่ายทอดด้วยการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน การสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและการเรียนรู้ (Schweyer, 2004; McGoldrick et al, 2005: online)

เมื่อพิจารณาทั้งกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพตามผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า การบริหารกำลังคุณภาพจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับกลไกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพใน 4

ขั้นตอน ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก (Talent identifying) การเสริมสร้างและพัฒนา (Talent developing) การติดตามและการประเมินผล (Talent monitoring and evaluating) และการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Talent rewarding) โดยประยุกต์จากโมเดลการบริหารกำลังคนคุณภาพของ สำนักงาน ก.พ. (2555) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นได้แก่ ขั้นกำหนดสมรรถนะ ขั้นประเมินและคัดเลือก ขั้นวางผนกำลังคนทดแทน ขั้นการพัฒนา และขั้นการรักษาและช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพ สอดคล้องกับ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554 : 30) ที่ได้เสนอแนวทางในการบริหารกำลังคนคุณภาพไว้ 4 ขั้นได้แก่ 1) ขั้นค้นหาผู้ที่เป็น Talent ที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identify Talent) ตาม Competency Model ขององค์กร 2) ขั้นการพัฒนา Talent (Developing Talent) มุ่งพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ร่วมกับการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ 3) ขั้นการประเมินผลงานและสมรรถนะ (Evaluation Talent) 4) ขั้นการให้รางวัล (Rewarding Talent) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาและสร้างแรงจูงใจให้ Talent สร้างผลงานชั้นเลิศให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับการศึกษาของ กฤติน กุลเพ็ง (2552) ที่ได้รวบรวมกรณีศึกษาการบริหารกำลังคนคุณภาพจาก 5 องค์กรภาคเอกชน ได้แก่ 1)บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 2)บริษัท CISCO 3)บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 4) บริษัท เครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ5)บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแต่ละองค์กรมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพที่ตรงกัน ได้แก่ 1) การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) การให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง โดยปรับใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และเมื่อพิจาณาการศึกษาขององค์กรต่างประเทศ พบว่า Phongpiboon Sak-Udomkajorn และ Wittapon Jawjit (2009) เป็นตัวแทนขององค์กร Mercer ได้นำเสนอขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพที่ใกล้เคียงกับสำนักงาน ก.พ.ดังนี้ *ขั้นที่หนึ่ง Identify* หมายถึง การกำหนดและระบุสมรรถนะของกำลังคนคุณภาพ *ขั้นที่สอง Attract* หมายถึง ขั้นสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ *ขั้นที่สาม Integrate and measure* หมายถึง การจัดการด้านการปฏิบัติงานของกำลังคนคุณภาพ เช่น การวางแผนการพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งสำคัญ *ขั้นที่สี่ Develop* หมายถึง การพัฒนากำลังคนคุณภาพ และ*ขั้นที่ห้า Motivate and retain* หมายถึง การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ **ส่วน**ผลการสังเคราะห์งานวิจัยในต่างประเทศ ของ Tarique และ Schuler (2010) เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งระดับสากล (GTM) ได้นำเสนอโมเดลในลักษณะเชิงเหตุและผลของ***ระบบของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ*** โดยเริ่มจากปัจจัยเชิงสาเหตุที่ครอบคลุมถึง ปัจจัยภายนอกได้แก่ ลักษณะโครงสร้างประชากรโลก ความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยภายในได้แก่ สมรรถนะในการบริหารธุรกิจ เขตที่ตั้ง กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรม เป็นต้น ที่ส่งผ่านระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่ประกอบด้วย 3 ขั้นได้แก่ การดึงดูดคนเก่ง พัฒนาคนเก่งและการรักษาคนเก่งไว้ ส่งผ่านมายังตัวแปรผลได้แก่ ประสิทธิผลของการบริหารกำลังคนคุณภาพในระดับสากล (Global Talent Management-GTM) *ซึ่งวัดจาก 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพงาน HR* จะพิจารณาใน 3 ประเด็นหลักๆ คือ การวางแนวทางที่ชัดเจน การพัฒนารูปแบบ Talent

management และ การสร้างตัวชี้วัด scorecard ของการบริหาร Talent งานวิจัยด้านการวางแนวทาง *2) ข้อได้เปรียบของการแข่งขัน และ 3) การดำรงตำแหน่ง* ในการวางตำแหน่ง คือ องค์กรมี Talent ที่อยู่ถูกที่ ถูกเวลา และถูกต้อง พร้อมๆ ไปกับแรงจูงใจและสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการในทุกระดับและทุกตำแหน่งในองค์กร เท่ากับองค์กรมีพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้อง ตรงเวลา ตามที่ต้องการ แต่สำหรับตัวชี้วัดผลหรือ KPI ที่สำคัญของการบริหารกำลังคนคุณภาพของโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ นั้นวัดจาก **ตัวชี้วัด** 1) จำนวนผลงานคุณภาพเพิ่มขึ้นจากกลุม Talent 2) อัตราความพึงพอใจของ กลุม Talent และ 3) อัตราการลาออกจากงานของกลุม Talent

ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารกำลังคนคุณภาพ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นไปตามสมมติฐาน จึงนำมาสู่การเสนอแนะได้ดังนี้

1. จากการศึกษาปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ พบว่า ทั้ง 7 ปัจจัยมีอิทธิพลทางบวกโดยตรง และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงกันทั้งในกลุ่มพี่เลี้ยงและกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบได้แก่ *เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ* และปัจจัยที่ตรงกันในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ ได้แก่ ความผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นตัวแปรปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้น ทางสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ ควรให้ความสำคัญ โดยอาจเริ่มจาก การกำหนดให้ 2 ปัจจัยนี้เป็นคุณลักษณะที่ควรประเมินเพื่อคัดสรรและคัดเลือกเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ร่วมด้วย โดยใช้แบบวัดในการประเมิน หรือใช้การทำกิจกรรมที่สะท้อนคุณลักษณะ หรือ ใช้การสอบถามจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินได้ ส่วนปัจจัยอื่นอาจให้ความสำคัญเป็นลำดับรองลงมาในการเป็นเกณฑ์การคัดเลือกหรือพัฒนาคุณลักษณะและการจัดสภาพแวดล้อมในงานให้เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพด้วยการให้ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่อาสาหรือเป็นแบบอย่างที่ดีร่วมประชาสัมพันธ์รณรงค์ในส่วนราชการต่างๆ เห็นความสำคัญพร้อมสนับสนุนในการดึงดูดคนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบมากขึ้น

เมื่อพิจารณาเฉพาะกลุ่ม ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (ภาพประกอบ 3) พบว่า การรับรู้บทบาทตนเองในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มีอิทธิพลสูงสุดต่อเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ (β =.62, P<.05) และการถ่ายทอดทางสังคมในงานมีอิทธิพลสูงต่อความพึงพอใจในงาน (β =.32, P<.05) ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.และส่วนราชการต้นสังกัด ควรถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดผ่านการปฐมนิเทศให้กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพรายใหม่ ส่วนกลุ่มพี่เลี้ยง (ภาพประกอบ 4) พบว่า บุคลิกภาพแบบแสดงตัวมีอิทธิพลสูงสุดต่อเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ (β =.59, P<.05) และการรับรู้บทบาทตนเอง (β =.40, P<.05) ผู้บริหารส่วนราชการจึงควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญของพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่สอนแนะควรมีบุคลิกภาพแบบแสดงตัวพร้อมที่จะทำบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดให้กับกำลังคนคุณภาพ และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ (ภาพประกอบ 5) พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

และเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ (β =.66, P<.05) และเจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพมีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ (β =.86, P<.05) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ ควรให้การสนับสนุนทรัพยากร ให้ข้อมูลและกำลังใจอย่างมากเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติที่ดีต่องานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพสูงตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นไปตามกลไกของการบริหารกำลังคนคุณภาพตาม 5 ขั้นตอนซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีประเด็นข้อเสนอแนะที่บุคลากรกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพจะต้องนำไปพิจารณาต่อไป

1. แนวทางการปรับปรุงการสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Talent identifying)

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพในประเด็นแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารกำลังคนคุณภาพ พบว่าการสรรหาและการคัดเลือกในปัจจุบันมีข้อจำกัดในประเด็นการสรรหา โดยเฉพาะเรื่องคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการสรรหา มีดังนี้

1.1 ควรปรับและเพิ่มเติมคุณสมบัติของกำลังคนคนคุณภาพบางข้อ ข้อคุณสมบัติที่ควรปรับได้แก่ ทักษะภาษาอังกฤษ จากเดิมที่กำหนดว่าต้องอยู่ในเกณฑ์ระดับดีมาก อาจปรับให้อยู่ในระดับดีหรือปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้สมัครบางคนมีความเชี่ยวชาญในสายงานที่สมัคร แต่อาจไม่ถนัดในด้านภาษาอังกฤษ ส่วนข้อคุณสมบัติที่ควรเพิ่มเติม เช่น ต้องผ่านการนำเสนอโครงการ (Project presentation) และการแสดงวิสัยทัศน์ รวมทั้งการสรรหาคนดีควบคู่คนเก่ง โดยคนดีวัดจากบุคลิกภาพในด้านความรักที่มีต่อองค์กร การเสียสละ ยึดมั่นในคุณธรรม มีจิตในบริการและมีความอดทนไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคพร้อมทั้งประเมินในส่วนที่เป็นเจตคติที่ดีต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพร่วมด้วย

1.2 ในประเด็นวิธีการสรรหานั้น สำนักงาน ก.พ. ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก และควรมีวิธีการสมัครเป็น 2 ช่องทาง ได้แก่ ช่องทางแรก เป็นการสมัครโดยตรงกับสำนักงาน ก.พ. ต้องได้รับการยินยอมจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ส่วนช่องทางที่สอง สมัครผ่านส่วนราชการโดยให้ส่วนราชการเป็นผู้คัดเลือกก่อน

1.3 นอกจากนี้ควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการระบบข้าราชการผู้มีสัมฤทธิ์สูงด้วยการเปิดเวทีเชิญข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่เป็นแบบอย่างที่ดีมาถ่ายทอดประสบการณ์ ให้ข้อมูลและรายละเอียดรวมทั้งการเตรียมตัวการสู่ระบบการคัดเลือกให้กับผู้ที่สนใจสมัคร

1.4 นอกจากข้อค้นพบจากผลการศึกษาเชิงคุณภาพแล้ว ข้อเสนอแนะที่ได้จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นการสรรหาและการคัดเลือกที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง คือ การสรรหาผู้เข้ารับการคัดเลือกจากคลังคนเก่ง (Talent pool) ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. ควรใช้วิธีการสรรหาคนเก่งจากภายใน เน้นการเฟ้นหาคัดเลือกผู้มีศักยภาพโดยการคัดเลือกผู้สมัครจากบัญชีรายชื่อที่ขึ้นทะเบียนไว้โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น หรือกลุ่มที่มีประวัติดี

2. แนวทางการปรับปรุงการเสริมสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent developing)

กำลังคนคุณภาพเป็นบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากคนทั่วไป การบริหารคนกลุ่มนี้จึงต้องแตกต่างจากคนอื่นๆ วิธีการเสริมสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพที่ได้รับความนิยม ได้แก่ การมอบหมายงานพิเศษ การสั่งสมประสบการณ์โดยติดตามผู้บริหาร การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง การหมุนเวียนงาน และการฝึกอบรม สำหรับสำนักงาน ก.พ. มีวิธีการพัฒนากำลังคนคุณภาพอยู่ 2 วิธี คือ วิธีที่หนึ่ง กรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย การฝึกอบรม และระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน เป็นต้น ส่วนวิธีที่สอง คือ แผนการพัฒนาข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Training roadmap) ซึ่งเป็นแผนการพัฒนาข้าราชการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดขึ้นสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกฝ่าย โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องเข้าร่วมและผ่านหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบกลุ่มเป็นหลัก เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นต้น เช่นเดียวกับ การบริหารกลุ่ม Talent ของ ธนาคารกรุงไทย KTB ที่มียุทธศาสตร์การพัฒนา 2 แบบคือ การวางแผนพัฒนารายบุคคล กับการวางแผนพัฒนารายกลุ่ม แต่ในการวางแผนนี้อยู่ภายใต้เงื่อนไข การทำสัญญาระหว่าง พนักงาน Talent กับ ผู้บริหารอย่างเป็นทางการ เพื่อการ**รักษามาตรฐานการปฏิบัติงานของ** Talent จะได้ทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อตนเอง ผ่านกระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ทั้งนี้ความคาดหวังเหล่านั้นจะเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของ Talent ซึ่งจะสูงกว่ามาตรฐานของพนักงานทั่วไป และจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานในการเป็น Talent และพัฒนาคุณธรรมด้วยการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเองเพื่อการพัฒนาองค์กร

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพในประเด็นสภาพปัญหาและอุปสรรคของการเสริมสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพ และแนวทางปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ นำสู่ข้อเสนอแนะในประเด็นการปรับปรุงการเสริมสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกับวิธีการพัฒนากำลังคนคุณภาพในปัจจุบันของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้

2.1 การหมุนเวียนงานของกำลังคนคุณภาพ

ปัญหาหลักของการหมุนเวียนงาน คือ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพไม่สามารถทำงานในหน่วยงานใหม่เพื่อเรียนรู้งานได้อย่างเต็มตัว เนื่องจากยังคงมีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้นควรปรับปรุงในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1.1 ควรปรับปรุงให้ระบบการหมุนเวียนงานของกำลังคนคุณภาพตัดขาดจากหน่วยงานต้นสังกัด ในขณะเดียวกัน สำนักงาน ก.พ. ควรจัดหาผู้ปฏิบัติงานแทนข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่อยู่ในระหว่างหมุนเวียนงาน เพื่อให้มีผู้ทำงานแทนตำแหน่งที่ว่าง

