



รายงานการวิจัย เรื่อง

การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือ
การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.

จัดทำโดย

โดย รศ.ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง หัวหน้าโครงการ

อาจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ

อาจารย์ ดร.สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์

นายนิพิฐพนธ์ แสงด้วง

น.ส. ยุวดี จันทะศิริ

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ได้รับทุนในการทำวิจัยจาก สำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ 2558

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีบทบาทหลักในการดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนเห็นความจำเป็นที่จะต้องเตรียมกำลังคนภาครัฐให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม จึงได้ศึกษาริเริ่มและพัฒนา ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ในส่วนราชการนำร่อง 8 หน่วยงานและได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2547 ให้ขยายผลระบบดังกล่าว โดยระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนี้เป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในภาครัฐของไทยที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้ข้าราชการเป็นคนคุณภาพคนดี มีความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนมีขีดสมรรถนะเพียงพอและสอดคล้องกับสภาพการณ์และบริบทการบริการราชการที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในภาครัฐที่มีคุณภาพในอนาคต

นับถึงปัจจุบัน (ตุลาคม 2557) มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรวมทั้งสิ้น 10 รุ่น จำนวน 714 คน จาก 97 ส่วนราชการ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ส่วนราชการต่างๆ เห็นถึงประโยชน์ความจำเป็นและให้ความสนใจนำระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปใช้ในการวางแผน ติดตามและบริหารกำลังคนที่มีคุณภาพมากขึ้นเป็นลำดับ รวมทั้งมีการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการเอง ตามกลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพเชิงรุก กลไก PRIDE ได้แก่ การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting & Selecting) การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating & Monitoring)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยได้จัดทำแบบสอบถามกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบและผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนงานของกำลังคนคุณภาพ จำนวน 305 คน (ข้อมูลเชิงปริมาณ) รวมทั้ง ได้จัดประชุมระดมความคิดเห็น 5 ครั้ง (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) มีผู้เข้าร่วมรวมทั้งสิ้น 73 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบและกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่าปัจจัยเสริมที่สำคัญ 3 อันดับแรกที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในส่วนราชการ คือ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารโดยกำหนดเป็นแผน/กลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) การประเมินผลการบริหารระบบอย่างต่อเนื่อง และ 3) การติดตามและประเมินผลการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์อย่างจริงจัง

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นความจำเป็นของการดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ โดยศึกษาการดำเนินการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่ส่วนราชการต่างๆ ได้พัฒนาขึ้น รวมทั้งศึกษานวัตกรรมด้านเครื่องมือและกลไกการติดตามและประเมินผลที่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศพัฒนา คิดค้นและนำไปใช้จริง เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพสำหรับบริบทของราชการไทย ซึ่งบทเรียน

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

จากการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มพูนให้สำนัก ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเครื่องมือการติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการสนับสนุนบทบาทด้านการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

2.2 เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะต่อไป

2.3 เพื่อยกระดับศักยภาพของ สำนักงาน ก.พ. ในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลและที่ปรึกษาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ

3. กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการ

กลุ่มเป้าหมายของโครงการ ประกอบด้วย ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการทั้งหมด 97 ส่วนราชการ และข้าราชการในส่วนราชการอื่นๆ ที่มีการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ

4. นิยามคำศัพท์

1. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) หมายถึง ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (High Performance) และเป็นผู้ที่หน่วยงานในส่วนราชการ (ระดับกรม) เห็นว่ามีศักยภาพสูง (High Potential) มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงานภาครัฐต่อไป

2. ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent management system) หมายถึง กลไกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาครัฐไทย ตามความต้องการของแต่ละส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป เพื่อให้ส่วนราชการไทยมีการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนราชการ และสามารถวางระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเองได้ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting & Selecting) การพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ (Developing) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Evaluating) ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการ และส่วนราชการสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ได้ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

3. โมเดลวุฒิภาวะสำหรับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent management maturity model) หมายถึง เครื่องมือในการประเมินวุฒิภาวะของการนำระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพไปใช้ รวมทั้งหาจุดที่ต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป โดยเริ่มจากการกำหนดประเด็นและขั้นตอนในกระบวนการที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับต้นๆ ทั้งนี้ระดับวุฒิภาวะของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 เรียกว่า Siloed HR Processes ระดับที่ 2 เรียกว่า Standardized Talent Processes ระดับที่ 3 เรียกว่า Integrated Talent Management และระดับที่ 4 เรียกว่า Strategic Talent Management

บทที่ 2

การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้เป็นการรวบรวมและประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อใช้เป็นหลักการและแนวคิดในการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และพัฒนาเครื่องมือติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 3 โมเดลภาวะสำหรับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 1 แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) มีรากฐานมาจากแนวคิดของ “การบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) และแนวคิดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Concept) ของวอลเตอร์ (Walter, 1995) เป็นการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงานเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment Phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในหน่วยงาน (Retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Retirement phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้得人ดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุน และควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง (Clark, 1992; Mondy and Noe, 1996 ; Mondy, Noe and Premeaux, 1999)

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เป็นคนคุณภาพ มีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะให้อยู่ในราชการ พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของข้าราชการพลเรือนให้สูงสุดในแนวทางที่เหมาะสมกับตัวบุคลากรผู้นั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพ มากประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นการบริหารจัดการคนคุณภาพจึงเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดระบบที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเรื่องของการดึงดูด การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของการบริหารองค์กรในระดับนานาชาติที่มีความซับซ้อนและการแข่งขันสูงในสภาพแวดล้อมที่เป็นสากล การนำมาใช้กับส่วนราชการไทยจึงเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละส่วนราชการและสามารถวางระบบการบริหารบุคลากรของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพไว้ในองค์กร ดังนั้นแนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เป็นแนวทางการจัดการด้านบุคลากรที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โจทย์ของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเกิดจากการวิเคราะห์ว่าขีดความสามารถขององค์กรเกิดจากความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญและจะอย่างไรจึงจะได้บุคลากรคุณภาพมาอยู่กับองค์กร ทั้งเพื่อมาช่วยสร้างรายได้เปรียบขององค์กร ขับเคลื่อนกลยุทธ์ หรือช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร โดยขั้นตอนและกลไกหลักของ Talent management ประกอบด้วย การค้นหากำลังคนคุณภาพ การคัดเลือกและการประเมินกำลังคนคุณภาพ การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ การพัฒนาบุคลากรกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ และการรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นการทบทวนและสรุปสาระสำคัญโมเดลและรูปแบบการสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากการสรุปสาระสำคัญของกลไกหลักของ Talent management ก่อน จากนั้นจึงอธิบายรูปแบบการสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพ มีสาระสำคัญดังนี้

2.1 กลไกหลักของการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ขั้นตอนและกลไกหลักของ Talent management ประกอบด้วย การค้นหากำลังคนคุณภาพ การคัดเลือกและการประเมินกำลังคนคุณภาพ การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ การพัฒนาบุคลากรกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ และการรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

1. **การค้นหากำลังคนคุณภาพ** เพื่อเป็นกรอบการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มคนดังกล่าวอย่างเป็นระบบและช่วยลดปัญหาเรื่องการมีอคติและความไม่โปร่งใสของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
2. **การคัดเลือกและการประเมินกำลังคนคุณภาพ** เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมินที่หลากหลายให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเพื่อให้การเลื่อนระดับสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง
3. **การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ** เป็นการจัดทำแผนการทดแทนสำหรับตำแหน่ง เพื่อเตรียมการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง โดยระบุรายชื่อผู้ที่จะมาทดแทน ประเมินสมรรถนะและศักยภาพ รวมทั้งเตรียมการพัฒนาบุคลากรตามรายชื่อดังกล่าวอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีคุณภาพ
4. **การพัฒนาบุคลากรกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ** เป็นการพัฒนาระบบการสอนงาน การพี่เลี้ยง ระบบพี่เลี้ยง และระบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริง โดยเน้นที่การมอบหมายงานบางอย่างที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจหรือการทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่ทำหน้าที่รักษาการตำแหน่งผู้บริหาร
5. **การรักษาและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ดึงดูดและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและอยู่กับองค์กรในระยะยาวปรับปรุงระบบค่าตอบแทนหรือการจัดสรรสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับภาระงานที่ได้มอบหมายให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ แต่หากระบบค่าตอบแทนและการจัดสรรสิ่งจูงใจไม่เอื้อ อาจลองพิจารณาให้อำนาจในการตัดสินใจในระดับหนึ่งหรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพิ่มเติม เช่น ทีมงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรได้ นอกจากนี้ หากกำลังจะสูญเสียกำลังคนคุณภาพขององค์กรไป ควรต้องมีการสัมภาษณ์และสอบถามถึงเหตุผล เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

2.2 โมเดลและรูปแบบการสร้างระบบการจัดการกำลังคนคุณภาพ

ในส่วนนี้เป็นการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสร้างระบบการจัดการกำลังคนคุณภาพ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

- 2.2.1 รูปแบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการจัดการกำลังคนคุณภาพ
- 2.2.2 รูปแบบการจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์แบบ IPAT
- 2.2.3 รูปแบบองค์ประกอบในการจัดการกำลังคนคุณภาพ
- 2.2.4 ทกมิตีในการจัดการกำลังคนคุณภาพ
- 2.2.5 รูปแบบการจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงบูรณาการ

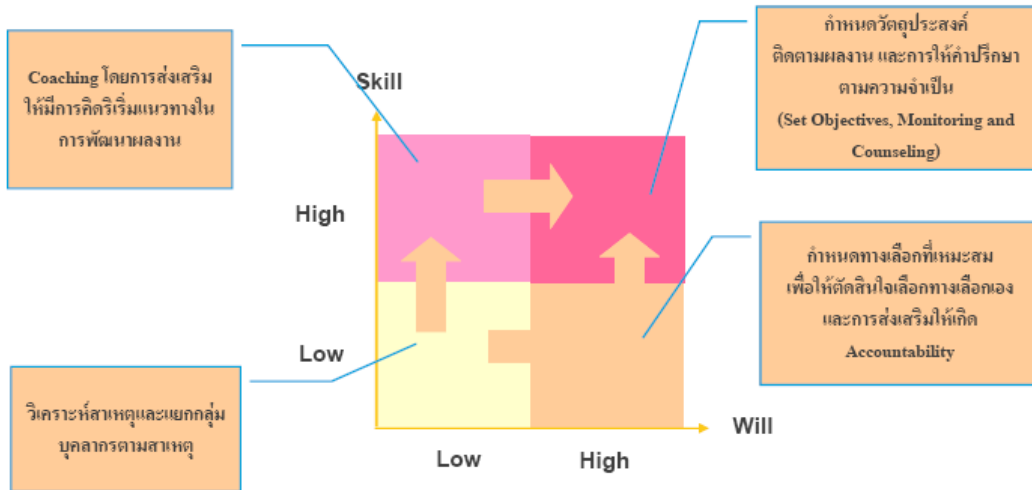
2.2.1 รูปแบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การผ่านการจัดการกำลังคนคุณภาพ

พงศ์พิบูลย์ ศักดิ์อุดมขจร และ วิธพล เจาะจิตต์ (2550) ได้นำเสนอหลักคิดและรูปแบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ ผ่านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ (Improving Organization Performance through Talent Management) กล่าวคือ คนที่มีศักยภาพ โดยธรรมชาติเป็นกลุ่มคนที่มีขีดความสามารถเชิงสรรณะ(Competency) สูงจึงทำให้มีศักยภาพในปฏิบัติงานสูง และท้ายสุดส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของผลปฏิบัติงาน (Performance) นั้นระบบการบริหารจัดการคนเก่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มนี้ ซึ่งระบบการบริหารจัดการคนที่มีศักยภาพ ผู้เขียนได้สร้างสัมพันธ์เชื่อมโยงกับระบบการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมองว่า การจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ 1) ค้นหาคนที่มีศักยภาพเข้าสู่องค์การ (Sourcing, Screening and Selection) 2) การพัฒนา (Development) กล่าวคือ ควรมีการเตรียมขีดความสามารถเชิงสมรรถนะให้มีความเพียงพอและมีความเหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับทางเลือกสายอาชีพ (Career Choice) และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 3) บริหารบุคลากรที่มีศักยภาพนำเอาศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 4) ศักยภาพที่บุคลากรแสดงออกมาเป็นฐานในการให้รางวัล และสร้างเสริมความก้าวหน้า ดังนั้น ผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางการบริหารคนที่มีศักยภาพไว้ ดังภาพที่ 1 และ 2 ดังอธิบายตามลำดับ ต่อไปนี้

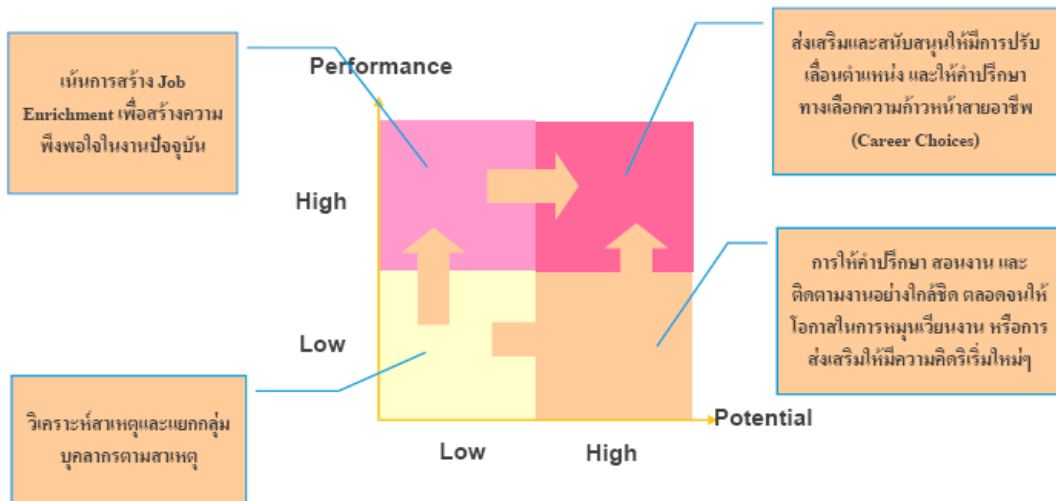
ภาพประกอบ 1 นำไปสู่ข้อคำถามที่ว่า เมื่อองค์การคัดเลือกคนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานในองค์การแล้ว องค์การจะบริหาร จัดการและพัฒนาคนกลุ่มนี้อย่างไรให้มีทักษะ (Skills) ที่สำคัญและเหมาะสมกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป และมีเจตคติ (Wills) เชิงบวกต่อความท้าทายในการทำงานที่แปลกใหม่และมีความหลากหลาย เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป กล่าวคือ โชนที่พึงประสงค์มากที่สุดที่องค์การต้องสร้างให้เกิดขึ้นแก่พนักงานคือ ทักษะอยู่ในระดับสูง (High) เจตคติควรอยู่ในระดับสูง (High) ซึ่งการจัดการให้เกิดโชนนี้ได้องค์การควรมีการ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objective) ในการติดตามผลงานให้มีความชัดเจน และเป็นธรรม และ 2) การมีระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาที่จำเป็น (Monitoring and Counseling) ส่วนโชนที่อยู่ในสภาพที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุดหรือสิ่งองค์การควรป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นคือ ทักษะอยู่ในระดับสูง (Low) เจตคติควรอยู่ในระดับสูง (Low) ซึ่งโชนนี้ส่งผลให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อองค์การเกี่ยวกับโอกาสขององค์การที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรที่มีศักยภาพได้ ฉะนั้น สิ่งที่องค์การต้องทำคือ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และแยกบุคลากรตามสาเหตุของปัญหา

ภาพประกอบ 2 นำไปสู่ข้อคำถามที่ว่า เมื่อองค์การคัดเลือกคนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานในองค์การแล้ว องค์การจะบริหาร จัดการและพัฒนาคนกลุ่มนี้อย่างไรให้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูงไป

พร้อมกันๆ (High Performance—High Potential) สำหรับการประเมินการปฏิบัติงานนั้นถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับ จากภาพที่สองจะเห็นได้ว่าด้านบนสุดทั้งซ้ายและขวาคือโซนที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งการที่องค์การสามารถทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานสูงได้นั้นองค์การต้องเน้นการพัฒนาคุณภาพของงาน (Job Enrichment) นั่นคือ พยายามพัฒนางานให้มีความท้าทายในระดับที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นการช่วยเพิ่มหรือส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเลื่อนตำแหน่ง และให้คำปรึกษาทางเลือกในความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ



ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะและเจตคติในการจัดการกำลังคนคุณภาพ



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการจัดการกำลังคนคุณภาพ

2.2.2 รูปแบบการจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์แบบ IPAT (The IPAT Strategic Talent Management Model)

Noelle, K. Newhouse, Barbara, O. Lewis, & John, W. Jones. (2004) เสนอรูปแบบการจัดการกำลังคนคุณภาพแบบ IPAT ประกอบด้วย 3 มิติหลักคือ การค้นหา (Discover) แรงบันดาลใจ (Inspire) และ การเปลี่ยนรูป (Transform) โดยมีรายละเอียดแต่ละมิติดังนี้

1. การค้นหา (Discover) หมายถึง การที่องค์การพยายามค้นหาคนที่มีศักยภาพตามแหล่งต่างๆ (Source) และเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด (Fit) เพื่อเข้ามาทำงานในองค์การภายใต้เงื่อนไข



ของเวลาและโอกาสที่เหมาะสม (the right talent at the right time for the right opportunity) กล่าวคือ อันดับแรกที่ต้องพิจารณาคือ วิเคราะห์ความต้องการคนที่มีศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (a strategic talent needs analysis) นั้นหมายความว่า องค์การควรมีการวิเคราะห์ว่าคนที่มีศักยภาพที่องค์การต้องการควรมีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะและลักษณะเป็นเช่นไรทั้งปัจจุบันและอนาคต ลักษณะเช่นนี้หมายความว่า องค์การควรทบทวนทั้งคลังทักษะภายในขององค์การว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การหรือไม่และมากน้อยเพียงใด และรวมถึงแหล่งการสรรหาจากภายนอกในการค้นหาคนที่มีศักยภาพพร้อมด้วยอันดับถัดมาคือการวิเคราะห์งาน (a job analysis) ซึ่งการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ (The nature of a specific job) ทั้งนี้โดยมีการสำรวจและศึกษา เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ทำงานจำเป็นต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน คือ ทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ (Skills) ความรู้ที่ต้องใช้ (Know ledges) ความสามารถที่ต้องมี (Abilities) และความรับผิดชอบที่ต้องมีอยู่ (Responsibilities) ฉะนั้น การวิเคราะห์งานถือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการเริ่มต้นบรรจุคนเข้าทำงาน (Staffing) เนื่องจากเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะตัดสินว่าใครเหมาะสมที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ โดยกระบวนการนี้เริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน เพื่อพิจารณาว่า ศักยภาพของผู้สมัครกับมาตรฐานของงานมีช่องว่างมากน้อยเพียงใด ที่จะตัดสินใจรับเข้ามาทำงาน และเมื่อรับคนที่มีศักยภาพที่เหมาะสมกับองค์กรแล้วจะเป็นประโยชน์ในการประเมินโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และเพื่อส่งเสริมในการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) และเลื่อนตำแหน่งต่อไป (Promotion)

2. แรงบันดาลใจ (Inspire) หมายถึง เป็นการพัฒนา (Developing) และการให้การศึกษาหรือฝึกฝน (Cultivating) พนักงาน และผู้นำเพื่อทำให้ศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งการกระทำเช่นนี้เป็นการสร้างและเพิ่มโอกาสในการพัฒนา ตลอดจนเป็นการเพิ่มสิ่งเสริมให้กับพนักงาน เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้องค์การกระทำได้โดยการกำหนดความสามารถผู้นำ และพนักงานรายบุคคลว่า ความรู้ความสามารถอะไรบ้างจะต้องเพิ่ม และควรมีการปรับปรุงให้ได้ตามที่องค์การคาดหวังหรือตามมาตรฐานขององค์การ โดยใช้การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อนำไปสู่การสร้างและการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ สำหรับการประเมินภาวะผู้นำสามารถช่วยสนับสนุนการพัฒนาแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ทั้งนี้ แผนการเลื่อนตำแหน่ง และเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพนั้นเป็นการสร้างคุณค่าขั้นพื้นฐานให้บุคคลกลุ่มนี้ มีแรงจูงใจและมีแรงบันดาลใจที่ในการสร้างผลงาน (Outcomes)

3. การเปลี่ยนรูป (Transform) เป็นการเชื่อมโยงไปถึงแรงขับในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Driving Performance Improvement) ทั้งระดับบุคคล ทีมและองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนรูปเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ค่านิยม และทิศทางองค์การ ในการเปลี่ยนรูปนี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์การเช่นเดียวกับการสร้างทีม และการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์การ (Fit) ตลอดจนการได้รับผลย้อนกลับจากการลงทุนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Return-on-investment)

รูปแบบการจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์แบบ IPAT (The IPAT Strategic Talent Management Model)

มิติ (Dimension)	การบรรยาย (Description)
การค้นหา (Discover)	<ul style="list-style-type: none"> ระบุความต้องการกลุ่มคนที่มีศักยภาพ (Identify your talent needs.) แสวงหาคนที่มีความเหมาะสมกับองค์การ และเวลาที่เหมาะสมและโอกาสที่เหมาะสม (Find the right people at the right time for the right opportunity.)

มิติ (Dimension)	การบรรยาย (Description)
	<ul style="list-style-type: none"> • ตัดสินใจว่ากลุ่มคนที่มีศักยภาพเหล่านั้นเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่และเหมาะสมกับตำแหน่งไหน (Help talent determine where they fit in) • ข้อมูลรายบุคคลเป็นพื้นฐานไปสู่การนิเทศคนที่มีศักยภาพใหม่และเป็นการช่วยส่งเสริมในการเพิ่มผลิตภาพอย่างรวดเร็ว (Individualized information exchange to orient new talent and allow for rapid productivity)
แรงบันดาลใจ (Inspire)	<ul style="list-style-type: none"> • การสอนแนะ การเป็นพี่เลี้ยง และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติจะทำให้คนเก่งมีศักยภาพสูงขึ้น (Coach, mentor, and give performance feedback to high potential talent) • การพัฒนาและการให้การศึกษารหรือการฝึกฝนความสามารถผู้นำ (Develop and cultivate leadership capabilities.) • ระบุผู้นำที่มีศักยภาพสูงและตำแหน่งที่คนกลุ่มนี้จะเข้าไปในอนาคต (Identify high potential leaders and place them on a future track to lead the organization) • ทบทวนผลการปฏิบัติงานของคนที่มีศักยภาพ (Evaluate talent performance)
การเปลี่ยนรูป (Transform)	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างคนที่มีศักยภาพสูงโดยการจัดฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรท้าทายและเปิดโอกาสในการพัฒนา (Provide high potential talent challenging training and development opportunities) • ปลูกฝังวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Cultivate a culture of feedback and continuous improvement) • กำหนดทิศทางองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และค่านิยมองค์กร (Assess organization direction, culture, climate, and values) • สร้างและพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม (Build and develop teams and teamwork) • ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร (Drive performance improvement in individuals, teams, and organizations) • การได้รับผลย้อนกลับจากการลงทุนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Document return-on-investment.)

2.2.3 รูปแบบองค์ประกอบในการจัดการกำลังคนคุณภาพ

Armstrong, M (2006) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย การดึงดูดพนักงาน การดำรงรักษา การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผูกพันทางใจ การพัฒนา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาและการวางแผนสู่การปฏิบัติขององค์กรในการดำรงรักษาและเพิ่มผลการปฏิบัติงานในกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพ ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนได้นำเสนอองค์ประกอบในการจัดการคนกำลังคนคุณภาพ โดยระบุว่า รูปแบบการจัดการคนที่มีศักยภาพนั้นเริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณากลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy) และเชื่อมโยงไปสู่ความต้องการขององค์กรในการพิจารณาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของกลุ่มคนที่มีศักยภาพว่าสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ โดยกล่าวรายละเอียดแต่ละประเด็นดังนี้ (ภาพที่ 3)

● กลยุทธ์ด้านทรัพยากร (The resourcing strategy) กล่าวคือ กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นพื้นฐานไปสู่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP.) ซึ่งเป็นการแจ้งความประสงค์กำลังคนหรือทุนมนุษย์ และเป็นการนำไปยังนโยบายการดึงดูด การดำรงรักษา ตลอดจนการพัฒนาและการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

● นโยบายการดึงดูดและการดำรงรักษาพนักงาน (Attraction and Retention Policies) นั่นคือ เป็นหลักการที่องค์การพยายามตอบสนองความต้องการกลุ่มคนที่มีศักยภาพเพื่อดำรงรักษากลุ่มนี้ไว้ในองค์การ นโยบายการดึงดูดคนเป็นการเชื่อมโยงไปสู่การดึงดูดทรัพยากรจากภายนอก (External Resourcing) ได้แก่ การสรรหา และการคัดเลือก (Recruitment and Selection) จากภายนอกองค์การ ส่วนนโยบายการดำรงรักษาเป็นนโยบายที่ออกแบบมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานยังคงอยู่และเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ผลลัพธ์ของนโยบายนี้คือการไหลเวียนคนที่มีศักยภาพในองค์การซึ่งเป็นการสร้างและบำรุงรักษากลุ่มคนที่มีศักยภาพ

● การตรวจสอบคนที่มีศักยภาพ (Talent Audit) กล่าวคือ เป็นการระบุศักยภาพและการจัดหาคนที่มีความเหมาะสมเพื่อวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการพัฒนา (Development) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า คนที่มีศักยภาพได้ถูกเรียงลำดับทั้งประสบการณ์และความรู้ ความสามารถอย่างเหมาะสมโดยการจัดโปรแกรมการสอนแนะและการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพ

● การพัฒนาบทบาท (Role Development) ซึ่งการจัดการคนที่มีศักยภาพมุ่งความสนใจไปที่บทบาทของคนซึ่งไปเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบทบาท โดยองค์การสนับสนุนเรื่องการเมืองหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายในงาน และความเป็นอิสระ ลักษณะเช่นนี้เป็นการสร้างให้คนที่มีศักยภาพมีความผูกพันในบทบาทและแรงจูงใจในการทำงาน (Role Engagement and Motivation) นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา

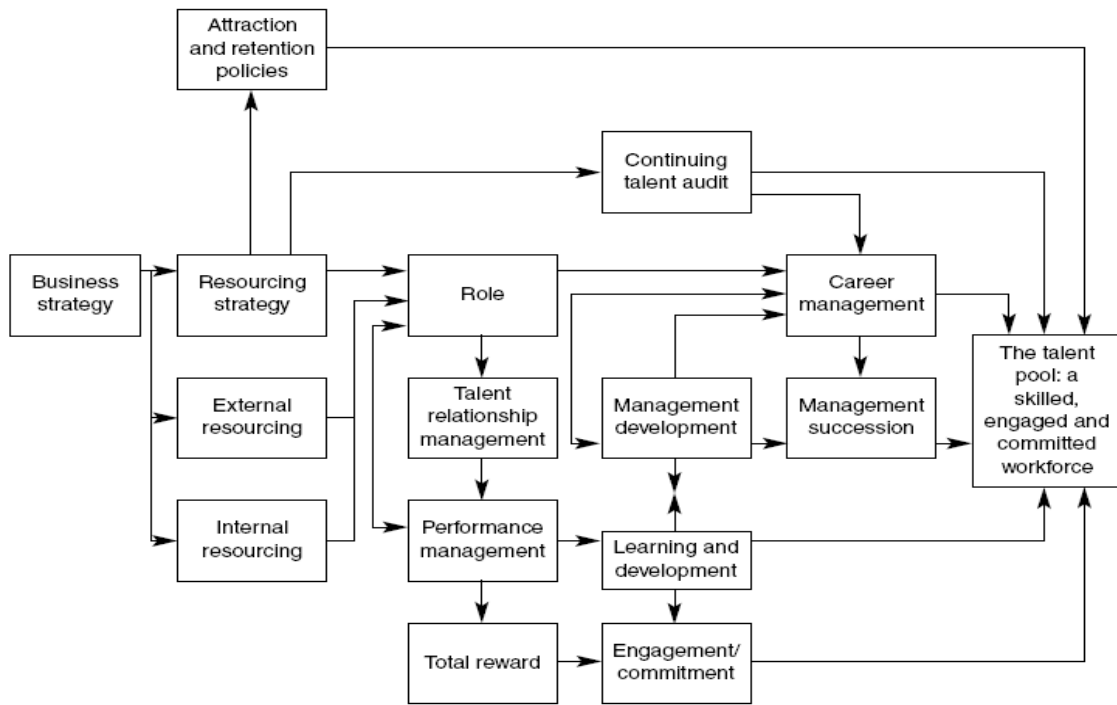
● การจัดการความสัมพันธ์ต่อคนเก่ง (Talent Relationship Management) เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เชิงประสิทธิผลกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งเป้าหมายขององค์การประกอบนี้เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพมีความผูกพันกับงานและกับองค์การ

● การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นกระบวนการที่องค์การจำแนกคนที่มีศักยภาพ การวางแผนการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมพัฒนา ทั้งนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นองค์การควรสร้างให้พนักงานมีความผูกพันและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านบวก

● การให้รางวัลรวม (Total reward) หมายถึง เป็นการให้ผลตอบแทนทั้งสิ่งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่พนักงานซึ่งสามารถทำให้คนที่มีศักยภาพมีความผูกพันทางใจและมีความผูกพันกับองค์การ (Engagement and Commitment) ซึ่งอัตราการจ่ายผลตอบแทนที่แข่งขันได้จะส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์การที่จะดึงดูดและดำรงรักษาคน

● การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความจำเป็นในกระบวนการพัฒนาคนที่มีศักยภาพ ซึ่งองค์การประกอบนี้ทำให้คนได้เพิ่มทักษะและขีดความสามารถเชิงสรรณที่พวกเขาต้องการ ในการสร้างหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนานั้นทางองค์การควรพิจารณาไปถึงความสำเร็จที่จะเกิดในอนาคต กล่าวคือ พิจารณาขีดความสามารถเชิงสรรณของคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์การต้องการพัฒนาคนกลุ่มนี้ เพื่อสอดคล้องกับทิศทางตำแหน่งงานที่พนักงานปฏิบัติและทิศทางขององค์การในอนาคต ตลอดจนสร้างหลักสูตรเพื่อเตรียมการในเลื่อนตำแหน่งของคนกลุ่มนี้เช่นกัน

● การจัดการอาชีพ (Career management) ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ซึ่งในการวางแผนอาชีพนั้นเป็นการสร้างให้พนักงานสอดคล้องหรือเข้ากันได้ (Shapes) กับความต้องการขององค์กร โดยองค์การต้องมีการระบุว่าจะอะไรคือความสำเร็จของพนักงานในเส้นทางอาชีพของพวกเขา เช่น การระบุมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ดี และขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ ส่วนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้นเป็นการทำให้เกิดความแน่ใจว่าอนาคตหากมีการตำแหน่งบริหารว่างลงจะมีคนที่มีความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งแทน



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบในการจัดการคนกำลังคุณภาพ

2.2.4 ทักษะในการจัดการกำลังคนคุณภาพ

IBM (2008) ได้กล่าวว่า การจัดการกำลังคนคุณภาพนั้นมิใช่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่เกิดขึ้นในตัวเอง และมีมิใช่เป็นเพียงการพัฒนาพนักงานหรือการสร้างแผนสืบทอดตำแหน่งเท่านั้น แต่เป็นเรื่องสำคัญของความสำเร็จในการลดอัตราการเข้าออกจากราชการ (Turnover Rates) และเป็นเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างผลลัพธ์ซึ่งเป็นการช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม ดังนั้นไอบีเอ็มจึงได้กำหนดหลักการในการจัดการคนที่มีศักยภาพเพื่อใช้ในองค์กร โดยเรียกว่า ทักษะในการจัดการคนที่มีศักยภาพ (Six Dimensions of Talent Management) ประกอบด้วยแต่ละมิติดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนา (Develop Strategy) องค์กรควรสร้างกลยุทธ์ระยะยาวให้มีความเหมาะสมสำหรับดึงดูด และพัฒนาคนที่มีศักยภาพ โดยเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กร
2. การดึงดูดและการดำรงรักษา (Attract and Retain) องค์กรควรมองหาแหล่งในการสรรหา และการเพิ่มทักษะและความสามารถให้กับพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ
3. การจูงใจและการพัฒนา (Motivate and Develop) องค์กรควรทบทวนความสามารถของพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันองค์กรต้องพิจารณาความต้องการในการพัฒนาของพนักงานและความพึงพอใจในงานร่วมด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้น

4. การถ่ายทอดและการจัดการ (Deploy and Manage) องค์การควรพัฒนาทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล การกำหนดและจัดการแผนการทำงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับทักษะและประสบการณ์ที่องค์การต้องการ

5. การประสานและการให้อำนาจ (Connect and Enable) องค์การควรมีการแยกประเภททักษะของพนักงานและสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน

6. การเปลี่ยนรูปและความยั่งยืน (Transform and Sustain) องค์การควรมีการวัดสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความยั่งยืน