2.1.2 ควรทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพทุกปี เพื่อให้สอดคล้องพลวัตรของบริบทการทำงาน ทั้งนี้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

ร่วมกันพิจารณา รวมทั้งอนุญาตให้ส่วนราชการเป็นผู้กำหนดกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และจำนวนปีในการเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

2.1.3 ควรปรับระยะเวลาการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้มีระยะเวลานานขึ้น ขั้นต่ำนาน 3 ปี โดยช่วงปีแรกเป็นการเรียนรู้งาน ส่วนปีที่ 2 และปีที่ 3 เป็นช่วงของการสร้างผลงาน

2.1.4 กรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล สำนักงาน ก.พ. ควรกำหนดประเภทของงานที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องเรียนรู้ โดยเฉพาะงานหลัก 3 ด้าน ประกอบด้วย งานแผน งานคลัง และงานบุคคล และงานเชี่ยวชาญอีก 1 ด้าน เพื่อพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้มีความเก่งทั้งด้านงานบริหาร และงานทั่วไป ในลักษณะแบบเบ็ดเสร็จ นอกจากนั้นควรให้ผู้จัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ระบุแนวทางการแก้ปัญหา ในกรณีที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพไม่สามารถปฏิบัติตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ที่วางแผนไว้

2.2 ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่าการใช้ระบบพี่เลี้ยงในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพยังคงมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง สภาพปัญหาของระบบพี่เลี้ยงที่สำคัญคือ ขาดการเตรียมความพร้อมของระบบพี่เลี้ยง ส่งผลให้พี่เลี้ยงไม่ทราบว่าจะต้องสอนงานอย่างไร อีกทั้งยังขาดวิธีการเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีความสามารถสมัครเป็นพี่เลี้ยง รวมทั้งมีช่องว่างความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกำลังคนคุณภาพกับพี่เลี้ยง ดังนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีดังนี้

2.2.1 ควรมีทั้งระบบ Mentoring และ Coaching ซึ่ง Mentor หลักคือ ผู้บังคับบัญชา ส่วน Coach (พี่เลี้ยง) ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงอาจเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการสอนงาน หรืออาจไม่จำเป็นต้องเป็นข้าราชการกำลังคนคุณภาพก็ได้ สามารถสรรหาและคัดเลือกจากบุคคลที่เก่ง มีประสบการณ์ และความรู้ความสามารถในด้านนั้นๆ และพัฒนาพี่เลี้ยงให้เป็นแบบอย่าง (Role model)

2.2.2 ควรมีระบบพัฒนาพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยจัดกิจกรรมหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นหรือระยะยาวเกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง ให้กับพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการสอนงานและการให้คำปรึกษา และสร้างความเข้าใจเรื่องระบบข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้กับพี่เลี้ยง เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพี่เลี้ยง สำหรับสัดส่วนพี่เลี้ยงต่อ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ควรเป็นอาจเป็น 1 คน ต่อ 1 หน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนพี่เลี้ยงมาก แต่พี่เลี้ยงควรมีความพร้อมในการถ่ายทอดงาน และควรมีความสามารถในการดึงศักยภาพของกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น

2.2.3 ควรมีการให้สิ่งจูงใจกับพี่เลี้ยงที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน (Top up) ที่เพิ่มขึ้นจากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือแรงเสริมอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่น การประกาศยกย่อง การเลื่อนระดับ เป็นต้น

2.3 แผนการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพ

นอกจากข้าราชการกำลังคนคุณภาพจะมีกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของตนเองแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้รับผิดชอบระบบของส่วนราชการ ต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกรอบการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพด้วยอย่างจริงจังพร้อมต้องทำ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้กำหนดหลักสูตรให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าร่วม เพื่อเป็นพื้นฐานให้เกิดการดำเนินงานแบบองค์รวมในการเตรียมกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพ คือ ควรกำหนดเป็นข้อบังคับให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น พี่เลี้ยง และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ ต้องเข้าร่วมอบรมและปฐมนิเทศในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรับทราบข้อมูล กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ของโครงการ

3. แนวทางการปรับปรุงการติดตามและการประเมินผลกำลังคนคุณภาพ (Talent monitoring and evaluating)

สภาพปัญหาหนึ่งของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เนื่องจาก สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ “ดีมาก” แต่ในความเป็นจริงแล้ว ข้าราชการกำลังคนคุณภาพบางรายได้รับการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ที่ระบุ ทำให้พี่เลี้ยงไม่สามารถประเมินผลได้ตามความเป็นจริง ซึ่งสร้างความไม่ยุติธรรมให้กับข้าราชการทั่วไป ดังนั้น ควรให้พี่เลี้ยงมีอำนาจอิสระในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ รวมทั้งมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติของเวลาที่ชัดเจน

4. แนวทางการปรับปรุงการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Talent rewarding)

วิธีการเสริมแรงที่องค์กรนิยมนำมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับกำลังคนคุณภาพ เช่น การให้ค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ การให้สิทธิถือหุ้นในหน่วยงาน การมอบบำเหน็จประจำปี เป็นต้น สำหรับสำนักงาน ก.พ. มีแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การสร้างทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) และค่าตอบแทน ซึ่งจากผลการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่าประเด็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษากำลังคนคุณภาพ ดูจะไม่เป็นประเด็นปัญหา เนื่องจากเหตุผลที่ทำให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น มีสาเหตุจากลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้า มากกว่าสาเหตุจากค่าตอบแทนหรือเงินเดือน ในขณะที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง อันได้แก่ พี่เลี้ยง และเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ พบว่าปัจจัยที่ทำให้ทั้งสองกลุ่มนี้ยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงาน คือ ค่าตอบแทน และเงินเดือน ดังนั้น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ มีดังนี้

4.1 ในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ สำนักงาน ก.พ. ควรรักษาและจูงใจข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการและสิ่งที่กำลังคนคุณภาพคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อสำนักงาน ก.พ. จะได้สร้างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพได้สอดคล้องกับความต้องการ

4.2 ส่วนกลุ่มพี่เลี้ยง และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ควรมีการเสริมแรงเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน เช่น ได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากภาระงานที่รับผิดชอบมากขึ้น หรือใช้การเสริมแรงในลักษณะที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น เป็นต้น

5. ***การบริหารผลงาน (Performance management)***

ในส่วนงานราชการนั้นให้ความสำคัญกับการบริหารผลงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพน้อยมาก หรือมีการใช้ประโยชน์จากผลงานของกำลังคนคุณภาพยังน้อยอยู่ ซึ่งต่างจากองค์กรภาคเอกชนที่พบว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้สูงมากเป็นลำดับต้น ๆ ดังผลการศึกษาของ ASTD (American Society for Training and Development อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) ได้สำรวจพบว่า กิจกรรมที่องค์กรต่างๆ ทั่วโลก ที่นิยมกำหนดกิจกรรมหรือกลยุทธ์การบริหารกำลังคนคุณภาพไว้ในระบบบริหาร Talent เป็นสำคัญไว้ตามลำดับดังนี้ 1) การบริหารผลงาน (Performance Management) 2) การเรียนรู้/ฝึกอบรม (Learning/Training) 3) การพัฒนาผู้บริหาร (Leadership Development) 4) การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (High-potential Employee Development) 5) การสรรหา (Recruitment) 6) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) 7) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Compensation and Rewards) 8) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และ 9) การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Planning) คิดเป็นร้อยละ 63.7, 61.7, 59.1, 52.8, 43.2, 40.0, 39.9, 39.2 และ 34.8 ตามลำดับ ซึ่งมีความแตกต่างกับ ที่ ส่วนราชการไทยและสำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้/ฝึกอบรม การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง การสรรหา การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นลำดับแรก ๆ อาจเนื่องมาจาก ข้อจำกัดในด้านงบประมาณของภาคราชการในการจัดสรร สิ่งจูงใจในการทำงาน ประกอบกับลักษณะองค์กรหรือวัฒนธรรมในการทำงานที่ไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไร จึงขาดช่วงในการนำผลงานหรือนวัตกรรมที่ข้าราชการผลิตขึ้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสังคมที่เป็นลักษณะตัวเงิน แต่จะเป็นการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาภายในหน่วยงานหรือภายในประเทศมากกว่า การแข่งขันในระดับสากล อาจจะบริหารผลงานได้ในบางส่วนราชการที่มีภารกิจหารายได้ หรือแข่งขันกับสากล

จากข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนการบริหารกำลังคนคุณภาพ สรุปได้ ดังภาพประกอบ 28

➲ มีการใช้ประโยชน์จากผลงานของกำลังคนคุณภาพให้มากขึ้นโดย อาจมีหน่วยงานหลักในการบริหารสิทธิทางปัญญาของส่วนราชการ หรือประสานกับหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาต่อยอดสู่การแข่งขันในระดับสากล ➲ มีประชุมสัมมนาหรือเวทีการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนนวัตกรรมเป็นระยะระหว่างส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาต่อยอดความรู้ทั้งในเวทีระดับชาติและนานาชาติ	**การบริหารผลงาน** **(Performance management)**
➲ การรักษาและจูงใจข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยสำรวจความต้องการและสิ่งที่กำลังคนคุณภาพคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ➲ การเสริมแรงพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือ การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น	**การเสริมสร้างแรงจูงใจ** **(Talent rewarding)**
➲ พี่เลี้ยงมีอำนาจอิสระในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ➲ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติของเวลาที่ชัดเจน	**การติดตามและการประเมินผล** **(Talent monitoring and evaluating)**
➲ การหมุนเวียนงานของกำลังคนคุณภาพ - ปรับปรุงให้การหมุนเวียนงานของ talent ตัดขาดจากหน่วยงานต้นสังกัด - ควรทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพทุกปีเพื่อให้สอดคล้องพลวัตรของบริบทการทำงาน - ควรปรับระยะเวลาการสั่งสมประสบการณ์ของกำลังคนคุณภาพให้มีระยะเวลานานขึ้น - ควรกำหนดประเภทของงานที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องเรียนรู้ให้ตรงกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กร ➲ ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน - ควรมีทั้งระบบ Mentoring และ Coaching - จัดกิจกรรมหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นหรือระยะยาวเกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง - ควรมีการให้แรงจูงใจกับพี่เลี้ยงทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ➲ แผนการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพ - ควรกำหนดเป็นข้อบังคับให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ต้องเข้าร่วมอบรมและปฐมนิเทศในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรับทราบข้อมูล กฎระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ของโครงการ	**การเสริมสร้างและพัฒนา** **(Talent developing)**
➲ ปรับและเพิ่มเติมคุณสมบัติของกำลังคนคนคุณภาพบางประการ ➲ เปิดโอกาสให้หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ➲ ประชาสัมพันธ์โครงการระบบข้าราชการผู้มีสัมฤทธิ์สูงด้วยการเปิดเวทีเชิญข้าราชการกำลังคนคุณภาพมาถ่ายทอดประสบการณ์ ➲ การสรรหาผู้เข้ารับการคัดเลือกจากคลังคนเก่ง (Talent pool)	**การสรรหาและการคัดเลือก** **(Talent identifying)**

ภาพประกอบ 28 แนวทางการปรับปรุงการบริหารกำลังคนคุณภาพตามกลไกของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

คณะวิจัยพิจารณาเห็นว่า ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพตามข้อเสนอแนะข้างต้นจะต่อเนื่องและยั่งยืนได้ จำเป็นต้องเชื่อมโยงและบูรณาการหลักสูตรที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน เช่น หลักสูตร นปร. นปส. และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเน้นการพัฒนาทักษะของกำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แม้ว่ากำลังคนคุณภาพจะออกจากหลักสูตรนั้นๆ แล้วก็ตาม เช่น ให้โควต้าอดีตข้าราชการกำลังคนคุณภาพเข้าร่วมจัดฝึกอบรม หรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้กับรุ่นน้อง เป็นต้น

นอกจากข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพตามขั้นตอนการบริหารกำลังคนคุณภาพ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณะวิจัยเล็งเห็นความสำคัญของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ในฐานะกลไกขับเคลื่อนระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนต่อไปจึงเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ จำแนกตามผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ สรุปได้ดังตาราง 32

ตาราง 32 สรุปข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ จำแนกตามผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ

กลุ่ม	ข้อเสนอแนะ
ผู้บริหารระดับสูง	-ทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างข้าราชการกำลังคนคุณภาพเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงาน -สร้างความคาดหวังขององค์กรกับ HiPPS โดยมีพี่เลี้ยงเป็นสักขีพยาน -เป็น mentor ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา สอนงาน และเป็นแบบอย่างในการทำงาน พร้อมทั้งให้การยืดหยุ่นด้านเวลา และเงื่อนไขต่างๆ เพื่อสร้างผลงาน/นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อราชการ
พี่เลี้ยง	-เป็น coach ทำหน้าที่สอนเรื่องงาน และเรื่องการใช้ชีวิต รวมทั้งเป็นแบบอย่างในการทำงาน -พัฒนาศักยภาพตนเองในการทำงานโดยฝึกงานกับผู้บริหารข้ามสายงานหรือข้ามองค์กร -มีระบบจูงใจ ระบบการพัฒนา และเส้นทางความก้าวหน้าควบคู่ไปกับข้าราชการ HiPPS
ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ	-พัฒนาศักยภาพตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่องจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและทำงานที่ท้าทาย -ต่อยอดและขยายองค์ความรู้ด้วยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย HiPPS -คิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม หรือผลงานจากงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาจร่วมมือระหว่างหน่วยราชการ และหน่วยงานภาครัฐ เอกชนภายนอกทั้งในและต่างประเทศ
ผู้รับผิดชอบระบบ (กองการเจ้าหน้าที่)	-สร้างทีมงานผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS เป็นพิเศษ -สร้างศูนย์การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent unit) ของแต่ละส่วนราชการ โดยเฉพาะส่วนราชการที่มีระบบบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็งนำร่องไปก่อน โดยมี สำนักงาน ก.พ. เป็นพี่เลี้ยง - -มีระบบจูงใจ ระบบการพัฒนา และเส้นทางความก้าวหน้าควบคู่ไปกับข้าราชการ HiPPS
สำนักงาน ก.พ.	-จัดอบรมให้ความรู้แก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง โดยประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ และเน้นการเรียนรู้ต่อเนื่องผ่าน e-learning หรือ Social media พร้อมสะสมเครดิต -จัดตั้งทีมนิเทศก์งาน ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการระบบ ให้คำปรึกษาร่วมแก้ปัญหา และกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในระบบ อาจ

กลุ่ม	ข้อเสนอแนะ
	ดำเนินการนิเทศก์งานปีละ 3 ครั้ง โดยทีมนิเทศก์งาน ควรประกอบไปด้วย เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ตัวแทนส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกส่วนราชการ -พัฒนากรอบการสั่งสมประสบการณ์ให้เป็นข้อตกลงหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติและประเมินผลได้จริง ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตกลงร่วมกันหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามบริบทแต่ละหน่วยงาน -ปรับปรุงและแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์ให้ยืดหยุ่นตามบริบทของหน่วยงาน และสถานการณ์การทำงาน -สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคล เช่น ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องการโอกาสในความก้าวหน้า การทำงานที่ท้าทาย และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในขณะที่พี่เลี้ยง และผู้รับผิดชอบระบบ ต้องการการสนับสนุนเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น -จัดระบบการเรียนรู้งานข้ามองค์กร เช่นเดียวกับหลักสูตร นปร. หรือหมุนเวียนงานโดยให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารของหน่วยงานเอกชน -ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกและสรรหากำลังคนคุณภาพ โดยเพิ่มเกณฑ์การนำเสนอโครงการ/ผลงานที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น -มีแนวทางพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้ใฝ่รู้อยู่เสมอ (Eager to learn) เพื่อเป็นฐานสำหรับการสร้างนวตกรรมให้กับหน่วยงาน โดยใช้กิจกรรม book briefing หรือแนะนำหนังสือดีๆ ให้อ่านและแบ่งปันความรู้จากการอ่าน -สร้างและพัฒนาทีมวิทยากรจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารการจัดการกำลังคนคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหารระดับสูง พี่เลี้ยง ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ผู้รับผิดชอบระบบและเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อเผยแพร่ระบบ HIPPS ข้ามหน่วยงาน -สร้างบรรยากาศของการพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในอาชีพอยู่เสมอ -เปิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยผลักดันให้ข้าราชการกำลังคนคุณภาพรวมกลุ่มสร้างผลงาน นวัตกรรม และโครงงาน ในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อพัฒนาต่อยอดสู่การแข่งขันระดับสากล

บรรณานุกรม

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร.* พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

กัญก์วฬาภรณ์ กลิ่นนิ่มนวล. (2554). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ตามหลักอิทธิบาท 4.* วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายการพาณิชย์บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).* วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2535). *การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ.*ขอนแก่น: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ขอนแก่นการพิมพ์.

ดวงใจ นิลพันธุ์. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม.*วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ดุจเดือน พันธุมนาวิน. (2548). *การพัฒนาที่พลิกผันไปสู่ความสำเร็จด้วยการวิจัย. เอกสารประกอบการ ในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง"ผลิตผลวิจัยระบบพฤติกรรมไทยเร่งไขปัญหารวมพัฒนาเยาวชน"* ครั้งที่ 2 โดย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ วันที่ 2-3 สิงหาคม 2548 ณ โรงแรมจอมเทียน ปาลม บีช พัทยาจังหวัดชลบุรี.

ชาย โพธิสิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

งามตา วนินทานนท์. (2545). การวิจัยเพื่อสร้างดัชนีคุณภาพชีวิตสมรสในครอบครัวไทย .*วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 8(1),*73-113.

จินตนา เหลืองศิริเธียร. (2550).*การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมกับภาวะซึมเศร้าของผู้สูงอายุในจังหวัดเพชรบูรณ์.* ปริญญานิพนธ์ (จิตวิทยาพัฒนาการ).กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดนัย เทียนพุฒ. (2547). *การประเมินระบบ 360 องศา.*กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์,

ติน ปรัชญพฤทธิ์.(2546). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์.*พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ.* กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

ทวีวัฒนา เชื้อมอญ (2540). *ผลการใช้รูปแบบพยาบาลพี่เลี้ยงสำหรับพยาบาลใหม่ต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหาร

การศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธานี กล่อมใจ เพ็ญศรี ชุนใช้ วรรณภา นิวาสะวัต และศุภวัฒนากร วงศ์ธนวสุ. (2542, สิงหาคม-พฤศจิกายน). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทครูพี่เลี้ยงของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลแหล่งฝึกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเขตภาคะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารการศึกษาพยาบาล,* 2.

ธีรเดช ฉายอรุณ. (2542). *การศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพเข้าใหม่โดยใช้การสำรวจซ้ำสองช่วงเวลา.* ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2537). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.* กรุงเทพ ฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บังอร โสพส. (2537). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ความเปนมาและกระบวนการทควรจะเปลี่ยนไป.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญเฉลา สุริยวรรณ. (2533). *ผลการใช้ระบบพี่เลี้ยงในโปรแกรมปฐมนิเทศที่มีต่อความรู้ ทัศนคติ และทักษะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลสำเร็จใหม่.* วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปฬาณี ฐิติวัฒนา. (2553). แนวคิดเรื่องความเชื่อ และ พฤติกรรมภูมิปัญญาของสถาบันครอบครัวไทนในอดีต. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 24,29-51

ปาริฉัตร อั้นประเสริฐ. (2543). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเชาวน์ปัญญาความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนศึกษานารีกรุงเทพมหานคร.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปัญญาฎา ประดิษฐบาทุกา. (2551). *รายงานการวิจัยเรื่องการสังเคราะห์งานวิจัยเชิงทดลองเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์.* รายงานการศึกษาส่วนหนึ่งของวิชา วป 991 แผนการศึกษาวิจัยเฉพาะบุคคล. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ฝ่ายการพนักงาน สายงานทรัพยากรบุคคลและสนับสนุนองค์กร ธนาคารกรุงไทย. (2556). *Talent Management*. สืบค้นจาก http://www.gotoknow.org/file/neoindust/KTB+TALENT.doc.

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม. (2552). *โครงการ Talent management.* สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2556 จาก http://www.med.cmu.ac.th/hospital/nis/pdf/talent.pdf

พรรัตน์ แสดงหาญ. 2556. คนเก่งรักองค์กร องค์กรรักษ์คนเก่ง (Talent management). Human Resource Focus. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2556 จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/84/80-84.pdf.

พัฐสุดาโรจน์ทองคำ. (2546). *ประสิทธิภาพและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลศรีสังวร สุโขทัย*. ปริญญานิพนธ์ ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พินิจ ปรีชานนท์ (2531). *เปรียบเทียบประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติวิชาการพยาบาลทางห้องผ่าตัด ระหว่างระบบพยาบาลพี่เลี้ยงกับระบบปกติ ของนักศึกษาพยาบาล ชั้นปีที่สาม โรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี*.วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาพยาบาลสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2532). *พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*.กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์.

ลักษมี บุญธรรม. (2540). *อัตมโนทัศน์ การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมการดูแลตนเองของผู้สูงอายุ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล

วรรณคดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธระหวางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผูอำนวยการความพึงพอใจในงาน ปจจัยสวนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันกับองคการของอาจารยพยาบาล วิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.* วิทยานิพนธวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

วันเพ็ญ พิศาลพงศ์. (2540). *การถ่ายทอดทางสังคมกับพัฒนาการของมนุษย์*.พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

วัลลภา บุญรอด**.** (มปป). *การเป็นพยาบาลพี่เลี้ยง คือ กระบวนการพัฒนาตนเอง และ การสรรค์สร้างความเป็นวิชาชีพ เพื่อพัฒนา คุณภาพการพยาบาล. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2555 จาก http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpreceptorship2011.files.*

วิรัติ ปานศิลา. (2542). *การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลักษณ์ และการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล ในภาคเหนือของประเทศไทย.* ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วิลาสลักษณ์ ชัววัลลี. (2542). การรับรู้ความสามารถของตน. *สารานุกรมศึกษาศาสตร์*.ฉบับเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระชนมพรรษา 6 รอบ 5 ธันวาคม2542. กรุงเทพ ฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วัลภา สบายยิ่ง. (2542). *ปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมาย การรับรู้ความสามารถของตนเอง และบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้จำหน่ายตรง*. ปริญญานิพนธ์ วท.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์.* ปรับปรุงใหม่ กรุงเทพฯ:

สำนักพัฒนาการศึกษา

สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน.*พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

สมชาย วรัญญานุไกร.(2547). *การสังเคราะห์ปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.*กรุงเทพฯ: บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมชาย สุวิชาวรพันธุ์.(2548) *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของนักวิจัยเทคโนโลยีแห่งศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมศักดิ์ สีดากุลฤทธิ์. (2545). *ปัจจัยการถ่ายทอดทางสังคมเชิงวิชาชีพครูที่ส่งผลต่อเอกลักษณ์วิชาชีพและพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของครูแนะแนว*. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุทิติ ขัตติยะ.(2545).*กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการส่งเสริมนโยบายสาธารณะ ของการผลิตรายการโทรทัศน์ "กรองสถานการณ์"* รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11.

สุเทพ เทียนสี. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน : ศึกษากรณีบริษัทการบินไทย (มหาชน)จำกัด.* วิทยานิพนธ์ วทม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพ ฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุมิตตรา เจิมพันธ์. (2545). *จิตลักษณะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุเมตตา คงสง. (2543). *การศึกษาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของเด็กที่มีความสามารถพิเศษโดยใช้ชุดฝึกความคิด.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาพิเศษ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพิชชา วงศ์จันทร์. (2554). *อิทธิพลของลักษณธทางจิต ลักษณะสถานการณ์ที่มีต่อพฤติกรรมสุขภาพและภาวะโภชนาการของบุคลากรกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.* รายงานการวิจัย สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพัตรา สุภาพ. (2546). *สังคมและวัฒนธรรม.* กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ.* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณ์คอมพิวเตอร์การพิมพ์.

สำนักงานศึกษาธิการเขต 5. (2530*). การพัฒนาความคิด ทฤษฎี กระบวนการสอนคิดเป็น.* ราชบุรี: สำนักงานศึกษาธิการเขต.

อังศินันท์ อินทรกำแหงและคณะ. (2553). *ศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HIPPS ของส่วนราชการ.* สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรับทุนจาก สำนักงาน ก.พ.

อังศินันท์ อินทรกำแหง อัจฉรา สุขารมณ์ แลอรพินทร์ ชูชม. (กันยายน,2550). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤตชีวิตของสตรีไทยสมรสวัยกลางคนที่ทำงานนอกบ้านภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 13(1),* 50-65.

อัจฉรา บุญหนุน และสุกัญญา ประจุศิลป. (2546, มกราคม – เมษายน). ผลของการฝึกอบรมการเตรียมความพร้อมพยาบาลพี่เลี้ยงต่อความพร้อมในการปฏิบัติบทบาทพยาบาลพี่เลี้ยงโรงพยาบาลบ้านหมี่. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 15(1):

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และวิลาสลักษณ์ ชัววัลลี; (2542). *การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน, รายงานวิจัยฉบับที่ 70,* กรุงเทพ ฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสุมิต สัฌชุกร .(2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). *Behavioral Competency Dictionary: พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ.* พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

อารี พันธ์มณี. (มกราคม-มิถุนายน, 2543). ครู : บุคลิกภาพสร้างสรรค์**.** *วารสารการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา. 2,3-4 ,25-29*

อารี รังสินันท์. (2532ก). *ความคิดสร้างสรรค์.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

อรัญญา สุวรรณวิก.(2542). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทยูคอม.* วิทยานิพนธบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

อุบล เลี้ยววาริณ. (2534). *ความสำคัญของการศึกษาที่มีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานคร.* ปริญญานพนธิ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

หทัยรัตน์ มาประณีต. (2549). การส่งเสริมการเรียนรู้ไอซีทีเพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสตรี. *วารสารทรัพยากรณ์มนุษย์, 2*(2),51-56.

Anderson, Ronald D. et al. (1970). *Developing Children Thinking Through Science.* Englewood Cliffs, N.J.: prentice–Hall.

Anderson, J. R. (1973, July). *Classroom Interaction, Academic Achievement and Creative Performance in Sixth Glade Classroom*. Dissertation Abstracts International. 34: 180–A.

Ashford, S.J. (1986). “Feedback Seeking in Individual Adaptation : A Resource Perspective,” *Academy of Management Journal,* 29, 465-487.

Ashforth, B. E. (1997). "A Longitudinal Investigation of the Relationship Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology,* 50, 395-426.

Baker, W. (2003). Mentoring-improving the quality of work life and organizational effectiveness: A case study of a formal mentoring programme implemented in a higher education organization. *Proceeding from the HERDSA 2003 Conference.* Sydney: Australia.

Barletta, J. (1996). *An Examination of the Professional Status and Identity of School Counseling in Australia*. Dissertation Thesis Ph.D.(Applied Behavioral Sciences and Educational Leadership). Athens :Ohio University. Photocopied.

Bartol, K., Martin, D., Tein, M. & Matthews, G. (1998). Management: A Pacific Rim Focus. Roseville NSW: McGraw-Hill.