2.2.5 รูปแบบการจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงบูรณาการ

SHL Group Limited (2008) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงบูรณาการว่า การจัดการกำลังคนคุณภาพควรบูรณาการกับกระบวนการพลวัตต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งการจัดการกำลังคนคุณภาพนั้นควรสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และนอกจากนี้การออกแบบควรเชื่อมโยงกับกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่สามารถดึงดูด พัฒนา จูงใจ และดำรงรักษาคน เหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญ ฉะนั้นกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่ควรออกแบบระบบการจัดการคนที่ศักยภาพให้เชื่อมโยง คือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร สำหรับขั้นตอนในการบูรณาการหลักการการ จัดกำลังคนคุณภาพสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategy) องค์การควรพิจารณาว่ากลุ่มคนที่มีศักยภาพควรมีทักษะ ซืดความสามารถเชิงสรรณะ และบทบาทอะไรบ้างที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

2. การสร้างกรอบ (Organizing framework) องค์การควรระบุว่ามีใครคือกลุ่มเป้าหมายที่บอกว่าเป็นกลุ่มมีศักยภาพที่องค์การต้องการ และทำไมถึงกำหนดว่าคุณคนเหล่านี้คือกลุ่มเป้าหมาย

3. กรอบสมรรถนะ (Capability framework) องค์การกำหนดทักษะ เครื่องมือ และทักษะที่จะให้คำจำกัดความไปสู่กลุ่มคนที่มีศักยภาพ

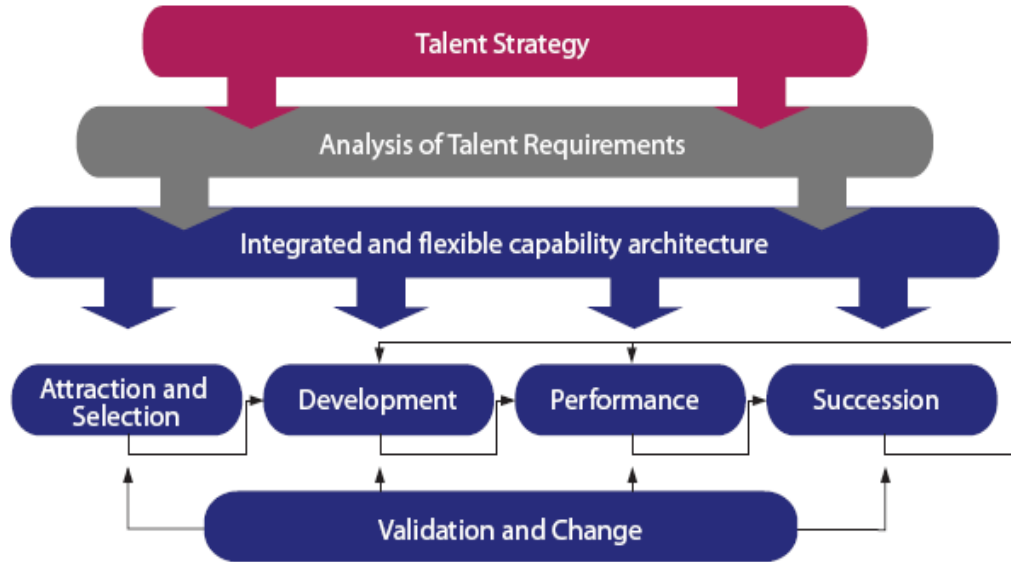
4. การเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership involvement) องค์การสร้าง “Talent Mindset” ในกลุ่มผู้จัดการอาวุโส

5. การพัฒนากลุ่มคนที่มีศักยภาพให้มีผลการปฏิบัติงานสูง (Development of High Performance Talent) องค์การควรเติมเต็มช่องว่างศักยภาพของคนกลุ่มนี้โดยการใช้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และทั้งนี้รวมถึงการสรรหาคนใหม่เข้ามาด้วย

6. การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Build fluid talent pools) องค์การควรสร้างกลุ่มคนเก่งให้เชื่อมโยงสู่กลยุทธ์ในแต่ละระดับและทั้งนี้ควรมีการประเมินศักยภาพของกลุ่มคนที่มีศักยภาพเข้ากับองค์การ

กิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการคนที่มีศักยภาพควรบูรณาการเข้าสู่องค์การและควรมีเอกภาพในเชิงหลักคิดที่นำมาใช้ สิ่งนี้ถือเป็นหัวใจที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ดังนั้นองค์การมีความจำเป็นต้องแปลงหลักคิดสู่การปฏิบัติให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีความแตกต่างกันในแต่ละแผนกและความเชี่ยวชาญด้วยเช่นกัน นอกจากนี้กระบวนการที่เป็นความเสี่ยงและมีความซับซ้อนไม่ควรนำมาใช้ (แต่ละองค์การควรหากระบวนการที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด เนื่องจากแต่ละองค์การมีบริบทแตกต่างกัน) ดังนั้น ผู้เขียนจึงแนะนำรูปแบบการจัดการคนที่มีศักยภาพเชิงบูรณาการ (ภาพที่ 4) ซึ่งรูปแบบนี้มีความมั่นคง(Consistent)ในการนำไปใช้ และสัมพันธ์ไปสู่การวัด (Measurement) กลุ่มคนที่มีศักยภาพและความสำคัญของรูปแบบนี้คือ หากกลยุทธ์ทางธุรกิจมีการเปลี่ยนก็มีความจำเป็นต้องทบทวนกลยุทธ์ใน

การจัดการคนที่มีศักยภาพ (The Talent Management Strategy) ร่วมด้วย ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าสองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน



ภาพประกอบ 4 การจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงบูรณาการ

ส่วนที่ 3 โมเดลวุฒิภาวะสำหรับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องด้านการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ พบว่า หลายองค์การในต่างประเทศ และองค์การไทยภาคเอกชนล้วนแล้วแต่ใช้โมเดลระดับวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Maturity Level of Talent Management) เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล เพราะโมเดลวุฒิภาวะจะสามารถใช้ประเมินได้ว่าองค์การมีลักษณะการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับใด และมีเกณฑ์การวัดระดับที่ชัดเจน ดังนั้นในการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการที่มีข้าราชการ HiPPS ในครั้งนี้ ภายใต้ความรับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลจาก สำนักงาน ก.พ. คณะที่ปรึกษาจึงเลือกศึกษาโมเดลวุฒิภาวะที่องค์การภาครัฐและเอกชนทั่วโลก รวมทั้งองค์การภาคเอกชนในประเทศไทย นำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี ในการประเมินการบริหารกำลังคนของส่วนราชการที่ใช้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ประกอบด้วยสาระสำคัญของโมเดลต่าง ๆ รวม 10 โมเดลดังนี้

โมเดลที่ 1 โมเดลระดับวุฒิภาวะการบริหารกำลังคนคุณภาพ

(Talent Management Maturity Model- TMMM)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มีการนำเสนอโมเดลวุฒิภาวะการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Model) พัฒนาโดย Bersin & Associates บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล ในเมืองโอ๊กแลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกาโดย Karen O' Leonard (2010) เป็นผู้เขียนหลักในบทความเรื่อง Talent Management Maturity Model ลงตีพิมพ์ในวารสาร Research Bulletin: The latest Enterprise learning & talent management ใน Volume 5, Issue 34 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับองค์การต่างๆ ในการประเมินวุฒิภาวะ (Maturity) ของการนำระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพไปใช้ รวมทั้ง

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

หากจุดที่ต้องดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กรต่อไป ทั้งนี้ Gillis Jr. (2012) ได้พัฒนาเครื่องมือติดตามและประเมินวุฒิภาวะของการนำระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Assessment) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ การสรรหา การจัดการกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้ โมเดล TMMM มีการกำหนดประเด็นและขั้นตอนในกระบวนการที่ควรได้รับการพัฒนาก่อนหลังเป็นลำดับขั้น 4 ระดับดังนี้

วุฒิภาวะระดับที่ 1 Siloed HR Processes คือ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งเป็นการจัดการและพัฒนาศักยภาพพนักงานรายบุคคลตามแผนกต่างๆ ระบบการบริหารทรัพยากรแบบ Silo นี้เน้นการแบ่งงานตามหน้าที่และเรียนรู้แต่เรื่องของตัวเอง โดยไม่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการอื่นๆ ในองค์กร โดยมีลักษณะการบริหารจัดการแบบ Siloed HR Processes ดังนี้

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบโดยพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรแต่ไม่มีผู้นำที่ชัดเจน
2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีคณะทำงานแต่ไม่มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน
3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ
4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้และการพัฒนาในองค์กร
5. การประยุกต์แนวคิดสมรรถนะแต่ยังมีความแตกต่างและหลากหลายในกระบวนการ
6. การติดตามและประเมินผลแบบดั้งเดิม
7. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ Silo ไม่มีการบูรณาการ เป็นลักษณะต่างคนต่างทำ

วุฒิภาวะระดับที่ 2 Standardized Talent Processes คือ การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างขึ้นมาเฉพาะเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานหรือภาคส่วนนั้นๆ ซึ่งเริ่มมีการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลบุคคลากรขั้นพื้นฐาน โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ริเริ่มและดูแลรับผิดชอบกระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพโดยที่ลักษณะการบริหารจัดการแบบ Standardized Talent Processes มีลักษณะดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบโดยมีธุรกิจเป็นผู้สนับสนุน
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ แต่สามารถจัดทำขึ้นมาเฉพาะเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานหรือภาคส่วนนั้นๆ
3. คณะทำงานหรือพนักงานชั่วคราวที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบในโครงการการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงการทำงานที่ยังขาดการประสาน อย่างไรก็ตาม กระบวนการเชื่อมโยงส่วนใหญ่เป็นการทำด้วยมือ

5. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้และการพัฒนาในองค์กร รวมทั้งการวางแผนจัดการกำลังคนคุณภาพ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร และการจัดการอาชีพ

6. มีการวางแผนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพประจำปี

7. ประยุกต์แนวคิดสมรรถนะในบางส่วน เช่น สมรรถนะหลักของผู้นำ ค่านิยมหลักขององค์กร

8. การติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคล

9. มีการบูรณาการเป็นบางส่วน แต่ส่วนใหญ่เป็นการบูรณาการด้วยมือไม่ได้พึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศหรือบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานแต่ละฝ่ายภายในหน่วยงาน

10. พนักงานเริ่มให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วุฒิภาวะระดับที่ 3 Integrated Talent Management คือ การให้ความสำคัญกับการบูรณาการระบบและกระบวนการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เป็นการดำเนินงานเชื่อมต่อกระบวนการทำงานในแต่ละกิจกรรมและในแต่ละขั้นตอนเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ภายในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน กระบวนการพัฒนากำลังคนคุณภาพเป็นหน้าที่หลักของการวางแผนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โดยมีผู้บริหารโครงการและทีมงานบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นผู้ริเริ่มและรับผิดชอบโดยที่ลักษณะการบริหารจัดการแบบ Integrated Talent Management มีลักษณะดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และองค์การธุรกิจร่วมกันรับผิดชอบทั้งระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

2. คณะทำงานหรือพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบโครงการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยมีการวางแผนเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ชัดเจน

3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เช่น การพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารเพื่อการเรียนรู้ และการจัดตั้งระบบบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละสถานที่

4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้และการพัฒนาในองค์กร รวมทั้งการวางแผนจัดการกำลังคนคุณภาพ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร การจัดการอาชีพ และการวางแผนกำลังคน

5. มีการวางแผนการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพประจำปีโดยวางแผนเป้าหมายและผลลัพธ์ไว้ชัดเจน

6. การประยุกต์แนวคิดสมรรถนะและศักยภาพอย่างสมบูรณ์แบบ เช่น สมรรถนะหลักของผู้นำ ค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งสมรรถนะในงาน และสมรรถนะเฉพาะในการทำงาน

7. มีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์ ทั้งผลกระทบของการทำงานและกระบวนการทำงาน

8. มีการยึดหลักของการบูรณาการเป็นกระบวนการสำคัญ

วุฒิภาวะระดับที่ 4 Strategic Talent Management คือ กระบวนการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีความละเอียดที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นคนวางแผนในกระบวนการวางกลยุทธ์และมีผู้นำและผู้จัดการเป็นคนดูแลรับผิดชอบผลการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ การวางแผนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนประจำปีซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจโดยที่ลักษณะการบริหารจัดการแบบ Strategic Talent Management มีลักษณะดังนี้

1. ธุรกิจ/องค์การเป็นเจ้าของของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพโดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จัดการ
2. ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยมีการวางแผนเป้าหมายและผลลัพธ์ในระดับองค์การไว้อย่างชัดเจน
3. ผู้จัดการหรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบดูแลผลดำเนินงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ
4. ผู้จัดการเป็นผู้ได้รางวัลจากการที่พนักงานมีการพัฒนาและเติบโตตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สนับสนุนการวางแผนจัดการกำลังคนคุณภาพ
6. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอย่างครบวงจร ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลได้ทั่วถึง และการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูล
7. มีการจัดเก็บทะเบียนประวัติข้อมูลของพนักงาน
8. การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งของการสรรหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้และการพัฒนาในองค์การ รวมทั้งการวางแผนจัดการกำลังคนคุณภาพ การให้รางวัล กลยุทธ์การบริหารกำลังคนคุณภาพ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร การจัดการอาชีพ การวางแผนกำลังคนและ ความผูกพันของพนักงาน
9. มีการติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ
10. มีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการบูรณาการผลกระทบของการทำงาน กระบวนการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร และกระบวนการตัดสินใจ
11. การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพและการวางแผนกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน และต้องมีการทบทวนและเพิ่มเติมหลายครั้งต่อปีเพื่อความถูกต้อง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับกระบวนการข้างต้น (O'Leonard & Harris, 2010) ดังแสดงระดับของการประเมินวุฒิภาวะไว้ 4 ระดับดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลวุฒิภาวะการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

(Talent Management Maturity Model) (O'Leonard & Harris, 2010)

โมเดลที่ 2 โมเดลระดับวุฒิภาวะความสามารถในการบูรณาการ (Capability Maturity Model Integration- CMMI)

โมเดลวุฒิภาวะความสามารถในการบูรณาการ Capability Maturity Model Integration (CMMI) พัฒนาโดยสถาบัน Software Engineering Institute (SEI, 2008) แห่งมหาวิทยาลัยคาร์เนกีเมลลอน ในประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดระดับวุฒิภาวะความสามารถในการทำงาน คือ ความสำเร็จในการทำงานในขนาดขององค์กรหรือหน่วยงาน โมเดลวุฒิภาวะนี้แบ่งออกมาเป็น 5 ระดับ ดังนี้

วุฒิภาวะระดับที่ 1 Performed Level คือ การทำงานอย่างไม่เป็นระบบ การทำงานต้องพึ่งผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นหลัก

วุฒิภาวะระดับที่ 2 Managed Level การทำงานจะมีความเป็นระบบมากขึ้น มีการนำหลักการจัดการโครงการมาใช้ในการบริหารงานของแต่ละโครงการ

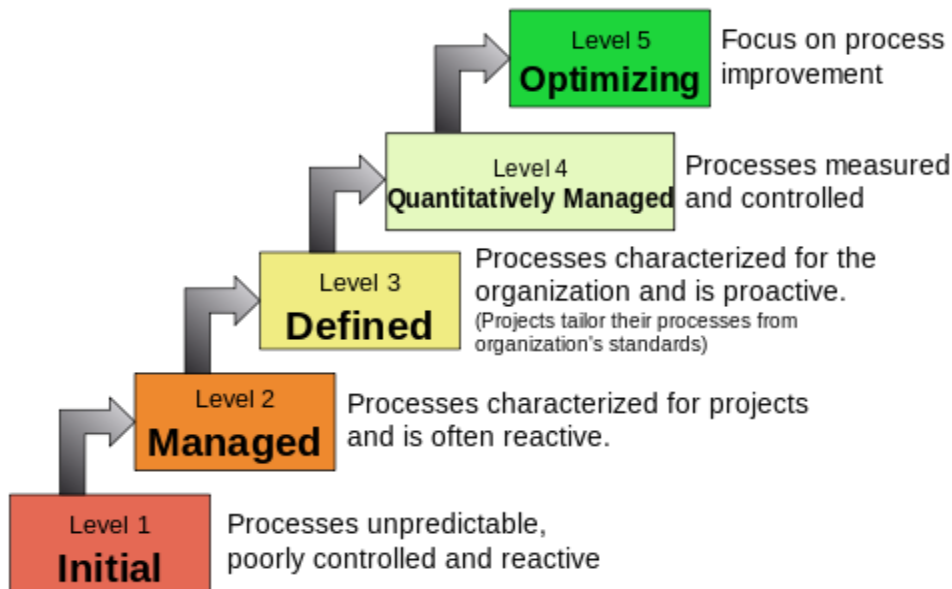
วุฒิภาวะระดับที่ 3 Defined Level การทำงานเริ่มมีมาตรฐาน สามารถวัดและจัดเก็บสถิติผลการดำเนินงานเอาไว้ได้ ในระดับนี้มีหน่วยงานกลางที่ได้จัดทำมาตรฐานการทำงานขึ้นเพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงจากการดำเนินงานในระดับที่สอง

วุฒิภาวะระดับที่ 4 Quantitatively Managed Level เป็นระดับที่นำเอาสถิติการดำเนินงานที่จัดเก็บไว้มาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดบกพร่อง และแก้ไขข้อบกพร่อง

วุฒิภาวะระดับที่ 5 Optimizing Level เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด เป็นระดับที่หน่วยงานดำเนินการปรับปรุง กระบวนการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการป้องกันไม่ให้อบบกพร่องเกิดขึ้น

ดังแสดง ลักษณะของระดับวุฒิภาวะในโมเดล Capability Maturity Model Integration (CMMI) ในภาพประกอบ 6

Characteristics of the Maturity levels



ภาพประกอบ 6 คุณลักษณะของโมเดลระดับวุฒิภาวะ (Characteristics of the Maturity levels)

ที่มา: Sally Godfrey (2008). [What is CMMI ?](#): CMMI currently addresses three areas of interest.

NASA presentation.

กรณีศึกษา: ประเทศที่นำโมเดลระดับวุฒิภาวะความสามารถในการบูรณาการ (CMMI) ไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ เบลเยียม และอเมริกา

นักวิชาการจาก Bersin & Associates and Center for Creative Leadership ได้ศึกษาวิจัยอุตสาหกรรมระดับโลกที่ตั้งอยู่ในประเทศสิงคโปร์ เบลเยียม และอเมริกา ที่มีการนำโมเดลระดับวุฒิภาวะความสามารถในการบูรณาการ (Capability Maturity Model Integration- CMMI) มาใช้สำหรับการบริหารและการพัฒนากำลังคุณภาพ (Talent) พบว่า องค์การภาคอุตสาหกรรมเหล่านี้ที่ได้เป็น Best-practice เพราะยึดหลักพื้นฐาน 3 ประการในการบูรณาการเข้าสู่กลุ่มกำลังคนคุณภาพขององค์การ เนื่องจากองค์การทั้งหลายมีความเชื่อว่า จะสามารถได้รับผลตอบแทนย้อนกลับจากการลงทุนได้ค่อนข้างสูงจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ดังนั้นหลักการ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ความเป็นเอกภาพของกระบวนการ (Process Integrity) กล่าวคือ ข้อมูลทั้งหมดที่บรรจุเข้าสู่กระบวนการในระบบควรคำนึงคุณภาพและมีความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลกำลังคนคุณภาพ (talent data) 2) ข้อมูลกำลังคนคุณภาพ (Talent Review Attendance) นั่นคือ ผู้จัดการในแต่ละสายงานทางธุรกิจกับผู้จัดการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกันและแสดงความคิดเห็นร่วมกันว่าใครบ้างควรที่เป็นกำลังคนคุณภาพ และ 3) เส้นทางการยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Business Strategy Alignment) ควรมีการอภิปรายกันอย่างต่อเนื่อง และควรให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาสมรรถนะที่จำเป็นของกำลังคนคุณภาพและพนักงานทุกตำแหน่งที่ต้องการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จากผลการศึกษาขององค์การที่เป็น Best-practice ใน 3 ประเทศดังกล่าว พบว่า องค์การส่วนใหญ่รายงานว่า ได้มีโอกาสในการปรับปรุงโปรแกรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยนำโมเดลนี้มาใช้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. องค์การมีกำลังคนคุณภาพอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญอย่างเพียงพอ

2. กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการจัดการกำลังคนคุณภาพมีความยั่งยืนเพิ่มขึ้น นั่นคือ สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ธุรกิจ และแผนปฏิบัติการได้
3. องค์กรมีกำลังคนคุณภาพที่มีศักยภาพสูง
4. องค์กรสามารถสร้างผู้นำได้เพิ่มมากขึ้น
5. องค์กรร้อยละ 65 เกิดประสิทธิผลที่ดีเยี่ยมในการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ
6. องค์กรร้อยละ 62 มีการเจริญเติบโตทางธุรกิจ
7. องค์กรร้อยละ 73 มีการเพิ่มขึ้นของคุณภาพขององค์กร

โมเดลที่ 3 โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต (Future Talent Management Maturity Model)

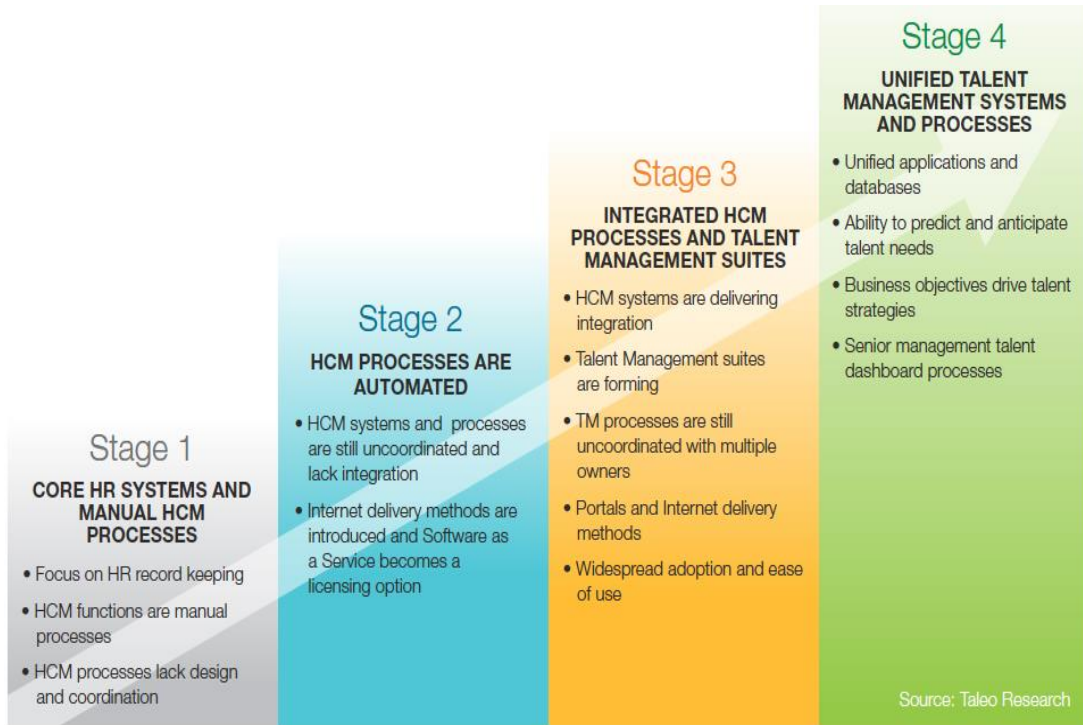
บริษัทออราเคิล คอร์ปอเรชั่น (Oracle Corporation, 2012) ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทด้านคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโปรแกรมฐานข้อมูล เครื่องมือสำหรับพัฒนาฐานข้อมูล ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร ระบบลูกค้าสัมพันธ์และระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน ได้พัฒนาระดับวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต (The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution ตามระดับวิวัฒนาการตามลำดับขั้น 4 ระดับขั้นดังนี้

วุฒิภาวะขั้นที่ 1 Core HR Systems and Manual HRM Process เน้นการเก็บข้อมูลทั่วไของบุคลากร การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management – HCM) เป็นกระบวนการกระทำด้วยมือด้วยน้ำมือคนโดยไม่ได้ใช้เทคโนโลยีมาช่วยจัดการ เป็นกระบวนการที่ขาดการออกแบบและการเชื่อมโยงร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่าย

วุฒิภาวะขั้นที่ 2 HCM Processes Are Automated เป็นระบบและกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ที่ยังคงไม่ใช้ความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ขาดการบูรณาการ เป็นการเริ่มใช้อินเทอร์เน็ตและฟังก์ชันซอฟต์แวร์จากหน่วยงานภายนอกเจ้าของลิขสิทธิ์ มิได้พัฒนาขึ้นเอง

วุฒิภาวะขั้นที่ 3 Integrated HCM Processes And Talent Management Suites เป็นระบบและกระบวนการบริหารทุนมนุษย์ที่เริ่มมีการบูรณาการ การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพมีความเหมาะสมกับองค์กรเป็นแบบแผนมากขึ้น กระบวนการบริหารกำลังคนคุณภาพยังคงไม่ค่อยได้ร่วมมือหรือเชื่อมโยงเข้าด้วยกันกับผู้บริหารจากหลายฝ่าย แต่เริ่มเปิดรับการทำงานร่วมกัน และพร้อมเปิดรับและให้ประโยชน์ด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกัน

วุฒิภาวะขั้นที่ 4 Unified Talent Management Systems And Processes เป็นการบริหารทุนมนุษย์ที่มีการใช้โปรแกรมและฐานข้อมูลร่วมกันทั่วทั้งองค์กร สามารถทำนายและลงมือทำก่อนล่วงหน้าตอบสนองความต้องการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป้าหมายของธุรกิจขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนคุณภาพ มีกระบวนการปกป้องและใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพอาวุโส ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลวิวัฒนาการการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต (The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution) (Oracle Corporation, 2012)

ทั้งนี้ บริษัท Oracle ได้พัฒนามิติของการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต ซึ่งมีสาระสำคัญของเครื่องมือติดตามและประเมินระดับวิวัฒนาการโดยใช้เป็นแบบประเมินความพร้อม (Checklist for Assessing Talent Strategy Readiness) ไว้ดังตาราง 3

ตาราง 3 เครื่องมือติดตามและประเมินวิวัฒนาการของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในอนาคต

ประเด็น	ขั้น 1 การทำด้วยมือ	ขั้น 2 การสร้างมาตรฐาน	ขั้น 3 การบูรณาการ	ขั้น 4 การสร้างกลยุทธ์
แผนกำลังคน	การวางแผนและคิดคำนวณด้วยมือ	ค้นหาและสร้างกำลังคนคุณภาพที่ต้องการสำหรับปัจจุบันและอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> • การทำนายศักยภาพของงานในแผนกต่างๆ • การทำนายความต้องการกำลังคนคุณภาพและช่องว่างกำลังคน 	<ul style="list-style-type: none"> • กระตุ้นความต้องการกำลังคนและช่องว่างกำลังคน • จัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับกำลังคน • ตัดสินจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องการให้เหมาะสมกับแผนการทำงาน
การสรรหา	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือการจ้างพนักงานชั่วคราว กระบวนการโต้ตอบระหว่างนายจ้างและพนักงาน	ผู้จัดการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและจ้างจากกระบวนการสมัครงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้เครื่องมือในการจำแนกและคัดเลือก • ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทักษะเพื่อสร้างในฐานข้อมูล • ใช้เครื่องมือในการวัดทักษะและความเหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> • ค้นหาวิธีการสรรหาที่เหมาะสม • การสร้างจุดขายให้เหมาะสมกับประเภทของงาน • ทักษะและสมรรถนะในฐานข้อมูล
ผลการปฏิบัติงาน	การทำงานด้วยมือและรายงานไม่เกี่ยวข้องกัน	กระบวนการออนไลน์และกำจัดกระบวนการ	บูรณาการกฎหมายระเบียบและการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อช่วยผู้จัดการเชื่อมโยงเกี่ยวกับ	<ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงกับคุณภาพการจ้างการคัดเลือกผู้นำ และมาตรวัดเพื่อพัฒนาอาชีพ

ประเด็น	ขั้น 1 การทำด้วยมือ	ขั้น 2 การสร้างมาตรฐาน	ขั้น 3 การบูรณาการ	ขั้น 4 การสร้างกลยุทธ์
	เป้าหมายขององค์กร	ทำงาน	คำตอบแทนวางเป้าหมาย	● วางเป้าหมายที่วัด มองเห็นได้
คำตอบแทน	บัญชีเงินเดือนไม่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทน	การคำนวณคำตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> ● การประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับคำตอบแทน ● บูรณาการระหว่างการปฏิบัติงานและคำตอบแทน 	การจัดทำงบประมาณและการวางแผนเกี่ยวข้องกับยุติธรรมและเท่าเทียม
การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	พี่เลี้ยงในองค์กร	ตำแหน่งและการจัดการเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนา	ค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพ วางแผนการพัฒนาเพื่อจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง	การกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในองค์กร
การวางแผนอาชีพ	การทำงานด้วยมือและการฝึกงาน	ความสามารถในการเลือกสายอาชีพ	มีสายอาชีพที่ชัดเจนและมีการฝึกอบรม	มีระบบการจัดการพนักงานและสายอาชีพ
การพัฒนากำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> ● การฝึกอบรมแบบไม่มีแบบแผน ● ไม่มีการเชื่อมโยงกับระบบ HCM 	ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ทะเบียนและการฝึกอบรม	ระบบการเรียนรู้ออนไลน์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและจัดการอาชีพ	การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพที่มีพื้นฐานมาจากการประเมินทักษะ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานและเป้าหมาย
การประสานกับผู้ใช้	Green Screen Interface	Browser Interface (HTML)	Portal Interface	เครือข่ายสังคมออนไลน์ Role Personalization
การวิเคราะห์กำลังคน	ทะเบียนทรัพยากรมนุษย์	เวลาและค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน	คุณภาพในการจ้างพนักงาน เวลาในการผลิตผลงาน	ระบุช่องว่างกำลังคนคุณภาพและผลกระทบต่อเป้าหมาย

ที่มา: Oracle Corporation. (June, 2012). The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution. Oracle Corporation World Headquarters, CA 94065 U.S.A.