Benner, P. (1984). *From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice.* Menlo Park, CA: Addison-Wesley.

Berns, R.M. (2010). *Child, Family, School, and Community: Socialization and Support.* Belmont, CA: Cengage.

Blum, Minton L.; & Jane C. Naylor. (1968). *Industrial Psychology*. New York : Harper &Row Publisher.

Buchanan II, (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Manager in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004, April). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Managemen ,S,* 67-82.

Busen, N. H. & Engebretson, J. (1999). Mentoring in Advanced Practice Nursing: The Use of Metaphor in Concept Exploration. *The Internet Journal of Advanced Nursing Practice*, 2(2).

Carr E.G, et al. (1999). *Positive behavioral support for people with developmental disabilities: A research synthesis.* Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

Chao, G. T; et al. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.

Clover, J. (1980). *Becoming a More Creative Person*. Englewood Cliffs, New jersey: prentice–Hall.

Clutterbuck, D. (1993). *Mentoring of Top Managegers in Oxford Regional Health Authority.* Oxford Regional Health Authority/European Centre for Mentoring.

Clutterbuck, D.(1998). *Learning Alliances: Tapping into Latent Talent.*Institute of Personnel and Development.

Copp, S. (1976). Social Support as a Moderator for Life Stress. *Psychomatric Medicine*, 38, 300-312.

Costa, P. T, Jr & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory* : *Professional Manual.* Psychology Assessment Resources, Odessa. Fl.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research (2nd ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.

Daisy, L. S. (2000). "The Socialization Process of New College Faculty in Family and Consumer Sciences Teacher Education," *Journal of Family and Consumer Science Education*, 18 (1), 19-37.

David, G.C. and Kamell, M. (2009). Strategic Talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19, 304-313.

Davis, G. A. and Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers.* Boston: Allyn and Bacon.

Fawcett, D. (2002). Mentoring_What It Is and How to Make It Work. *AORN Journal, 75(5).*

Felman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organizational Members. *Academy of Management Review,* 6, 309-319

Feldhusen, John F.; et al. (1971). The Relationship Between Academic Grades and Divergent Thinking Score Derived from Four Different Method of Testing. *The Journal of Experimental Education,* 40,35-39.

Gibson, J.L. (1979). *Organization: Behavior, Structure and Processes. 3rd* Texas: Business publication.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (2004). *Organization Behavior Structure Process. 10th ed.* New York : McGraw-Hill.

Greenberg, J. & Baron, R.A.. (2003). *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon.

Guilford, J. P. (1967). *The Nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Guilford, J. P.; & Hopfner, R. (1971). *The Analysis of Intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Hair, J. R. and others. (2010). *Multivariate Data Analysis with Reading*. New Jersey : Prentice-Hall

Hair, J. R., Black, W. Anderson. B. Babin, & Ronald L. Tatham (2005). *Multivariate Data Analysis (6th ed),* Prentice-Hall.

Heck, R.H. (1995). Organizational and Professional Socialization: Its Impact on the Performance of New Administrators. *The Urban Review, 27(*1), 31-49.

House, J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Jackson-Bowers, E. , Henderson, J., and O'Connor, M. (2000). Evaluation of the ALIA (SA) mentoring group 1999: a grounded theory approach. Retrieved September 25, 2004, from http://archive.lia.org.au/branches/sa/mentoring/1999/clare.html

John, D.M. (1954). Management in the Public Service. New York: Hill.

Johns, G. (1996). *Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work*. 4th Ed. New York : Harper Collins College Publishers.

Johnson, W. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology : Research and Practice,* 33(1), 88-96.

Joreskok, K. G. & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8 : Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language.* Chicago : Scientific Software International . Inc.

Judge, A. T. Heller, D. & Mount. K.M. (2002). 'Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction : A Meta- Analysis.' *Journal Applied Psychology,* 87 (3), 530-541.

Katz, R. (1980). "Time and Work : Toward an Integrative Perspective," *Research in Organizational Behavior.* 2 : 81-128. Edited by B.M.

Kaplan, S. (2001). Meditation, restoration, and the management of mental fatigue. *Environment and Behavior, 33,* 480–506.

Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling : A Researcher' s Guide.* Thousand Oaks : Sage Publications.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.).* New York: Guilford.

Kram, K. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal,* 26(4), 608-625.

Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life.* Glenview, IL: Scott Foresman.

Kutilek, L. M. and Earnest, G. W. (2001). Supporting professional growth through mentoring

and coaching. *Journal of Extension*: 39(4). Retrieved December 9, 2002 from www.Joe.org.

Lashway, L. (2002). Developing instructional leaders. *ERIC Digest 160* . Retrieved November 16, 2002, from http://eric.uorgon.edu/publications/digests/digest160. html

Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life.* New York: Alfred A. Knopf.

Lewis R. E and Heckman R. J. (2006). Talent Management a Critical Review. *Human Resource Management Review, 16 (2),*139 154.

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* In M. D. Dunnette (Ed.).Handbook of industrial and organizational psychology (1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Logan, Lilian M.; & Virgil G. Logan. (1971). *Design for Creative Teaching*. Toronto: McGraw–Hill of Canada.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. 7th ed. Singapore: McGraw-Hill International.

Macionis, John J. (2007). *Sociology.* (12th Edition). Prentice Hall.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1,61-89.

Meyer, J. P. Allen, N. J. & Smith. C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Mincemoyer, C. C. & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships For individual and organizational change. *Journal of Extension,* 36(2). Retrieved December 12, 2002, from http://www.joe.org/joe/1998april/a2.html.

Morrison, E. W. (1993a). "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization," *Journal of Applied Psychology*, 78,173-183.

----------. (2002). "Newcomer Relationships : The Role of Social Network Ties during Socialization," *Academy of Management Journal*, 45(6),1149-1160.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee–Organization Linkages :The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.* NY: Academic Press.

Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology.* (7th ed). North Carolina : Thomson Wadsworth.

Newstrom. John W. & Davis, Keith. (1993). *Organizational behavior; Personnel management; Industrial sociology. 9th edition*. New York :McGraw-Hill.

Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.

Osborn, Alex F. (1963). *Applied Imagination*. Charles Scribner's Sons. New York: n.p.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process : the Role of Information Acquisition. *Personal Psychology*, 45 (4), 849-874.

Parvin, W. (2001). *Moving towards an understanding of mentoring in supporting graduate business start up.* AMED The 8th European Mentoring Conference. The Foundation for SME Development, University of Durham. Retrieved May 5, 2004, from www.mentoring.org.

Pender, N.J. (1996). *Health Promotion in nursing practice.* 2nd ed. Connecticus : Appleton & Lange.

Peterson, E. &Plawman, E.G. (1953).*Business Organization and Management*. Illinois: Richard D. Irwin.

Phongpiboon Sak-Udomkajorn and Wittapon Jawjit. (2009). *Improving organization performance through Talent management and employee engagement*. Lecture paper.

Porter, Steers, Mowday, and Boulian. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*,59(5), 603-609.

Ragins, B. & Cotton, J. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology,* 84, 529-550.

Rizzo, J. R. House, R.J. & lirtzman. S.I. (1970) "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization," *Administrative Science Quarterly*, 15,150-163.

Robert, E.L. and Robert, J.H. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource management review*, 16, 139-154.

Setton; R.P. & Adkins, C.L. (1997). Newcomer Socialization :The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family members. *Journal of Business and Psychology*, 11,112-124.

Schaefer, C. ; Coyne, J. ; & Lazarus, R.S. (1981, March/October). The Health - Related Functions of Social Support. *Journal of Behavioral Medicine, 4,*381 – 401.

Schaffer, M.A. (2005). Social Support. Philadelphia: Lippincott.

Schultz, D.E. & Schultz, H.F. (1998) Transitioning marketing communication into the

twenty-first century. *Journal of Marketing Communications, 4(1),* 9–26.

Schweyer, Allan. (2004). Talent Management: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Canada: Tri Graphic Print, John Wiley & Sons,

Shapiro, E. C., Haseltine, F., & Rowe, M. (1978). Moving up: role models, mentors, and the patron system. *Sloan Management Review.*

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment,Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administraive Science Quarterly*, 22,46-56.

Stringer, Robert A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariates Statistics*. New York: Harper Collins college Publishers.

Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010).Global Talent management :Literature,I ntegrative framework and suggestions for future research. *Journal of world business*,45,122-133.

The BPW/USA leaders (2002). 2001-2002 Leadership resource guide: leadership section1. Retrieved December 9, 2002 from www. bpw.usa.leaders.

Treffinger, D. J. (1987). Review of the book Critical issues in gifted education. Maker, C. J. (Ed.). *Journal for the Education of the Gifted,* 10, 324-331.

Torrance, Paul. (1962). *Guiding Creative Talent.* New York: Prentice-Hall, Englewood Cliff, N.J.

Wallach, Michael A.; & Nathan, Kogan. (1965). *Models of Thinking in Young–Children: A Study of the Creativity–Intelligence Distinction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Weiss, D.J., & et. al. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. (*Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22) University of Minnesota, Minneapolis.

Yung, Hilary Ha-Ping. (1994, October). Socialization, Role Conception and Ethical DecisionMaking:A Literature Review, *AJNS*, 20, 18 - 25.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม <u>สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ</u> เรื่อง
การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

<u>คำชี้แจง</u>

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการ“ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ” ให้กับ สำนักงาน ก.พ. และในการดำเนินโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสานวิธี ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กรณีศึกษากลุ่มกับการวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) และทฤษฎีการเรียนรู้ในเชิงรุก (Active learning theory) เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาและใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน **<u>ในฐานะของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ</u>** ในครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะทำงานขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษาครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือระบบ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากท่าน ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ 5 ระดับและคำถามปลายเปิด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากท่านหากข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือครั้งนี้เป็นอย่างดี
รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง
ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าคณะทำงาน รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495000 ต่อ 17624 มือถือ 089-1653520
ผู้ช่วยนักวิจัย ดร.นริสรา พึ่งโพธิ์สภ โทร. 02-6495000 ต่อ 17626 มือถือ 081-327-8672

กรุณาส่งกลับ ภายในวันศุกร์ที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2556 ตามชื่อ –ที่อยู่ ที่แนบ มายัง
รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง
ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110
หรือส่งทาง E-mail: ungsinun@gmail.com หรือ ungsinun@swu.ac.th หรือทาง Fax. 02-2620809

<u>สำหรับ ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ</u>

<u>หมายเหตุ</u>กำลังคนคุณภาพเช่น HIPPS, Talent, New wave, นปร, นักเรียนทุน, ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง,มีความสามารถสูง

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไป

1. **ตำแหน่ง** ..... ระดับ .....
2. **สังกัดที่ทำงาน/ที่อยู่ที่ทำงาน**.....

   .....
3. **E-mail:** ..... เบอร์โทรที่ติดต่อสะดวก .....
4. **อายุ**..... ปี ..... เดือน อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
5. **ประสบการณ์** (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

   ( ) มีบทบาทในการทำงานราชการที่เน้นผลสัมฤทธิ์และต้องใช้ทักษะสูงมา ..... ปี .....เดือน

   ( ) เคยเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อนและออกจากระบบกำลังคนคุณภาพมา ..... ปี ..... เดือน

   ( ) ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อยู่

   ( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ท่านคิดว่า ระยะของการอยู่ในระบบราชการของท่าน อยู่ในช่วง

   ( ) ระยะเริ่มต้นเป็นสมาชิกของหน่วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Investigation)

   ( ) เริ่มทำความเข้าใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Entry)

   ( ) มีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning)

   ( ) ตัดสินใจยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ (Acceptance)

   ( ) ต้องการที่จะคงอยู่ในระบบราชการจนเกษียณแน่นอน (Maintenance)

   ( ) หันเห ต่อรอง จะย้ายออกหรือจะอยู่ต่อจนเกษียณ (Divergence)

   ( ) กลับมาเรียนรู้งานใหม่อีกครั้งโดยดึงความภาคภูมิใจกลับมา (Re-socialization)

   ( ) พร้อมออกจากงานราชการทันทีตามวาระหรือโอกาสที่เอื้อมาถึง (Exit)
7. ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ (ให้ระบุลำดับหมายเลขจากปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด (1)ไปหาที่สำคัญน้อย (7) เริ่มจากลำดับที่ 1,2,3.....7)

   ..... ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation)

   ..... เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)

   ..... เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (People they work with)

   ..... ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do)

   ..... โอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities)

   ..... โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity)

   ..... อื่น ๆ โปรดระบุ .....

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้นกับตัวท่านและที่เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>ส่วนที่ 2</u> เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ					
1.ท่านมีความสุขมากในการทำงานอยู่ในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานนี้					
2.ท่านพอใจกับตนเองที่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ (เช่น ระบบ HiPPS)					
3.การทำงานในระบบบริหารข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน					
4.การได้ทุ่มเทให้กับหน่วยงานที่มีข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น					
5.แม้ว่าการลาออกจากการเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในขณะนี้ จะให้ประโยชน์สำหรับท่าน แต่ท่านจะไม่ทำ					
6.ท่านชื่นชอบในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถสูงในหน่วยงานแห่งนี้					
7. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ถือเป็นปัญหาของท่านด้วย					
8. ท่าน<u>ไม่เคย</u>รู้สึกว่า ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่านเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของท่าน	ข้อ-				
9. ท่านจะรู้สึกผิด หากลาออกจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในขณะนี้					
10.ท่านชื่นชอบในระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานจนไม่คิดที่จะลาออกจากการเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
11.ท่านรู้สึกว่า ระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ให้ประโยชน์แก่งานราชการเป็นอย่างมาก					
12.ท่านรู้สึกว่า ระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความหมายสำคัญสำหรับท่านมาก					
13.ท่านพร้อมที่จะเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ที่มีความก้าวหน้าเป็นไปตามเป้าหมายของระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
14.ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้งานกับพี่เลี้ยงในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพราะถือเป็นการพัฒนาตนเองได้รวดเร็วขึ้น					
<u>ส่วนที่ 3</u> การรับรู้ในบทบาทตนเองในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
1.ท่านเข้าใจในบทบาทของการเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
2.ท่านหมั่นพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์ต่อเนื่อง					
3.ท่านได้ศึกษาคู่มือ และทำความเข้าใจในเอกสารการอบรมเกี่ยวกับบทบาทการเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อย่างละเอียด					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4.ท่านมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่าน					
5.ท่านได้แสดงบทบาทให้ข้าราชการทั่วไป ได้เข้าใจถึงเป้าหมายของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน ว่าส่งผลดีต่อส่วนราชการโดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งต่อการบริหารงานบุคคลทั่วไป					
6.ท่านพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้พร้อมต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการทั่วไป					
7.ท่านพร้อมรับฟังปัญหาของเพื่อนข้าราชการทุกคนทุกเรื่องเสมอ					
8.ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
9.ท่านได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีส่วนช่วยให้เพื่อนข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้พัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่วางแผนไว้ได้					
10.ท่านยอมรับได้ในความแตกต่างของข้าราชการแต่ละคน					
11.ท่านตั้งใจที่จะเรียนรู้หรือเข้าฝึกอบรมทุกครั้งที่ทางส่วนกลางหรือสำนักงาน ก.พ.จัดให้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
12.ท่านได้วางแผนการพัฒนาตนเองได้ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน					
13.ท่านรู้ว่าจะแก้ไขปรับปรุงตนเองอย่างไรเมื่อได้รับผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง หรือเพื่อนร่วมงาน					
14. ท่านได้เรียนรู้และเข้าใจงานจากการหมุนเวียนงานของตนเองจนเกิดประสิทธิผลต่อตัวเองและหน่วยงานที่ท่านไปปฏิบัติ					
15.ท่านช่วยให้กับข้าราชการทั่วไปได้เข้าใจในระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ว่าไม่ใช่การได้เปรียบเสียบเปรียบแต่เป็นความร่วมมือเพื่อเพิ่มคุณภาพงานของหน่วยงานราชการ					
16.ท่านได้เรียนรู้งานเป็นอย่างมากจากการที่ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายหรือตรงกับความสนใจของท่าน					
17.ท่านมีการพัฒนาตนเองให้เติบโตก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วด้วยการสร้างผลงานที่ประจักษ์ชัดให้กับหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติ					
18.ท่านมีส่วนสำคัญต่อระบบบริหารกำลังคนคุณภาพด้วยการหมั่นเรียนรู้งานที่หลากหลายและลึกซึ้งจากการหมุนเวียนงานและจากผู้รู้					
ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน 1. ท่านพอใจกับวิธีการที่หัวหน้างานของท่านใช้ในการแก้ปัญหากับลูกน้อง					
2. ท่านมีโอกาสทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อข้าราชการคนอื่น ๆ ได้					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. ท่านสามารถนำนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติได้จริง					
4. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
5.ท่านมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี					
6. ท่านสามารถสร้างงานหรือมีงานให้ทำอย่างภาคภูมิใจตลอดเวลา					
7.ท่านมีอิสระที่จะบอกให้คนอื่นๆ ทำอะไรได้โดยไม่ต้องกลัวอิทธิพล					
8. ท่านพอใจในค่าตอบแทนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน					
9. ท่านมีอิสระที่จะใช้วิธีการหรือแนวทางการทำงานของตนเองได้					
10. ท่านได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานได้ดี					
11. ท่านพอใจกับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานของท่าน					
12. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่					
13. ท่านมีโอกาสได้ทำงานที่หลากหลาย					
14. ท่านสามารถทำในสิ่งที่ไม่ค้านกับจิตสำนึกของตนเองในหน่วยงาน					
15. ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน					
16.ท่านพอใจกับสภาพแวดล้อมในห้องทำงานและที่ทำงานของท่าน					
17.ท่านพอใจกับการทำงานของตนเองที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน					
18. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับจากสังคมในหน่วยงาน					
ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่องาน 1.ท่านจะมีความสุขมากในการทำงานในหน่วยงานนี้จนเกษียณ					
2. ท่านไม่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	ข้อ -				
3. การทำงานในขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน					
4. การได้ทุ่มเทให้กับหน่วยงาน ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น					
5. ท่านมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานแห่งนี้					
6. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของหน่วยงานก็เป็นปัญหาของท่านด้วย					
7. ท่านไม่รู้สึกว่าที่ทำงานแห่งนี้เป็นเหมือนกับครอบครัวของท่าน	ข้อ -				
8. การที่ท่านไม่ลาออกในขณะนี้เป็นเพราะรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานนี้มีบุญคุณต่อท่าน					
10. .การที่ท่านไม่ลาออกในขณะนี้เป็นเพราะท่านมีความหวังที่ดีขึ้นกับงานอาชีพในอนาคตของท่าน					
ส่วนที่ 6 บุคลิกภาพ 1. ท่านชอบสถานที่ที่มีคนอยู่รอบข้าง					
2. ท่านเป็นคนหัวเราะง่าย					
3. ท่านชอบที่จะอยู่ในที่ที่มีกิจกรรมทำ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. ท่านเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี					
5. ท่านเป็นคนร่าเริงและสดชื่นแจ่มใส					
6. ท่านชอบที่จะพูดคุยกับคนทั่วไป					
7. ท่านชอบแสดงพลังที่มีอยู่ออกมา					
ส่วนที่ 7 ความคิดสร้างสรรค์ 1. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกว่าตนเองเต็มไปด้วยพลังสร้างสรรค์					
2.ท่านมีแนวทางในการดำเนินชีวิตตามวิถีทางที่ท่านเลือกเองได้					
3.ท่านจะพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจที่จะเชื่อตามความคิดผู้อื่น					
4.ท่านกระตือรือร้นที่จะได้เรียนรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน					
5.ท่านมีความสุขที่ได้ทุ่มเทความพยายามเพื่อหาคำตอบในสิ่งที่อยากรู้					
6.การสนใจใคร่รู้ในวิทยาการใหม่ๆ เป็นลักษณะประจำตัวของท่าน					
7.ท่านเปลี่ยนความคิดของตนเองได้ เมื่อพบว่าความคิดนั้นไม่ถูกต้อง					
8.ท่านกล้าที่จะตัดสินใจโดยใช้วิธีการใหม่ๆ ที่อยู่บนหลักการของความมีเหตุผล มากกว่าที่จะยึดตามแนวคิดแบบเดิมๆ					
9.ท่านพร้อมที่จะเสี่ยงในการสร้างสรรค์สิ่งที่แตกต่างไปจากผู้อื่น					
10.ท่านกล้าที่จะทดลองทำในสิ่งที่คนอื่นเห็นว่าโอกาสสำเร็จได้ยาก					
ส่วนที่ 8 บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ 1.ข้าราชการในหน่วยงานท่าน มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
2.บรรยากาศในที่ทำงานท่าน มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้อย่างต่อเนื่อง					
3.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันได้อย่างสนิทใจ					
4.หน่วยงานของท่าน มีข้าราชการที่มีประสบการณ์มีความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการให้คำปรึกษางานกับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
5.หน่วยงานของท่าน มีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ					
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายและแผนงานในการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ที่ชัดเจน					
7.หน่วยงานของท่าน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
8.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน พร้อมที่จะให้โอกาสท่านได้รับผิดชอบภารกิจที่					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
สำคัญกว่า อย่างเต็มใจ					
9.ในหน่วยงานมีระบบจูงใจที่ชัดเจนให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงได้ใช้พลังในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
10.หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้ได้ผลดีได้					
11.บุคลากรด้านการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ใส่ใจในการบริหารจัดการงานได้ตามเป้าประสงค์ของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
12.ในหน่วยงานของท่าน มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ที่ชัดเจน					
13.ในหน่วยงานของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อราชการได้จริง					
14.ในหน่วยงานของท่านมีลักษณะงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพได้ใช้ศักยภาพที่เกิดประโยชน์ต่องานราชการอย่างต่อเนื่อง					
<u>ส่วนที่ 9</u> การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 1.ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจท่านอย่างเต็มที่ในการทำงานในหน่วยงาน					
2.ผู้บังคับบัญชาได้จัดหาทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ท่านและข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ศึกษาเพิ่มเติม					
3.ผู้บังคับบัญชาทำตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกท่านเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ อย่างโปร่งใสและเที่ยงธรรมกับข้าราชการทุกคน					
4.ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังกับท่านที่จะช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างรวดเร็ว					
5.การที่ท่านเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพทำให้ท่านได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นจากผู้บริหาร					
6.ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับท่าน					
7.ท่านได้รับความร่วมมือกับข้าราชการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นอย่างดีในการประสานงานเพื่อพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
8.ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
9.ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เป็นระยะจากผู้บังคับบัญชา					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10.ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน					
11.ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานหรือโครงการอย่างเป็นทางการให้ท่านได้มีโอกาสทำงานนั้นได้โดยอิสระ					
12.เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับในบทบาทการเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพของหน่วยงาน					
13.เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีทำงานร่วมกับท่านพร้อมกับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพคนอื่น ๆ อย่างเต็มใจ					
14.เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือกับท่านเป็นอย่างดีในการทำงาน					
ส่วนที่ 10 กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน 1.ท่านได้รับการถ่ายทอดโดยตรงทั้งทักษะและความรู้จากพี่เลี้ยงหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ					
2.ท่านได้รับการมอบหมายในภาระงานที่สำคัญและท้าทายต่อการเรียนรู้ของท่าน					
3.ผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงของท่านเป็นแบบอย่างของผู้มีความรู้และมีผลสัมฤทธิ์สูง					
4. ท่านได้รับการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าของตนเอง					
5.ท่านได้แสดงบทบาทของการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้จากการสอนงานของผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงเป็นหลัก					
6.ท่านได้รับการถ่ายทอดในการทำงานจากการที่ได้สังเกต ได้ติดตามการทำงานของผู้บังคับบัญชา					
7.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการหมุนเวียนงานในหน่วยงานที่ตรงกับบุคลิกภาพ ความสนใจและความสามารถของท่าน					
8.ท่านได้รับคำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย วางแผนการพัฒนาตนเองและการกำกับจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยง ให้ไปสู่เป้าหมายนั้นได้จริง					
9.ท่านได้รับการอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมสอดแทรกไประหว่างการสอนงานของผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยง เป็นระยะ					
10. ท่านมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้หรือกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานและผลที่ได้รับ					
11.บ่อยครั้งที่ท่านต้องการคำตอบเรื่องใด ท่านจะแสวงหาข้อมูลด้วยการค้นคว้าจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ เช่น บทความ หนังสือ คู่มือ โครงงาน งานวิจัย เป็นต้น					
12.ท่านได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากจากการเข้าอบรมโดยตรงจากหลักสูตรเฉพาะที่หน่วยงานหรือสำนักงาน ก.พ. จัดให้					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13.ท่านทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถโดยไม่เบียดเบียนเวลาราชการเพราะถือเป็นการพัฒนาคุณธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น					
14.ท่านมีเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันได้ทุกเมื่อ เกี่ยวกับการทำงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
<u>ส่วนที่ 11</u> ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่านทำให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพและข้าราชการในหน่วยงานมีการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น					
2.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ทำให้ข้าราชการในหน่วยงานท่านเห็นความสำคัญของคนเก่งและมีความสามารถสูง มากขึ้น					
3.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน					
4.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ในหน่วยงานท่าน สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้จริง					
5.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ช่วยให้ข้าราชการที่มีความสามารถสูงทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้น					
6.ท่านมีภาระงานที่หลากหลาย แต่สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มากขึ้น เมื่อเทียบกับเพื่อนข้าราชการ					
ตั้งแต่ในหน่วยงานมีระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ทำให้ท่านเปลี่ยนแปลงคือ... 7.ท่านมีรูปแบบการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น					
8.ท่านทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม					
9.ท่านได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการอยู่ในระบบกำลังคนคุณภาพ					
10.ท่านเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่องานจึงมีทักษะการให้บริการที่ดีขึ้น					
11.ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานดีขึ้น					
12.ท่านมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในหน่วยงาน เพิ่มมากขึ้น					
13.ท่านมีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น					
14.ท่านช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งในทีมได้ดี					
15.ท่านมีทักษะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
16.ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ					
<u>ส่วนที่ 12</u> ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.ท่านได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
2.ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
เพิ่มมากขึ้น					
3.ท่านนำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการของท่านมาปรับใช้ในการทำงาน จนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
4.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้เป็นคนดี คนเก่งได้จริง					
5.ท่านมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม					
6.ท่านเป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆ ให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้					
7.ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการได้					
8.ท่านทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้น					
9.ท่านมีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาดีขึ้นกว่าเดิม					
10.ท่านมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาบ่อยครั้งมากขึ้น					
11.ท่านมีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานอย่างคงเส้นคงวา					
12.ท่านมีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆอยู่เสมอ					
<u>ส่วนที่ 14</u> ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว					
2.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น					
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชน/หน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้น					
4.ระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชนแท้จริง					
5.ท่านภาคภูมิใจในตนเองและกับเพื่อนราชการทุกคน มากขึ้นที่ได้มีโอกาสทำงานในระบบราชการที่มีคุณภาพสูงทัดเทียมนานาชาติได้					
6.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น					
7.ท่านพึงพอใจตนเองเพิ่มมากขึ้น จากการที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ของส่วนราชการ					
8.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
9.การนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานของท่าน เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน					
10.การบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่าน จำเป็นต้องได้รับพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยเสริมให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ
2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่านมีอะไรบ้างโปรดระบุ
3. หน่วยงานของท่านมีปัจจัยอะไรที่ต้องเสริมและ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้มแข็ง ต่อการนำระบบ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
   - ปัจจัยที่ต้องเสริมเสริม(จุดอ่อน) คือ ----------
   - ปัจจัยที่เข้มแข็ง (จุดแข็ง) คือ ----------
4. ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากข้าราชการและจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไรบ้าง และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง
5. ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เข้ามาใช้โดยที่คาดหวังและไม่คาดหวัง มีอะไรบ้าง
6. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐควรเป็นอย่างไรในแต่ละด้าน

   6.1 ผู้บริหารควร.....