สรุปได้ว่า ความสมดุลแบบองค์รวมของการบริหารกำลังคนคุณภาพ ต้องมีกระบวนการที่รวมไว้ด้วยกันครบวงจรคือ การค้นหา การจัดการ การวัดประเมิน การดำรงรักษา และการสร้างแรงจูงใจ ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติขององค์กรโดยผ่านยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนคุณภาพ ด้วยการตรวจสอบระดับวุฒิภาวะทั้ง 4 ชั้นของโมเดล

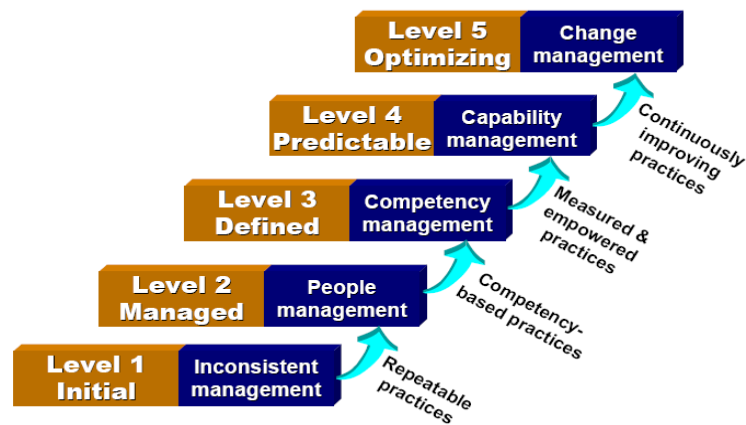
โมเดลที่ 4 โมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร

(People Capability Maturity Model: P-CMM)

โมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารกำลังคนคุณภาพนับเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่ง Miller, Hefley & Curtis (2010) จากสถาบัน Software Engineering Institute ได้เสนอ P-CMM Version 2.0

กรณีศึกษา: กรมกองทัพบกของประเทศสหรัฐอเมริกา (The U.S. Department of Defense) ผู้ให้ทุนสนับสนุนได้มีการนำโมเดลนี้มาใช้และเผยแพร่โดยมหาวิทยาลัย Carnegie Mellon University ว่าโมเดลนี้เป็นหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนากำลังคนคุณภาพในองค์กร โดยอาศัยศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กร โมเดลวุฒิภาวะสมรรถนะบุคลากรเป็นเครื่องมือในการเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร อีกทั้งช่วยให้องค์กรมีการสร้างโปรแกรมการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง มีการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร การบูรณาการพัฒนากำลังคนเข้ากับการปรับปรุงกระบวนการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความท้าทายยิ่งขึ้น

หลักการของโมเดลนี้ได้เสนอไว้ตามลำดับขั้น (Stage) ซึ่งแต่ละลำดับแสดงการเปลี่ยนรูปที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะในวัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างมากสำหรับการดึงดูด การพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ การดำรงรักษากำลังคนคุณภาพไว้ ดังนั้นโมเดลนี้จึงเป็นการสร้างระบบให้มีการบูรณาการกับกำลังคนที่มีแนวโน้มไปสู่การเพิ่มเส้นทางความเชื่อมโยงของการพัฒนากำลังคนเข้าสู่วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงบริบทองค์การในอนาคต โมเดลได้อธิบายเส้นทางปรับปรุงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Improvement Path) จากความเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจง จากกระบวนการที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นระเบียบไปสู่การสร้างความเป็นระเบียบหรือการจัดระบบใหม่ และการบวนการที่เจริญก้าวหน้ากับการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลตามคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของระดับวุฒิภาวะ (Behavioral Characteristics of Maturity Levels) และตามลำดับขั้นของโมเดลวุฒิภาวะสมรรถนะบุคลากร 5 ระดับ โดยแต่ละระดับแสดงหลักการพื้นฐานในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของกำลังคน ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 วุฒิภาวะห้าระดับของโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร

(The five maturity levels of the People-CMM) (Curtis, Hefley & Miller, 2009)

ลำดับขั้นโมเดลวุฒิภาวะสมรรถนะบุคลากรนำไปสู่การวางระบบหรือการแปลงแผนสู่การปฏิบัติในแต่ละระดับวุฒิภาวะที่กำหนดไว้ทั้งหมด ตามลำดับขั้น ดังนี้

วุฒิภาวะระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้น (The Initial Level: Maturity Level 1) ที่องค์การมีความยากลำบากในการดำรงรักษา กลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้ได้ (Talented Individuals) แม้ว่าหลายองค์การที่มีวุฒิภาวะต่ำขาดแคลนหรือการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่เพียงพอ และเกิดความขัดแย้งในเชิงปฏิบัติ ซึ่งองค์การอยู่ในระดับวุฒิภาวะที่ต้องพยายามแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพ อีกทั้งให้ความสำคัญน้อยมากกับคนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในการทำงานและในเชิงบริหารจัดการ องค์การบางแห่งไม่ระบุหรือนิยามการปฏิบัติในเรื่องของกำลังคนคุณภาพ และไม่มีฝึกรอบรมพนักงานรายบุคคลให้มีทักษะการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ควรจะเป็น ในขั้นตอนนี้ระดับวุฒิภาวะขององค์การประกอบด้วย 4 คุณลักษณะคือ 1) มีความไม่สอดคล้องในทางปฏิบัติสู่วัตถุประสงค์องค์การ (Inconsistency in performing practices) 2) การขาดความรับผิดชอบต่อองค์การ (Displacement of responsibility) 3) การปฏิบัติที่ยึดระเบียบ (Ritualistic practices) และ 4) กำลังคนที่ขาดอารมณ์ในการทำงานคล้ายกับเครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ (An emotionally detached workforce) อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้หากองค์การประสบปัญหาไม่สามารถจะดึงดูดและดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ ข้อเสนอแนะของขั้นตอนนี้คือต้องปรับสถานการณ์โดยบุคลากร

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ภายในองค์การต้องรายงานให้ผู้จัดการทราบประเด็นต่างๆ ที่ควรพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ผู้จัดการสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาสมรรถนะของกำลังคนและองค์การต่อไป

วุฒิภาวะระดับที่ 2 เป็นวุฒิภาวะระดับการจัดการ (The Managed Level: Maturity Level 2) ระดับนี้เน้นไปที่การทำกิจกรรมร่วมกันเป็นหน่วยเดียวกันมากขึ้น (Unit Level) ขั้นตอนเริ่มแรกมุ่งสู่การปรับปรุงสมรรถนะของกำลังคนโดยผู้จัดการทำหน้าที่เป็นผู้จัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนางานของบุคลากร และผู้จัดการควรยอมรับเบื้องต้นเกี่ยวกับความรับผิดชอบและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนว่ามีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน มีการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ เน้นความสนใจของผู้จัดการไปสู่ระดับหน่วยงาน ได้แก่ การบรรจุบุคลากร การประสานงาน การสร้างความผูกพัน การจัดหาทรัพยากร การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะ และการตัดสินใจจ่ายผลตอบแทน และในระดับที่สองนี้ ผู้จัดการให้ความใส่ใจกับปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ในผลการปฏิบัติงานมาสู่การแก้ไข และพบว่าประสิทธิผลในผลการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การมีวุฒิภาวะต่ำคือ 1) งานมากเกินไป (Work Overload) 2) ความคลุมเครือสภาพแวดล้อมในองค์การ (Environmental Distractions) 3) วัตถุประสงค์และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน (Unclear Performance Objectives or Feedback) 4) ขาดความรู้และทักษะที่สัมพันธ์กับงาน (Lack of Relevant Knowledge or Skill) 5) การสื่อสารบกพร่องหรือมีการสื่อสารร่วมกันน้อย (Poor Communication) และ 6) ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ (Low Morale) *ข้อเสนอแนะของขั้นตอนนี้* คือ ต้องมีการปฏิบัติในเรื่องแผนกำลังคนสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงาน เมื่อผู้จัดการได้สร้างข้อตกลงร่วมในการปรับปรุงความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานกับกำลังคนในองค์การ โดยเชื่อมโยงกับนโยบายและจัดหาทรัพยากรที่มีความจำเป็น เพื่อสนับสนุนไประดับหน่วยงาน ซึ่งประโยชน์อย่างหนึ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ ลดอัตราการเข้าออกจากงาน เนื่องจากมีสาเหตุมาจากมีความก้าวหน้าในงานต่ำ และเมื่อพนักงานเริ่มที่จะเห็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พึงพอใจก็จะทำให้แรงจูงใจของพนักงานที่มีต่อองค์การเพิ่มขึ้น ช่วยให้พนักงานคงดำรงอยู่ในองค์การ ซึ่งพนักงานมององค์การเหมือนกับสื่อกลางในส่งผลให้ตนเองประสบความสำเร็จในเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

วุฒิภาวะระดับที่ 3 เป็นวุฒิภาวะระดับที่มีหน่วยงานเฉพาะ (The Defined Level: Maturity Level 3) เริ่มมีหน่วยงานกลางที่ดูแลมาตรฐานกำลังคนถึงแม้ว่าจะมีการจัดการกำลังคนในแต่ละหน่วยงานก็ตาม องค์การยังคงมีข้อผิดพลาดในเรื่องโอกาสของมาตรฐานกำลังคน เนื่องจากความรู้และทักษะพื้นฐานที่สำคัญที่นำไปสู่การตอบสนองในวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไม่ได้ระบุให้ชัดเจน ซึ่งวุฒิภาวะระดับ 2 จึงมีวิกฤติที่นำไปสู่การตัดสินใจกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในการเปิดรับตำแหน่งงาน ความจำเป็นในการประเมินการฝึกอบรมและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน องค์การจึงควรพัฒนาสมรรถนะของกำลังคนให้รองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่จะช่วยให้องค์การเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจโดยเพิ่มขีดความสามารถเชิงสมรรถนะให้มีความหลากหลาย มีการบูรณาการกำลังคนขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมายทางธุรกิจ โดยที่ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของกำลังคน (Workforce Competencies) ควรสนับสนุนไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Plan) วุฒิภาวะระดับที่ 3 จะเติบโตไปขึ้นกลยุทธ์ทางธุรกิจต่อไป โดยมีการกำหนดนิยามขององค์ประกอบของขีดสมรรถนะของกำลังคนไว้อย่างชัดเจน โมเดลวุฒิภาวะสมรรถนะบุคลากรจะเชื่อมโยงในการสร้างกรอบแนวคิดด้านกระบวนการพื้นฐานอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น

การริเริ่มเจเนียร์กระบวนการทางธุรกิจ เป็นต้น กระบวนการนี้จึงคำนึงถึงว่าทำอะไรให้พนักงานประยุกต์ความรู้ ทักษะ และความสามารถไปสู่บริบทภายใต้คำนิยามขององค์การ มีการบูรณาการสมรรถนะระดับบุคคลให้สัมพันธ์กับงานหรือบทบาทในองค์การ

วุฒิภาวะระดับที่ 4 เป็นวุฒิภาวะระดับการทำนาย (The Predictable Level: Maturity Level 4) เป็นการใช้ประโยชน์จากการกำหนดสมรรถนะของกำลังคนและมีระบบพี่เลี้ยงช่วยในการจัดการสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การสามารถทำนายความสำเร็จขององค์การได้ เนื่องจากสามารถแสดงปริมาณสมรรถนะของกำลังคนที่พนักงานได้แสดงพฤติกรรมในการทำงาน สำหรับระดับนี้ได้เสนอแนะ 3 เส้นทาง ที่จะสามารถใช้สมรรถนะของกำลังคนให้เกิดประโยชน์ 1) เมื่อบุคลากรได้แสดงขีดสมรรถนะจากงานที่รับมอบหมาย ควรมีการจัดการความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจในสิ่งที่บุคลากรได้สร้างขึ้น 2) นอกจากนี้การไว้วางใจทำให้ผู้จัดการมีความมั่นใจที่จะให้บุคลากรสร้างพลังร่วมโดยการใช้กลุ่มการทำงาน (Workgroups) ผู้จัดการจะถ่ายโอนความรับผิดชอบและอำนาจการทำงานไปสู่กลุ่มคณะทำงาน ถ้ากรณีผู้จัดการมีความเชื่อว่าบุคลากรมีขีดสมรรถนะในงานที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล สำหรับขั้นตอนนี้จะเกิดความเสียน้อยในการสร้างพลังร่วมกับกลุ่มทำงาน (Empowering Workgroups) และเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ในงานให้กับบุคลากร และให้ความสำคัญกับงานที่สอดคล้องเชิงกลยุทธ์ และ 3) เมื่อบุคลากรมีขีดสมรรถนะขั้นพื้นฐานองค์การสามารถบูรณาการขีดสมรรถนะที่แตกต่างกันไปสู่กระบวนการอื่นๆ และสิ่งสำคัญคือองค์การควรมีการบูรณาการเทคโนโลยีในการออกแบบกระบวนการเพิ่มขีดความสามารถในองค์การ และกระบวนการสำคัญของโมเดลในระดับ 4 นี้คือ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสร้างทีม (Team Building) สมรรถนะองค์การ (Organizational Competency) ความสามารถในการทำนายและวัดผลของผู้เชี่ยวชาญและทีมในเชิงคุณภาพ

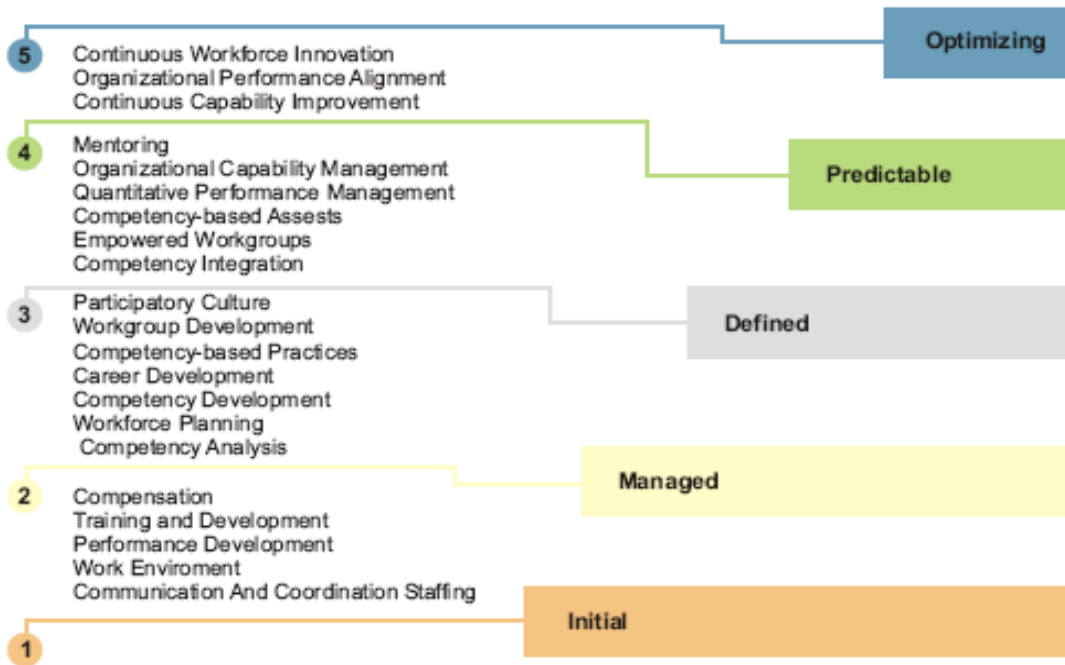
วุฒิภาวะระดับที่ 5 เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด (The Optimizing Level: Maturity Level 5) เป็นระดับการใช้ประโยชน์ ที่องค์การให้ความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับปรุงทำให้สมรรถนะของบุคคลและกลุ่มในการทำงานไปสู่การแสดงขีดความสามารถในงานมากขึ้น องค์การสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจ องค์การสนับสนุนให้บุคลากรปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการวิเคราะห์งาน และเพิ่มกระบวนการที่จำเป็นในการทำงาน ทำนองเดียวกันการปรับปรุงสมรรถนะกลุ่มการทำงานที่บูรณาการสู่กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิผล โดยมีพี่เลี้ยงและผู้สอนแนะสามารถให้คำแนะนำในการปรับปรุงทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มการทำงานอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องมีการเฝ้าระวังเป็นอย่างดีเพื่อให้แน่ใจว่า ผลการปฏิบัติงานในทุกระดับทั้งหมดยังคงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ถูกประเมินไปสู่การตรวจสอบที่ทำให้ผลการปฏิบัติมีการเสียดุลจากระบบขององค์การ ข้อมูลที่มีประสิทธิผลของกำลังคนจะนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงศักยภาพในผลการปฏิบัติงานจากข้อเสนอในการเปลี่ยน เพื่อหาทางออกในเชิงการปฏิบัติและการปฏิบัติในเชิงนวัตกรรม (Innovative practices) หรือข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการปรับปรุงในระดับองค์การ วุฒิภาวะในระดับที่ 5 นี้ เป็นการพัฒนาทั้งกำลังคน (Workforce Practices) และนวัตกรรม (Innovative Practices) และเทคโนโลยีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้ถือว่าเป็นงานประจำในขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่ทุกคนพยายามปรับปรุงความสามารถของตนเอง และเชื่อมโยงการปรับปรุงกับผลการปฏิบัติงานระดับกลุ่มการทำงาน หน่วยงาน และองค์การต่อไป

กรณีศึกษา: บริษัทเอชซีแอล เทคโนโลยีจำกัด (HCL Technologies Ltd.) ประเทศอินเดีย

ได้มีการนำโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People Capability Maturity Model-PCMM) โดยมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นบริษัทเอชซีแอล เป็นผู้ให้บริการด้านไอทีชั้นนำของโลก บริษัทนี้ได้รับรางวัลความเป็นเลิศทั้งในด้านความสามารถในเชิงรุกและการสร้างประโยชน์ เช่น ความเป็นเลิศด้านการดูแลองค์กร การนำนวัตกรรม และการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมในองค์กร การคำนึงถึงคุณภาพพื้นฐานด้านจริยธรรมในการกำกับดูแลองค์กร ตลอดจนวิสัยทัศน์และความสามารถในการสร้างความยั่งยืน ซึ่งบริษัทนี้ได้นำโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากรมาประยุกต์ในองค์กร เพื่อสร้างกำลังคนคุณภาพ (Talent Workforce) และการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยนี้ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ ในการนำมาประยุกต์ ที่กล่าวไว้พอสังเขปดังนี้

กระบวนการของโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People-CMM Process Areas)

ตั้งแต่ระดับเบื้องต้นจนถึงระดับวุฒิภาวะสูงสุดของโมเดล P-CMM ซึ่งในแต่ละระดับมีประมาณ 3-7 ขอบเขต เพื่อนำมาสู่การสร้างกรอบการพัฒนาในแต่ละระดับของโมเดลนี้ ในแต่ละขอบเขต (Process Area: PA) ได้ให้นิยามแต่ละระดับที่นำไปสู่การปฏิบัติ (A Cluster of Related Practices) เพื่อประสบความสำเร็จแต่ละเป้าหมาย ที่ให้ความสำคัญกับผลไปสู่การเพิ่มสมรรถนะกำลังคน ซึ่งขอบเขตของกระบวนการแต่ละระดับของวุฒิภาวะสร้างขึ้นโดยให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ อันจะทำให้มีการเปลี่ยนรูป (Transform) สมรรถนะขององค์กร เพื่อการจัดการกำลังคน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ระดับขั้นของโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People CMM Process Areas) (Curtis, Hefley & Miller, 2009).

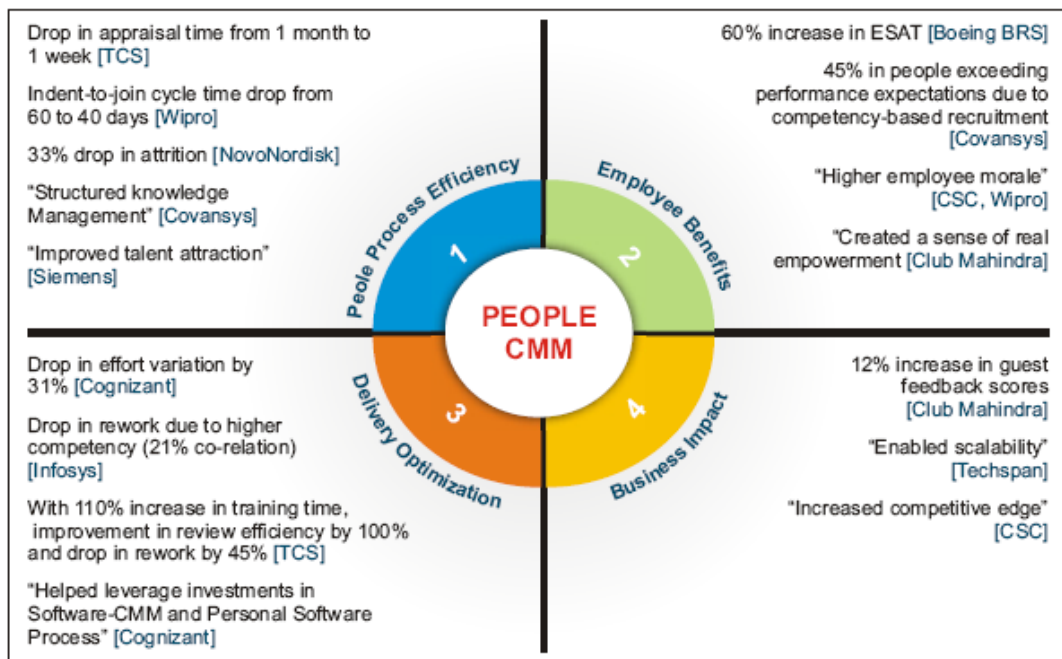
ประโยชน์ที่องค์กรได้รับในการใช้โมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People CMM Process Areas) เมื่อพิจารณาภาพประกอบ 9

1. ประโยชน์ด้านวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- ปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรโดยการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะกำลังคน
- เกิดความแน่ใจว่า กระบวนการสมรรถนะถูกเชื่อมโยงไปทั้งระบบขององค์กร
- สร้างแรงจูงใจกับบุคลากรในองค์กร
- ดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเชิงวิพากษ์ (People with Critical Knowledge and Skills) เป็นที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่ผลงานที่สร้างสรรค์ต่อไป

2. ประโยชน์ด้านการช่วยสนับสนุนองค์กร

- แสดงคุณลักษณะพิเศษทางวุฒิภาวะของทรัพยากรมนุษย์
- เน้นโปรแกรมการปรับปรุงพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง
- เน้นการปรับปรุงสมรรถนะระดับบุคคลและระดับทีม
- บูรณาการปรับปรุงกระบวนการด้านบุคลากรกับการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ
- สร้างวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานและความเป็นมืออาชีพเชิงการบริหาร
- แสดงเส้นทางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ



ภาพประกอบ 10 แสดงประโยชน์ที่องค์กรได้รับในการใช้โมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People CMM Process) (QAI Proprietary & Confidential, 2013)



ภาพประกอบ 11 แสดงวิธีการปฏิบัติด้านกำลังคนที่เชื่อมโยงเข้าสู่วัตถุประสงค์ของบริษัทเอซีแอล เทคโนโลยี จำกัด (QAI Proprietary & Confidential, 2013)

สรุปได้ว่า โมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากรทำให้บรรลุสมรรถนะการจัดการและการพัฒนา กำลังคนคุณภาพ โดยมีหลักการเบื้องต้นคือ องค์กรจำเป็นต้องนิยามจุดแข็งและจุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงการปฏิบัติเพื่อทำความเข้าใจว่า แต่ละขั้นตอนควรปรับปรุงอะไรบ้างและปรับปรุงอย่างไร ลำดับถัดมาองค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ของจุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้ระบุไว้แล้วเข้ากับหลักการปฏิบัติ เพื่อระบุการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ในโมเดลนี้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง และการเปลี่ยนในแต่ละระดับของระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรมีแผนที่เส้นทาง (Roadmap) ในการพัฒนาและปรับปรุง อันส่งผลให้เกิดวัตถุประสงค์การพัฒนาระยะได้

วิธีการปฏิบัติ (Approach) ของบริษัทเอซีแอล เทคโนโลยี จำกัด ประเทศอินเดีย

เมื่อพิจารณาจากภาพประกอบ 10 และ 11 พบว่า องค์กรได้สร้างทีมหลักหรือทีมการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Team) โดยนำโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากรมีการระบุวัตถุประสงค์ แผนที่เส้นทาง (Roadmap) และ ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะ แต่ละขอบเขตของกระบวนการ และเลือกขีดความสามารถเชิงสมรรถนะในงานที่สำคัญ (Key Functional Competencies) โดยที่แต่ละกระบวนการต้องตอบสนองต่อการสร้างนโยบาย ระเบียบ และการแปลงแผนสู่การปฏิบัติเบื้องต้น ทีมการเปลี่ยนแปลงระบุโดยการเจาะจงถ่วงน้ำหนักด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรในบทบาทที่หลากหลายเพื่อแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งความรู้ ทักษะและเจตคติของบุคลากรกำหนดบนพื้นฐานของเทคนิค Balance Scorecard

ภายใต้ความสมดุลของ 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)

การพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะนี้ มีการเชื่อมโยงไปสู่หน้าที่ประกอบด้วย กระบวนการพื้นฐานและขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านพฤติกรรมสำหรับแต่ละบทบาทในแต่ละหน้าที่ ส่วนขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมเชื่อมโยงเข้าสู่ทุก ๆ หน้าที่ในงาน และมีการให้คำนิยามของขีดความสามารถเชิงสมรรถนะแต่ละระดับ พร้อมนี้นำไปสู่การเชื่อมโยงสู่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา (Recruitment) การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร (Training & Development) การบริหารผลงาน (Performance Management) การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการวางแผนอัตรากำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Planning)

การวางแผนสู่การปฏิบัติแต่ละลำดับมีระบุนิยามสำคัญไว้ (Key People) และมีการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำกับ ประเมิน และติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันมีความสำคัญในการตัดสินใจด้านสถานะและแนวโน้มที่สัมพันธ์ในเชิงปฏิบัติด้านบุคลากรและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทางองค์กรยังมีการเชื่อมโยงขีดความสามารถเชิงสมรรถนะพื้นฐานไปสู่การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ แล้วมีการสื่อสารและร่วมกัน แสดงความเห็นกับบุคลากรว่า ทำอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จในเส้นทางอาชีพ เช่น ให้องค์กรมีการประเมินขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของกลุ่มกำลังคนที่มีศักยภาพ (Talent Pool) ภายในองค์กร ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่จำเป็นในปัจจุบันและอนาคตทางธุรกิจ การเติบโตเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพระดับบุคคลนั้น พนักงานไม่เพียงแต่เติบโตตามเส้นทางวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของบริษัทแล้ว พนักงานยังสามารถเลือกในเส้นทางอื่น ๆ ของแต่ละแผนกในด้านเทคโนโลยีร่วมด้วยได้

การเชื่อมโยงขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เข้ากับงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพในการจ้างงานใหม่ และขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ ได้มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับในเชิงการปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบอินทราเน็ต (Intranet) เพื่อให้พนักงานเข้าสู่ข้อมูลได้ทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างมาก

โมเดลที่ 5 โมเดลการประเมินกลุ่มวุฒิภาวะกำลังคนคุณภาพ

(The best in class PACE model)

กลยุทธ์ในการประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Assessment Strategies) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจสำหรับการทำงานขององค์กร ตามที่ บริษัท Aberdeen Group, A Harte-Hanks Company โดย Mollie Lombardi & Jayson Saba ในปี 2010 ได้ทำการสำรวจ 400 องค์กรทั่วโลก เพื่อศึกษารูปแบบการประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในการประกอบการตัดสินใจที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ ใช้การประเมินในกลุ่มพนักงานลูกจ้าง และบทบาทในงานมากกว่าการประเมินระดับองค์กร และการประเมินนั้นจะผูกติดกับธุรกิจ ภาวะผู้นำ และกรอบสมรรถนะ

ซึ่งในการประเมินระดับวุฒิภาวะเอื้อในการแข่งขัน (Competitive Maturity Assessment) ผลการวิจัยพบว่าหลายบริษัท ที่มีผลประกอบการเป็นเลิศนั้น มีลักษณะที่สำคัญคือ 1) ร่วมกันคิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ มีการนิยามขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงานที่จะจ้างใหม่และพนักงานที่ยังอยู่เดิม 2) สร้างความแน่นอนในการประเมินให้เกิดการยอมรับความหลากหลายของบุคคลและประเมินให้มีความครอบคลุมและ 3) แจ้งไปยังผู้นำและพนักงานว่าจะใช้การประเมินอย่างไร และวัตถุประสงค์ในการประเมินคืออะไร และเครื่องมือประเมินนั้นมีหลายมุมมองที่สร้างความถูกต้องและเข้าใจได้ (Accurate and Comprehensive evaluation) ดังนั้น Aberdeen Group จึงได้เสนอเครื่องมือ The best in class PACE model โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้าน PACE คือ ความกดดัน (Pressures) การปฏิบัติ (Actions) สมรรถนะ (Capabilities) และเครื่องมือช่วย (Enablers) ในการสนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร

The best in class PACE model ใช้ประเมินความสำเร็จในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพและเป้าหมายขององค์กรมีความประสงค์ที่จะเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะองค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญดังนี้ (Aberdeen Group, 2010) โดยมีองค์ประกอบของกรอบการประเมินความสำเร็จในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ดังแสดงตาราง 4

ตาราง 4 แสดง The best in class PACE model (Aberdeen Group, 2010)

ความกดดัน (Pressures)	การปฏิบัติ (Actions)	สมรรถนะ (Capabilities)	เครื่องมือช่วย (Enablers)
-การเพิ่มขึ้นในการแข่งขันที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลประกอบการปฏิบัติงาน	-สร้างกรอบขีดสมรรถนะส่งผลดีให้องค์กรใช้สำหรับการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่ง การคัดเลือกคน	-ขีดสมรรถนะหลักของกำลังแรงงานในบทบาทการทำงานทั้งหมดต้องมีการระบุให้ชัดเจน -พนักงานควรมีความเข้าใจในการประเมินว่าจะประเมินอย่างไร - นิยามกระบวนการประเมินให้มีความชัดเจน - ประสานความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และสายงานหลักทางธุรกิจเพื่อให้แน่ใจว่าสาระในการประเมินมีความจำเป็นต่อธุรกิจ	-การประเมินพฤติกรรมทักษะ และบุคลิกภาพ - การประเมินความสามารถทางสติปัญญา - การประเมินแบบ 360 องศา - รูปแบบของขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ - เครื่องมือในการวิเคราะห์ช่องว่างของขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ - การประเมิน การสร้างแบบทดสอบ และเครื่องมือในทางซอฟต์แวร์

ทั้งนี้ กรอบการประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพในโมเดลวุฒิภาวะ ที่ Aberdeen เสนอมี 3 เกณฑ์การประเมินผลงานหลัก ที่ใช้ในองค์กรที่เติบโตแบบเชิงซีกกับองค์กรที่เติบโตระดับปานกลาง โดยการใช้การ

เทียบเคียงกัน โดย 3 เกณฑ์ที่ใช้เทียบเคียงกันคือ 1) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) พิจารณาจาก อัตราการทำงานที่ทำได้เกินความคาดหวังขององค์กร 2) มีชุมพลังมาก (Bench Strength) พิจารณาจากการมีกำลังคนที่ประสบความสำเร็จ องค์กรมีพนักงานที่มีความพร้อมมีความสามารถ มีตัวสำรองสำหรับขึ้นไปแทนที่ นั่นคือมีการพัฒนากลุ่มคนรุ่นใหม่ของกำลังคนคุณภาพไว้เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคตต่อไป 3) ความพึงพอใจของผู้จ้างงาน (Hiring Manager Satisfaction) ซึ่งให้เห็นว่า มีประสิทธิภาพในการสรรหา คัดเลือกจัดคนเข้าทำงานได้ตรงกับทักษะ พฤติกรรมและ talents ของพนักงานใหม่

โมเดลที่ 6 โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารโครงการ

(Project Management Maturity Model – PMMM)

โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารโครงการ (Project Management Maturity Model) พัฒนาโดย Harold Kerzner (2005) เป็นการกำหนดเครื่องมือมาใช้ในการประเมินโครงการของผู้บริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีลำดับขั้นตอนในการบริหารโครงการอยู่ 5 ระดับ ดังนี้

วุฒิภาวะระดับที่ 1 Common Language Level เป็นระดับการบริหารโครงการและความรู้พื้นฐานการบริหารโครงการ มีกระบวนการปฏิบัติงาน 8 ขั้นตอนดังนี้

1. การบริหารขอบเขต เป็นการบริหารเพื่อให้ขอบเขตของงานทั้งหมดในโครงการที่จำเป็นต้องดำเนินการต่อไปให้สำเร็จลุล่วง
2. การบริหารเวลา เป็นการบริหารเพื่อปิดโครงการได้ทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงาน
3. การบริหารต้นทุน เป็นการบริหารการใช้ต้นทุนไม่เกินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ
4. การบริหารคุณภาพ เป็นการบริหารคุณภาพที่ผู้บริหารต้องจัดทำให้เป็น
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของโครงการให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
6. การบริหารการสื่อสาร เป็นการบริหารการเก็บรวบรวมข้อมูลการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังปลายทางถูกต้องแม่นยำ
7. การบริหารความเสี่ยง เป็นการบริหารหรือการจัดการความเสี่ยง
8. การบริหารการจัดซื้อ การบริหารการจัดซื้อเพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

วุฒิภาวะระดับที่ 2 Common Process เป็นการบริหารโครงการของการพัฒนาและการเริ่มต้นปฏิบัติตามที่ได้วางแผนให้ประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการ มีกระบวนการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอนดังนี้

1. วุฒิภาวะ เป็นระบบการควบคุมตารางการบริหารโครงการทั้งหมดของโครงการ
2. ความก้าวหน้า เป็นระบบการพัฒนาทั้งหมดของโครงการ
3. การบริหารสายงาน เป็นการยอมรับการบริหารตามสายการบังคับบัญชาตามสายงานที่ชัดเจน
4. ผู้บริหารงาน เป็นการได้รับการยอมรับในการบริหารที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร

5. การเริ่มต้น เป็นการเริ่มต้นสำหรับองค์กรที่ต้องการการบริหารโครงการที่เป็นประโยชน์กับองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการ

วุฒิภาวะระดับที่ 3 Singular Methodology เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กร การบริหารโครงการ ประสบความสำเร็จ และให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการบริหารโครงการ มีการปฏิบัติ 6 ขั้นตอน

1. การบูรณาการ เป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการให้มีความคลอบคลุมในกระบวนการ

2. วัฒนธรรม เป็นการพัฒนากระบวนการการสนับสนุนจากการจัดการวัฒนธรรม

3. การสนับสนุนการจัดการเป็นการสนับสนุนการจัดการโครงการที่จำเป็น

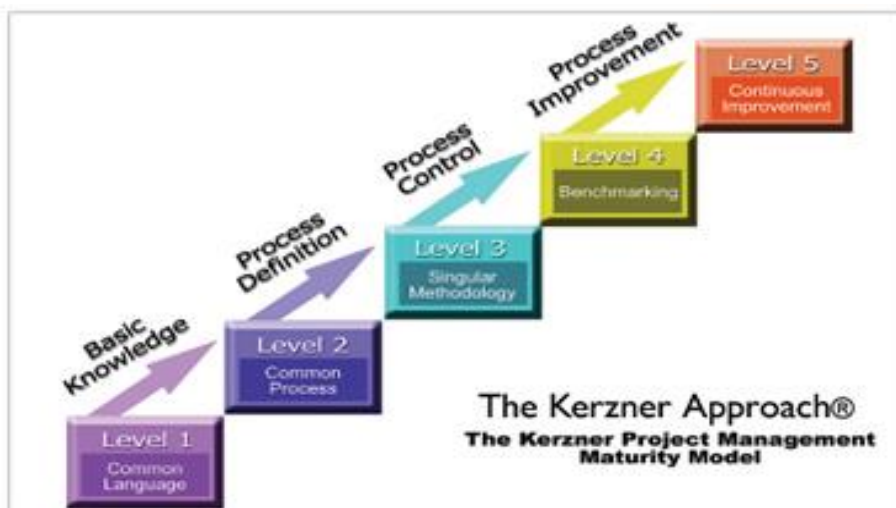
4. การอบรมและการศึกษา เป็นการสนับสนุนการบริหารการแข่งขันระหว่างองค์กรทั้งการจัดอบรมให้ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ

5. การบริหารการจัดการ เป็นการสนับสนุนการจัดการและวัฒนธรรมหลักและการรายงานการ

6. พฤติกรรม เป็นพฤติกรรมเป็นการบริหารโครงการและการบริหารสายงานการจัดการที่มีการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมมีพฤติกรรมการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารโครงการของผู้บริหาร

วุฒิภาวะระดับที่ 4 Benchmarking เป็นการควบคุมการปรับปรุงโครงการให้อยู่ในมาตรฐานของคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสม

วุฒิภาวะระดับที่ 5 Continuous Improvement เป็นการประเมินการปรับปรุงโครงการที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีกระบวนการในการปฏิบัติการในการบริหารโครงการ เพื่อประสิทธิภาพของโครงการดังแสดงภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 Project Management Maturity Model - PMMM

ที่มา: Kent J. Crawford. (2007). Project Management Maturity Model Second Edition. NW.

กรณีศึกษา: จากผลการใช้ PMMM ในกระบวนการซอฟต์แวร์แบบบูรณาการ จากผลงานวิจัยของ M.A. Wazed & Shamsuddin Ahmed (2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาแบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการ การควบคุมสถิติออนไลน์ในกระบวนการซอฟต์แวร์แบบบูรณาการ พบว่าสามารถพัฒนากระบวนการควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิตและใช้ในการจัดการเวลาและสถิติได้ และการศึกษาของ

Martin Pazaderka (2007) ที่นำโมเดล PMMM มาบริหารโครงการของทีมเสมือนสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เป็นการบริหารโครงการที่มีการกำหนดรูปแบบการจัดการทางธุรกิจและนำโมเดล PMMM มาช่วยในการดำเนินความซับซ้อนด้านการบริหารจัดการให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน และจากผลวิจัยของ ทิภาพร ศุภมิตรและกิตติมา เมฆาบุญชากิจ (2556) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการวัดวุฒิภาวะการบริหารโครงการ ไอซีที โดยประยุกต์ใช้โมเดล PMMM โดยการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารโครงการซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ 130 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหาร 20 คน พบว่าผู้บริหารมีความรู้ในการบริหารโครงการ 9 ด้านคือการบริหาร ขอบเขต เวลา ต้นทุน บุคลากร จัดซื้อ ความเสี่ยง คุณภาพและการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพียงร้อยละ 28.4 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด อยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 50 และอยู่ในระดับน้อยร้อยละ 21.54

โมเดลที่ 7 โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารเพิ่มสะสมงาน โปรแกรมและโครงการ

(OGC's Portfolio, Programme and Project Maturity Model - P3M3)

ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารโครงการ นอกจากทักษะความสามารถของ Project Manager และทีมงานแล้วยังต้องอาศัยความพร้อมขององค์การในการส่งเสริมให้การบริหารโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การส่วนใหญ่เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารโครงการ (Personal Competency) โดยจะเห็นได้จากการจัดการอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ การที่โครงการจะสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้น ยังต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ความพร้อมด้านกระบวนการและเครื่องมือมาตรฐานในการบริหารโครงการ ขององค์การ (Organizational Maturity) และการพัฒนาวุฒิภาวะขององค์การคือการจัดทำกระบวนการและเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการบริหารโครงการในองค์การ และวัดประสิทธิผลการทำงานของโครงการ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้องค์การ มีความสามารถในการบริหารโครงการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโครงการ และองค์การ ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของธุรกิจ ระดับวุฒิภาวะขององค์การในการบริหารโครงการตามโมเดล P3M3 สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ (OGC Consulted by Jonathan Simcock, AXELOS Limited, 2013 และ อ่างใน อรินทรา ปัญญายุทธการ, 2557) ดังนี้

1. Awareness Level เป็นระดับเริ่มต้นขององค์การที่เริ่มมีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการในองค์การจาก Routine-Based มาสู่ Project-Based มากขึ้น พนักงานมีองค์ความรู้ในการบริหารโครงการและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารโครงการที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ แต่ยังคงขาดกระบวนการในการทำงานที่ดีและเป็นมาตรฐาน ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของ Project Manager องค์การไม่สามารถควบคุมผลการดำเนินงานของโครงการให้คงเส้นคงวาและสม่ำเสมอได้ ขาดการจัดทำ Knowledge Sharing และมักจะประสบปัญหาเดิมๆซ้ำๆบ่อยครั้งในแต่ละโครงการ ในระดับนี้ องค์การมักจะลงทุนในการจัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ด้าน Project Management และ Project Manager ที่มีทักษะเป็นเลิศ มักจะมีค่าตอบแทนสูงแต่ต้องทำงานหนักเนื่องจากต้องดูแล Project หลายๆ Project ในเวลาเดียวกัน รวมถึงเกิดการแย่งชิง Resource ในการบริหารโครงการในองค์การ

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

2. Repeatable Level เป็นระดับที่องค์กรเริ่มเรียนรู้ที่จะ Setup กระบวนการให้เป็นมาตรฐานในการบริหารโครงการ แต่ยังคงเป็นมาตรฐานอย่างกว้างๆ และไม่มีหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการ Setup กระบวนการมาตรฐานและกำกับดูแลการบริหารโครงการให้เป็นไปตามมาตรฐาน (Project Management Governance) ในระดับนี้้องค์กรสามารถ Repeat ความสำเร็จได้บ้างในบางส่วน และมีการสื่อสารเพื่อแบ่งปันข้อมูลระหว่างโครงการมากขึ้น ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับความสามารถของ Project Team รวมถึงผลการดำเนินงานในแต่ละ Project มีความใกล้เคียงกันมากขึ้น ในระดับนี้้องค์กรมักเตรียมความพร้อมเพื่อจัดตั้งหน่วยงานกลางในการกำกับดูแลโครงการ (Project Management Office)

3. Defined Level เป็นระดับที่องค์กรมีหน่วยงานกลางในการกำกับดูแลโครงการ หรือ PMO และมีกระบวนการมาตรฐานในการบริหารโครงการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับ Methodology, Process, Procedure, Form and Template การบริหารโครงการในระดับนี้จะมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง้องค์กร โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ PMO และผลการดำเนินโครงการจะมีความคงเส้นคงวาสม่ำเสมอ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของ PM หรือ Project Team เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของ Standard Process ที่ถูก Setup โดย PMO เราจึงมักเรียกระดับของ้องค์กรในระดับนี้ว่า Single Methodology เพราะ PM และ Project Team จะทำงานด้วยเครื่องมือและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จุดอ่อนของระดับนี้ คือหากกระบวนการที่ PMO Setup ขึ้นมานั้นด้อยประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ Project ใน้องค์กรด้อยประสิทธิภาพเหมือนกันหมดทั้ง้องค์กร ส่งผลให้ทีมงานหรือ PM เกิดการต่อต้าน PMO รวมถึงมีผลต่อกำลังใจของทีมงานในการผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จ ปัจจัยความสำเร็จในการผลักดัน้องค์กรให้เข้าสู่ Maturity Level นี้ คือต้องได้ PMO Team ที่เข้าใจ้องค์กรและมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการอย่างมาก รวมถึงเข้าใจวิธีการในการค่อยๆเปลี่ยนแปลงการทำงานของ้องค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง

4. Managed Level เมื่อ้องค์กรสามารถกำกับดูแลการบริหารโครงการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันแล้ว จึงต้องมีการวัดผลการดำเนินงานของโครงการเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา้องค์กรเน้นการวัดผลโครงการในรูปแบบต่างๆ เช่น การวัด KPI ของ Project การวัด Effectiveness ของ Project ทั้งในเชิง Output และ Outcome การวัด ROI ของ Project หรือตัววัดอื่นๆ ที่สะท้อนความสำเร็จของโครงการ การผลักดัน้องค์กรให้เข้าสู่ Maturity Level นี้ได้ต้องผ่านการกำกับดูแลโครงการให้มีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอในการบริหารโครงการเสียก่อน จึงจะถึงเวลาที่ตั้ง KPI ของ Project หากยังไม่สามารถกำกับดูแล Project ให้เป็น Single Methodology เสียก่อน การตั้ง KPI ก็จะไม่เกิดประโยชน์เพราะ้องค์กรไม่สามารถควบคุมผลการดำเนินการให้คงเส้นคงวาได้จึงไม่สามารถควบคุมการบริหารโครงการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI ได้อย่างสม่ำเสมอทุกครั้ง ข้อควรระวังของการการผลักดัน้องค์กรเข้าสู่ Maturity Level นี้ คือต้องพิจารณา ะมัดระวังไม่ให้ต้นทุนการวัด KPI ของ Project มีผลกระทบต่อการทำงานมากนัก และเลือก KPI ที่สำคัญมาวัดผลเท่านั้นเพราะการวัด KPI หลายด้านเกิดความเสี่ยงในเรื่องต้นทุนการดำเนินงานและล่าช้าของงาน

5. Optimized Level เป็นระดับของ้องค์กรที่เป็นสุดยอดของการบริหารโครงการ นั่นคือ การสามารถควบคุมให้การบริหารโครงการมีกระบวนการมาตรฐานเดียวกัน มีการวัดผลที่สะท้อนความสำเร็จของโครงการ และมีการนำผลการวัดมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการและสร้างมาตรฐานใหม่เพื่อพัฒนา

ความสามารถในการบริหารโครงการ ให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในระดับนี้้องค์การสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยยังคงสามารถรักษามาตรฐานการบริหารโครงการได้แม้ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง โดย PMO เป็นฝ่ายงานที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลโครงการให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์องค์กรและการเปลี่ยนของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

มีตัวอย่างองค์การที่นำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ ดังผลงานวิจัยของ M. A. Wazed and Shamsuddin Ahmed (2009) ที่ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการการควบคุมสถิติออนไลน์ในกระบวนการซอฟต์แวร์แบบบูรณาการ” เป็นการพัฒนาระบบการควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิตโดยนำกรอบแนวคิด PMMM มาใช้ในการจัดการเวลาและการสถิติและกรณีศึกษาของการใช้ PMMM ในกระบวนการจัดการทางธุรกิจในงานวิจัยของ Martin Pazderka (2007) ที่ศึกษาเรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการของทีมเสมือนสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด” เป็นการบริหารโครงการที่มีการกำหนดรูปแบบการจัดการทางธุรกิจและนำแบบจำลอง PMMM มาช่วยในการกำหนดความซับซ้อนด้านการบริหารการจัดการให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงานและกรณีศึกษาของการใช้ PMMM ในกระบวนการก่อสร้างจากผลงานวิจัยของ Zhai Fengyong & Liu Renhui (2007) ที่ศึกษาเรื่อง “การศึกษาในกรอบแนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการก่อสร้าง” เป็นการปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการโดยนำกรอบแนวคิดของ PM3 & CMM มาใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งมีการบริหารโครงการก่อสร้างโดยมีการบริหารการจัดการตามหลักการทั่วไปของ PM3 & CMM และกระบวนการก่อสร้างโครงการทั่วไป 5 ระดับของ CPM3 และโครงสร้างของการนำเสนอการประเมินและวิธีการปรับปรุงการก่อสร้างตามการบริหารโครงการ

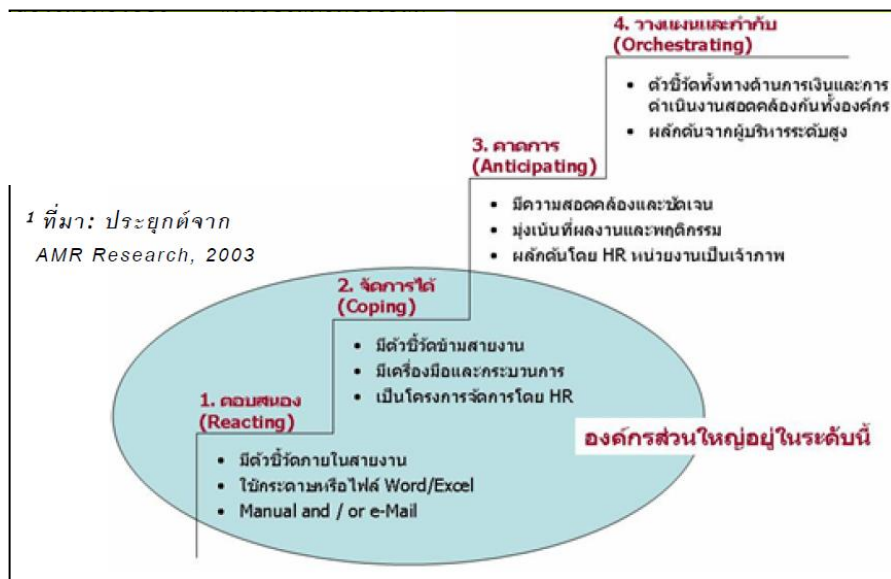
โมเดลที่ 8 โมเดลวุฒิภาวะขององค์การในการบริหารผลงานของพนักงาน

(Employee Performance Management Maturity Model- E-PMMM)

ตามที่ บริษัทพูมซอฟต์ จำกัด (Puumsoft Company Limited, 2008) ตั้งอยู่อาคารบีบี บิลดิ้ง ชั้นที่ 19 ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ช่วยแก้ปัญหาทางบุคคลและวางระบบให้บริการซอฟต์แวร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ในประเทศไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) บริษัทวิริยะประกันภัย เป็นต้น และได้เสนอบทความ ใน NEWSLETTER Q2 ในปี 2008 ที่กล่าวถึง COACH-PMS เป็น Software ติดตามตัวชี้วัดและประเมินผล KPI รองรับการประเมินผลตั้งแต่ระดับองค์กร ถึงระดับบุคคล และสามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของพนักงานเข้ากับองค์กรและได้เสนอโมเดลวุฒิภาวะในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Management) วัดที่การบริหารผลงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์การกำหนดเป้าประสงค์ตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติงานการวัดและติดตามผลงานการใช้สารสนเทศร่วมกับการประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนาโดยกระบวนการนี้มักจะเป็นการดำเนินการโดยสายงานวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและวัดที่การบริหารผลงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวังการวางแผนปฏิบัติการวัดและติดตามผลการให้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนา

ปัญหาที่มักพบในการบริหารผลงานคือ 1) การบริหารผลงานของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับการบริหารผลงานขององค์กร 2) เป้าหมายและตัวชี้วัดของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับขององค์กร 3) งานในความรับผิดชอบของพนักงานไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจขององค์กร-ไม่สอดคล้อง 4) พนักงานทำงานมากมุ่งทำกิจกรรมมากเกินไปแต่ไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ 5) ตัวชี้วัด (KPI) ไม่มีคุณภาพมีมากเกินไปหรือไปวัดในสิ่งที่ไม่จำเป็น ทำให้ไม่รู้ว่าจะต้องมุ่งเน้น (Focus) เรื่องใด 6) ตัวชี้วัดมุ่งวัดกิจกรรม (Activities) มากเกินไปวัดผลสัมฤทธิ์ (Results) น้อยเกินไป 7) พนักงานกลัวที่จะโดนวัด และ 8) ไม่มีกรอบแนวปฏิบัติกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน และเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารผลงานของพนักงานมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

AMR Research ได้เสนอแนวทางที่ทำให้การบริหารผลงานของพนักงานประสบผลสำเร็จโดยแบ่งเป็น 4 ระดับตามความสามารถและความพร้อมขององค์กรในการผสมผสานการบริหารผลงานของพนักงานให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรดังแสดงในภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 โมเดลวุฒิภาวะขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงาน (Puumsoft Company Limited, 2008)

จากการศึกษาของ AMR Research พบว่าการบริหารผลงานของพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ 2 ของแนวทางการบริหารผลงานของพนักงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งจากการวิเคราะห์เชิงลึกพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวิสัยทัศน์ในการปรับปรุงผลงานหรือการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งการที่กระบวนการบริหารผลงานของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับของระดับองค์กรแม้ว่ากระบวนการจะมีประสิทธิภาพแต่ผลงานขององค์กรมักจะไม่ได้ตามที่คาดหวัง ตามระดับของวุฒิภาวะ

วุฒิภาวะระดับที่ 1 มีการตอบสนอง (Reacting) องค์กรที่อยู่ในระดับนี้มักจะไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบส่วนใหญ่จะบันทึกการประเมินผลประจำปีบนกระดาษหรือเป็นไฟล์ Word หรือ Excel เป้าประสงค์ระหว่างหน่วยงานมักจะไม่สอดคล้องกันไม่มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ในแต่ละระดับงานทำให้ไม่ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไรผลก็คือพนักงานอาจจะใช้เวลาไปกับกิจกรรมส่วนใหญ่ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อมีการประเมินผลก็มักจะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนซึ่งทำให้การให้คะแนนประเมินผลและการปรับเปลี่ยน

เงินเดือนจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกส่วนตัวของผู้ประเมินเป็นส่วนใหญ่องค์การไม่สามารถจะบ่งชี้ได้อย่างชัดเจนว่าพนักงานคนไหนเป็นคนเก่งมีผลการทำงานดีที่สุดควรจะต้องรักษาไว้เตรียมแผนสืบทอดตำแหน่งหรือพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพื่อเตรียมผลักดันเพื่อเตรียมสู่ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบมากขึ้น

วุฒิภาวะระดับที่ 2 จัดการได้ (Coping) องค์การที่อยู่ในระดับนี้ส่วนใหญ่จะตระหนักว่ากระบวนการบริหารผลงานที่มีอยู่ยังไม่สมบูรณ์ยังมีข้อบกพร่องอยู่มากและจำเป็นต้องแก้ไขซึ่งการแก้ไขมักจะถูกสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูงจึงได้พยายามนำกระบวนการที่เป็นรูปแบบเดียวกันมาใช้ทั่วทั้งองค์การโดยเริ่มในลักษณะโครงการให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบในการตั้งเป้าประสงค์และทบทวนผลงานของลูกน้องโดยในเบื้องต้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้จัดการโครงการโดยมุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลและการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆซึ่งหลังจากประสบความสำเร็จทั้งสองข้อนี้แล้วก็จะเริ่มเชื่อมโยงตัวชี้วัดข้ามสายงานให้สอดคล้องกันซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำได้ยากหรือแทบจะไม่สามารถทำได้ด้วยระบบที่ยังใช้กระดาษอยู่การมีระบบที่ช่วยให้เห็นการเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ตลอดทั่วทั้งองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างฉับไวในการปรับเปลี่ยนเป้าประสงค์ที่ไม่สอดคล้องให้เข้ากับธุรกิจ

วุฒิภาวะระดับที่ 3 คาดการณ์ได้ (Anticipating) โดยการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การที่อยู่ในระดับนี้ยังคงต้องพึ่งความช่วยเหลือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลอยู่ การบริหารผลงานของพนักงานไม่ได้เป็นแค่โครงการ แต่จะเริ่มกลายเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติทุกวันการเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของพนักงาน หน่วยงานกับกลยุทธ์ขององค์การมีความชัดเจนและด้วยความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น องค์การจะเริ่มเห็นว่าไม่เฉพาะกระบวนการบริหารผลงานเท่านั้นที่ดีขึ้นผลงานของพนักงานก็ดีขึ้นด้วย องค์การที่มีการบริหารผลงานพนักงานอยู่ในระดับนี้จะเริ่มเชื่อมโยงผลตอบแทนกับผลงานโดยให้น้ำหนักของผลตอบแทนแปรผัน (Variable Compensation) มากขึ้นในสัดส่วนของผลตอบแทนทั้งหมดของพนักงานไม่ใช่ทุกคนได้ในสัดส่วนที่เท่าๆกันทั้งหมด การที่มีข้อมูลสนับสนุนผลงานอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้องค์การสามารถที่จะลดข้อครหาในการบ่งชี้พนักงานที่มีผลงานดีเด่นและให้รางวัลตามที่เขาสสมควรจะได้รับผู้บังคับบัญชามีแนวทางและวิธีการประเมินผลอย่างเป็นระบบซึ่งองค์การจะพัฒนาการบริหารผลงานของพนักงานให้ก้าวมาสู่ระดับนี้ได้ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกด้วยเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การซึ่งทางองค์การอาจไม่เชี่ยวชาญเพียงพอ

วุฒิภาวะระดับที่ 4 วางแผนและกำกับ (Orchestrating) ให้สอดคล้องกับผลงานขององค์การที่อยู่ในระดับนี้จะใช้กลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างผลงานการมุ่งเน้นผลงานกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานพนักงานทุกคนทราบดีว่าองค์การคาดหวังอะไรในตัวเขาทุกคนจะได้รับเครื่องมือปัจจัยและการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายและจะได้รับข้อมูลซึ่งสะท้อนการทำงาน (Feedback) และการชี้แนะ (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ เป้าประสงค์ของพนักงานจะเชื่อมโยงอย่างชัดเจนถึงผลงานขององค์การผลตอบแทนจะถูกกำหนดรวมเข้ากับตัวชี้วัดผลงานทั้งของระดับบุคคลและของระดับองค์การโดยรวมแล้ว สามารถที่จะสรุปวิวัฒนาการของการบริหารผลงานของพนักงาน ดังตาราง 5

ตาราง 5 วิวัฒนาการของการบริหารผลงานของพนักงานตามโมเดล E-PMMM

ระดับ	คุณลักษณะ	ผลประโยชน์ที่ได้	ขั้นตอนต่อไปที่ควรปฏิบัติ
ระดับที่ 1 ตอบสนอง	- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ หรือไม่มีกระบวนการ	ไม่มี	- จัดทำกรณีศึกษาโดยลงรายละเอียดถึง ค่าใช้จ่ายและค่าเสียโอกาสของแนวทาง

	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลทำแค่ปีละครั้ง - ใช้ระบบกระดาษหรือไฟล์ Word หรือ Excel - มีตัวชี้วัดเฉพาะภายในสายงาน - พนักงานไม่ได้มุ่งเน้นกิจกรรมที่จำเป็นหรือไม่ทราบว่าจะต้องมุ่งเน้นคืออะไร - ไม่มีสิ่งจูงใจหรือมีแต่ขัดแย้งกัน 		<ul style="list-style-type: none"> - หรือกระบวนการที่ใช้อยู่ - จัดตั้งคณะทำงานข้ามสายงานเพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการในการบริหารผลงานพนักงานทั่วทั้งองค์กร - เริ่มด้วยโครงการนำร่องเพื่อศึกษาและปรับปรุงกระบวนการ - ใช้กระบวนการเป็นมาตรฐานทั่วองค์กร
ระดับที่ 2 จัดการได้	<ul style="list-style-type: none"> - มีกระบวนการประเมินผลที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร - มีวิธีประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน - พนักงานส่วนใหญ่ที่ต้องถูกประเมินให้ความร่วมมือในกระบวนการ - การทบทวนและประเมินผลงานเสร็จภายในเวลาที่กำหนด - มีการนำตัวชี้วัดข้ามสายงานมาใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในกระบวนการบริหารผลงานของพนักงาน - เห็นเป้าประสงค์ของพนักงานทั่วทั้งองค์กรชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นที่คุณภาพของตัวชี้วัดผลงานและพฤติกรรมของพนักงานที่อยากเห็น - พัฒนาวิธีการถ่ายทอดเป้าหมายเพื่อให้เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับของหน่วยงานและของพนักงาน - พัฒนาแผนการให้ผลตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม - เริ่มเปลี่ยนถ่ายความรับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารผลงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้กับผู้บังคับบัญชาในสายงานต่างๆ (โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น)
ระดับที่ 3 คาดการณ์ได้	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทบทวนและประเมินผลอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละครั้งและยังมีการทบทวนทบทวนและประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการอย่างน้อยทุกครึ่งปี - เป้าหมายองค์กรถูกถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นสู่พนักงาน - การบริหารผลงานของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานและผลิตภาพของพนักงานดีขึ้น - เชื่อมโยงผลตอบแทนกับผลงานให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่องค์กรคาดหวัง - มีข้อมูลที่สามารถใช้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินคุณภาพของการวัดผลงานและความสอดคล้องกับเป้าหมาย - องค์กรอย่างต่อเนื่อง - ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลในการปรับปรุงงานด้านบริหารทุนมนุษย์ เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาและการพัฒนาพนักงาน
ระดับ	คุณลักษณะ	ผลประโยชน์ที่ได้รับ	ขั้นตอนต่อไปที่ควรปฏิบัติ
	กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในแต่ละวันไม่ใช่แค่โครงการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล	เป็นพื้นฐานในการพัฒนากิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง	-พัฒนาตัวชี้วัดองค์กรเพื่อเชื่อมโยงผลงานกับมูลค่าของผู้ถือหุ้น
ระดับที่ 4 วางแผนและกำกับ	<ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งเน้นผลงานและความรับผิดชอบในผลงานกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน - มีการทบทวนและประเมินผล อย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละครั้งแต่พนักงานจะได้รับข้อมูลซึ่งสะท้อนการทำงาน (Feedback) และการชี้แนะ (Coaching) อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดทั้งปี - ผู้นำองค์กรมีความเชื่ออย่างจริงใจกับการบริหารผลงานและจะเป็นผู้นำในการผลักดันและตอกย้ำอยู่เสมอ - ตัวชี้วัดผลงานของพนักงานจะถูกกำหนดรวมเข้ากับตัวชี้วัดด้านการเงิน 	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานที่เก่งและมีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนอย่างดีและองค์กรสามารถที่จะจรรักษ์พนักงานเหล่านี้ไว้ได้ - พนักงานที่มีผลงานไม่ได้โดดเด่นจะถูกบ่งชี้ชัดเจนและจะได้รับการพัฒนาปรับปรุงหรือถูกให้ออก - องค์กรมีความคล่องตัวสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อ 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้แผนกลยุทธ์ขององค์กรและข้อมูลผลงานปัจจุบันในการคาดการณ์จำนวนพนักงานที่ต้องการซึ่งรวมไปถึงที่ต้องสรรหาเพิ่มเติมพัฒนาจากภายในและ outsource ให้หน่วยงานภายนอก - วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลผลงานทั้งขององค์กรและพนักงานเพื่อแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจและพนักงาน

และการตัวชี้วัดด้านการดำเนินงานและเชื่อมโยงกับผลตอบแทน	การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือเป้าหมาย
--	-------------------------------------

สรุปได้ว่า องค์การสามารถที่จะประเมินสถานะของกระบวนการบริหารผลงานของพนักงานขององค์การว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้การบริหารผลงานของพนักงานกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การได้ว่า ผลงานขององค์การเกิดจากผลรวมของผลงานของพนักงานทุกคนภายใต้ข้อแม้ที่ว่าเป้าประสงค์ของพนักงานแต่ละคน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและพนักงานทุกคนสามารถทำผลงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหารผลงานของพนักงานไม่ได้อยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการเท่านั้นแต่ต้องพัฒนาเป็นแผนระยะยาวในการผสมผสานกิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงผลงานของพนักงานให้กลมกลืนไปกับการบริหารผลงานขององค์การเพื่อที่องค์การจะได้ประโยชน์สูงสุดจากผลงานและผลิตภาพของพนักงาน

โมเดลที่ 9 โมเดลผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ

(Return On Investment in Talent – ROIT) ของ Yapp (2008)

ในอดีตองค์การจะมองบุคลากรเป็นค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องควบคุม มิฉะนั้นแล้วผลงานที่ได้อาจไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย ค่าจ้างและสวัสดิการต่างๆ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเน้นที่กิจกรรมแยกออกจากกันโดยเน้นประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละส่วน ตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้นการพัฒนาเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ในอดีตจึงเป็นเพียงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง หรือการวิเคราะห์ความล้มเหลวในการลงทุน ซึ่งสามารถใช้ตรวจสอบความน่าจะเป็นของความเสี่ยงเรื่องทุนมนุษย์ได้ โดยจะทำให้เกิดความเข้าใจในความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นจูงใจในทุนมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม (Fleming, 2013)

ปัจจุบันองค์การจะมองบุคลากรเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเน้นความสำคัญของความรู้และการใช้สติปัญญาในการนำข้อมูลสารสนเทศทั้งหลายมาใช้ให้เป็นประโยชน์และเกิดข้อได้เปรียบแก่องค์การโดยมีการประสานการดำเนินการกับส่วนงานอื่นๆ ในลักษณะของการบูรณาการความรู้และทักษะ จึงทำให้ต้องทำการพัฒนาเครื่องมือตัวชี้วัดเรื่องทุนมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณภาพ (Quality) หรือทั้งสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Asset) สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) ดังนั้นจึงมีการพัฒนาแนวคิดการวัดและประเมินผลในด้านคุณค่าของทุนมนุษย์ โดยการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ (ROI of Human Capital) เพื่อขยายความต้องการในดัชนีชี้วัดในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การวัดเชิงวิเคราะห์ และการสร้างมาตรฐานสากลในการวัดที่สามารถอธิบาย คาดการณ์ ประเมินคุณภาพ ผลกระทบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำไปใช้ประโยชน์ และผลผลิตของแรงงานได้ (Shepard, 2014) ผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์จึงหมายถึง การวัดมูลค่าการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยวิธีการคำนวณร้อยละของผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

จากผลของการลงทุน โดยเทียบระหว่างสัดส่วนผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับ กับค่าใช้จ่ายรวมในการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร ค่าคำนวณจากสูตร $EVA = ROI = (\text{Net Return} / \text{Investment Cost}) \times 100$

การวัดผลลัพธ์จากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กร การบริหารทุนมนุษย์จะสำเร็จลงได้จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เหตุคือสิ่งที่ได้ลงทุนไป นั่นก็คือ กิจกรรมที่ได้ดำเนินขึ้นต่อบุคลากร สำหรับผลก็คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีวิธีการในการวัดผลลัพธ์ที่เกิดในองค์กร แบ่งเป็น

ตัววัดปัจจัยนำเข้า (Input Measures) แสดงให้เห็นถึงปริมาณงาน กิจกรรม โครงการที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร และถูกวัดจากความเกี่ยวข้องของบุคลากรในกิจกรรม และโครงการนั้น ๆ โดยวัดออกมาเป็นจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมในโปรแกรมหรือโครงการ ต้นทุนที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นต้นทุนที่วัดโดยจำนวนและปริมาณกิจกรรม โครงการ และโปรแกรมที่ถูกกำหนดขึ้น

ตัววัดต้นทุน (Cost Measures) เน้นการวัดถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในปัจจัยนำเข้าไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในโปรแกรม โครงการ และกิจกรรมงานต่างๆ ที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยในการพัฒนาความรู้ทักษะของบุคลากรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตัววัดด้านการตอบสนอง (Reaction Measures) เป็นการวัดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกิดขึ้น และการวัดระดับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อกิจกรรม โปรแกรม และโครงการต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมา ซึ่งรวมถึงการวัดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อโครงการ และโปรแกรมนั้น

ตัววัดด้านการเรียนรู้ (Learning Measures) เน้นการวัดถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทักษะและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยวัดว่าพนักงานมีการเรียนรู้และการรับรู้เป็นอย่างไร

ตัววัดด้านการนำไปประยุกต์ใช้ (Application/Implementation Measures) เป็นการวัดกิจกรรมโครงการ และโปรแกรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบขึ้นมาและได้นำมาใช้ในองค์กรแล้วนั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน

ตัววัดด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact Measures) เป็นการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลงทุนทั้งการวัดสิ่งที่จับต้องได้ เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น จำนวนผลผลิต คุณภาพงาน และระยะเวลาที่ถูกใช้ไป เป็นต้น รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถวัดออกมาเป็นมูลค่าหรือตัวเลขได้ เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน ระดับความเครียดและความขัดแย้งที่ลดลง

ประโยชน์ของการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ (Yapp, 2008; Shepard, 2014; Kim et al, 2012) ประกอบด้วย 1) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน 2) สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร 3) สร้างความโปร่งใสในการพัฒนาทุนมนุษย์ 4) ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) สร้างผู้นำที่มีคุณภาพในองค์กร 6) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน 7) ลดต้นทุนในการทำงาน 8) กำจัดข้อบกพร่องและข้อผิดพลาด 9) พัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ 10) สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร 11) สร้างความพึงพอใจในพนักงานและผู้รับบริการและ 10) ลดอัตราการลาออกของพนักงาน

โมเดลประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

(Return On Investment in Talent – ROIT)

สำหรับการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในกลุ่มกำลังคุณภาพนั้น มีโมเดลการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนตามแนวคิด Return On Investment in Talent – ROIT ตามที่ Maria Yapp (2009) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติที่ดีของมาตรวัดที่สามารถวัดได้เป็นภาพรวมทั้งหมดของมูลค่าผลตอบแทนทั้งที่เป็นรูปธรรมที่เห็นได้ในเชิงปริมาณและนามธรรมซึ่งเป็นเชิงคุณภาพ (Yapp, 2014) สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร อารังรักษาและนำไปใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์ในกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้คุ้มค่า (Kim et al, 2012) สามารถวัดความก้าวหน้าของการกำกับดูแลเป้าหมาย และประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติการกิจด้านทุนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมีสาระของโมเดลผลตอบแทนจากการลงทุนในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ไว้ดังนี้

ในปัจจุบันมีองค์การจำนวนหนึ่งพยายามให้ความสำคัญกับการบริหารคนคุณภาพเนื่องจากเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดี แต่องค์การส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์หรือผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ นอกจากนั้นองค์การจำนวนมากยังไม่มีแนวทางและระบบการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพในเชิงพาณิชย์เนื่องจากในเชิงพาณิชย์นั้นมักจะทำให้ความสนใจกับ“ค่าใช้จ่าย” ในการลงทุนมากกว่า“ผลตอบแทน” จากการลงทุน

ผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการซึ่งองค์การใช้ในการวัดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์จากการลงทุนทางการเงินจากการบริหารคนคุณภาพ ทั้งในด้านการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสีย และการอารังรักษาคนคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้จากผลวิจัยของ Cranfield ที่ได้สำรวจผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารคนคุณภาพจาก 608 องค์กรในประเทศอังกฤษ พบว่าองค์การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพมีวิธีการ ดังนี้

- 58% ประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนรายบุคคล
- 53% ประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพในภาพรวม
- 43% ประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนในการอารังรักษาคนคุณภาพ
- 40% ประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนในการพัฒนาอาชีพ
- 40% ประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
- 33% ประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการคนคุณภาพรายบุคคล

จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า องค์การส่วนใหญ่ประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารคนคุณภาพในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบเดี่ยวเท่านั้นที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางธุรกิจ นั่นคือ การประเมินจากค่าใช้จ่ายในการลงทุนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยหนึ่งที่พยายามประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารคนคุณภาพจากประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจและการเงิน คืองานวิจัยของ Huselid, Jackson, and Schuler ตีพิมพ์ใน The Academic of Management Journal ผลงานวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนคุณภาพส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ดังนี้

- 5.2% เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (คุณค่าทางการเงินเทียบเท่า \$44,380 ต่อคน)
- 16.3% เพิ่มกระแสเงินสดจากการลงทุน (คุณค่าทางการเงินเทียบเท่า \$ 9,673 ต่อ คน)
- 6% เพิ่มมูลค่าทางการตลาด (คุณค่าทางการเงินเทียบเท่า \$ 8,882 ต่อ คน)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผลตอบแทนจากการลงทุนในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยบริษัทที่ปรึกษา Xancam Consulting ที่มีความเชี่ยวชาญกับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ พัฒนาและประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้ทำการศึกษา 1) แรงขับที่กระตุ้นให้ต้องการการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ 2) ความสูญเสียจากการบริหารกำลังคนคุณภาพที่ผิดพลาด 3) การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพในเชิงปริมาณ 4) การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ 5) ผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ 6) แนวทางปฏิบัติในการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ และ 7) เสนอข้อเสนอแนะมีดังนี้

1. แรงขับที่กระตุ้นให้ต้องการการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ ประกอบด้วยปัจจัย 1) ความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานคือ การสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่มาทดแทนกำลังคนคุณภาพที่สูญเสียไป 2) ความกดดันจากการแข่งขัน 3) การวางแผนในระยะยาวเพื่อการพัฒนากำลังคนคุณภาพในอนาคต และ 4) การปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2. ความสูญเสียจากการบริหารจัดการคนคุณภาพที่ผิดพลาด ประกอบด้วยปัจจัย 1) ความล้มเหลวในการทำกิจการให้บรรลุตามเป้าหมาย 2) มีศักยภาพในการทำงานและผลผลิตต่ำ 3) การหยุดชะงักของโครงการ 4) สูญเสียลูกค้า ความพึงพอใจของผู้รับบริการลดลง 5) ธุรกิจเสียหาย ทำลายชื่อเสียงขององค์กร 6) อัตราการลาออกของพนักงานสูงเกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ และ 7) ไม่เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวหน้า

3. การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพในเชิงปริมาณ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลตอบแทนเชิงธุรกิจหรือทางการเงิน ดังตัวอย่างการวัดที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาากำลังคนคุณภาพและการทดแทนกำลังคนคุณภาพ

3.1 British American Tobacco ใช้เกณฑ์ 1:2:1 หมายถึงสัดส่วนของหนึ่งตำแหน่งอาวุโส ต่อหนึ่งตำแหน่งทดแทนในระยะสั้นและสองตำแหน่งทดแทนในระยะยาว

3.2 High Street วัดตั้งแต่การลดการสูญเสียพนักงาน การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง รวมทั้งการคัดเลือกพนักงานภายนอกองค์กรที่เหมาะสม

3.3 Premier Foods วัดจากการเพิ่มขึ้นของเปอร์เซ็นต์ของผลกำไรทางธุรกิจในแต่ละปี

3.4 Barratt Developments ใช้โปรแกรม Calibre (การประเมินสมรรถนะเปรียบเทียบกับศักยภาพที่จะพัฒนาได้) เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีพนักงานที่เพียงพอในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและเติบโตของโครงการ

3.5 Water Construction ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า 9-box grid ในการประเมินบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเปรียบเทียบกับศักยภาพที่จะพัฒนาได้ และระบบสรรหาพนักงานหัวกระทิ

3.6 PepsiCo ใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อการทดแทนคนคุณภาพ โดยมีแผนเป็นระยะเวลา คือ การเตรียมความพร้อมในปัจจุบัน การเตรียมความพร้อมในอีกสองปี การเตรียมความพร้อมในอีกสี่ปี

นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์การวัดอื่นๆ เช่น เปอร์เซ็นต์ของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่ถูกคัดเลือกจากภายนอกเปรียบเทียบกับภายใน เปอร์เซ็นต์ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในแต่ละตำแหน่งเปรียบเทียบกับตำแหน่งว่าง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานจากข้อมูลและกิจกรรมการพัฒนา และจำนวนผู้ลาออกจากองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ลาออกจากตำแหน่งด้วยดีและกลับมาใหม่

สำหรับการวัดที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาพนักงาน

บริษัทพัฒนาที่อยู่อาศัย Barratt Developments ทำการวัดการธำรงรักษาพนักงานโดยเครื่องมือ ABCs ซึ่งวัดจากพฤติกรรม ใช้เป็นแนวทางและประเมินธุรกิจ มีประโยชน์ในการป้องกัน และตระหนักถึงความรับผิดชอบของคุณต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว เช่น บริษัทธุรกิจอาหาร Sian Evans of Premier Foods วัดจากการพัฒนาผู้นำ บริษัทก่อสร้าง Wates Construction ให้ความสำคัญกับความผูกพันองค์กร

สำหรับการวัดที่การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร

ดังตัวอย่าง บริษัทประกันแห่งหนึ่งวัดจากเปอร์เซ็นต์ของการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร ส่วน British American Tobacco มีอัตราการวัดการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่ 80/20 คือ 80 เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน และ 20 เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายนอก

การวัดความหลากหลายของพนักงานในองค์กร

ดังตัวอย่าง บริษัท Pepsi ให้ความสำคัญกับความหลากหลายในองค์กร เช่น การให้ผู้หญิงมีบทบาทเป็นผู้นำ เป็นต้น

การวัดผลกระทบทางธุรกิจ

ดังตัวอย่าง บริษัทประกันแห่งหนึ่งวัดจากการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าและยอดขาย และบริษัท Barratt Development วัดจากการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้าและยอดขาย

4. การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ

จากงานวิจัยพบว่าเมืองการค้าแค่ 15% เท่านั้นที่มีการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างมีระบบ เนื่องจากไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ในการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารคนคุณภาพเพราะมีความเชื่อว่าการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นเพียงแนวทางการปฏิบัติที่ดี ไม่จำเป็นต้องมีผลตอบแทนทางการเงิน อย่างไรก็ตาม เมืองการค้าจำนวนหนึ่งพยายามจะพัฒนาระบบการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์เชิงพาณิชย์และศักยภาพในการแข่งขัน ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผลประโยชน์เชิงพาณิชย์จะมีหลักฐานเชิงประจักษ์เพียงเล็กน้อยก็ตาม

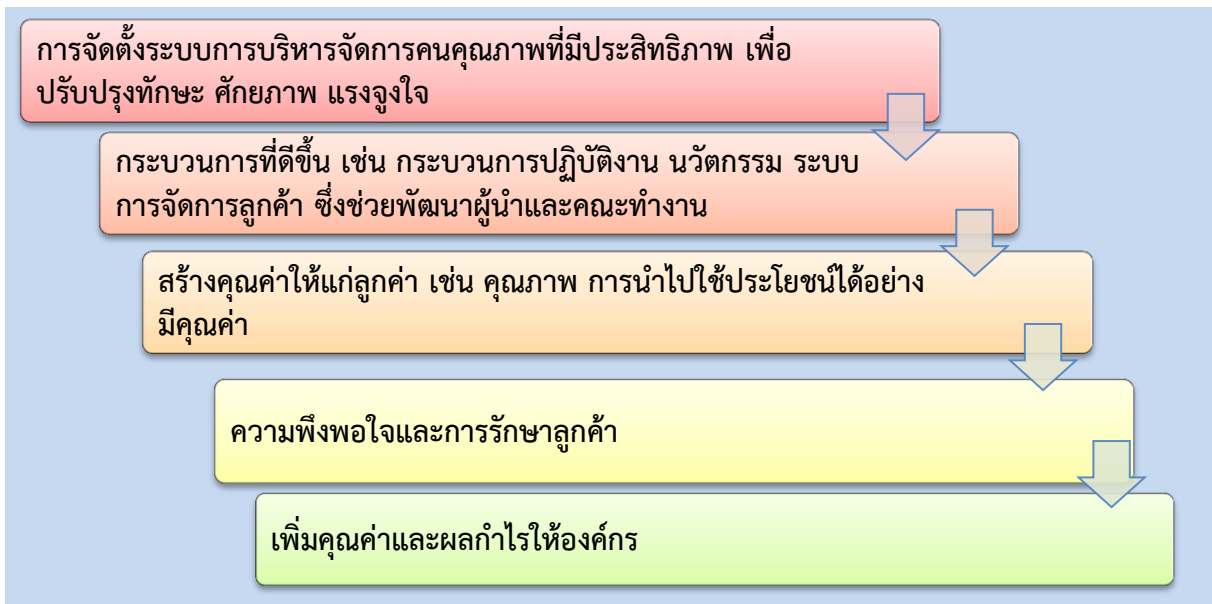
5. ผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพจะได้ประโยชน์ 1) สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรและคนคุณภาพที่มีศักยภาพ 2) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน 3) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน 4) เพิ่มความผูกพันองค์กร 5) ลดอัตราการลาออกของพนักงาน และ 6) สร้างความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร

แนวทางปฏิบัติที่ดีในการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

หลายองค์การให้ความสำคัญกับการประเมินและติดตามผลกระทบของการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตามการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพส่วนใหญ่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การหากำลังคนคุณภาพมาทดแทน การธำรงรักษาพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง และระดับความหลากหลายในองค์กร อย่างไรก็ตาม มีองค์กรจำนวนหนึ่งพยายามหาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผลประโยชน์เชิงพาณิชย์แม้ว่าความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผลประโยชน์เชิงพาณิชย์จะมีหลักฐานเชิงประจักษ์น้อยก็ตาม เช่น

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ (The Strategy Map Approach)

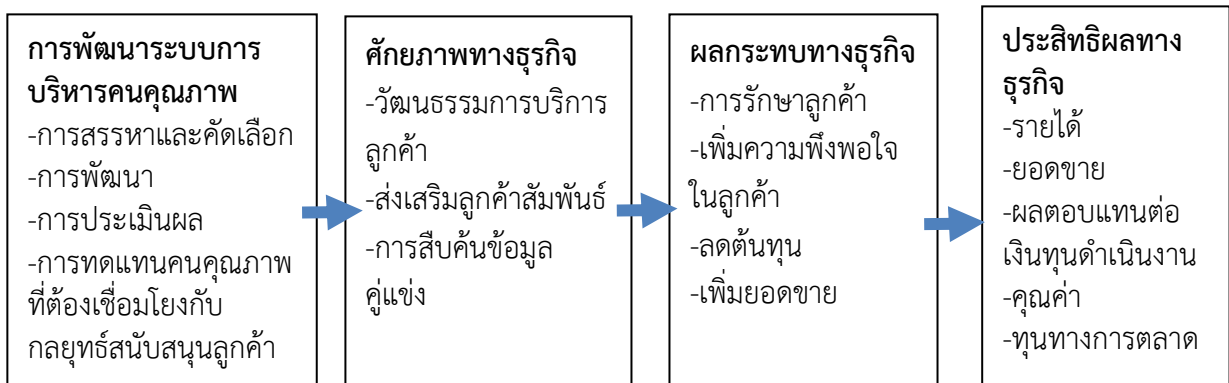
Robert Kaplan จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้เสนอแนวทางการหาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผลประโยชน์ทางธุรกิจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพและผลประโยชน์ทางธุรกิจ

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการคนคุณภาพในเชิงปฏิบัติ

(The Talent Strategy Map in Action) มีดังนี้



ข้อเสนอแนะจากผลวิจัยผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพของ Xancam

1. การแสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพมีความสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนคุณภาพ
2. ในวงการธุรกิจ การส่งเสริมคนคุณภาพควรให้ความสำคัญกับ “ผลตอบแทน” และ “คุณค่า” มากกว่า “ค่าใช้จ่าย”
3. คุณภาพของธุรกิจในการพัฒนากำลังคนคุณภาพขึ้นอยู่กับความชัดเจนและความสมเหตุสมผลของการพัฒนาคนคุณภาพตามกลยุทธ์องค์กร
4. กลยุทธ์การบริหารจัดการคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพต้องมาจากฐานความต้องการที่จะสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่าให้แก่องค์กร

กรณีศึกษา: ประเทศอังกฤษ ในการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนกำลังคนคุณภาพ (Return on Talent Investment)

NHS Leadership Academy เป็นบริษัทที่ปรึกษาในประเทศอังกฤษ โดยให้คำปรึกษาด้านบุคลากร เฉพาะอย่างยิ่งการสร้างภาวะผู้นำ บริษัทได้มีการวัดและประเมินระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent) ภายหลังจากการนำระบบไปใช้กับองค์การทางการแพทย์และการดูแลสุขภาพของประชาชนที่อยู่ในอังกฤษ ซึ่งพิจารณาหลักจากผลตอบแทนจากการลงทุนกำลังคนคุณภาพ (Return on Talent Investment: ROTI) โดยมีวิธีการพื้นฐานที่เรียกว่า The CIPD’s RAM approach คือ 1) ความสัมพันธ์กัน (Relevance) นั่นคือ จะทำให้อย่างไรให้กำลังคนคุณภาพได้รับโอกาสใหม่ และเพิ่มความท้าทาย 2) เส้นทาง (Alignment) เนื่องจากกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการเงิน และมีดีอื่น ๆ ควรมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจและมีความสัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน 3) การวัด (Measurement) โดยใช้แบบ ROTI ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator) ซึ่งในการวัดพิจารณาผล 4 มิติดังนี้

ตาราง 6 การวัดศักยภาพด้านความฉลาดทางปัญญาของกลุ่มคนคุณภาพ (NHS Leadership Academy Talent and Talent Management Insights, 2014)

ความได้เปรียบในเชิงกระบวนการ (Process Advantages)	ประโยชน์ภายในจากสิ่งที่สัมผัสได้ (Internal Benefits- Tangible)	ประโยชน์ภายในจากสิ่งที่จับต้องไม่ได้(Internal benefits- Intangible)	ประโยชน์ภายนอก (External Benefits)
- ความแตกต่างของต้นทุนในการจัดการกำลังคนคุณภาพกับต้นทุนในการสรรหา - กลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent) ขององค์กรได้ทำงานในบทบาทที่มีความท้าทายและบทบาทที่มีความยากในการเสาะแสวงหา - เส้นทางของบุคลากรต้องมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์องค์กรและ	- กลุ่มกำลังคนคุณภาพตอบสนองไปสู่กลยุทธ์ทางธุรกิจ - โครงการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในผลลัพธ์ (Outcomes) เพิ่มขึ้น - ปรับปรุงผลิตภาพ (Productive) - ได้รับผลย้อนกลับจากการลงทุนในกำลังคนคุณภาพ - ปรับปรุงอัตราการดำรงรักษาคน - อัตราการเข้าออกจางานระดับ	- ใช้อำนวยความสะดวก - ความสามารถเชิงกลยุทธ์และงานเชิงกลยุทธ์ - ใช้อำนวยความสะดวกในการหาคำตอบต่อคำถามว่า อะไรที่เป็นหัวใจในตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรและจะจัดการได้อย่างไร - การจัดการที่ประสบความสำเร็จในตำแหน่ง - อ่าวโส	- ปรับปรุงชื่อเสียงของบริษัท - ปรับปรุงความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก - ปรับปรุงการดูแลผู้ป่วย

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI)	อาวุโสลดลง (Senior levels)	-การเพิ่มขึ้นของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา	
-การจัดการกลุ่มกำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ	-เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน - เพิ่มความหลากหลายของกลุ่มภาวะผู้นำ	ความท้าทายในองค์กร	

โมเดลที่ 10 โมเดลการประเมินคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Baldrige Criteria for Performance Excellence)

ปัจจุบันหลายประเทศทั้งในทวีปตะวันตกและตะวันออกกำลังให้ความสนใจกับเกณฑ์มาตรฐาน Baldrige for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและของประเทศให้มุ่งสู่การแข่งขันที่เป็นสากล รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์ดังกล่าวมีที่มาเริ่มต้นจากการที่ประเทศสหรัฐอเมริกาหาแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ ผ่านการพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะภาคธุรกิจ เพื่อต่อสู้และกู้สถานการณ์การแข่งขันทางการค้ากับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น ซึ่งประสบความสำเร็จทางการค้าจากการนำระบบคุณภาพมาประยุกต์ใช้งานอย่างจริงจัง และมีเกณฑ์รางวัลด้านคุณภาพ “Demming Prize” ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจาก Dr.W.Edwards Deming โดยมีกระทรวงพาณิชย์เป็นผู้รับผิดชอบและมี Dr. Curt Reimann เป็นผู้ดำเนินโครงการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้มีแนวความคิดหลักๆ ว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่เกิดขึ้นต้องสะท้อนสู่การปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี หลังจากร่วมมือกันพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งจากองค์กรภาคเอกชน และภาคการศึกษาชั้นนำเกือบ 5 ปี จึงได้เริ่มประกาศเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติชื่อ “The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)” เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่ก่อให้เกิดการเร่งอัตราการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับสากลให้กับประเทศ และเริ่มประกาศผลการมอบรางวัลองค์กรที่เป็นเลิศที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาในปี ค.ศ. 1988

ส่วนทางกลุ่มสหภาพยุโรปรวมตัวกัน ระหว่างองค์กรชั้นนำภาคธุรกิจ 16 ชาติ ร่วมกันกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ภายใต้ชื่อ “The European Foundation for Quality Management (EFQM)” และเริ่มใช้งานในปี ค.ศ. 1988 ในขณะที่ประเทศสิงคโปร์ก็ได้จัดทำ “The Singapore Quality Award (SQA) for Business Excellence” โดย Singapore Productivity and Standard Board (PSB) ในปี ค.ศ. 1994

สำหรับประเทศไทยก็ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ที่ยึดหลักพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกันที่ถือว่ามีความ “ระดับโลก” (World Class) เพราะใช้ “เกณฑ์การวัด” ตามมาตรฐานสากลประเทศไทยได้นำรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้ก้าวไปสู่ระดับสากลเมื่อปี พ.ศ. 2546 และได้มีการพัฒนาเกณฑ์ให้เทียบเคียงกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศสูงกว่าและในปี พ.ศ.2556

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานการอุดมศึกษา (2556) ได้นำเกณฑ์คุณภาพนี้มาใช้ทางด้านการศึกษา ใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลที่เรียกว่า EdEx (Education criteria for Performance Excellence) มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลัก มี

คะแนนเต็ม 1,000 แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มีมหาวิทยาลัยในบางสาขาเท่านั้นที่ทำคะแนนได้เพียง 200 – 300 ถือว่ามีความเป็นเลิศสูงสุดสำหรับในประเทศไทยแล้วเมื่อเทียบมหาวิทยาลัยในระดับโลก ซึ่งสาระสำคัญของเกณฑ์นั้นมาจากเกณฑ์มาตรฐาน Baldrige for Performance Excellence โดยเกณฑ์ EdEx นั้นมุ่งเน้นผลลัพธ์คือ ผลการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า บุคลากร การนำองค์กรและธรรมาภิบาล ในขณะที่องค์การต้องมีการวางแผนพัฒนาคุณภาพอย่างสมดุล โดยมีเครื่องมือ Plan-Do-Study-Act เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการขึ้นกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ และสามารถนำมาใช้เป็นกรอบความคิดในการบริหารองค์การในภาพรวมได้ เมื่อพิจารณาถึงสาระสำคัญของเกณฑ์พบว่าโครงสร้างของเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผลดำเนินการที่เป็นเลิศมีลักษณะเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ดังภาพประกอบ 15 โดยมีโครงสร้างขององค์การซึ่งจะกล่าวถึงภาพรวมขององค์การ สิ่งที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และเป็นความท้าทายสำคัญที่ทุกองค์การเผชิญอยู่จากภาพรวมขององค์การดังกล่าวจะเป็นแนวทางเชื่อมโยงสู่เกณฑ์การประเมิน ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวดสำคัญคือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ



ภาพประกอบ 15 โครงสร้างของเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2556)

เกณฑ์การพิจารณาคุณภาพขององค์กรสู่ความเป็นเลิศเริ่มต้นจากโครงสร้างองค์การ (Organizational Profile) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเองขององค์การเกี่ยวกับลักษณะองค์การ สภาพการณ์ขององค์การ กล่าวคือ โครงสร้างองค์การ หมายถึง ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์การ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์การ ดังนั้น โครงสร้างองค์การจะช่วยให้องค์กรเข้าใจดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ/กิจการทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความยั่งยืนขององค์กร ตลอดจนความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการขององค์การ

ส่วนความหมายของเกณฑ์การพิจารณาอื่นๆ อีก 7 หมวด สามารถสรุปสาระของเกณฑ์ได้ดังนี้

1. การนำองค์การ (Leadership) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้สมาชิกขององค์การและลูกค้ามีความผูกพันกับองค์การเพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการประเมินเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูง สื่อสารกับสมาชิกขององค์การและลูกค้าขององค์การ การประเมินในส่วนนี้ผู้นำระดับสูงต้องตอบคำถาม 2 ประเด็น คือ 1) ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร และ 2) องค์การดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับตนเองและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งให้ประเมินวิธีการที่องค์การใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร และ 2) องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) เป็นการประเมินวิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันกับสมาชิกขององค์การและลูกค้าขององค์การเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่องค์การรับฟังเสียงของสมาชิกและลูกค้าขององค์การ การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกและลูกค้า และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากสมาชิกและลูกค้า 2) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกและลูกค้า เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับกลุ่มดังกล่าว

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge management) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการรวบรวม การวิเคราะห์ การจัดการ การปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์เชิงความรู้ รวมทั้งการบริหารจัดการสารสนเทศ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ และ 2) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดการทรัพย์สินทางความรู้ขององค์การ รวมทั้งสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) เป็นการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมทั้งให้ประเมินวิธีการที่องค์การผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของกำลังคนคุณภาพมาใช้อย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนบุคลากร และ 2) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Process Management) เป็นการประเมินเกี่ยวกับวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบการทำงานและการบริการ ตลอดจนกระบวนการต่างๆ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่สมาชิกและลูกค้าขององค์การ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์การมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบการทำงานและการบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร และ 2) องค์การทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต

7. ผลลัพธ์ (Results) เป็นการสรุปผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด และผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งในแต่ละเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผลดำเนินการที่เป็นเลิศดังตาราง 7

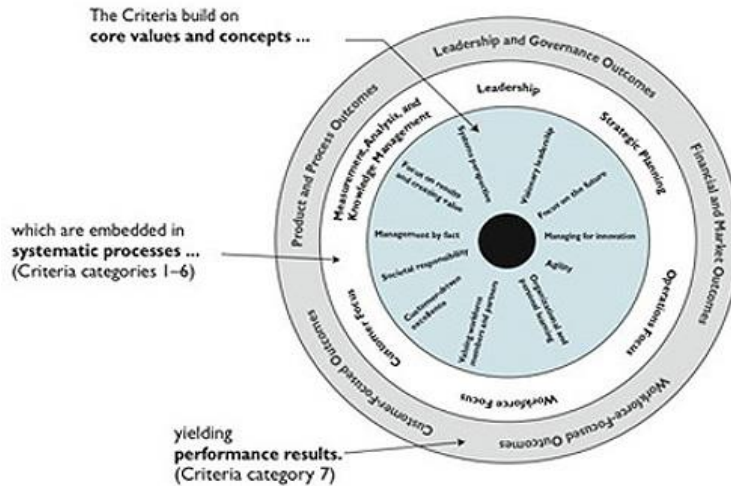
ตาราง 7 หน้าหน้าคะแนนตามหมวด และหัวข้อตามกรอบมาตรฐานเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

หมวด	คะแนน
หมวด 1 การนำองค์การ	120
1.1 การนำองค์การ	70
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์	80
2.1 การจัดการทำกลยุทธ์	40
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	85
3.1 ความผูกพันของลูกค้า	40
3.2 เสี่ยงของลูกค้า	45
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์การ	40
4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	40
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	100
5.1 ระบบงาน	40
5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ	30
5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน	30
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	110
6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	80
6.2 กระบวนการสนับสนุน	30
หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	65
คะแนนรวม	1,000

จะเห็นได้ว่า เกณฑ์การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการนำองค์การ และกลุ่มที่เชื่อมโยงสู่ผลดำเนินการ ได้แก่ เกณฑ์การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เกณฑ์การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นกลุ่มที่เชื่อมโยงสู่ผลดำเนินการ โดยมีเกณฑ์การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ความสำคัญของกระบวนการพัฒนาการดำเนินงานที่เป็นเลิศก็คือการเสริมสร้างความสามารถในการ

แข่งขัน เพราะการขับเคลื่อนองค์การตามเกณฑ์ทั้ง 7 ข้างต้นมีค่านิยมหลักและแนวคิดส่งผลให้เกิดคุณค่าที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านต่างๆที่มีมุมมองในการบริหารจัดการคือ 1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3) การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล 4) การให้ความสำคัญแก่พนักงานและคู่ค้า 5) ความคล่องตัวในด้านต่างๆรวมถึงการเงินและเทคโนโลยี 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมองในเชิงระบบ ดังภาพประกอบ 16

The Role of Core Values and Concepts



ภาพประกอบ 16 ค่านิยมหลักและแนวคิดของเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผลดำเนินการที่เป็นเลิศ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2556)

ผลการดำเนินงาน หรือ Performance หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ สินค้าหรืองานบริการ ที่สามารถประเมินและเปรียบเทียบได้กับเป้าหมาย มาตรฐาน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมากับองค์การอื่น ผลการดำเนินงานสามารถแสดงผลได้ทั้งในรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial) และที่เป็นตัวเงิน (Financial) ตามเกณฑ์ของ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Awards) (รัชต์วรรณกาญจนปัญญาคม, 2556) ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการศึกษาฯ พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย สหรัฐอเมริกาได้กล่าวไว้ว่า “ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ หรือ Performance Excellence” นั้นจะต้องสะท้อนถึงการดำเนินงานอย่างบูรณาการซึ่งก่อให้เกิดผลใน 3 ด้านหลักๆ คือ 1) การส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัดให้กับลูกค้า ส่งผลให้มีความสำเร็จในตลาดและธุรกิจ 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness) และขีดความสามารถขององค์การ (Organizational Capability) และ 3) การเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดรูปแบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และโมเดลเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพจากองค์การต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ครั้งนี้ สามารถสรุปสาระสำคัญของแต่ละโมเดลที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ไว้ดังตาราง 8

ตาราง 8 สรุปสาระแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพตามโมเดลวุฒิภาวะ

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
โมเดลที่ 1 โมเดลวุฒิภาวะสำหรับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Model-TMMM) โดย O'Leonard, Karen (2010)	<p>ระดับที่ 1 Siloed HR Processes เป็นระบบ HR แบบดั้งเดิม ไม่มีกลุ่ม Talents พัฒนาศักยภาพพนักงานเป็นรายบุคคลตามแผนกต่างๆ เน้นการแบ่งงานตามหน้าที่และเรียนรู้แต่เรื่องของตัวเอง โดย <u>ไม่เชื่อมโยงกับระบบกระบวนการบริหารจัดการอื่นๆ ในองค์กร</u></p> <p>ระดับที่ 2 Standardized Talent Processes เป็นระบบ HR ที่จะจูงกับความต้องการของหน่วยงานหรือภาคส่วนนั้นๆ เริ่มมีการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการ HR และการบริหารกลุ่ม Talents ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลบุคลากร <u>โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือการเจ้าหน้าที่ ริเริ่มดูแลรับผิดชอบระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ</u></p> <p>ระดับที่ 3 Integrated Talent Management ให้ความสำคัญกับการบูรณาการระบบอื่นเข้ากับระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เชื่อมต่อในแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน มี ระบบ HR ทำหน้าที่หลักของการวางแผนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ <u>โดยมีผู้บริหารโครงการและทีมงานบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นผู้ริเริ่มและรับผิดชอบ</u></p> <p>ระดับที่ 4 Strategic Talent Management คือ ระบบบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ละเอียดที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นคนวางแผนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และมีผู้นำหรือผู้จัดการเป็นคนดูแล <u>รับผิดชอบผลการบริหารกำลังคนคุณภาพ</u> การวางแผนการจัดการกำลังคนคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนประจำปีสู่วัตถุประสงค์ธุรกิจ</p>	<p><i>ประเทศสหรัฐอเมริกา</i> นำเสนอโมเดล TMMM พัฒนาโดย บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล Bersin & Associates ในเมืองโอ๊กแลนด์ มลรัฐแคลิฟอร์เนีย โดย O' Leonard (2010) และในโมเดลนี้มีจุดเด่นที่ Gillis Jr.(2012) ได้พัฒนาเครื่องมือติดตามและประเมินวุฒิภาวะเพื่อให้องค์กรได้ใช้ในการประเมินตนเองก่อนเบื้องต้น ประกอบด้วย 6 มิติ หลักตามกลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ จำนวน 35 ข้อ ตั้งแต่การสรรหา การจัดการกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการพัฒนาและได้จัดทำเครื่องมือวัดระดับวุฒิภาวะทางออนไลน์ (Talent Management Maturity Assessment – online version) ลักษณะเด่นของโมเดลนี้เน้นการบริหารกำลังคนคุณภาพที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร</p>
โมเดลที่ 2 โมเดลระดับวุฒิภาวะความสามารถในการบูรณาการ (Capability Maturity Model)	<p>ใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับวุฒิภาวะความสำเร็จในการทำงานในอนาคตขององค์กร โมเดลนี้จัดกลุ่มองค์กรไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้ คือ</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 1 Performed Level คือ การทำงานอย่างไม่เป็นระบบ การทำงานต้องพึ่งผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นหลัก</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 2 Managed Level การทำงานจะมีความเป็นระบบมากขึ้น มีการนำหลักการจัดการโครงการมาใช้ในการบริหารงานของแต่ละโครงการ</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 3 Defined Level การทำงานเริ่มมีมาตรฐานสามารถวัดและจัดเก็บสถิติผลการดำเนินงานเอาไว้ได้ ในระดับนี้มี</p>	<p>บริษัทอุตสาหกรรมระดับโลกที่ตั้งอยู่ใน <i>ประเทศสิงคโปร์ เบลเยียม และอเมริกา</i> ได้นำ CMMI มาใช้เพราะหลายองค์กรเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทนย้อนกลับจากการลงทุนกับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยยึด 3 หลักการคือ 1) ความเป็นเอกภาพในระบบที่คำนึงคุณภาพและความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลกำลังคนคุณภาพ 2)</p>

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
Integration-CMMI) โดยสถาบัน Software Engineering Institute - SEI (2008)	<p>หน่วยงานกลางที่ได้จัดทำมาตรฐานการทำงานขึ้นเพื่อใช้ในการพิจารณาปรับปรุงจากการดำเนินงานในระดับที่สอง</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 4 Quantitatively Managed Level เป็นระดับที่นำเอาสถิติการดำเนินงานที่จัดเก็บไว้มาวิเคราะห์ เพื่อหาจุดบกพร่องและแก้ไขข้อบกพร่อง</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 5 Optimizing Level เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด เป็นระดับที่หน่วยงานดำเนินการปรับปรุง กระบวนการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้อุปกรณ์เกิดขึ้น</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้เน้นกระบวนการทำงานสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ</p>	<p>ผู้จัดการในแต่ละสายงานทางธุรกิจกับผู้จัดการฝ่าย HR ต้องร่วมปรึกษาทารือกันร่วมกัน และ 3) ต้องมีการอภิปรายกันอย่างต่อเนื่องในเส้นทางกลยุทธ์ทางธุรกิจ และให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และพบว่า การนำโมเดล CMMI มาใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรที่มีเงื่อนไข 1) มีกำลังคนคุณภาพอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญอย่างเพียงพอ 2) การบริหารกำลังคนคุณภาพมีความยั่งยืนเพิ่มขึ้นหากเชื่อมโยงเข้าสู่ธุรกิจและแผนปฏิบัติการได้ 3) องค์กรมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีศักยภาพสูง 4) องค์กรสร้างผู้นำได้เพิ่มขึ้น 5) มีประสิทธิผลดีเยี่ยมในการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีการเจริญเติบโตทางธุรกิจ และร้อยละ 73 ขององค์กรทั้งหมดมีคุณภาพเพิ่มขึ้น</p>
โมเดลที่ 3 โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในอนาคต (Future Talent Management Maturity Model) โดยบริษัท Oracle (2012)	<p>เป็นการวัดระดับวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต ตามวิวัฒนาการตามลำดับขั้น 4 ขั้นดังนี้</p> <p>วุฒิภาวะขั้นที่ 1 Core HR Systems and Manual HRM Process เน้นการเก็บข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ในระบบ HR ใช้การกระทำด้วยมือคนโดยไม่ได้ใช้เทคโนโลยีมาช่วยจัดการ ขาดการออกแบบและเชื่อมโยงร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่าย</p> <p>วุฒิภาวะขั้นที่ 2 HCM Processes Are Automated เป็นระบบและกระบวนการบริหารที่ยุ่งยากไม่ใช้ความร่วมมือจากหลายภาคส่วน ขาดการบูรณาการ เป็นการเริ่มใช้อินเทอร์เน็ตและฟังก์ชันซอฟต์แวร์จากหน่วยงานภายนอก</p> <p>วุฒิภาวะขั้นที่ 3 Integrated HCM Processes And Talent Management Suites เป็นระบบบริหารที่เริ่มมีการบูรณาการ การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เป็นแบบแผนมากขึ้น แต่การบริหารกำลังคนคุณภาพยังคงไม่ค่อยได้ร่วมมือจากผู้บริหารจากหลายฝ่าย แต่เริ่มเปิดรับการทำงานร่วมกัน และให้ประโยชน์ด้านทุนทรัพยากรบุคคลร่วมกัน</p> <p>วุฒิภาวะขั้นที่ 4 Unified Talent Management Systems</p>	<p><i>ประเทศสหรัฐอเมริกา</i> โดยบริษัทออราเคิล คอร์ปอเรชั่น (2012) แห่งมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเป็นบริษัทด้านคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาโปรแกรมฐานข้อมูล เครื่องมือสำหรับพัฒนาฐานข้อมูล ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร ระบบลูกค้าสัมพันธ์และระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน ได้พัฒนาระดับวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต สำหรับองค์กรทั่วโลก ทั้งนี้บริษัท Oracle ได้พัฒนามิติของการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต โดยใช้เป็นแบบประเมินความพร้อมขององค์กร Future Talent Management Maturity Model มาใช้ในองค์กรแบบ</p>