   6.2 ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในด้านสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน

   - สมรรถนะที่จำเป็นคือ.....
   - สมรรถนะที่ขาดและต้องเร่งพัฒนาคือ.....
   - วิธีการเรียนรู้แบบใดที่ท่านคิดว่าได้ผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพของท่านมากที่สุด

   6.3 พี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควร.....

   6.4 ข้าราชการทั่วไปควร .....

   6.5 ข้าราชการการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพควร

   6.6 บุคคลอื่น ๆ ระบุ .....

   6.7 ระบบการบริหารงานบุคคล ควร.....

   6.8 ระบบการบริหารงานทั่วไปควร .....

   6.9 โครงสร้างหน่วยงานควร.....

   6.10 อื่น ๆ โปรดระบุ . .....

ขอขอบคุณเป็นอย่างมากที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

รศ. ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหงและคณะ

โทร.089-1653520

แบบสอบถามสำหรับ <u>พี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ</u> เรื่อง

การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

<u>คำชี้แจง</u>

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการ“ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ” ให้กับ สำนักงาน ก.พ. และในการดำเนินโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสานวิธี ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กรณีศึกษาแบบกลุ่ม กับการวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) และทฤษฎีการเรียนรู้ในเชิงรุก (Active learning theory) เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาและใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

ทั้งนี้ คณะที่ปรึกษาโครงการใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน**<u>ในฐานะพี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ</u>** ในครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะทำงานขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษาครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือระบบ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากท่าน ครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ 5 ระดับและคำถามปลายเปิด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากท่านหากข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือครั้งนี้เป็นอย่างดี

รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าคณะทำงาน รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495000 ต่อ 17624 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย ดร.นริสรา พึ่งโพธิ์สภ โทร. 02-6495000 ต่อ 17626 มือถือ 081-327-8672

กรุณาส่งกลับ ภายในวันศุกร์ที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2556 ตามชื่อ –ที่อยู่ ที่แนบ มายัง

รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110

หรือส่งทาง E-mail: ungsinun@gmail.com หรือ ungsinun@swu.ac.th หรือทาง Fax. 02-2620809

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลทั่วไป

<u>หมายเหตุ</u> กำลังคนคุณภาพเช่น HIPPS, Talent, New wave, นปร, นักเรียนทุน, ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, มีความสามารถสูง เป็นต้น

1. **ตำแหน่ง** ..... ระดับ .....
2. **สังกัดที่ทำงาน/ที่อยู่ที่ทำงาน**.....
   .....
3. E-mail: ..... เบอร์โทรที่ติดต่อสะดวก .....
4. **อายุ**..... ปี ..... เดือน อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
5. **ประสบการณ์** (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
   ( ) ทำบทบาทพี่เลี้ยงของกำลังคนคุณภาพ มา ..... ปี ..... เดือนและเป็นพี่เลี้ยงให้ มาจำนวน ..... คน
   ( ) เคยเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อนและออกจากระบบ HIPPSมา ..... ปี ..... เดือน
   ( ) ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อยู่
   ( ) ไม่เคยมีประสบการณ์เป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อน
   ( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ท่านคิดว่า ระยะของการอยู่ในระบบราชการของท่าน อยู่ในช่วง
   ( ) ระยะเริ่มต้นเป็นสมาชิกของหน่วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Investigation)
   ( ) เริ่มทำความเข้าใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Entry)
   ( ) มีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning)
   ( ) ตัดสินใจยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ (Acceptance)
   ( ) ต้องการที่จะคงอยู่ในระบบราชการจนเกษียณแน่นอน (Maintenance)
   ( ) หันเห ต่อรอง จะย้ายออกหรือจะอยู่ต่อจนเกษียณ (Divergence)
   ( ) กลับมาเรียนรู้งานใหม่อีกครั้งโดยดึงความภาคภูมิใจกลับมา (Re-socialization)
   ( ) พร้อมออกจากงานราชการทันทีตามวาระหรือโอกาสที่เอื้อมาถึง (Exit)
7. ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ (ให้ระบุลำดับหมายเลขจากปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด (1)ไปหาที่สำคัญน้อย (7) เริ่มจากลำดับที่ 1,2,3.....7)
   ..... ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation)
   ..... เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)
   ..... เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (People they work with)
   ..... ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do)
   ..... โอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities)
   ..... โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity)
   ..... อื่น ๆ โปรดระบุ .....

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้นกับตัวท่านและที่เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>ส่วนที่ 2</u> เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ					
1.ท่านมีความสุขในการทำงานเป็นพี่เลี้ยงข้าราชการให้กลุ่มกำลังคน คุณภาพ					
2.ท่านพอใจกับตนเองที่มีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ (เช่น ระบบ HIPPS)					
3.การทำงานในระบบบริหารข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน					
4.การได้ทุ่มเทให้กับหน่วยงานที่มีข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น					
5.แม้ว่าการลาออกจากการเป็นพี่เลี้ยงให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในขณะนี้จะให้ประโยชน์สำหรับท่าน แต่ท่านจะไม่ทำ					
6.ท่านชื่นชอบในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในหน่วยงานราชการแห่งนี้					
7. ปัญหาของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพถือเป็นปัญหาของท่านด้วย					
8. ท่าน<u>ไม่เคย</u>รู้สึกว่า ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของท่านได้	ข้อ-				
9. ท่านรู้สึกผิด หากลาออกจากการเป็นพี่เลี้ยงให้ ในขณะนี้					
10.ท่านชื่นชอบในระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานจนไม่คิดที่จะลาออกจากการเป็นพี่เลี้ยงในขณะนี้					
11.ท่านรู้สึกว่า ระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ให้ประโยชน์แก่งานราชการเป็นอย่างมาก					
12.ท่านรู้สึกว่า ระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความหมายและมีความสำคัญสำหรับท่านมาก					
13.ท่านพร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานที่ดีให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เขาได้ก้าวหน้าตามเป้าประสงค์ของระบบกำลังคนคุณภาพ					
14.ท่านพร้อมที่จะสอนงานให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพราะถือเป็นการพัฒนาตัวท่านเองไปพร้อม ๆ กันด้วย					
<u>ส่วนที่ 3</u> การรับรู้ในบทบาทพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
1.ท่านเข้าใจในบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
2.ท่านหมั่นพัฒนาทักษะการสอนงานของตนเอง เช่น การจับใจความ การตั้งคำถาม การจูงใจ การให้กำลังใจ การถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น เพื่อพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิผล					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.ท่านได้ศึกษาคู่มือ และทำความเข้าใจในเอกสารการอบรมเกี่ยวกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงอย่างละเอียด					
4.ท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่าน					
5.ท่านมีส่วนประสานให้ข้าราชการทั่วไป ได้เข้าใจเป้าหมายของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน ว่าส่งผลดีต่อส่วนราชการโดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งต่อการบริหารงานบุคคลทั่วไป					
6.ท่านพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้พร้อมต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
7.ท่านรับฟังปัญหาของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพทุกเรื่องเสมอ					
8.ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
9.ท่านรู้ว่าจะทำอย่างไรที่จะช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้พัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่วางแผนไว้ได้					
10.ท่านพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
11.ท่านเรียนรู้หรือเข้าฝึกอบรมทุกครั้งที่ทางส่วนกลางหรือสำนักงาน ก.พ.จัดให้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
12.ท่านมีส่วนร่วมวางแผนการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานและตัวข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพเอง					
13.ท่านมีส่วนสำคัญในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการใน กลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อให้คุณให้โทษและเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน					
14. ท่านมีส่วนสำคัญในการวางแผนการหมุนเวียนงานของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เกิดประสิทธิผลต่อตัวข้าราชการและหน่วยงาน					
15.ท่านแจ้งให้กับข้าราชการทั่วไปให้เข้าใจในระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ว่าไม่ใช่การได้เปรียบเสียบเปรียบแต่เป็นความร่วมมือเพื่อเพิ่มคุณภาพงานของหน่วยงาน					
16.ท่านพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายหรือตรงกับความสนใจ ให้ทำเป็นระยะ					
17.ท่านพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เติบโตก้าวหน้าได้รวดเร็วด้วยการสร้างผลงานที่ประจักษ์ชัดให้กับหน่วยงาน					
18.ท่านมีส่วนสำคัญให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้งานที่หลากหลายและลึกซึ้งจากการหมุนเวียนงานและเรียนรู้งานจากผู้รู้					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
1. ท่านพอใจกับวิธีการที่หัวหน้างานของท่านใช้ในการแก้ปัญหากับลูกน้อง					
2. ท่านมีโอกาสทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อข้าราชการคนอื่น ๆ ได้					
3. ท่านสามารถนำนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติได้จริง					
4. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
5.ท่านทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี					
6. ท่านสามารถสร้างงานหรือมีงานให้ทำอย่างภาคภูมิใจตลอดเวลา					
7.ท่านมีอิสระที่จะบอกให้คนอื่นๆ ทำอะไรได้โดยไม่ต้องกลัวอิทธิพล					
8. ท่านพอใจในค่าตอบแทนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน					
9. ท่านมีอิสระที่จะใช้วิธีการหรือแนวทางการทำงานของตนเองได้					
10. ท่านได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานได้ดี					
11. ท่านพอใจกับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานของท่าน					
12. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่					
13. ท่านมีโอกาสได้ทำงานที่หลากหลาย					
14. ท่านสามารถทำในสิ่งที่ไม่ค้านกับจิตสำนึกของตนเองในหน่วยงาน					
15. ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน					
16. ท่านพอใจกับสภาพแวดล้อมในห้องทำงานและที่ทำงานของท่าน					
17. ท่านพอใจกับการทำงานของตนเองที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน					
18. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับจากสังคมในหน่วยงาน					
ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่องาน					
1.ท่านจะมีความสุขมากในการทำงานในหน่วยงานนี้จนเกษียณ					
2. ท่านไม่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					
3. การทำงานในขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน					
4. การได้ทุ่มเทให้กับหน่วยงาน ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น					
5. ท่านมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานแห่งนี้					
6. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของหน่วยงานก็เป็นปัญหาของท่านด้วย					
7. ท่านไม่รู้สึกว่าที่ทำงานแห่งนี้เป็นเหมือนกับครอบครัวของท่าน					
8. การที่ท่านไม่ลาออกในขณะนี้เป็นเพราะรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานนี้มีบุญคุณต่อท่าน					
10.การที่ท่านไม่ลาออกในขณะนี้เป็นเพราะท่านมีความหวังที่ดีขึ้นกับงานอาชีพในอนาคตของท่าน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ส่วนที่ 6 บุคลิกภาพ					
1. ท่านชอบสถานที่ที่มีคนอยู่รอบข้าง					
2. ท่านเป็นคนหัวเราะง่าย					
3. ท่านชอบที่จะอยู่ในที่ที่มีกิจกรรมทำ					
4. ท่านเป็นคนที่มองโลกในแง่ดีเสมอ					
5. ท่านเป็นคนร่าเริงและสดชื่นแจ่มใส					
6. ท่านชอบที่จะพูดคุยกับคนทั่วไป					
7. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกว่าตนเองเต็มไปด้วยพลังจนอยากแสดงออกมา					
ส่วนที่ 7 บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
1.ข้าราชการในหน่วยงานท่าน มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
2.บรรยากาศในส่วนราชการท่าน มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้อย่างต่อเนื่อง					
3.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันได้อย่างสนิทใจ					
4.หน่วยงานของท่าน มีข้าราชการที่มีประสบการณ์มีความชำนาญเฉพาะด้านที่เพียงพอต่อการสอนงานให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
5.หน่วยงานของท่าน มีภารกิจที่ซับซ้อนท้าทายให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ					
6.หน่วยงานของท่านมีนโยบายและแผนงานในการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ที่ชัดเจน					
7.หน่วยงานของท่าน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
8.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน พร้อมที่จะให้โอกาสข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญกว่า อย่างเต็มใจ					
9.ในหน่วยงานของท่านมีระบบจูงใจที่ชัดเจนให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงได้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
10.หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้ได้ผลดีได้					
11.บุคลากรด้านการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ใส่ใจในการบริหารจัดการงานได้ตามเป้าประสงค์ของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
12.ในหน่วยงานของท่าน มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ที่ชัดเจน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13.ในหน่วยงานของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่องานราชการได้จริง					
14.ในหน่วยงานของท่านมีลักษณะงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพได้ใช้ศักยภาพที่เกิดประโยชน์ต่องานราชการอย่างต่อเนื่อง					
ส่วนที่ 8 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 1.ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจท่านอย่างเต็มที่ในการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
2.ผู้บังคับบัญชาได้จัดหาทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้ พี่เลี้ยงและข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้ศึกษาเพิ่มเติม					
3. ผู้บังคับบัญชาทำตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ อย่างโปร่งใสและเที่ยงธรรมสำหรับข้าราชการทุกคนในหน่วยงาน					
4.ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังต่อระบบการสอนงานให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่จะทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างรวดเร็ว					
5.การที่ท่านเป็นพี่เลี้ยง ทำให้ท่านได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นจากผู้บริหาร					
6.ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการเสริมสร้างประสบการณ์ให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
7.ท่านได้รับความร่วมมือกับข้าราชการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเป็นอย่างดีในการประสานงานเพื่อพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
8.ท่านได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเทคนิคการสอนงานให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
9.ท่านได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นระยะจากผู้บังคับบัญชา					
10.ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ไปศึกษาอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน					
11.ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายอย่างเป็นทางการให้ท่านเป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้โดยอิสระ					
12.เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับในบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงของท่านให้แก่ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
13.เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีทำงานร่วมกับท่านพร้อมกับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพคนอื่น ๆ อย่างเต็มใจ					
14.เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือกับท่านเป็นอย่างดีในการทำงาน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>ส่วนที่ 9</u> กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน					
1.ท่านได้ถ่ายทอดทั้งทักษะและความรู้แก่ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเต็มความสามารถ					
2.ท่านได้มอบหมายภาระงานที่สำคัญและท้าทายต่อการจัดการเรียนรู้ให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
3.ท่านเคารพในความคิดเห็นและข้อเสนอของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ด้วยการนำมาใช้ในการพัฒนางานราชการจริง					
4. ท่านให้โอกาสกับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้รับการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาตนเองให้ตรงตามเส้นทางความก้าวหน้าของเขา					
5.ท่านได้แสดงบทบาทให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เห็นว่าท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อการสอนงานให้กับเขาอย่างเต็มที่					
6.ท่านเลือกแนวทางที่เหมาะสมในการสอนงานที่สอดคล้องกับบุคลิกภาพของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพแต่ละคน					
7.ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
8.ท่านส่งเสริมให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานและในหน่วยงาน					
9.ท่านสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมระหว่างการสอนงานให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นระยะ					
10.ท่านสอนงานด้วยการเป็นแบบอย่างของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้แก่ข้าราชการ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ มากกว่า ใช้วิธีการสอนแบบอื่น ๆ					
11.ท่านได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากจากการเข้าอบรมโดยตรงจากหลักสูตรเฉพาะที่หน่วยงานหรือสำนักงาน ก.พ. จัดให้					
12.ท่านมีเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันได้ทุกเมื่อ เกี่ยวกับการทำงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
<u>ส่วนที่ 10</u> ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน					
1.ท่านได้รับการยอมรับในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น ภายหลังทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
2.ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น ภายหลังทำทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
3.ท่านมีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ภายหลังทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีภาระงานที่หลากหลายแต่สามารถผลิตผลงานในปริมาณที่มากขึ้นเมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไป					
5.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และข้าราชการในหน่วยงานมีการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้นจากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่าน					
6.ท่านช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีการทำงานที่ท้าทายและยากได้มากขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม					
7.จากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านมีส่วนช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้รับบริการดีขึ้น					
8.จากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านมีส่วนช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพิ่มมากขึ้น					
9.จากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านมีส่วนช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น					
10. จากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านมีส่วนช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความอดทนสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้มากขึ้น					
11.จากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านมีส่วนช่วยให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมทีมได้ดี					
12.จากการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของท่านมีส่วนช่วยให้ ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีทักษะการทำงานเป็นทีมมากขึ้น					
ส่วนที่ 11 ประสิทธิภาพของกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากบุคคลรอบข้างเพิ่มมากขึ้น					
2.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ นำความเชี่ยวชาญเชิงสหวิทยาการมาปรับใช้ในการทำงานจนได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
3.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง พิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น					
4.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีการทำงานที่มุ่งเน้นอนาคตที่ดีของตนเองและหน่วยงานมากขึ้น					
5.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพมีการทำงานที่คำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานเพื่อส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น					
6.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติงานราชการที่ดีในเรื่องต่างๆให้กับผู้อื่นได้					
7.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ผลตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏกับท่าน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชามากขึ้น					
9.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานระดับหน่วยงานหรือระดับชาติอย่างคงเส้นคงวา					
10.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ					
11.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีผลงานที่มีคุณภาพและสำเร็จทันเวลาส่งมอบงาน มากขึ้น					
12.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆอยู่เสมอ					
ส่วนที่ 12 ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว					
2.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น					
3.หน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้อง					
4.ระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชนแท้จริง					
5.ท่านภาคภูมิใจในตนเองและกับเพื่อนราชการทุกคน มากขึ้นที่ได้มีโอกาสทำงานในระบบราชการที่มีคุณภาพสูงทัดเทียมนานาชาติได้					
6.หน่วยงานของท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น					
7.ท่านพึงพอใจตนเองเพิ่มมากขึ้น จากการที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ของส่วนราชการ					
8.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
9.การนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานของท่าน เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน					
10.การบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่าน จำเป็นต้องได้รับพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยเสริมให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ
2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่านมีอะไรบ้างโปรดระบุ
3. หน่วยงานของท่านมีปัจจัยอะไรที่ต้องเสริมและ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้มแข็ง ต่อการนำระบบ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
   - ปัจจัยที่ต้องเสริมเสริม(จุดอ่อน) คือ ----------
   - ปัจจัยที่เข้มแข็ง (จุดแข็ง) คือ ----------
4. ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากข้าราชการและจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไรบ้าง และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง
5. ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เข้ามาใช้โดยที่คาดหวังและไม่คาดหวัง มีอะไรบ้าง
6. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐควรเป็นอย่างไรในแต่ละด้าน
   6.1 ผู้บริหารควร.....
   6.2 ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในด้านสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน.....
   - สมรรถนะที่จำเป็นคือ.....
   - สมรรถนะที่ขาดและต้องเร่งพัฒนาคือ.....
   - วิธีการเรียนรู้แบบใดที่ท่านคิดว่าได้ผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพมากที่สุด

   6.3 พี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควร.....
   6.4 ข้าราชการทั่วไปควร .....
   6.5 ข้าราชการการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพควร .....
   6.6 บุคคลอื่น ๆ ระบุ .....
   6.7 ระบบการบริหารงานบุคคล ควร.....
   6.8 ระบบการบริหารงานทั่วไปควร .....
   6.9 โครงสร้างหน่วยงานควร.....
   6.10 อื่น ๆ โปรดระบุ . .....

ขอขอบคุณเป็นอย่างมากที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

รศ. ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหงและคณะ โทร.089-1653520

แบบสอบถามสำหรับ <u>เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ</u> เรื่อง

การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

<u>คำชี้แจง</u>

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับเป็นที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติงานตามโครงการ“ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ” ให้กับ สำนักงาน ก.พ. และในการดำเนินโครงการดังกล่าว ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสานวิธี ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กรณีศึกษากลุ่มกับการวิจัยเชิงปริมาณแบบสหสัมพันธ์ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร (Organizational Socialization) และทฤษฎีการเรียนรู้ในเชิงรุก (Active learning theory) เพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาและใช้วิธีการประเมิน 360 องศาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ คณะทำงาน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน**<u>ในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ</u>** ในครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะทำงานขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้เป็นข้อมูลประกอบการสรุปผลการศึกษาครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือระบบกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ต่อไป

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากท่าน ครั้งนี้เป็นแบบสอบเลือกตอบ 5 ระดับและคำถามปลายเปิด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน ส่วนข้อมูลทั่วไปของท่านมีความจำเป็นเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไปในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากท่านหากข้อมูลไม่สมบูรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงตามความคิดเห็นของท่านแท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน

ขอขอบคุณในความร่วมมือครั้งนี้เป็นอย่างดี

รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่ปรึกษาโครงการ ฯ

หัวหน้าคณะทำงาน รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง โทร.02-6495000 ต่อ 17624 มือถือ 089-1653520

ผู้ช่วยนักวิจัย ดร.นริสรา พึ่งโพธิ์สภ โทร. 02-6495000 ต่อ 17626 มือถือ 081-327-8672

กรุณาส่งกลับ <u>ภายในวันศุกร์ที่</u> 1 มีนาคม พ.ศ.2556 ตามชื่อ –ที่อยู่ ที่แนบ มายัง

รศ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง

ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 ซ.สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.10110

หรือส่งทาง E-mail: <u>ungsinun@gmail.com หรือ</u> <u>ungsinun@swu.ac.th หรือ</u>ทาง Fax. 02-2620809

สำหรับ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

หมายเหตุ กำลังคนคุณภาพเช่น HIPPS, Talent, New wave, นปร, นักเรียนทุน, ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, มีความสามารถสูง เป็นต้น

2. **ตำแหน่ง** ..... ระดับ .....
3. **สังกัดที่ทำงาน/ที่อยู่ที่ทำงาน**.....
4. E-mail: ..... เบอร์โทรที่ติดต่อสะดวก .....
5. **อายุ**..... ปี ..... เดือน อายุงานราชการ..... ปี..... เดือน
6. **ประสบการณ์** (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ทำบทบาทดูแลระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มา ..... ปี ..... เดือนและให้บริการมาจำนวน ..... คน

( ) เคยเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อนและออกจากระบบ มา ..... ปี ..... เดือน

( ) ปัจจุบันยังคงเป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อยู่

( ) ไม่เคยมีประสบการณ์เป็นข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาก่อน

( ) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

7. ท่านคิดว่า ระยะของการอยู่ในระบบราชการของท่าน อยู่ในช่วง

( ) ระยะเริ่มต้นเป็นสมาชิกของหน่วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Investigation)

( ) เริ่มทำความเข้าใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Entry)

( ) มีการเรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง (Socialization or Learning)

( ) ตัดสินใจยอมรับในบทบาทและงานที่ทำ (Acceptance)

( ) ต้องการที่จะคงอยู่ในระบบราชการจนเกษียณแน่นอน (Maintenance)

( ) หันเห ต่อรอง จะย้ายออกหรือจะอยู่ต่อจนเกษียณ (Divergence)

( ) กลับมาเรียนรู้งานใหม่อีกครั้งโดยดึงความภาคภูมิใจกลับมา (Re-socialization)

( ) พร้อมออกจากงานราชการทันทีตามวาระหรือโอกาสที่เอื้อมาถึง (Exit)

8. ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ท่านยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานที่ทำอยู่ (ให้ระบุลำดับหมายเลขจากปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด (1)ไปหาที่สำคัญน้อย (7) เริ่มจากลำดับที่ 1,2,3.....7)

..... ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ สวัสดิการ รวมกับเงินเดือน (Total compensation)

..... เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับประจำทุกเดือน (Base salary)

..... เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน (People they work with)

..... ลักษณะงานที่ทำมีความท้าทาย (Type of work they do)

..... โอกาสความก้าวหน้าทางสายงาน (Career opportunities)

..... โอกาสได้เรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and training opportunity)

..... อื่น ๆ โปรดระบุ .....