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
	<p>And Processes เป็นการบริหารทุนมนุษย์ที่มีการใช้โปรแกรมและฐานข้อมูลร่วมกันทั่วทั้งองค์กร สามารถทำนายและลงมือทำก่อนล่วงหน้าตอบสนองความต้องการของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป้าหมายของธุรกิจขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนคุณภาพ มีกระบวนการปกป้องและใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพอาวุโส</p>	<p>Checklist for Assessing Talent Strategy Readiness</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้ให้ความสำคัญกับกำลังคนคุณภาพมากอย่างต่อเนื่องระยะยาวจนถึงเกษียณอายุ</p>
<p>โมเดลที่ 4</p> <p>โมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People Capability Maturity Model: P-CMM) โดย Miller, Hefley & Curtis (2010)</p>	<p>เป็นโมเดลวุฒิภาวะที่นำไปสู่การแปลงแผนสู่การปฏิบัติขององค์กร</p> <p>วัดจาก 5 ระดับวุฒิภาวะตามลำดับขั้น ดังนี้</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้น องค์กรดำรงรักษากลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้ไม่ได้ มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไม่เพียงพอขัดแย้งในเชิงปฏิบัติ องค์กรให้ความสำคัญน้อยมากกับคนที่มีความสามารถสูง ระดับวุฒิภาวะนี้มี 4 คุณลักษณะคือ 1) มีความไม่สอดคล้องในทางปฏิบัติสู่วัตถุประสงค์องค์กร 2) การขาดความรับผิดชอบต่อองค์กร 3) การปฏิบัติที่ยืดเยื้อและ 4) กำลังคนขาดอารมณ์ในการทำงานคล้ายกับเครื่องจักรหุ่นยนต์</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 2 เป็นวุฒิภาวะระดับการจัดการ เน้นไปที่การทำกิจกรรมร่วมกันเป็นหน่วยเดียวกันมากขึ้น มีผู้จัดการทำหน้าที่เป็นผู้จัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนางานของบุคลากรและรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ประสิทธิผลในผลการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรมีวุฒิภาวะต่ำคือ 1) งานมากเกินไป 2) ความคลุมเครือในองค์กร 3) วัตถุประสงค์และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน 4) ขาดความรู้และทักษะที่สัมพันธ์กับงาน 5) การสื่อสารบกพร่อง และ 6) ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 3 เป็นวุฒิภาวะระดับที่มีหน่วยงานเฉพาะ เริ่มมีหน่วยงานกลางที่ดูแลมาตรฐานกำลังคน แต่ยังคงมีข้อผิดพลาดในมาตรฐานกำลังคน ยังไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน ขาดการให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงาน มีการบูรณาการสมรรถนะระดับบุคคลสู่บทบาทในองค์กร</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 4 เป็นวุฒิภาวะระดับการทำนาย เป็นการใช้ประโยชน์จากการกำหนดสมรรถนะของกำลังคนและมีระบบที่เอื้อช่วยในการจัดการสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน องค์กรทำนายความสำเร็จขององค์กรได้ ผู้จัดการมีความมั่นใจให้บุคลากรสร้างพลังร่วมกับกลุ่มทำงาน บูรณาการเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและวัดผลเชิงคุณภาพ</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 5 เป็นระดับวุฒิภาวะสูงสุด องค์กรให้ความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรจัดการการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรเพิ่มกระบวนการที่จำเป็นในการ</p>	<p>ประเทศอินเดีย โดยบริษัท HCL Technologies Ltd. ได้นำโมเดลวุฒิภาวะที่เน้นสมรรถนะบุคลากร (People Capability Maturity Model- PCMM) โดยมาประยุกต์ใช้ซึ่งประโยชน์ที่องค์กรใช้โมเดล P- CMM คือ 1) เกิดประโยชน์ด้านวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 1.1) ปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรโดยการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะกำลังคน 1.2) เกิดความแน่ใจว่า กระบวนการสมรรถนะถูกเชื่อมโยงไปทั้งระบบขององค์กร 1.3) สร้างแรงจูงใจกับบุคลากรในองค์กร 1.4) ดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงไว้ได้นำไปสู่ผลงานที่สร้างสรรค์</p> <p>2) ด้านการช่วยสนับสนุนองค์กร</p> <p>2.1) แสดงคุณลักษณะพิเศษทางวุฒิภาวะของทรัพยากรมนุษย์ 2.2) มีการปรับปรุงพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 2.3) เน้นการปรับปรุงสมรรถนะระดับบุคคลและระดับทีม 2.4) บูรณาการปรับปรุงกระบวนการด้านบุคลากรกับการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ 2.5) สร้างวัฒนธรรมผลการปฏิบัติงานและความเป็นมืออาชีพ 2.6) มีเส้นทางกลยุทธ์ด้าน HR ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ</p> <p>ซึ่งบริษัทเอชซีแอล เทคโนโลยี</p>

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
	<p>ทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงและผู้สอนแนะ ผลการปฏิบัติงานในทุกระดับทั้งหมดสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการปฏิบัติในเชิงนวัตกรรม</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และเน้นการทำงานเป็นทีมด้วยสมรรถนะของทีมกำลังคนคุณภาพ</p>	<p>จำกัด ประเทศอินเดีย พบว่า องค์กรได้สร้างทีมหลักหรือทีมการเปลี่ยนแปลง ที่บรรลุวัตถุประสงค์ ธุรกิจตามแผน Roadmap ที่ชัดเจน และแต่ละสมรรถนะเชื่อมงาน HR</p>
<p>โมเดลที่ 5</p> <p>กรอบการประเมินกลุ่มวุฒิภาวะกำลังคนคุณภาพ (The best in class PACE model) โดย Mollie Lombardi & Jayson Saba (2010)</p>	<p>ผลการสำรวจ 400 องค์กรทั่วโลกของ บริษัท Aberdeen Group เพื่อศึกษารูปแบบการประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ ใช้การประเมินในกลุ่มพนักงานลูกจ้าง และบทบาทในงาน มากกว่าการประเมินระดับองค์กร และการประเมินนั้นจะผูกติดกับธุรกิจ ภาวะผู้นำ และกรอบสมรรถนะ ดังนั้นกรอบการประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพในโมเดลวุฒิภาวะที่ Aberdeen เสนอ มี 3 เกณฑ์การประเมินผลงานหลัก ที่ใช้ในองค์กรที่เติบโตแบบเชิงซีกกับระดับปานกลาง โดยใช้การเทียบเคียงกัน 3 เกณฑ์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผลปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) ประเมินจาก อัตราการทำงานที่ทำได้เกินความคาดหวังขององค์กร 2) มีชุมพลังมาก (Bench Strength) ประเมินจากการมีกำลังคนที่ประสบความสำเร็จ องค์กรมีพนักงานที่มีความพร้อมความสามารถ มีตัวสำรองสำหรับขึ้นไปแทนที่ นั่นคือมีการพัฒนาคนรุ่นใหม่ของกำลังคนคุณภาพไว้เพื่อรองรับธุรกิจในอนาคตต่อไป 3) ความพึงพอใจของผู้จ้างงาน (Hiring Manager Satsfation) ซึ่งให้เห็นว่า มีประสิทธิภาพในการสรรหา คัดเลือกจัดคนเข้าทำงานได้ตรงกับทักษะ พฤติกรรมและ talents ของพนักงานใหม่ ด้วยเครื่องมือ PACE model โดยพิจารณาจากองค์ประกอบภาวะวัดระดับองค์กร คือ ความกดดัน (Pressures) การปฏิบัติ (Actions) สมรรถนะบุคคลและองค์กร (Capabilities) และเครื่องมือช่วย (Enablers) ในการสนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์องค์กร 	<p><i>บริษัท Aberdeen Group</i> ที่ <i>บอสตัน สหรัฐอเมริกา</i> เป็นธุรกิจ การวิจัยเชิงกลยุทธ์ พบว่า การประเมินระดับวุฒิภาวะที่เอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Maturity Assessment) พบว่า หลายบริษัทที่มีผลประกอบการเป็นเลิศนั้นมีลักษณะสำคัญคือ 1) ร่วมกันคิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ มีการนิยามขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงานที่จะจ้างใหม่และพนักงานที่ยังอยู่เดิม 2) สร้างความแน่นอนในการประเมินให้เกิดการยอมรับของบุคคลและ 3) แจ่มวิธีและวัตถุประสงค์ของการประเมินต่อผู้นำและพนักงาน ไว้ อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับตรงกัน มีเครื่องมือประเมินที่สร้างความถูกต้องและเข้าใจได้</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้เน้นวัดระดับองค์กรด้วยตัวชี้วัดหลักไม่กี่ตัวที่สะท้อนประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพได้เช่น จำนวน talent pool ความพึงพอใจผู้ว่าจ้าง สมรรถนะและผลงาน</p>
<p>โมเดลที่ 6</p> <p>โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารโครงการ (Project Management Maturity</p>	<p>โมเดลระดับวุฒิภาวะ PMMM เป็นเครื่องมือประเมินโครงการของผู้บริหาร โดยมีการจัดกลุ่มไว้ 5 ระดับ ดังนี้</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 1 Common Language Level เป็นระดับการบริหารโครงการและความรู้พื้นฐานในการบริหารโครงการ คือการบริหาร 8 ด้านคือขอบเขตเนื้อหา เวลา ต้นทุน คุณภาพ ทรัพยากร มนุษย์ ประสิทธิภาพและคัมค่า การสื่อสาร ความเสี่ยง และการจัดซื้อเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ</p>	<p>กรณีศึกษา: <i>ประเทศบังคลาเทศ</i></p> <p>ผลการใช้ PMMM ในบริษัท ซอฟต์แวร์ จากผลวิจัยของ M.A. Wazed & Shamsuddin Ahmed (2009) จาก University of Engineering & Technology, Bangladesh ได้ศึกษาเกี่ยวกับ</p>

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
Model – PMMM) โดย Harold Kerzner (2005)	<p>วุฒิภาวะระดับที่ 2 Common Process วัดที่กระบวนการปฏิบัติงาน 5 ชั้น ได้แก่ ระบบการควบคุมตารางการบริหารโครงการ ทั้งหมดของโครงการ ความก้าวหน้าของโครงการ การบริหารสายงานตามสายการบังคับบัญชา การได้รับการยอมรับได้รับการสนับสนุนจากองค์กร องค์การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการ</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 3 Singular Methodology เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กร การบริหารโครงการประสบความสำเร็จ และการให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการบริหารโครงการ 6 ชั้นคือการบูรณาการเพื่อเพิ่มความคล่องตัวของกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา การสนับสนุนการจัดการโครงการที่จำเป็น มีการอบรมและสนับสนุนการแข่งขันระหว่างองค์กร สนับสนุนการทำรายงานและ พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการบริหารโครงการของผู้บริหาร</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 4 Benchmarking เป็นการควบคุมการปรับปรุงโครงการให้อยู่ในมาตรฐานของคุณภาพและปริมาณ วุฒิภาวะระดับที่ 5 Continuous Improvement เป็นการประเมินการปรับปรุงโครงการที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยมีกระบวนการในการปฏิบัติในการบริหารโครงการ เพื่อประสิทธิภาพของโครงการ</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้ เป็นการประเมินกระบวนการทำงานในการบริหารโครงการ ซึ่งถือเป็นบทบาทหลักของคนทำงานกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มักได้รับผิดชอบงานเป็นโปรเจกต์หรือโครงการที่มีความท้าทายสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรได้เป็นผลสำเร็จอย่างชัดเจน</p>	โมเดล PMMM ในการควบคุมสถิติออนไลน์ในกระบวนการซอฟต์แวร์พบว่าสามารถพัฒนาการควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิตและใช้ในการจัดการเวลาและสถิติได้และการศึกษาของ Martin Pazaderka (2007) ที่นำโมเดล PMMM มาบริหารโครงการของทีมเสมือนสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีการกำหนดรูปแบบการจัดการทางธุรกิจโมเดล PMMM ช่วยในการกำหนดความซับซ้อนด้านการบริหารจัดการให้มีศักยภาพมากขึ้น และผลวิจัยของ ทิภาพร ศุภมิตรและกิตติมา เมฆาปัญญากิจ (2556) เรื่อง แนวทางการวัดวุฒิภาวะการบริหารโครงการไอซีทีโดยประยุกต์ใช้ PMMM กับกลุ่มผู้บริหารโครงการซอฟต์แวร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยให้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ 130 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหาร 20 คน พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ในการบริหารโครงการ 9 ด้านคือการบริหาร ขอบเขต เวลา ต้นทุน บุคลากร จัดซื้อ ความเสี่ยง คุณภาพและการสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เพียงร้อยละ 28.4
โมเดลที่ 7 โมเดลระดับวุฒิภาวะในการบริหารเพิ่มสะสมงานโปรแกรมและโครงการ (OGC's Portfolio,	ระดับวุฒิภาวะตามโมเดล P3M3 วัดจาก 5 ระดับ 1. Awareness Level เป็นระดับเริ่มต้นขององค์กรจาก Routine-Based มาสู่ Project-Based มากขึ้น พนักงานมีองค์ความรู้และตระหนัก แต่ยังไม่ขาดกระบวนการในการทำงานที่ดีเป็นมาตรฐานความสำเร็จของโครงการขึ้นกับความสามารถเฉพาะตัวของ Project Manager องค์กรไม่คงเส้นคงวา ขาดการจัดทำ Knowledge Sharing และมักจะประสบปัญหาเดิมๆ ซ้ำๆ บ่อยครั้งในแต่ละโครงการ ในระดับนี้ รวมถึงเกิดการแย่งชิง Resource ในการบริหารโครงการในองค์กร	ตัวอย่างองค์กรที่นำโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ ดังผลงานวิจัยของ M. A. Wazed and Shamsuddin Ahmed (2009) ที่ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการการควบคุมสถิติออนไลน์ในกระบวนการซอฟต์แวร์แบบบูรณาการ” เป็นการพัฒนาระบบการควบคุมเวลา

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
Programme and Project Maturity Model - P3M3) โดย Jonathan Simcock (2013)	<p>2. Repeatable Level เป็นระดับที่องค์กรเริ่มเรียนรู้ที่จะ Setup มาตรฐานในการบริหารโครงการ แต่เป็นมาตรฐานกว้างๆ ไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบ Setup ให้ได้มาตรฐานและกำกับดูแล ในระดับนี้้องค์กรสามารถ Repeat ความสำเร็จได้บ้างในบางส่วน และมีการสื่อสารเพื่อแบ่งปันข้อมูลระหว่างโครงการมากขึ้น ความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับความสามารถของ Project Team องค์กรมักเตรียมความพร้อมเพื่อจัดตั้งหน่วยงานกลางในการกำกับดูแลโครงการ (Project Management Office - PMO)</p> <p>3. Defined Level เป็นระดับที่องค์กรมีหน่วยงานกลางในการกำกับดูแลโครงการ หรือ PMO และมีบริหารโครงการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในระดับ Methodology, Process, Procedure, Form and Template โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ PMO และผลการดำเนินโครงการจะมีความคงเส้นคงวาสม่่าเสมอ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของ Project Team เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของ Standard Process โดย PMO มี Single Methodology จุดอ่อนของระดับนี้ คือหาก PMO ที่ Setup ขึ้นมาด้อยประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ Project ในองค์กรด้อยประสิทธิภาพ ทั้งองค์กร ส่งผลให้ทีมงานต่อต้าน PMO รวมถึงมีผลต่อกำลังใจของทีมงานสู่ความสำเร็จ ปัจจัยความสำเร็จในการผลักดันองค์กรให้เข้าสู่ Maturity Level นี้ คือต้องได้ PMO Team ที่เข้าใจองค์กรและมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการอย่างมาก เข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร</p> <p>4. Managed Level เมื่อองค์กรสามารถกำกับดูแลการบริหารโครงการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เน้นวัดผลโครงการในหลายรูปแบบเช่น วัด KPI ของ Project วัด Effectiveness ของ Project ทั้งในเชิง Output และ Outcome การวัด ROI ของ Project หรือตัววัดอื่นที่สะท้อนความสำเร็จให้มีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอ และต้องดูต้นทุนการวัด KPI ด้วย</p> <p>5. Optimized Level เป็นระดับขององค์กรที่เป็นสุดยอด สามารถควบคุมให้การบริหารโครงการมีกระบวนการมาตรฐานเดียวกัน มีการวัดผลที่สะท้อนความสำเร็จของโครงการ และมีการนำผลการวัดมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงกระบวนการและสร้างมาตรฐานใหม่ ให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แม้ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง โดย PMO มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลโครงการให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรและการเปลี่ยนของธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p>	<p>และค่าใช้จ่ายในการผลิตโดยนำกรอบแนวคิด PMMM มาใช้ในการจัดการเวลาและการสถิติและกรณีศึกษาของการใช้ PMMM ในกระบวนการจัดการทางธุรกิจ ในรายงานวิจัยของ Martin Pazderka (2007) ที่ศึกษาเรื่อง “แบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการของทีมเสมือนสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด” เป็นการบริหารโครงการที่มีการกำหนดรูปแบบการจัดการทางธุรกิจและนำแบบจำลอง PMMM มาช่วยในการกำหนดความซับซ้อนด้านการบริหารการจัดการให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงานและกรณีศึกษาของการใช้ PMMM ในกระบวนการก่อสร้างจากผลงานวิจัยของ Zhai Fengyong & Liu Renhui (2007) ที่ศึกษาเรื่อง “การศึกษาในกรอบแนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะการบริหารโครงการก่อสร้าง” เป็นการปรับปรุงกระบวนการจัดการการบริหารโครงการโดยนำกรอบแนวคิดของ PM3 & CMM มาใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งมีการบริหารโครงการก่อสร้างโดยมีการบริหารการจัดการตามหลักการทั่วไปของ PM3 & CMM และกระบวนการก่อสร้างโครงการทั่วไป 5 ระดับของ CPM3 และโครงสร้างของการนำเสนอการประเมินและวิธีการปรับปรุงการก่อสร้างตามการบริหารโครงการ</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้เน้นคุณภาพของทีม PMO เป็นสำคัญ</p>
โมเดลที่ 8	จากการศึกษาของ AMR Research เพื่อประเมินระดับการ	บริษัทภูมิซอฟต์แวร์ จำกัด ตั้งอยู่

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
โมเดลวุฒิภาวะขององค์กรในการบริหารผลงานของพนักงาน (Employee Performance Management Maturity Model- E-PMMM) โดยบริษัทภูมิซอฟต์แวร์ จำกัด (2008)	<p>บริหารผลงานของพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ 2 เพราะองค์กรยังขาดวิสัยทัศน์ในการปรับปรุงผลงานหรือการทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรจึงมีการออกแบบเครื่องมือประเมินระดับวุฒิภาวะตามโมเดล E-PMMM</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 1 มีการตอบสนอง (Reacting) องค์กรที่อยู่ในระดับนี้มักไม่มีแนวทางการทำงานเป็นระบบ ใช้บันทึกการประเมินผลประจำปีบนกระดาษหรือเป็นไฟล์ Word หรือ Excel เป้าประสงค์ระหว่างหน่วยงานมักจะไม่สอดคล้องกันไม่มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ในแต่ละระดับงานทำให้ไม่ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร ผลก็คือพนักงานอาจจะใช้เวลาไปกับกิจกรรมส่วนใหญ่ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอนในการให้คะแนนประเมินผลและการปรับเงินเดือน ไม่สามารถบ่งชี้ได้ชัดว่าพนักงานคนไหนเป็นคนเก่งที่ควรรักษาไว้เตรียมแผนสืบทอดตำแหน่งหรือพัฒนาเป็นผู้นำ</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 2 จัดการได้ (Coping) องค์กรที่อยู่ในระดับนี้ส่วนใหญ่ตระหนักว่ากระบวนการบริหารผลงานที่มีอยู่ยังไม่สมบูรณ์ยังมีข้อบกพร่องและการแก้ไขมักจะถูกสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นรูปแบบเดียวกันมาใช้ทั่วทั้งองค์กรขาดการสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ระบบไม่เชื่อมโยงของเป้าประสงค์ตลอดทั่วทั้งองค์กรทำให้ผู้บริหารตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องให้เข้ากับธุรกิจได้</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 3 คาดการณ์ได้ (Anticipating) เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรยังคงต้องพึ่งความช่วยเหลือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล การบริหารผลงานของพนักงานไม่ได้เป็นแค่โครงการแต่จะเริ่มกลายเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานที่ต้องปฏิบัติทุกวัน การเชื่อมโยงของเป้าประสงค์ของพนักงานกับ กลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน เริ่มเชื่อมโยงผลตอบแทนกับผลงานแบบแปรผัน (Variable Compensation) มากขึ้น ลดข้อครหาในการบ่งชี้พนักงานที่มีผลงานดีเด่นและให้รางวัลและยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>วุฒิภาวะระดับที่ 4 วางแผนและกำกับ (Orchestrating) ให้สอดคล้องกับผลงานขององค์กรที่อยู่ในระดับนี้จะใช้กลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการสร้างผลงาน การมุ่งเน้นผลงานกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานพนักงานทุกคนทราบดีว่าองค์กรคาดหวังอะไรในตัวเองทุกคนจะได้รับเครื่องมือปัจจัยและการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุ</p>	<p>อาคารบีบี บิลดิ้ง ชั้นที่ 19 ถนนสุขุมวิท 21 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ช่วยแก้ปัญหางานบุคคลและวางระบบให้บริการซอฟต์แวร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ในประเทศไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) บริษัทวิริยะประกันภัย เป็นต้น และได้เสนอบทความ ใน NEWSLETTER Q2 ในปี 2008 ที่กล่าวถึง COACH-PMS เป็น Software ติดตามตัวชี้วัดและประเมินผล KPI รองรับการประเมินผลตั้งแต่ระดับองค์กร ถึงระดับบุคคล และสามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของพนักงานเข้ากับองค์กรและได้เสนอโมเดลวัดระดับวุฒิภาวะในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</p> <p><i>ปัญหาที่มักพบ</i> ในการบริหารผลงานคือ 1) การบริหารผลงานของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับการบริหารผลงานขององค์กร 2) เป้าหมายและตัวชี้วัดของพนักงานไม่เชื่อมโยงกับขององค์กร 3) งานในความรับผิดชอบของพนักงานไม่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจขององค์กร-ไม่สอดคล้อง 4) พนักงานทำงานมากมุ่งทำกิจกรรมมากเกินไปแต่ไม่เห็นผลสัมฤทธิ์ 5) ตัวชี้วัด (KPI) ไม่มีคุณภาพมีมากเกินไปหรือไปวัดในสิ่งที่ไม่จำเป็นทำให้ไม่รู้ว่าจะต้องมุ่งเน้น (Focus)</p>

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
	<p>เป้าหมายและได้รับข้อมูลซึ่งสะท้อนการทำงาน (Feedback) และการชี้แนะ (Coaching) อย่างสม่ำเสมอ เป้าประสงค์ของพนักงานจะเชื่อมโยงอย่างชัดเจนถึงผลงานขององค์กรผลตอบแทนจะถูกกำหนดรวมเข้ากับตัวชี้วัดผลงานทั้งของระดับบุคคลและของระดับองค์กรโดยรวม</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้ เน้นการวัดผลงานของพนักงานในองค์กรที่นำมาสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>เรื่องใด 6) ตัวชี้วัดมุ่งวัดกิจกรรม (Activities) มากเกินไปวัดผลสัมฤทธิ์ (Results) น้อยเกินไป</p> <p>7) พนักงานกลัวที่จะโดนวัด และ 8) ไม่มีกรอบแนวปฏิบัติกระบวนการที่เป็นมาตรฐานและเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารผลงานของพนักงานมาใช้ทั่วทั้งองค์กร</p>
<p>โมเดลที่ 9</p> <p>โมเดลการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Measuring a strong Return On Investment in Talent – ROIT) โดย (Yapp, 2008)</p>	<p>บริษัทที่ปรึกษา Xancam Consulting ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ พัฒนาและประเมินกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า</p> <p>1. แรงขับที่กระตุ้นให้ต้องการการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ ประกอบด้วยปัจจัย 1) ความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานคือ การสร้างและพัฒนากำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่มาทดแทนกำลังคนคุณภาพที่สูญเสียไป 2) ความกดดันจากการแข่งขัน 3) การวางแผนในระยะยาวเพื่อการพัฒนากำลังคนคุณภาพในอนาคต และ 4) การปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ความสูญเสียจากการบริหารจัดการคนคุณภาพที่ผิดพลาด มีปัจจัย 1) ความล้มเหลวในการทำกิจการให้บรรลุตามเป้าหมาย 2) มีศักยภาพในการทำงานและผลผลิตต่ำ 3) การหยุดชะงักของโครงการ 4) สูญเสียลูกค้า ความพึงพอใจของผู้รับบริการลดลง 5) ธุรกิจเสียหาย ทำลายชื่อเสียงขององค์กร 6) อัตราการลาออกของพนักงานสูงเกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ และ 7) ไม่เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวหน้า</p> <p>3. การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพในเชิงปริมาณ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลตอบแทนเชิงธุรกิจหรือทางการเงิน ดังตัวอย่างการวัดที่เกี่ยวข้องกับพัฒนากำลังคนคุณภาพและการทดแทนกำลังคนคุณภาพ โดยแต่ละบริษัทใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> - British American Tobacco ใช้เกณฑ์ 1:2:1 หมายถึงสัดส่วนของหนึ่งตำแหน่งอาวุโส ต่อหนึ่งตำแหน่งทดแทนในระยะสั้นและสองตำแหน่งทดแทนในระยะยาว - High Street วัดตั้งแต่การลดการสูญเสียพนักงาน การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่งรวมทั้งการคัดเลือกพนักงานภายนอกองค์กรที่เหมาะสม - Premier Foods วัดจากการเพิ่มขึ้นของเปอร์เซ็นต์ของผลกำไรทางธุรกิจในแต่ละปี - Barratt Developments ใช้โปรแกรม Calibre (การ 	<p>บริษัท NHS Leadership Academy <i>ประเทศอังกฤษ</i> ได้นำ ROTI มาใช้พบปัญหาทางองค์กรมี</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพมีความสำคัญยิ่งขณะที่ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนคุณภาพ 2. ไนวงกรธุรกิจ การส่งเสริมคนคุณภาพควรให้ความสำคัญกับ “ผลตอบแทน” และ “คุณค่า” มากกว่า “ค่าใช้จ่าย” 3. คุณภาพของธุรกิจในการพัฒนากำลังคนคุณภาพขึ้นอยู่กับความชัดเจนและความสมเหตุสมผลของการพัฒนาคนคุณภาพตามกลยุทธ์ 4. กลยุทธ์การบริหารจัดการคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพต้องมาจากฐานความต้องการที่จะสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่าให้แก่องค์กร และ บริษัท NHS Leadership Academy ได้ให้คำปรึกษาด้านบุคลากร เฉพาะอย่างยิ่งการสร้างภาวะผู้นำ บริษัทได้มีการวัดและประเมินระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ภายหลังจากการนำระบบไปใช้กับองค์กรทางการแพทย์และการดูแลสุขภาพของ

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
	<p>ประเมินสมรรถนะเปรียบเทียบกับศักยภาพที่จะพัฒนาได้) เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีพนักงานที่เพียงพอในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและเติบโตของโครงการ- Water Construction ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า 9-box grid ในการประเมินบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเปรียบเทียบกับศักยภาพที่จะพัฒนาได้ และระบบสรรหาพนักงานหัวกระทิง - PepsiCo ใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อการทดแทนคนคุณภาพ โดยมีการวางแผนเป็นระยะเวลาดังกล่าว คือ การเตรียมความพร้อมในปัจจุบัน การเตรียมความพร้อมในอีกสองปี การเตรียมความพร้อมในอีกสี่ปี และยังมีเกณฑ์การวัดอื่นๆ เช่น เฟอร์เซ็นต์ของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่ถูกคัดเลือกจากภายนอกเปรียบเทียบกับภายใน เฟอร์เซ็นต์ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในแต่ละตำแหน่งเปรียบเทียบกับตำแหน่งว่าง จำนวนผู้ลาออกจากองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ลาออกจากตำแหน่งด้วยดีและกลับมาใหม่</p> <p>ส่วนบริษัทพัฒนาที่อยู่อาศัย คือ Barratt Developments ทำการวัดการดำรงรักษาพนักงานโดยเครื่องมือซึ่งวัดจากพฤติกรรมใช้เป็นแนวทางและประเมินธุรกิจ มีประโยชน์ในการป้องกัน และตระหนักถึงความรับผิดชอบของคุณต่อความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว เช่น บริษัทธุรกิจอาหาร Sian Evans of Premier Foods วัดจากการพัฒนาผู้นำ บริษัทก่อสร้าง Wates Construction ให้มีความสำคัญกับความผูกพันขององค์กร</p> <p>สำหรับการวัดที่การเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร ได้แก่ บริษัทประกันแห่งหนึ่งวัดจากเฟอร์เซ็นต์ของการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร และ British American Tobacco มีอัตราการวัดการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่ 80/20 คือ 80 เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน และ 20 เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายนอก</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้ เป็นการวัดผลลัพธ์ขององค์กรที่เกิดจากการทำงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นหลัก ที่มีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณที่วัดทุกมิติทั้งด้านการเงินผลกำไร วัดการเปลี่ยนแปลงที่ศักยภาพของกำลังคนเพิ่มสูงขึ้น และผลงานที่มีประโยชน์เกิดต่อองค์กรและบุคคลสังคมภายนอก</p>	<p>ประชาชนที่อยู่ในอังกฤษ ซึ่งพิจารณาหลักจากผลตอบแทนจากการลงทุนกำลังคนคุณภาพ (Return on Talent Investment: ROTI) โดยมีวิธีการพื้นฐานที่เรียกว่า The CIPD's RAM approach คือ 1) ความสัมพันธ์กัน (Relevance) 2) เส้นทาง (Alignment) กลยุทธ์องค์กร 3) การการวัด (Measurement) โดยใช้แบบ ROTI วัด (Measurement) โดยใช้แบบ ROTI ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั่นคือ จะทำให้อะไรให้กำลังคนคุณภาพได้รับโอกาสใหม่และเพิ่มความท้าทาย 2) เส้นทาง (Alignment) เนื่องจากกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ทางการเงิน และมีมิติอื่น ๆ ควรมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจและมีความสัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน 3) วัด (Measurement) โดยใช้แบบ ROTI ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการวัดพิจารณาผล 4 มิติคือ ความได้เปรียบในกระบวนการ (Process Advantages) ประโยชน์ภายในจากสิ่งที่สัมผัสได้ (Internal Benefits- Tangible) ประโยชน์ภายในจากสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Internal benefits- Intangible) และประโยชน์ภายนอก (External Benefits)</p>
<p>โมเดลที่ 10 โมเดลการประเมินคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ</p>	<p>Criteria for Performance Excellence หรือเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ เริ่มต้นจากโครงสร้างองค์กร (Organizational profile - OP) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่องค์กรที่ต้องการเข้าสู่การประเมินตามเกณฑ์ของความเป็นเลิศนั้น ต้องเริ่มด้วยการทำการประเมินตนเองขององค์กรเกี่ยวกับลักษณะองค์กร</p>	<p>มีหลายองค์กรที่มีการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่เกณฑ์การประเมินองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เช่น องค์กรที่เข้ารับการประเมิน TQA หรือ สาขา คณะในมหาวิทยาลัย</p>