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงที่ปรากฏขึ้นกับตัวท่านและที่เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>ส่วนที่ 2</u> เจตคติที่ดีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ 1.ท่านมีความสุขกับการทำงานอยู่ในระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพนี้					
2.ท่านพอใจกับตนเองที่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ (เช่น ระบบ HIPPS)					
3.การทำงานรับผิดชอบงานบุคคลในระบบบริหารข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน					
4.การได้ทุ่มเทการทำงานด้านบุคคลให้กับหน่วยงานที่มีข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น					
5.แม้ว่าการลาออกจากการเป็นผู้รับผิดชอบงานในระบบบริหารข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในขณะนี้ จะให้ประโยชน์สำหรับท่าน แต่ท่านจะไม่ทำ					
6.ท่านชื่นชอบกับการทำงานด้านการเจ้าหน้าที่ ที่ต้องให้บริการกับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในหน่วยงานแห่งนี้					
7. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ถือเป็นปัญหาของท่านด้วย					
8. ท่าน<u>ไม่เคย</u>รู้สึกว่า ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานของท่าน	ข้อ -				
9. ท่านจะรู้สึกผิด หากลาออกจากการเป็นผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในขณะนี้					
10.ท่านชื่นชอบกับระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานท่าน					
11.ท่านรู้สึกว่า ระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ให้ประโยชน์แก่งานราชการเป็นอย่างมาก					
12.ท่านรู้สึกว่า ระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ สร้างความยุ่งยากให้กับท่านมาก					
13.ท่านอึดอัดกับงานที่ต้องรับผิดชอบในระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
14.ท่านพร้อมที่จะเรียนรู้งานการเจ้าหน้าที่เฉพาะของระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพราะถือเป็นการพัฒนางานของตนเองด้วย					
<u>ส่วนที่ 3</u> การรับรู้ในบทบาทเป็นผู้รับผิดชอบงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ 1.ท่านเข้าใจบทบาทการเป็นผู้รับผิดชอบในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
2.ท่านหมั่นพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้งานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.ท่านได้ศึกษาคู่มือ และทำความเข้าใจในเอกสารการอบรมเกี่ยวกับงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ อย่างละเอียด					
4.ท่านมีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่าน					
5.ท่านได้แสดงบทบาทให้ข้าราชการทั่วไป ได้เข้าใจถึงเป้าหมายของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน ว่าส่งผลดีต่อส่วนราชการโดยไม่ให้เกิดความขัดแย้งต่อการบริหารงานบุคคลทั่วไป					
6.ท่านพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้พร้อมต่อการทำงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ					
7.ท่านพร้อมรับฟังปัญหาของเพื่อนข้าราชการทุกคนทุกเรื่องเสมอ					
8.ท่านมีส่วนร่วมในการดูแลระบบการประเมินของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
9. ท่านมีการเสนอแนะ แสดงความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพขึ้น					
10.ท่านยอมรับได้ในความแตกต่างของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพแต่ละคน					
11.ท่านมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการของท่าน					
12.ท่านอำนวยความสะดวกให้กับ ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้พัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างเป็นกัลยาณมิตร					
13.ท่านรู้ว่าจะแก้ไขปรับปรุงตนเองอย่างไรเมื่อได้รับผลการประเมินหรือข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้รับบริการ					
14.ท่านได้เรียนรู้และเข้าใจงานด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ จากการทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
15.ท่านช่วยให้กับข้าราชการทั่วไปได้เข้าใจในระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพว่าไม่ใช่การได้เปรียบเสียบเปรียบแต่เป็นความร่วมมือเพื่อเพิ่มคุณภาพงานของหน่วยงานราชการ					
16.ท่านมีการพัฒนาตนเองให้เติบโตก้าวหน้าในสายงานตนเอง ด้วยการสร้างผลงานที่เกิดจากการเป็นผู้รับผิดชอบในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
17.ท่านมีส่วนสำคัญต่อระบบบริหารกำลังคนคุณภาพด้วยการหมั่นเรียนรู้งานที่หลากหลายและลึกซึ้งจากจากผู้รู้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล					
ส่วนที่ 4 ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน 1. ท่านพอใจกับวิธีการที่หัวหน้างานของท่านใช้ในการแก้ปัญหากับลูกน้อง					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. ท่านมีโอกาสทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อข้าราชการคนอื่น ๆ ได้					
3. ท่านสามารถนำนโยบายของหน่วยงานมาปฏิบัติได้จริง					
4. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน					
5.ท่านมีการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี					
6. ท่านสามารถสร้างงานหรือมีงานให้ทำอย่างภาคภูมิใจตลอดเวลา					
7.ท่านมีอิสระที่จะบอกให้คนอื่นๆ ทำอะไรได้โดยไม่ต้องกลัวอิทธิพล					
8. ท่านพอใจในค่าตอบแทนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน					
9. ท่านมีอิสระที่จะใช้วิธีการหรือแนวทางการทำงานของตนเองได้					
10. ท่านได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานได้ดี					
11. ท่านพอใจกับความสามารถในการตัดสินใจของหัวหน้างานของท่าน					
12. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่					
13. ท่านมีโอกาสได้ทำงานที่หลากหลาย					
14. ท่านสามารถทำในสิ่งที่ไม่ค้านกับจิตสำนึกของตนเองในหน่วยงาน					
15. ท่านมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน					
16.ท่านพอใจกับสภาพแวดล้อมในห้องทำงานและที่ทำงานของท่าน					
17.ท่านพอใจกับการทำงานของตนเองที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน					
18. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการยอมรับจากสังคมในหน่วยงาน					
ส่วนที่ 5 ความผูกพันต่องาน 1.ท่านจะมีความสุขมากในการทำงานในหน่วยงานนี้จนเกษียณ					
2. ท่านไม่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	ข้อ -				
3. การทำงานในขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน					
4. การได้ทุ่มเทให้กับหน่วยงาน ทำให้ท่านไม่คิดจะย้ายไปที่อื่น					
5. ท่านมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานแห่งนี้					
6. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของหน่วยงานก็เป็นปัญหาของท่านด้วย					
7. ท่านไม่รู้สึกว่าที่ทำงานแห่งนี้เป็นเหมือนกับครอบครัวของท่าน	ข้อ -				
8. การที่ท่านไม่ลาออกในขณะนี้เป็นเพราะรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านรู้สึกว่าหน่วยงานนี้มีบุญคุณต่อท่าน					
10.การที่ท่านไม่ลาออกในขณะนี้เป็นเพราะท่านมีความหวังที่ดีขึ้นในงานอาชีพในอนาคตของท่าน					
ส่วนที่ 6 บุคลิกภาพ 1. ท่านชอบสถานที่ที่มีคนอยู่รอบข้าง					
2. ท่านเป็นคนหัวเราะง่าย					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. ท่านชอบที่จะอยู่ในที่ที่มีกิจกรรมทำ					
4. ท่านเป็นคนที่มองโลกในแง่ดี					
5. ท่านเป็นคนร่าเริงและสดชื่นแจ่มใส					
6. ท่านชอบที่จะพูดคุยกับคนทั่วไป					
7.บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกว่าตนเองเต็มไปด้วยพลังจนอยากแสดงออกมา					
ส่วนที่ 7 บรรยากาศในหน่วยงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ 1.ข้าราชการในหน่วยงานท่าน มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ					
2.บรรยากาศในที่ทำงานของท่าน มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้อย่างต่อเนื่อง					
3.ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันได้อย่างสนิทใจ					
4.บุคลากรการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในงานบุคคล พร้อมที่จะให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระบบงานบุคคลแก่ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้					
5.หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการท่าน ให้ความสำคัญกับภารกิจในงานบริหารระบบกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการอย่างจริงจัง					
6.หน่วยงานของท่านมีโยบายและแผนงานในการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้อย่างชัดเจน					
7.หน่วยงานของท่าน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาคนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
8.ข้าราชการในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ พร้อมที่จะให้ข้อมูลกับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ อย่างเต็มใจ					
9.ในหน่วยงานของท่านมีระบบจูงใจที่ชัดเจนพอจะให้ผู้มีผลสัมฤทธิ์งานสูงได้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
10.หน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของท่าน มีศักยภาพที่เข้มแข็งพอที่จะอำนวยการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้ได้ผลดีได้					
11.บุคลากรด้านการเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ใส่ใจในการบริหารจัดการงานได้ตามเป้าประสงค์ของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
12.ในหน่วยงานของท่าน มีโครงสร้างที่ชัดเจนสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารระบบกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ					
13.ในหน่วยงานของท่าน มีคุณสมบัติโดยรวมที่เหมาะสมกับการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่องานราชการได้จริง					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14.ในหน่วยงานของท่านมีลักษณะงานที่เอื้อต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพได้ใช้ศักยภาพที่เกิดประโยชน์ต่องานราชการอย่างต่อเนื่อง					
ส่วนที่ 8 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน 1.ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจท่านอย่างเต็มที่ในการทำงานรับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
2.ผู้บังคับบัญชาได้จัดหาทรัพยากร เอกสาร คู่มือและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพียงพอให้ท่านได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
3.ผู้บังคับบัญชาทำตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ อย่างโปร่งใสและเที่ยงธรรมกับข้าราชการทุกคน					
4.ผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังกับท่าน ที่จะช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
5.การที่ท่านเป็นผู้รับผิดชอบในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ จึงทำให้ท่านได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นจากผู้บริหาร					
6.ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
7.ท่านได้รับความร่วมมือจากข้าราชการภายนอกหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดีในการประสานงานเพื่อการทำงานบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างราบรื่น					
8.ท่านได้รับข้อมูลหรือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานบริหารงานบุคคลในกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ					
9.ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานยินดีให้การสนับสนุนพร้อมอำนวยความสะดวกในการหมุนเวียนงานของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
10.ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ไปศึกษาอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดูแลกำลังคนคุณภาพในหน่วยงาน					
11.ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานอย่างเป็นทางการให้ท่านรับผิดชอบงานบุคคลในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ					
12.เพื่อนร่วมงานของท่านยอมรับในบทบาทการเป็นผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ของส่วนราชการ					
13.เพื่อนร่วมงานของท่านยินดีทำงานด้านการเจ้าหน้าที่ ร่วมกับท่านเพื่อความรับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ					
14.ผู้บริหารในหน่วยงานท่าน ได้มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะเพื่อการดูแลระบบบริหารกำลังคนคุณภาพเท่านั้น					
ส่วนที่ 9 กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมในงาน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.ท่านได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนข้าราชการในด้านการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพขึ้น					
2.ท่านได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพจึงทำให้ท่านได้เรียนรู้งานที่ท้าทายขึ้น					
3.ท่านได้เรียนรู้หรือเข้าฝึกอบรมทุกครั้งที่ทางส่วนกลางหรือสำนักงาน ก.พ.จัดให้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพ					
4.ผู้บังคับบัญชาสามารถเป็นแบบอย่างในการทำงานให้กับท่านได้					
5.ท่านได้เรียนรู้งานบุคคลในการดูแลระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ จากการได้สังเกตการทำงานของผู้บังคับบัญชา					
6.ท่านได้รับคำแนะนำในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานบริหารกำลังคนคุณภาพ จากผู้บังคับบัญชา					
7.ท่านได้รับการส่งเสริมให้ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำในงานด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพให้กับหน่วยงานอื่น					
8.ท่านได้รับการอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรมสอดแทรกไประหว่างการสอนงานของผู้บังคับบัญชา เป็นระยะ					
9. ท่านมักมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้หรือกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานและผลที่ได้รับ					
10.ท่านได้รับแบบอย่างของการเป็นผู้มีความสามารถสูงจากเพื่อน ๆ ในรุ่นที่เข้าอบรมในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ด้วยกัน					
11.ท่านได้รับการพัฒนาเป็นอย่างมากจากการเข้าอบรมโดยตรงจากหลักสูตรเฉพาะที่หน่วยงานหรือสำนักงาน ก.พ. จัดให้					
12.ท่านมีเครือข่ายที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันได้ทุกเมื่อ เกี่ยวกับการทำงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
<u>ส่วนที่ 1</u>0 ประสิทธิผลของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการหมุนเวียนงาน					
2.ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารมากขึ้น ภายหลังทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ					
3.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการมอบหมายงานของ ผู้บังคับบัญชา					
4.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย ความสามารถ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการการสอนงานของพี่เลี้ยง					
6.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้และพัฒนางานเพิ่มมากขึ้นจากการเข้ารับการฝึกอบรมดูงาน					
7.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่านทำให้ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพและข้าราชการในหน่วยงานมีการทำงานที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น					
8.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ทำให้หน่วยงานท่านเห็นความสำคัญของคนเก่งและมีความสามารถสูง มากขึ้น					
9.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ มีเส้นทางความก้าวหน้าให้กับข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพชัดเจนกว่าข้าราชการทั่วไปในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน					
10.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ในหน่วยงานท่าน สามารถกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ในหน่วยงานได้จริง					
11.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ช่วยให้ข้าราชการที่มีความสามารถสูงทำงานอยู่ในระบบราชการได้นานขึ้น					
12.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีภาระงานที่หลากหลาย แต่สามารถผลิตผลงานได้สำเร็จในปริมาณที่มาก เมื่อเทียบกับเพื่อนข้าราชการ					
<u>ส่วนที่ 1</u>1 ประสิทธิภาพของระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่านได้รับการยอมรับและการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น					
2.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน มีการปฏิบัติหน้าที่ที่คำนึงถึงการพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการเพิ่มมากขึ้น					
3.ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน สามารถพัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบให้เป็นคนดี คนเก่งได้จริง					
5.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม					
6.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน เป็นผู้นำในการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติที่ดีให้กับเพื่อนข้าราชการหรือบุคคลภายนอกได้					
7.ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานท่าน มีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการได้					
8.ในหน่วยงานของท่าน มีผลงานก้าวหน้าที่พัฒนาดีขึ้นกว่าเดิม					
9.ในหน่วยงานของท่าน มีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับต้น					
10.ในหน่วยงานของท่าน มีผลงานที่เป็นระบบได้มาตรฐานอย่างคงเส้นคงวา					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>ส่วนที่ 1</u>2 ผลกระทบของการบริหารกำลังคนคุณภาพในปัจจุบัน 1.หน่วยงานท่านมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว					
2.หน่วยงานท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น					
3.หน่วยงานท่านได้รับการยอมรับจากประชาชนหรือหน่วยงานเกี่ยวข้องมากขึ้น					
4.ระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ช่วยให้ระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อประชาชนแท้จริง					
5.ท่านภาคภูมิใจในตนเองและกับเพื่อนราชการทุกคน มากขึ้นที่ได้มีโอกาสทำงานในระบบราชการที่มีคุณภาพสูงทัดเทียมนานาชาติได้					
6.หน่วยงานท่านมีกิจกรรมและโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มขึ้น					
7.ท่านพึงพอใจตนเองเพิ่มมากขึ้น จากการที่ได้มีส่วนร่วมบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ของส่วนราชการ					
8.ส่วนราชการของท่านมีการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น					
9.การนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานของท่าน เกิดผลที่ดีเชิงบวกมากกว่าผลเชิงลบต่อทุกส่วน					
10.การบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่าน จำเป็นต้องได้รับพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่ช่วยเสริมให้ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ
2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่านมีอะไรบ้างโปรดระบุ
3. หน่วยงานของท่านมีปัจจัยอะไรที่ต้องเสริมและ มีปัจจัยอะไรบ้างที่เข้มแข็ง ต่อการนำระบบ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
   - ปัจจัยที่ต้องเสริมเสริม(จุดอ่อน) คือ ----------
   - ปัจจัยที่เข้มแข็ง (จุดแข็ง) คือ ----------
4. ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากข้าราชการและจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไรบ้าง และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านหรือไม่ อย่างไรบ้าง
5. ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อหน่วยงานจากการนำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ เข้ามาใช้โดยที่คาดหวังและไม่คาดหวัง มีอะไรบ้าง
6. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพภาครัฐควรเป็นอย่างไรในแต่ละด้าน
   6.1 ผู้บริหารควร.....
   6.2 ข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในด้านสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน.....
   - สมรรถนะที่จำเป็นคือ.....
   - สมรรถนะที่ขาดและต้องเร่งพัฒนาคือ.....
   - วิธีการเรียนรู้แบบใดที่ท่านคิดว่าได้ผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพของท่านมากที่สุด .....

   6.3 พี่เลี้ยงของข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพควร.....
   6.4 ข้าราชการทั่วไปควร .....
   6.5 ข้าราชการการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพควร .....
   6.6 บุคคลอื่น ๆ ระบุ .....
   6.7 ระบบการบริหารงานบุคคล ควร.....
   6.8 ระบบการบริหารงานทั่วไปควร .....
   6.9 โครงสร้างหน่วยงานควร.....
   6.10 อื่น ๆ โปรดระบุ . .....
   .....

ขอขอบคุณเป็นอย่างมากที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

รศ. ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหงและคณะ โทร.089-1653520