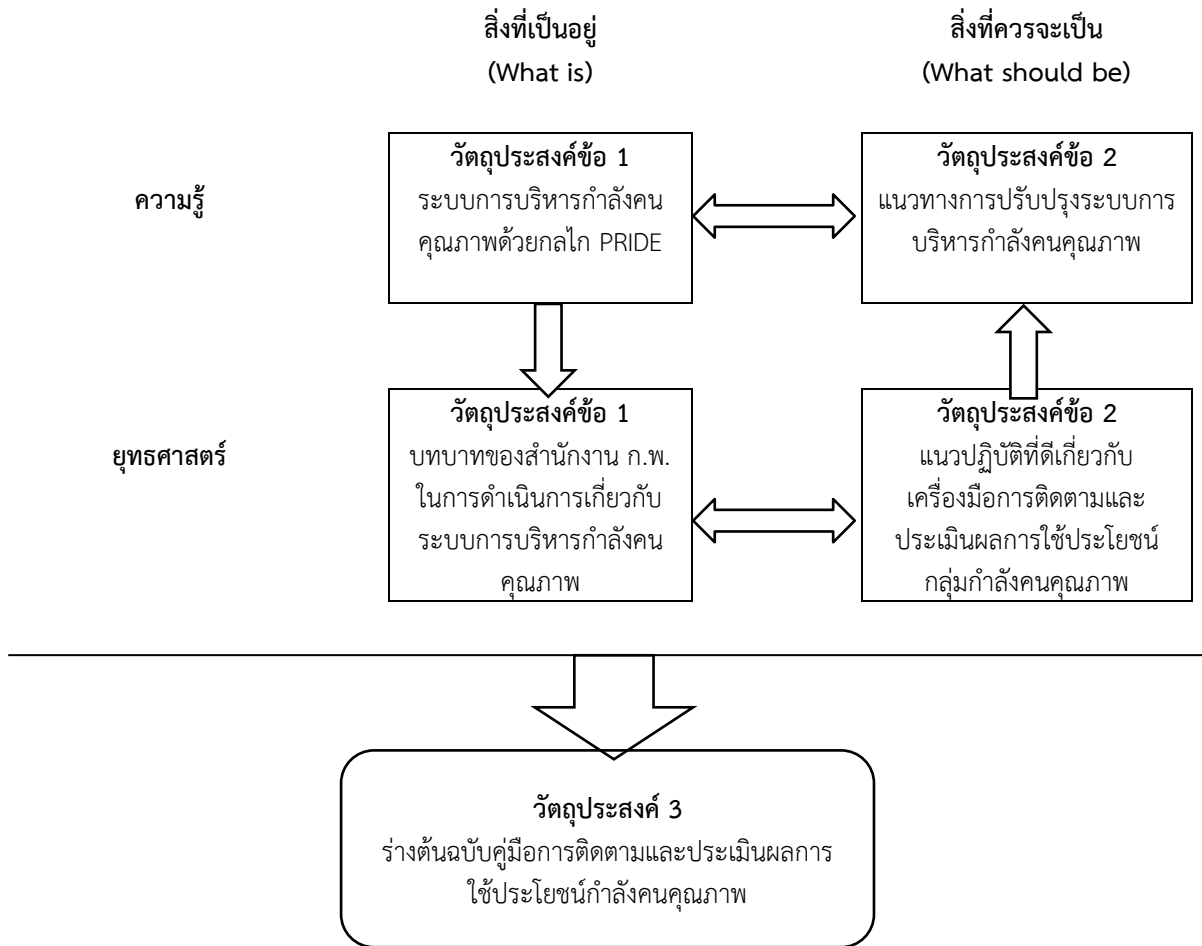
โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
<p>ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Baldrige Criteria for Performance Excellence) โดย MBNQA (1987) และสำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานการอุดมศึกษา (2556)</p>	<p>สภาพการณ์ขององค์กร กล่าวคือ โครงร่างองค์กร หมายถึง ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น OP จะช่วยให้องค์กรเข้าใจดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจของตนเองทั้งกิจการในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความยั่งยืนขององค์กร ความจำเป็นโอกาสและข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กร และเกณฑ์พิจารณาอื่นๆ อีก 7 หมวด สรุปสาระของเกณฑ์ได้ดังนี้</p> <p>1. การนำองค์กร (Leadership) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้มีระดับสูงในการชี้แนะและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนวิธีการที่ผู้มีระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้สมาชิกขององค์กรและลูกค้ามีความผูกพันกับองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการประเมินเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้มีระดับสูงสื่อสารกับสมาชิกขององค์กรและลูกค้าขององค์กร การประเมินในส่วนนี้ผู้มีระดับสูงต้องตอบคำถาม 2 ประเด็น คือ 1) ผู้มีระดับสูงนำองค์กรอย่างไร และ 2) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับตนเองและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งให้ประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์กรจัดทำกลยุทธ์อย่างไร และ 2) องค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร</p> <p>3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) เป็นการประเมินวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับสมาชิกขององค์กรและลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของสมาชิกและลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกและลูกค้าขององค์กร และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากสมาชิกและลูกค้าขององค์กร 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกและลูกค้าขององค์กร เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับกลุ่มดังกล่าว</p> <p>4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้(Measurement,</p>	<p>ไทย ที่เข้าสู่เกณฑ์การประเมิน Edpex เป็นต้น โดยมีเกณฑ์การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการนำองค์กร และกลุ่มที่เชื่อมโยงสู่ผลการดำเนินงาน ได้แก่ เกณฑ์การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เกณฑ์การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นกลุ่มที่เชื่อมโยงสู่ผลการดำเนินงาน โดยมีเกณฑ์การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันความสำคัญของกระบวนการพัฒนาการดำเนินงานที่เป็นเลิศก็คือการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพราะการขับเคลื่อนองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 ข้างต้น โดยองค์กรเหล่านี้มีค่านิยมหลักและแนวคิดส่งผลให้เกิดคุณค่าที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านต่างๆมีมุมมองในการบริหารจัดการคือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 4) การให้ความสำคัญแก่พนักงานและลูกค้า 5) ความคล่องตัวในด้านต่างๆรวมถึงการเงินและเทคโนโลยี 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มีมุมมองในเชิงระบบทั่วทั้งองค์กร</p> <p>สำนักมาตรฐานและประเมินผล</p>

โมเดลวุฒิภาวะ	องค์ประกอบในการประเมินระดับความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพขององค์กร	การนำโมเดลไปใช้ในองค์กร
	<p>Analysis, and Knowledge management) เป็นการประเมินเกี่ยวกับการรวบรวม การวิเคราะห์ การจัดการ การปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์เชิงความรู้ รวมทั้งการบริหารจัดการสารสนเทศ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และ 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรเส้นทางความรู้ขององค์กร รวมทั้งสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) เป็นการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง และในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมทั้งให้ประเมินวิธีการที่องค์กรผูกใจ จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของกำลังคนคุณภาพมาใช้อย่างเต็มที่ไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิผลและสนับสนุนบุคลากร และ 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์กรและบุคคล</p> <p>6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (Process Management) เป็นการประเมินเกี่ยวกับวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบการทำงานและการบริการ ตลอดจนกระบวนการต่างๆ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่สมาชิกและลูกค้าองค์กร ทั้งนี้มีประเด็นที่ต้องตอบคำถาม 2 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) องค์กรมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบการทำงานและบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร และ 2) องค์กรทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติการต่างๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>7. ผลลัพธ์ (Results) เป็นการสรุปผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด และผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งในแต่ละเกณฑ์การพิจารณาเพื่อผลดำเนินการที่เป็นเลิศ</p>	<p>อุดมศึกษา สำนักงานการอุดมศึกษา (2556) ได้นำเกณฑ์คุณภาพนี้มาใช้ทางด้านการศึกษาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลที่เรียกว่า EdEx(Education criteria for Performance Excellence)</p> <p>มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลัก มีคะแนนเต็ม 1,000 แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มีมหาวิทยาลัยในบางสาขาเท่านั้นที่ทำคะแนนได้เพียง 200 – 300 ถือว่ามีความเป็นเลิศสูงสุดสำหรับในประเทศไทยแล้วเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในระดับโลก</p> <p>ลักษณะเด่น ของโมเดลนี้ เป็นการพิจารณาจากกลไกและกระบวนการทำงานภายในองค์กร ที่เอื้อต่อการผลิตผลงานที่เทียบเคียงกับองค์กรระดับโลกได้ ซึ่งจำเป็นที่บุคลากรทุกส่วนต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นทุกระบบในองค์กรต้องมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p>

สรุปได้ว่า แนวคิดรูปแบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ และโมเดลเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพจากองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ครั้งนี้ คณะที่ปรึกษาได้วิเคราะห์เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาในการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ โดยมีข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่กำลังอยู่ในระบบ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นผู้ประเมินตนเอง โดยประเมินการรับรู้ของตนเองที่มีต่อการบริหารกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานหรือส่วนราชการระดับกรมที่ผู้ประเมิน ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นในการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการครั้งนี้ จึงได้ออกแบบให้มีกรประเมิน 2 ระดับใหญ่ ๆ ตามโมเดล E-PMMM ที่ บริษัทภูมิซอพท์ จำกัด ในประเทศไทย (2008) ได้เสนอแนะไว้ในบทความว่า ในการวัดระดับวุฒิภาวะในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) นั้นสามารถวัดได้ 2 ระดับคือ ระดับองค์กร และระดับพนักงาน โดยที่ระดับองค์กร วัดจาก การวางแผนกลยุทธ์ตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติงานติดตามผลงานการใช้สารสนเทศร่วมกับการประเมินผลการปรับปรุงและพัฒนาและวัดในการวัดระดับพนักงานวัดจากผลงาน และ ความคาดหวังดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นการติดตามและประเมินผล 2 ระดับคือวัดระดับวุฒิภาวะของส่วนราชการในการการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพโดยยึดโมเดล โมเดลวุฒิภาวะสำหรับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ(Talent Management Maturity Model- TMMM) ของ Gillis Jr. (2012) ที่มีเกณฑ์การแบ่งระดับวุฒิภาวะหรือความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพภายในหน่วยงานในที่นี้คือ ส่วนราชการระดับกรม อยู่ 4 ระดับตั้งแต่ ระดับ1 Silo คือหน่วยงานยังคงใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ระดับ 2 Standardize ที่เริ่มบริหารกำลังคนคุณภาพที่มีมาตรฐานเทียบเคียงมากขึ้น ระดับ3 Integrated Talent Management คือ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการบูรณาการระบบและเชื่อมต่อกระบวนการทำงานในแต่ละกิจกรรมเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่องเป็นหน่วยเดียวกันมากขึ้น และระดับสุดท้ายคือ ระดับ 4 Strategic Talent Management ที่ผู้บริหารของส่วนราชการเป็นคนวางแผนวางกลยุทธ์และมีผู้จัดการเป็นคนดูแลรับผิดชอบผลการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ พร้อมดำเนินการจนเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนประจำปีที่เชื่อมโยงมุ่งเข้าด้วยกันกับวัตถุประสงค์หรือยุทธศาสตร์ของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของราชการไทย ซึ่งบางโมเดลวุฒิภาวะ เช่น โมเดล CMMI โมเดล P-CMM เป็นต้น จะมีเกณฑ์การวัดระดับวุฒิภาวะไว้ 5 ระดับ นั่นคือในระดับที่ 5 มุ่งที่ตอบสนองต่อภาพยุทธศาสตร์อนาคตขององค์กรและมีการปรับปรุงระบบการบริหารกำลังคนอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอนซึ่งโมเดลเหล่านี้มักจะเหมาะกับองค์กรภาคเอกชนที่มีบรรยากาศการทำงานแบบเปิดและมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วตามกระแสปัจจัยการแข่งขันและความอยู่รอดเป็นหลัก ดังนั้นในระบบราชการ ขณะที่ปรึกษาจึงขอยึดโมเดล TMMM ที่วัด 4 ระดับวุฒิภาวะ ส่วนสำหรับการติดตามและประเมินผลในระดับบุคคลหรือระดับข้าราชการกำลังคนคุณภาพ จะประยุกต์ใช้การประเมินตามแนวคิด ROTI (Yapp, 2008) โดยใช้การวัดมูลค่าการพัฒนาทุนมนุษย์ จากผลการปฏิบัติงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมที่สะท้อนถึงการทำให้ประโยชน์ตอบแทนกลับให้กับส่วนราชการและสังคม เช่น จำนวนผลงาน คุณภาพงาน และระยะเวลาที่ถูกใช้ไป เป็นต้น รวมถึง ความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจต่องาน ความพึงพอใจของผู้บริหารของผู้รับบริการ ระดับความขัดแย้ง เป็นต้น โดยองค์ประกอบของกิจกรรมในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่ใช้ในการประเมินนั้นได้ประยุกต์ใช้ กลไก PRIDE ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้ในระบบ HiPPS มาโดยตลอดกว่า 10 ปี ซึ่งส่วนราชการมีความคุ้นเคยมาก่อนจึงเป็นที่เข้าใจได้ง่ายต่อการติดตามและประเมินผลโดยผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มกำลังคนคุณภาพกลุ่มผู้บริหารส่วนราชการและข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS

กรอบแนวคิดในการศึกษา



กรอบแนวคิดในการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพตามกลไกและกระบวนการของ PRIDE

จากกลุ่มผู้บริหาร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มพี่เลี้ยง และกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ออกจากระบบเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามขั้นตอน

<ul style="list-style-type: none"> ➡ การใช้ประโยชน์จากผลงานของกำลังคนคุณภาพให้มากขึ้นโดย อาจมีหน่วยงานหลักในการบริหารสิทธิทางปัญญาของส่วนราชการ หรือประสานกับหน่วยงานกลางเพื่อพัฒนาต่อยอดสู่การแข่งขันในระดับสากล ➡ การแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนนวัตกรรมเป็นระยะระหว่างส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาต่อยอดความรู้ทั้งในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ➡ ระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้ 	<p>E- การประเมินผลงาน (Evaluating) และ การบริหารผลงาน (Performance management)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➡ การรักษาและจูงใจข้าราชการกำลังคนคุณภาพ โดยสำรวจความต้องการและสิ่งที่กำลังคนคุณภาพคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ➡ การเสริมแรงพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบ เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น หรือ การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น 	<p>การเสริมสร้างแรงจูงใจ (Talent rewarding) ตำแหน่ง ค่าตอบแทน เครือข่าย</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➡ การหมุนเวียนงานของกำลังคนคุณภาพ <ul style="list-style-type: none"> - การหมุนเวียนงานของ talent ตัดขาดจากหน่วยงานต้นสังกัด - ทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพทุกปี เพื่อให้สอดคล้องพลวัตรของบริบทการทำงาน - การปรับการสั่งสมประสบการณ์ของกำลังคนคุณภาพให้มีระยะเวลานานขึ้น - การกำหนดประเภทของงานที่ข้าราชการกำลังคนคุณภาพต้องเรียนรู้ให้ตรงกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กร 	<p>D – การพัฒนา (developing) แบบ On the job, Core competency, Functional competency และการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➡ พี่เลี้ยงมีอำนาจอิสระในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ➡ มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติต่างๆ ที่ชัดเจน ➡ - ควรมีทั้งระบบ Mentoring และ Coaching <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นหรือระยะยาวเกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง - ควรมีการให้แรงจูงใจกับพี่เลี้ยงทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 	<p>I - การถ่ายทอดทางสังคมในส่วนราชการ (Institutionalizing) ด้วยวิธี การสอนงาน (coaching)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➡ ปรับและเพิ่มเติมคุณสมบัติของกำลังคนคุณภาพบางประการ ➡ หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก ➡ ประชาสัมพันธ์โครงการระบบข้าราชการผู้มีสมรรถนะสูงด้วยการเปิดเวทีเชิญข้าราชการกำลังคนคุณภาพมาถ่ายทอดประสบการณ์ ➡ การสรรหาผู้เข้ารับการคัดเลือกจากคลังคนเก่ง (Talent pool) 	<p>R - การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and Selecting)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➡ การจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้อย่างชัดเจน ➡ จัดเตรียมคู่มือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตั้งแต่เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ ➡ แผนการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพ <ul style="list-style-type: none"> การกำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ต้องเข้าร่วมอบรมและปฐมนิเทศในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อรับทราบข้อมูล ภาวะเป็ยบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ของโครงการ 	<p>P - การวางแผน (Planning)</p>

ที่มา: การประยุกต์ใช้จากข้อเสนอแนะตามลำดับขั้นตอนการบริหารกำลังคนคุณภาพ ของสำนักงาน ก.พ. (2556). แนวทาง การปรับปรุงการบริหารกำลังคนคุณภาพตามกลไกของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพและPRIDE

และกรอบแนวคิดในการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อ สรุปลงการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคลและประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) ของส่วนราชการตาม 4 ระดับ ตามแนวคิดของ Bersin & Associates (2010) ที่ว่าการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพขององค์กรจะประสบความสำเร็จที่แตกต่างกัน เนื่องด้วยบริบทและวัฒนธรรมที่ต่างกัน แบ่งเป็น 4 ระดับของการเติบโตในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ตามโมเดลวุฒิภาวะสำหรับกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Model) เพื่อประโยชน์ในการค้นหาจุดที่ต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

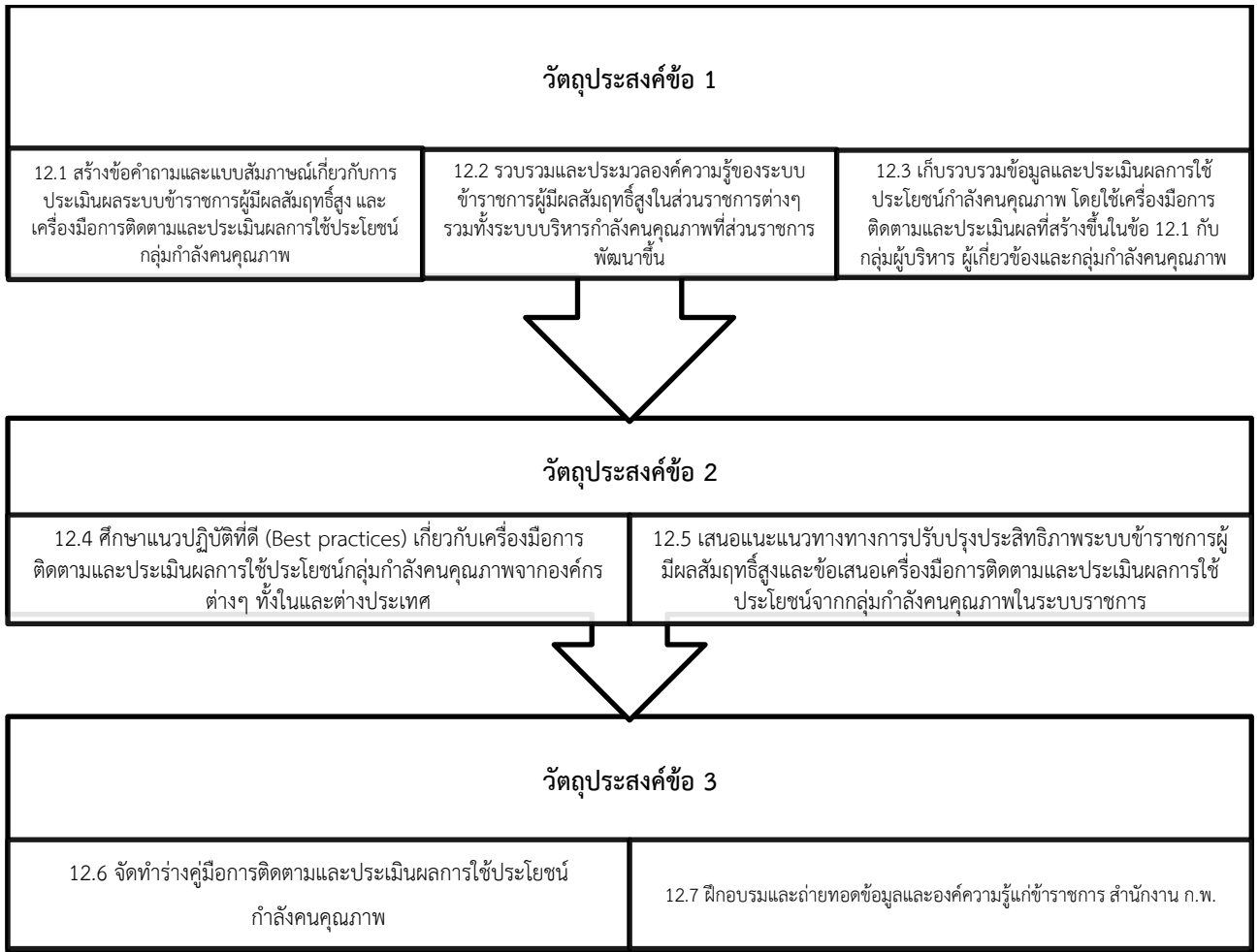
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 2) เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะต่อไป และ 3) เพื่อยกระดับ

ศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. ในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลและที่ปรึกษาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายของโครงการฯ เป็นส่วนราชการที่ใช้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) จำนวน 92 ส่วนราชการในระดับกรม และมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talents) ที่อยู่ในระบบ HiPPS จำนวน 404 คน ทั้งนี้คณะทำงานโครงการฯ ได้ออกแบบการศึกษาตลอดโครงการด้วยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ที่ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและเชิงคุณภาพเป็นรอง

วิธีดำเนินการศึกษา

กิจกรรมที่จะดำเนินการศึกษาสามารถสรุปได้ตามขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างข้อคำถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประเมินผลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ
2. รวบรวมและประมวลองค์ความรู้ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่ส่วนราชการพัฒนาขึ้น ด้วยวิธีการสังเคราะห์เชิงเนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ หรือกลไก PRIDE ได้แก่ การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and selecting) การเสริมสร้างความรู้เข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating and monitoring) และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)
3. สสำรวจและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือการติดตามและประเมินผลที่สร้างขึ้นในข้อ 12.1 กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวน 4 กลุ่มรวม 400 คน ได้แก่ กลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New wave) กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) กลุ่มนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และกลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล (นทร.)
4. รวบรวมและประมวลองค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) เกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพจากองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ด้วยวิธีการสังเคราะห์เชิงเนื้อหา
5. เสนอแนะแนวทางทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ
6. จัดทำร่างต้นฉบับคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ
7. ฝึกอบรมและถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ดังภาพ



ภาพประกอบ 17 กิจกรรมที่จะดำเนินการศึกษา

ขอบเขตการดำเนินงาน

1. จัดทำประเด็นข้อความหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ
2. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น
3. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมผลจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่น้อยกว่า 400 คน
4. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศไม่น้อยกว่า 5 องค์กร
5. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

6. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างต้นฉบับคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพสำหรับสำนักงาน ก.พ.

7. จัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. และนักทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน โดยมีผู้เข้าร่วมฝึกอบรมรวมจำนวนทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 100 คน โดยมีวิทยากรภายนอกเป็นผู้ถ่ายทอด

ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

1. ผลผลิตที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

วัตถุประสงค์	ผลผลิต
1. เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ	1.1 ประเด็นข้อคำถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 1.2 รายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 1.3 รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล
2. เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะต่อไป	2.1 รายงานผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 2.2 รายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ
3. เพื่อยกระดับศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. ในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลและที่ปรึกษาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ	3.1 ร่างต้นฉบับคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพสำหรับสำนักงาน ก.พ. 3.2 การจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. และนักทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

2. ผลลัพธ์

- 2.1 สำนักงาน ก.พ. มีแนวทางประเมินประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 2.2 สำนักงาน ก.พ. มีแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการติดตามและใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ
- 2.3 ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ได้รับการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อการเป็นที่ปรึกษามีอู่ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ

วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์

1. ตัวชี้วัดผลผลิต

- 1.1 ประเด็นข้อคำถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 1 ชุด
- 1.2 รายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 1 ฉบับ

1.3 รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล 1 ฉบับ

1.4 รายงานผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 1 ฉบับ

1.5 รายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 1 ฉบับ

1.6 ร่างต้นฉบับคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพสำหรับสำนักงาน ก.พ. 1 ฉบับ

1.7 การจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. และนักทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 2 ครั้ง

2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์

2.1 ระดับความสำเร็จในการประเมินประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2.2 ส่วนราชการเกิดความมั่นใจในการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

2.3 การให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณภาพแก่ส่วนราชการ

การส่งมอบผลงานและการจ่ายเงิน

งวด ที่	ขอบเขตงาน	ระยะเวลาส่งงาน/ การจ่ายเงิน
1	<p>1.1 จัดทำข้อเสนอแนวทางการดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ รวมทั้งแผนการดำเนินโครงการ จำนวน 7 ชุด</p> <p>1.2 จัดทำร่างประเด็นข้อคำถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 7ชุด</p> <p>1.3 รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการศึกษานโยบายที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศไม่น้อยกว่า 5 องค์กร จำนวน 7 ชุด โดยบันทึกไฟล์ข้อมูลทั้งหมดลงแผ่นซีดีรอมจำนวน 2 แผ่น</p>	ภายใน 30 วันนับจากวันลงนามในสัญญา (ร้อยละ 30 ของวงเงินตามสัญญา เมื่อส่งมอบงานครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้องทุกรายการ และคณะกรรมการได้ตรวจรับเรียบร้อยแล้ว)
2	<p>2.1 จัดทำประเด็นข้อคำถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวน 400 ชุด</p> <p>2.2 รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมผลจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่น้อยกว่า 400คน จำนวน 7 ชุด</p> <p>2.3 รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการ</p>	ภายใน 150 วันนับจากวันลงนามในสัญญา (ร้อยละ 50 ของวงเงินตามสัญญา เมื่อส่งมอบงานครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้องทุกรายการ และคณะกรรมการได้ตรวจรับเรียบร้อยแล้ว)

งวด ที่	ขอบเขตงาน	ระยะเวลาส่งงาน/ การจ่ายเงิน
	ประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้าง แรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น จำนวน 7 ชุด 2.4 รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและ ข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่ม กำลังคนคุณภาพในระบบราชการ จำนวน ๗ ชุด โดยบันทึกไฟล์ข้อมูล ทั้งหมดลงแผ่นซีดีรอมจำนวน 2 แผ่น	
3	3.1 รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างต้นฉบับคู่มือการ ติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพสำหรับ สำนักงาน ก.พ. จำนวน 7 ชุด 3.2 จัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. และนักทรัพยากร บุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน โดยมี ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมรวมจำนวนทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 100 คน ซึ่งที่ปรึกษา จะต้องรับผิดชอบการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายในรายการ ดังนี้ ค่าอาหาร ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม ค่าเอกสารประกอบการประชุม ค่าสถานที่และอุปกรณ์การประชุม ค่าวิทยากร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง 3.3 รายงานผลการจัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. และนัก ทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวน 7 ชุด โดยบันทึกไฟล์ข้อมูลทั้งหมดลงแผ่นซีดีรอมจำนวน 2 แผ่น	ภายใน 180 วันนับจากวัน ลงนามในสัญญา (ร้อยละ 20 ของวงเงินตามสัญญา เมื่อส่งมอบงานครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้องทุกรายการ และคณะกรรมการได้ตรวจ รับเรียบร้อยแล้ว)

แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลา	พ.ศ.2558					
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. ศึกษาเครื่องมือที่ใช้การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่ม กำลังคนคุณภาพในระบบราชการจากการทบทวนวรรณกรรม		↔					
2. จัดทำประเด็นข้อคำถาม/แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบ ข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS)		↔					
3. จัดทำแบบสอบถามติดตามประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคน คุณภาพสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรายบุคคล เพื่อติดตามและ ประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล		↔					
4. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำรายงาน			↔				

กิจกรรม	ระยะเวลา	พ.ศ.2558					
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
สรุปผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น							
5. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมผลจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่น้อยกว่า 400 คน			←→				
6. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า 5 องค์กรจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงประจักษ์				←→			
7. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อจัดทำรายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ					←→		
8. จัดทำร่างต้นฉบับคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพสำหรับสำนักงาน ก.พ.						←→	
9. จัดฝึกอบรมและถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ให้แก่ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. และนักทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวน 2 ครั้งๆ ละ 1 วันโดยมีผู้เข้าร่วมรวมไม่น้อยกว่า 100 คน						←→	
10. จัดทำรายงานผลการจัดฝึกอบรมข้าราชการเสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.							←→

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ รวม 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม – 30 มิถุนายน 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการจัดทำประเด็นข้อคำถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์ กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวน 400 ชุด ในครั้งนี้ เป็นขั้นตอนหนึ่งของการดำเนินงานภายใต้โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
2. แบบสอบถาม การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ
3. ตัวอย่างการส่งแบบสอบถามออนไลน์ ไปยัง e-mail ของข้าราชการ HiPPS เพื่อการตอบกลับทางแบบสอบถามออนไลน์ มีจำนวนทั้งสิ้น 245 คน

4. รายการชุดข้อมูลของกลุ่มกำลังคนคุณภาพผู้ตอบแบบสอบถามกลับทั้งจากแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 245 ชุดและแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 159 ชุด รวมทั้งสิ้นจำนวน 404 ชุด

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะที่ปรึกษาของโครงการฯ ใช้เป็นแนวทางสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

2) จุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ผู้บริหารฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

3) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หมายถึง ผู้บริหารส่วนราชการระดับกรมหรือตัวแทนระดับกรมที่ได้คะแนนการประเมินผลการสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในระดับยอดเยี่ยมจากการวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2554 (อังศินันท์ อินทรกำแหง และวิริณดี กิติพิชัย, 2554) จำนวน 4 ส่วนราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องชาอยู่ในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
1. นายอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา	กรรมการผู้จัดการและผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการโค้ชผู้บริหาร บริษัทออคิต สลิงชอท จำกัด	23 กุมภาพันธ์ 2558
2. นายลวรรณ แสงสนิท	รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง	9 มีนาคม 2558
3. นางพวงทิพย์ ศิลปศาสตร์	อธิบดีกรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กระทรวงพลังงาน	17 มีนาคม 2558
4. ดร.สมภพ พัฒนอริยางกูล	หัวหน้ากลุ่มสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กระทรวงพลังงาน	1 พฤษภาคม 2558
5. นายณรงค์ศักดิ์ โอสธนาการ	ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมสำรวจ กรมที่ดิน	15 พฤษภาคม 2558

4) คำถามในแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

ส่วนที่ 2 การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระบวนการต่าง ๆ ตามกลไก PRIDE

ส่วนที่ 3 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการ

- 1.1 หน่วยงานของท่านเข้าร่วมโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ทางสำนักงาน ก.พ. ดำริขึ้น ตั้งแต่เมื่อใด และปัจจุบันมีกลุ่มกำลังคนคุณภาพมากน้อยเพียงใด
- 1.2 ท่านคิดว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) มีประโยชน์ต่อหน่วยงานของท่านอย่างไร

ส่วนที่ 2 การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระบวนการต่างๆ ตามกลไก PRIDE

- 2.1 หน่วยงานของท่านมีการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการอย่างไร

คำถามชักต่อนื่อง

2.1.1 การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning)

- หน่วยงานของท่านมีการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่างๆ หรือไม่ อย่างไร (เช่น การจัดทำแผนการทดแทนสำหรับตำแหน่งต่างๆ การระบุรายชื่อผู้ที่จะมาทดแทน การประเมินสมรรถนะและศักยภาพผู้ที่จะมาทดแทน หรือการเตรียมพัฒนากลุ่มคนตามรายชื่ออย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีคุณภาพ)

2.1.2 การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and selecting)

- ท่านทราบได้อย่างไรว่าใครเป็นกำลังคนคุณภาพขององค์กร
- หน่วยงานของท่านมีการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างไร เพื่อลดปัญหาเรื่องการมือคด
- ท่านทราบได้อย่างไรว่าใครในองค์กรควรได้รับการสนับสนุนหรือเลื่อนระดับให้เหมาะสมกับศักยภาพ
- หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินกำลังคนคุณภาพอย่างไรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเลื่อนระดับให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง

2.1.3 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการ (Institutionalizing)

- หน่วยงานของท่านมีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ (HiPPS) แก่บุคลากรในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

2.1.4 การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF)

- หน่วยงานของท่านมีแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างไรให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกลุ่มผู้บริหารระดับต่างๆ ที่กำลังเกษียณได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ระบบการสอนงาน การหมุนเวียนงานแบบตัดขาดจากหน่วยงานต้นสังกัด ระบบการเรียนรู้ที่เกิดจากการลงมือ
- โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ปฏิบัติจริง การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจ หรือการรักษาการตำแหน่งผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่ เป็นต้น)

- มีการพิจารณาบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพทุกปี เพื่อให้ สอดคล้องพลวัตรของบริบทการทำงาน และมีการปรับการสั่งสมประสบการณ์ของกำลังคนคุณภาพให้มีความเหมาะสม
- มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการกำลังคนคุณภาพว่าต้องเรียนรู้ให้ตรงกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กรหรือไม่อย่างไร

2.1.5 การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating and monitoring)

- หน่วยงานของท่านมีวิธีการติดตามและจูงใจกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและอยู่กับองค์กรในระยะยาวอย่างไร
- หน่วยงานของท่านเคยประสบเหตุการณ์การสูญเสียกำลังคนคุณภาพขององค์กรหรือไม่ ถ้าเคย ท่านมีวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ส่วนที่ 3 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

จากรายงานการประเมินผลการติดตามความก้าวหน้าในการบริหารจัดการระบบ HiPPS และรายงานผลการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ภายใต้การให้คำปรึกษาของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ปัจจัยเสริมหนึ่งที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงและมีประสิทธิภาพ คือ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ดังนั้น คำถามทำนองนี้จึงเน้นประเด็นเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

- 3.1 ท่านคิดว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพในหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพหรือไม่
- 3.2 ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพขององค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่
- 3.3 ท่านจะทราบได้อย่างไรว่ากลุ่มกำลังคนคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- 3.4 หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างไร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ มีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อ 1) ศึกษาแนวทาง การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผล การใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 2) นำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการ ดำเนิน การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะต่อไป 3) ยกระดับศักยภาพของ สำนักงาน ก.พ. ในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลและที่ปรึกษาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพ นั้น มีระยะ ดำเนินการภายใน 6 เดือน ตั้งแต่วันที่ 19 ธันวาคม 2557 – 17 มิถุนายน 2558 นั้น และกลุ่มเป้าหมายเป็น ส่วนราชการที่ใช้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ในระดับกรม ในกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ และจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ กลุ่มกำลัง คุณภาพ (Talents) ที่อยู่ในระบบ HiPPS จำนวนไม่น้อยกว่า 400 คน ทั้งนี้ ทางคณะทำงานโครงการ ได้มีการ ออกแบบการศึกษาตลอดโครงการด้วยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ที่ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็น หลักและเชิงคุณภาพเป็นรอง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินโครงการ ดังนี้

1. ประชุมรับฟังคำชี้แจงสภาพปัญหาและความต้องการในการดำเนินโครงการจากทีมงาน ผู้รับผิดชอบจากสำนักงาน ก.พ. พร้อมกับศึกษารายละเอียดงานอ้างอิงตาม TOR ที่ได้รับมอบหมายจาก สำนักงาน ก.พ. และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพ แนวคิดโมเดลการ วัดระดับวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพและแนวคิดการประเมินที่เกี่ยวข้อง

2. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเผยแพร่ในฐานข้อมูลออนไลน์ ที่เกี่ยวข้องกับโมเดลการวัด ระบุวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพ รูปแบบการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์เพื่อจัดทำ รายงานผลการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคน คุณภาพขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศไม่น้อยกว่า 5 องค์กร และนำมากำหนดกรอบแนวคิดใน การศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

3. จัดทำประเด็นข้อคำถามในแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) และการพัฒนาเครื่องมือการติดตาม และประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ พร้อมทั้งตรวจสอบคุณภาพเชิงโครงสร้าง และเนื้อหา จาก ทีมคณะที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ รวมอย่างน้อย 5 คนและผ่านการตรวจรับงานจาก สำนักงาน ก.พ.

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานสรุปผล การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพระดับบุคคล และรายงานผลการประเมิน ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ ตามกลไกในระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตาม ชั้นของ PRIDE ของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การสั่งสม ประสบการณ์ การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน และการประเมินผล โดยรวบรวมผลจากกลุ่มกำลังคน คุณภาพที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ไม่น้อยกว่า 400 คน

5. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงจากส่วน ราชการที่เคยได้รับการพิจารณาผลการประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ในปี พ.ศ. 2553 จากผลงานวิจัยของ สำนักงาน ก.พ.ร่วมกับ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใน 4 อันดับแรกที่มีคะแนนสูงสุด

ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ กรมที่ดิน และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพที่มาจากภาคเอกชน รวมจำนวน 5 คน เพื่อประกอบการจัดทำ รายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ ตามกลไกของ PRIDE

6. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

7. รวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างต้นฉบับคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพสำหรับ สำนักงาน ก.พ.

8. จัดฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. และนักทรัพยากรบุคคลหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน โดยมีผู้เข้าร่วมฝึกอบรมรวมจำนวนทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 100 คน โดยมีวิทยากรภายนอกเป็นผู้ถ่ายทอดหลัก

ในการจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้อง จากผลการดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ประกอบด้วยรายงาน 4 รายการ ดังนี้

1. ประเด็นข้อคำถามหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

2. รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไม่น้อยกว่า 400 คน

3. รายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น

4. รายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

สำหรับรายงานฉบับนี้ เป็นการรายงานตามรายการที่ 2 คือ สรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่น้อยกว่า 400 คน ทั้งนี้แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผู้ตอบเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในระบบราชการตั้งแต่รุ่นที่ 1 - รุ่นที่ 10 ที่ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมา 404 คน จากส่วนราชการรวมทั้งสิ้น 92 ส่วนราชการที่ตอบกลับ จากประชากรทั้งหมดนับถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2557 มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรวมทั้งสิ้น 10 รุ่น รวมจำนวน 714 คน จาก 97 ส่วนราชการสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการติดตามและประเมินความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

ส่วนที่ 4 การพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของส่วนราชการตามกลไก PRIDE

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ที่ผ่านการประเมินเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จำนวนทั้งสิ้น 404 คน รายละเอียดแสดงตามตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ		จำนวน	ร้อยละ
1. กระทรวงการคลัง		81	20.06
1	กรมสรรพากร	17	4.21
2	สำนักเศรษฐกิจการคลัง	15	3.71
3	สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	13	3.22
4	กรมศุลกากร	9	2.23
5	กรมสรรพสามิต	9	2.23
6	กรมธนารักษ์	7	1.73
7	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	6	1.49
8	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	3	0.74
9	กรมบัญชีกลาง	2	0.50
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ		จำนวน	ร้อยละ
2. สำนักงานรัฐมนตรี		61	15.10
10	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	16	3.96
11	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	13	3.22
12	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	11	2.72
13	สำนักงบประมาณ	6	1.49
14	กรมประชาสัมพันธ์	4	0.99
15	สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	3	0.74
16	สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2	0.50
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ		จำนวน	ร้อยละ
17	สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2	0.50
18	สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	2	0.50
19	สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	2	0.50
3. กระทรวงสาธารณสุข		33	8.17
20	กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	12	2.97

21	กรมสุขภาพจิต	11	2.72
22	สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	9	2.23
23	กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	1	0.25
4. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์		32	7.94
24	กรมชลประทาน	8	1.98
25	สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ	6	1.49
26	กรมการข้าว	5	1.24
27	กรมประมง	3	0.74
28	กรมส่งเสริมสหกรณ์	3	0.74
29	กรมพัฒนาที่ดิน	2	0.50
30	สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2	0.50
31	กรมปศุสัตว์	1	0.25
32	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	1	0.25
33	สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	1	0.25
5. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม		29	7.20
34	กรมควบคุมมลพิษ	9	2.23
35	กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	6	1.49
36	กรมทรัพยากรน้ำ	4	0.99
37	กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	3	0.74
38	กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง	2	0.50
39	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	0.50
40	สำนักปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	0.50
41	กรมทรัพยากรธรณี	1	0.25
6. กระทรวงคมนาคม		21	5.21
42	กรมทางหลวงชนบท	8	1.98
43	กรมการขนส่งทางบก	5	1.24
44	กรมทางหลวง	3	0.74
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ		จำนวน	ร้อยละ
45	กรมเจ้าท่า	2	0.50
46	กรมการบินพลเรือน	1	0.25
47	สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	1	0.25
48	สำนักปลัดกระทรวงคมนาคม	1	0.25
7. กระทรวงพลังงาน		25	6.2

49	กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน	12	2.97
50	สำนักงานนโยบายพลังงาน	6	1.49
51	กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3	0.74
52	กรมธุรกิจพลังงาน	2	0.50
53	สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน	2	0.50
8. กระทรวงแรงงาน		20	4.95
54	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	7	1.73
55	กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	6	1.49
56	สำนักงานประกันสังคม	4	0.99
57	กรมการจัดหางาน	3	0.74
9. กระทรวงอุตสาหกรรม		19	4.71
58	กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	13	3.22
59	กรมโรงงานอุตสาหกรรม	3	0.74
60	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	2	0.50
61	สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	1	0.25
10. กระทรวงยุติธรรม		14	3.47
62	สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	8	1.98
63	กรมบังคับคดี	3	0.74
64	กรมราชทัณฑ์	2	0.50
65	กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	1	0.25
11. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี		12	2.98
66	กรมวิทยาศาสตร์บริการ	10	2.48
67	สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	0.50
12. กระทรวงมหาดไทย		10	2.49
68	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4	0.99
69	สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	2	0.50
70	กรมการปกครอง	1	0.25
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ		จำนวน	ร้อยละ
71	กรมการพัฒนาชุมชน	1	0.25
72	กรมที่ดิน	1	0.25
73	กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	0.25
13. กระทรวงศึกษาธิการ		8	1.99
74	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	4	0.99
75	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	0.50

76	สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2	0.50
14. กระทรวงพาณิชย์		8	1.99
77	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	4	0.99
78	กรมการค้าภายใน	2	0.50
79	กรมทรัพย์สินทางปัญญา	2	0.50
15. กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร		8	1.98
80	สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8	1.98
16. กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์		7	1.75
81	กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	2	0.50
82	สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	2	0.50
83	สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	2	0.50
84	สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว	1	0.25
17. กระทรวงวัฒนธรรม		5	1.25
85	กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	2	0.50
86	สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม	2	0.50
87	กรมศิลปากร	1	0.25
18. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา		4	0.99
88	กรมการท่องเที่ยว	2	0.50
89	สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	2	0.50
หน่วยงานอิสระของรัฐ			
90	สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	0.74
91	สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	3	0.74
92	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	0.25
รวม		404	100.00
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ		จำนวน	ร้อยละ
● อายุ			
21 – 30 ปี		41	10.15
31 – 40 ปี		315	77.97
41 – 50 ปี		43	10.64
51 – 60 ปี		4	0.99

ไม่ระบุ	1	0.25
● อายุงานราชการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	105	25.99
6 - 10 ปี	188	46.54
11 - 15 ปี	73	18.07
16 - 20 ปี	27	6.68
มากกว่า 20 ปี	11	2.72
● ตำแหน่งงาน		
ปฏิบัติการ	103	25.49
ชำนาญการ	283	70.05
ชำนาญการพิเศษ	17	4.21
ไม่ระบุ	1	0.25
● เข้าสู่ระบบ HiPPS ในประเภท (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
นักเรียนทุน	99	24.51
New wave	27	6.68
นปร.	41	10.15
Talent	161	39.85
สอบคัดเลือกตามระบบ HiPPS	95	23.51
● ข้าราชการ HiPPS รุ่นที่		
รุ่น 1	3	0.74
รุ่น 2	5	1.24
รุ่น 3	55	13.61
รุ่น 4	28	6.93
รุ่น 5	40	9.9
รุ่น 6	41	10.15
รุ่น 7	40	9.91
รุ่น 8	52	12.86
รุ่น 9	70	17.33
รุ่น 10	70	17.33
ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ	จำนวน	ร้อยละ
รวม	404	100.00
● การคงอยู่ในระบบ HiPPS		
- ยังคงอยู่ในระบบ	354	87.60
- ไม่อยู่ในระบบ เพราะ	50	12.40
1) ไม่อยู่ในระบบเพราะ เลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น	35	70.00

2) ไม่อยู่ในระบบเพราะ ไม่ผ่านการประเมิน	4	8.00
3) ไม่อยู่ในระบบเพราะ ไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน	4	8.00
4) ไม่อยู่ในระบบเพราะ ย้ายสถานที่ทำงาน	4	8.00
5) ไม่อยู่ในระบบเพราะ ไม่สามารถหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF ได้	3	6.00

จากตาราง 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) พบว่า **หน่วยงานระดับกระทรวงที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัด ตอบแบบสอบถามกลับมา** มากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ กระทรวงการคลัง (81 คน) สำนักนายกรัฐมนตรี (61 คน) กระทรวงสาธารณสุข (33 คน) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (32 คน) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (29 คน) (คิดเป็นร้อยละ 20.06 ร้อยละ 15.10, ร้อยละ 8.17, ร้อยละ 9.74 และ ร้อยละ 7.20 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาหน่วยงานระดับกรม พบว่า **กรมที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัด ตอบแบบสอบถามกลับมา** มากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ กรมสรรพากร (17 คน) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (16 คน) สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (15 คน) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (13 คน) กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ (13 คน) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (13 คน) และกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (12 คน) (คิดเป็นร้อยละ 4.12, ร้อยละ 3.96, ร้อยละ 3.71 ร้อยละ 3.22 ร้อยละ 3.22 ร้อยละ 3.22 ร้อยละ 2.97 และ ร้อยละ 2.97 ตามลำดับ) สำหรับ **อายุของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 77.97) รองลงมา อยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี 20 – 30 ปี (คิดเป็นร้อยละ 10.64 และ ร้อยละ 10.15 ตามลำดับ) ส่วน **อายุราชการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** พบว่า ส่วนใหญ่อายุราชการอยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 46.53) รองลงมาอยู่ระหว่าง ต่ำกว่า 5 ปี 11 - 15 ปี และ 16 - 20 ปี (ร้อยละ 25.99, ร้อยละ 18.07 และ ร้อยละ 6.68 ตามลำดับ) ขณะที่ **การดำรงตำแหน่งงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ มากที่สุด (ร้อยละ 70.05) รองลงมา คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 25.49 และ ร้อยละ 4.21 ตามลำดับ) **ประเภทของการเข้าสู่ระบบ HiPPS** พบว่า ส่วนใหญ่เข้าสู่ระบบ HiPPS ในประเภท Talent มากที่สุด (ร้อยละ 39.85) รองลงมา เข้าสู่ระบบ HiPPS ในประเภท นักเรียนทุน นปร. และ สอบคัดเลือกตามระบบ HiPPS (ร้อยละ 24.51 และร้อยละ 23.51 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ตอบแบบสอบถาม **จำแนกตามรุ่น** พบว่า รุ่นที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด 5 ลำดับแรก คือ HiPPS รุ่นที่ 9 และรุ่นที่ 10 (ร้อยละ 17.33) รองลงมาคือ HiPPS รุ่นที่ 3 รุ่นที่ 8 และรุ่นที่ 6 (ร้อยละ 13.61 ร้อยละ 12.87 และ ร้อยละ 10.15 ตามลำดับ) **การคงอยู่ในระบบ HiPPS** พบว่า ยังคงอยู่ในระบบ ร้อยละ 87.6 ไม่อยู่ในระบบ ร้อยละ 12.4 ทั้งนี้ ข้าราชการที่ไม่อยู่ในระบบ HiPPS ส่วนใหญ่เนื่องมาจาก มีการเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น ร้อยละ 70.00

ส่วนที่ 2 ผลการติดตามและประเมินความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ถึงความพร้อมของส่วนราชการ ในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ กิลลิส (Gillis Jr., 2012)

โดยวัดจากกลไก 6 ด้านหลัก คือ การสรรหา การจัดการกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 32 ข้อคำถาม และนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินมาจัดระดับความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามแนวคิดของ บลูม (Bloom, 1976) โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ (คะแนนอยู่ในช่วง 1 – 5 คะแนน) คือ

หน่วยงานที่มีความพร้อมระดับดีมาก หรือระดับ A มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.00 คะแนนขึ้นไป
 หน่วยงานที่มีความพร้อมระดับดี หรือระดับ B มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.00–3.99 คะแนน
 หน่วยงานที่มีความพร้อมระดับพอใช้ หรือระดับ C มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.00-2.99 คะแนน
 หน่วยงานที่มีความพร้อมระดับปรับปรุง หรือระดับ D มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.00-1.99 คะแนน
 รายละเอียดแสดงตามตาราง 2 และ 3

ตาราง 2 ความพร้อมของส่วนราชการระดับกรมในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน
 จำแนกตามหน่วยงานระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ

หน่วยงาน ระดับกรม	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														ความพร้อมของ หน่วยงานโดยรวม ระดับ
		การสรรหา		การจัดการ กำลังคน		การบริหาร ค่าตอบแทน		การพัฒนา องค์กร		การจัดการ ประสิทธิ ภาพองค์กร		การเรียนรู้ และ การพัฒนา		ความพร้อมของ หน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
1 สำนักงานปลัดกระทรวง พลังงาน	2	4.38	0.53	4.00	1.41	4.13	0.18	4.29	0.20	3.30	0.14	4.00	0.60	4.01	0.51	A
2 สำนักงานสภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม ฯ	1	4.63	0.00	4.65	0.00	3.13	0.00	0.00	4.44	0.00	2.63	0.00	3.43	3.82	0.00	B
3 กรมพัฒนาการแพทย์ แผนไทยและการแพทย์ ทางเลือก	1	5.00	0.00	3.83	0.00	4.00	0.00	3.71	0.00	3.20	0.00	3.00	0.00	3.79	0.00	B
4 สำนักงานนโยบายและ แผนการขนส่งและจราจร	1	4.25	0.00	4.33	0.00	4.25	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.86	0.00	3.78	0.00	B
5 สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตร	1	4.34	0.00	2.83	0.00	3.46	0.00	4.14	0.00	3.40	0.00	3.57	0.00	3.62	0.00	B
6 สำนักเศรษฐกิจการคลัง	15	4.07	0.66	3.49	0.68	3.32	0.61	3.81	0.61	2.95	0.45	3.69	0.65	3.56	0.49	B
7 กรมการพัฒนาชุมชน	1	4.75	0.00	3.00	0.00	2.50	0.00	4.00	0.00	3.40	0.00	3.71	0.00	3.56	0.00	B
8 กรมที่ดิน	1	3.75	0.00	3.33	0.00	3.00	0.00	3.86	0.00	3.00	0.00	4.00	0.00	3.49	0.00	B
9 กรมพัฒนาสังคมและ สวัสดิการ	2	4.25	1.06	3.92	1.53	2.88	0.18	3.29	1.01	2.62	0.60	3.79	0.30	3.46	0.78	B
10 กรมชลประทาน	8	4.54	0.52	3.84	0.92	3.02	1.05	3.62	0.98	2.50	0.86	3.15	1.02	3.44	0.64	B
11 กรมธุรกิจพลังงาน	2	3.85	0.18	3.24	0.60	3.25	0.35	4.00	0.00	2.92	0.17	3.25	0.75	3.42	0.28	B
12 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	4	3.71	0.76	3.26	0.32	3.69	0.31	3.49	0.49	2.90	0.35	3.50	0.58	3.42	0.35	B
13 สำนักปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์	2	3.99	1.43	3.14	1.22	3.38	0.88	3.65	1.10	2.80	0.28	3.21	0.71	3.36	0.94	B
14 สำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและ	2	4.25	0.71	3.33	0.00	3.10	0.85	3.27	0.18	3.20	1.13	2.71	0.20	3.31	0.28	B

หน่วยงาน ระดับกรม	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														
		การสรรหา		การจัดการกำลังคน		การบริหารค่าตอบแทน		การพัฒนาองค์กร		การจัดการประสิทธิภาพองค์กร		การเรียนรู้และการพัฒนา		ความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
สิ่งแวดล้อม																
15 กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง	2	3.63	0.18	3.67	0.47	2.75	1.06	3.93	0.10	2.70	0.71	3.07	0.30	3.29	0.12	B
16 กรมทรัพยากรธรณี	1	3.50	0.00	4.00	0.00	3.00	0.00	3.29	0.00	2.60	0.00	3.29	0.00	3.28	0.00	B
17 กรมประชาสัมพันธ์	4	3.56	0.59	3.13	1.07	3.31	0.38	3.93	0.08	2.65	0.10	3.00	0.39	3.26	0.35	B
18 สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2	3.61	0.20	3.50	0.23	3.48	0.74	3.08	0.49	2.59	0.30	3.02	0.17	3.21	0.35	B
19 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	6	3.70	0.81	3.17	0.84	3.17	0.44	3.36	0.62	2.67	0.52	3.15	0.68	3.20	0.59	B
20 กรมบังคับคดี	3	4.17	0.38	3.61	0.19	2.75	0.50	3.00	0.94	2.67	0.50	3.02	0.68	3.20	0.44	B
21 กรมสรรพสามิต	9	3.67	0.60	3.16	1.09	2.75	1.14	3.43	0.84	2.80	0.81	3.20	0.99	3.17	0.77	B
22 สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	2	2.99	1.04	3.17	1.41	3.34	0.83	3.43	1.41	2.80	0.85	3.21	1.31	3.16	1.14	B
23 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2	4.38	0.18	3.50	0.24	3.13	0.88	3.14	0.61	2.20	0.28	2.63	0.12	3.16	0.25	B
24 สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	2	3.86	0.55	2.50	1.18	3.88	1.24	3.14	1.01	2.60	0.57	2.79	0.71	3.13	0.87	B
25 กรมพัฒนาที่ดิน	2	2.88	0.53	3.50	0.24	2.88	0.18	3.00	0.20	2.90	0.71	3.43	0.20	3.10	0.04	B
26 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3	3.74	0.75	3.22	0.54	2.67	1.18	3.29	0.14	2.47	0.42	3.23	0.58	3.10	0.26	B
27 สำนักงานนโยบายพลังงาน	6	3.21	1.03	3.22	0.58	3.04	0.60	3.50	0.51	2.63	0.66	2.99	0.52	3.10	0.60	B
28 กรมศิลปากร	1	3.50	0.00	3.17	0.00	3.75	0.00	3.00	0.00	2.60	0.00	2.57	0.00	3.10	0.00	B
29 กรมการปกครอง	1	3.93	0.00	2.00	0.00	3.25	0.00	3.47	0.00	2.40	0.00	3.37	0.00	3.07	0.00	B
30 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	1	5.00	0.00	4.00	0.00	2.35	0.00	2.56	0.00	2.41	0.00	2.12	0.00	3.07	0.00	B
31 กรมการข้าว	5	3.70	0.57	3.13	0.38	2.95	0.74	3.34	0.16	2.32	0.54	2.94	0.30	3.06	0.24	B
32 กรมทางหลวงชนบท	8	3.47	0.90	3.15	0.95	2.90	0.93	3.12	0.89	2.63	0.80	3.09	0.98	3.06	0.84	B
33 สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	2	3.79	1.36	3.11	1.49	3.02	1.03	3.08	0.70	2.39	1.14	2.98	0.84	3.06	1.09	B
34 กรมควบคุมมลพิษ	9	3.39	0.70	2.91	0.68	3.05	0.78	3.20	0.71	2.62	0.80	3.14	0.79	3.05	0.63	B
35 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	3.44	0.06	3.12	0.78	2.92	0.14	3.16	0.42	2.73	0.12	2.95	0.68	3.05	0.31	B
36 กรมทรัพยากรทางปัญญา	2	3.38	1.24	2.89	1.57	3.09	1.65	3.29	1.41	2.40	1.41	3.14	1.01	3.03	1.38	B
37 กรมประมง	3	3.34	1.51	3.15	1.60	2.75	1.56	3.30	1.48	2.53	1.40	3.04	1.81	3.02	1.47	B
38 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	1	3.00	0.00	4.00	0.00	2.75	0.00	3.16	0.00	2.40	0.00	2.71	0.00	3.00	0.00	B
39 สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	3.69	0.62	3.17	0.47	3.00	1.41	2.93	0.30	2.20	0.00	3.00	0.40	3.00	0.54	B

หน่วยงาน ระดับกรม	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														
		การสรรหา		การจัดการกำลังคน		การบริหารค่าตอบแทน		การพัฒนาองค์กร		การจัดการประสิทธิภาพองค์กร		การเรียนรู้และการพัฒนา		ความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
40 กรมสรรพากร	17	3.67	0.77	2.91	0.60	2.58	0.72	3.05	0.82	2.74	0.59	2.99	0.68	2.99	0.59	C
41 กรมส่งเสริมสหกรณ์	3	3.92	1.23	2.78	0.75	2.71	0.71	3.26	0.94	2.40	0.87	2.81	0.46	2.98	0.75	C
42 กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	6	4.02	0.28	2.96	0.98	2.83	1.00	2.84	0.96	2.67	0.96	2.45	0.80	2.96	0.68	C
43 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	4	3.37	0.52	2.92	0.32	2.88	0.60	3.39	0.39	2.50	0.26	2.70	0.51	2.96	0.35	C
44 กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	3	3.24	0.67	3.17	0.33	2.90	0.09	3.20	0.59	2.46	0.41	2.74	0.60	2.95	0.39	C
45 กรมศุลกากร	9	3.96	0.85	2.75	0.76	2.62	1.17	3.25	0.78	2.40	0.92	2.66	1.02	2.94	0.85	C
46 กรมสุขภาพจิต	11	3.25	0.82	2.82	0.37	2.89	0.28	3.25	0.58	2.62	0.34	2.80	0.69	2.94	0.41	C
47 สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมฯ	2	3.63	0.53	3.00	0.00	2.63	0.53	3.07	0.10	2.50	0.14	2.64	0.71	2.91	0.34	C
48 สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม	2	3.44	0.02	2.92	0.10	2.83	0.11	3.07	0.01	2.43	0.02	2.75	0.07	2.91	0.02	C
49 สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม	1	3.75	0.00	3.17	0.00	2.00	0.00	3.00	0.00	2.20	0.00	3.29	0.00	2.90	0.00	C
50 สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	8	3.18	0.53	2.93	0.58	2.84	0.99	3.20	0.51	2.58	0.48	2.60	0.86	2.89	0.57	C
51 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	9	3.29	0.52	2.63	0.69	2.67	0.71	3.24	0.52	2.51	0.47	3.01	0.46	2.89	0.39	C
52 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	13	3.26	0.94	2.62	0.76	3.02	0.96	3.15	0.79	2.31	0.69	2.93	1.05	2.88	0.74	C
53 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	16	3.43	0.61	2.82	0.78	2.84	0.93	2.94	0.73	2.32	0.65	2.88	0.84	2.87	0.68	C
54 สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	3	3.33	0.52	2.49	1.09	2.71	0.69	2.76	0.58	2.55	0.31	3.03	0.29	2.81	0.45	C
55 กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	1	4.50	0.00	2.83	0.00	1.92	0.00	3.00	0.00	2.20	0.00	2.43	0.00	2.81	0.00	C
56 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	11	3.25	0.89	2.84	1.08	2.77	0.93	2.89	1.11	2.19	0.82	2.89	1.11	2.81	0.91	C
57 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	12	3.85	0.69	2.77	0.75	2.47	0.53	2.94	0.49	2.27	0.37	2.52	0.53	2.80	0.44	C
58 กรมทางหลวง	3	3.04	0.59	2.73	0.35	2.62	0.67	3.02	0.51	2.34	0.31	2.79	0.68	2.76	0.39	C
59 กรมอุตุนิยมวิทยาพื้นฐานและการเตือนภัย	13	3.53	0.54	2.84	0.62	2.35	0.63	2.98	0.32	2.20	0.46	2.65	0.44	2.76	0.36	C
60 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8	3.39	0.48	2.59	0.78	2.55	0.55	2.93	0.72	2.25	0.48	2.79	0.61	2.75	0.56	C
61 สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	13	3.39	0.77	2.80	0.87	2.37	1.06	2.90	0.62	2.20	0.58	2.76	0.68	2.74	0.63	C
62 สำนักงานประกันสังคม	4	3.63	0.76	2.87	0.62	2.33	0.67	2.79	0.33	2.36	0.53	2.28	0.71	2.71	0.44	C
63 สำนักงานปลัดสำนัก	3	2.89	0.79	2.60	0.51	2.79	0.44	2.90	0.79	2.32	0.42	2.62	0.57	2.69	0.54	C

หน่วยงาน ระดับกรม	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														
		การสรรหา		การจัดการกำลังคน		การบริหารค่าตอบแทน		การพัฒนาองค์กร		การจัดการประสิทธิภาพองค์กร		การเรียนรู้และการพัฒนา		ความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
นายกรัฐมนตรี																
64 กรมธนารักษ์	7	3.06	0.93	2.49	0.93	2.29	0.65	2.97	0.63	2.45	0.36	2.83	0.60	2.68	0.63	C
65 กรมการจัดหางาน	3	3.58	1.23	3.22	1.18	2.17	0.38	2.85	0.30	2.07	0.61	2.18	0.78	2.68	0.61	C
66 สำนักงบประมาณ	6	3.41	0.52	2.73	0.92	2.90	0.75	2.53	0.56	2.04	0.56	2.50	0.64	2.68	0.54	C
67 สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว	1	2.97	0.00	2.08	0.00	2.83	0.00	3.33	0.00	1.80	0.00	2.92	0.00	2.65	0.00	C
68 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4	3.45	0.89	3.01	0.45	1.69	0.47	3.43	0.49	1.95	0.41	2.38	0.10	2.65	0.21	C
69 กรมวิทยาศาสตร์บริการ	10	2.95	0.69	2.40	0.76	2.62	0.67	2.97	0.56	2.36	0.47	2.60	0.48	2.65	0.51	C
70 กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน	12	3.39	0.74	2.33	0.77	2.49	0.73	2.60	0.81	2.18	0.54	2.48	0.70	2.58	0.62	C
71 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	2	3.24	0.73	2.17	1.18	2.13	0.88	2.87	0.59	2.59	0.01	2.43	0.81	2.57	0.70	C
72 กรมการขนส่งทางบก	5	3.24	0.69	2.30	0.92	2.97	1.07	2.71	0.72	1.88	0.63	2.17	0.55	2.54	0.67	C
73 กรมราชทัณฑ์	2	2.99	0.33	2.42	0.12	2.75	0.35	2.57	0.61	2.40	0.00	2.14	0.40	2.54	0.19	C
74 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2	2.38	1.94	2.50	1.89	2.63	0.88	3.14	0.00	2.20	0.85	2.21	1.31	2.51	1.15	C
75 กรมการท่องเที่ยว	2	3.33	0.47	2.06	0.08	2.98	1.44	2.57	0.61	1.90	0.42	2.14	1.01	2.50	0.49	C
76 สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารฯ	6	3.10	0.82	2.15	0.32	2.71	0.56	2.63	0.42	1.90	0.28	2.39	0.15	2.48	0.38	C
77 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	7	2.71	0.76	2.05	0.76	2.63	0.66	2.94	0.68	2.23	0.58	2.34	0.97	2.48	0.65	C
78 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	6	3.19	0.67	2.46	0.58	2.15	0.66	2.52	0.41	2.20	0.31	2.30	0.89	2.47	0.51	C
79 กรมโรงงานอุตสาหกรรม	3	3.18	0.56	2.79	0.18	2.11	0.31	2.72	0.40	1.92	0.12	2.04	0.37	2.46	0.12	C
80 กรมบัญชีกลาง	2	2.50	0.35	2.58	0.12	3.25	0.71	2.14	0.20	1.59	0.55	2.64	0.71	2.45	0.32	C
81 กรมการค้าภายใน	2	2.94	0.09	2.50	0.47	2.00	0.00	2.57	0.61	2.10	0.14	2.50	0.30	2.44	0.22	C
82 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	2.38	0.53	2.60	0.57	2.09	0.94	2.52	0.27	2.19	0.30	2.78	0.32	2.43	0.49	C
83 สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	2	3.11	1.26	3.11	0.79	2.17	0.24	2.06	0.12	1.80	0.85	2.02	0.06	2.38	0.47	C
84 กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	3.25	0.00	2.33	0.00	1.96	0.00	2.86	0.00	1.80	0.00	2.00	0.00	2.37	0.00	C
85 กรมปศุสัตว์	1	2.25	0.00	2.17	0.00	3.50	0.00	2.43	0.00	1.80	0.00	1.71	0.00	2.31	0.00	C
86 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	2	2.25	0.71	1.75	0.35	2.25	0.71	2.93	0.51	2.20	0.00	2.46	0.05	2.31	0.14	C
87 สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจาก	3	3.38	0.94	2.00	0.44	2.17	1.13	2.19	0.93	1.93	0.76	2.21	0.83	2.31	0.62	C

หน่วยงาน ระดับกรม	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														
		การสรรหา		การจัดการกำลังคน		การบริหารค่าตอบแทน		การพัฒนาองค์กร		การจัดการประสิทธิภาพองค์กร		การเรียนรู้และการพัฒนา		ความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
พระราชดำริ																
88 กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	2	2.50	2.12	2.25	1.77	2.73	0.38	2.07	0.10	1.90	0.14	2.35	0.11	2.30	0.57	C
89 สำนักงานปลัดกระทรวง ท่องเที่ยวและกีฬา	2	3.38	0.53	2.31	0.50	2.38	0.53	2.53	0.66	1.60	1.13	1.36	0.51	2.26	0.47	C
90 กรมเจ้าท่า	2	2.39	0.16	1.77	0.32	2.50	0.00	2.57	0.61	2.10	0.42	1.86	0.00	2.20	0.09	C
91 กรมทรัพยากรน้ำ	4	3.03	0.42	2.03	0.79	2.31	0.49	1.93	0.73	1.69	0.58	2.09	0.57	2.18	0.53	C
92 กรมการbinพลเรือน	1	1.50	0.00	1.17	0.00	3.00	0.00	2.71	0.00	1.60	0.00	1.86	0.00	1.97	0.00	D
ความพร้อมโดยรวม ของหน่วยงาน	404	3.47	0.79	2.85	0.82	2.76	0.79	3.07	0.72	3.01	0.77	2.80	0.77	2.97	0.65	C

หมายเหตุ: ข้อจำกัดของการประเมินระดับความพร้อมของส่วนราชการในครั้งนี้ อาจมีการผันแปรไปตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับได้เนื่องจากจำนวนผู้ประเมินหรือผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกันอยู่ในช่วง 1- 17 คนต่อ 1 ส่วนราชการ เพราะบางส่วนราชการมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพียง 1 คน หรือบางส่วนราชการมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับจำนวนน้อยมาก อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของส่วนราชการได้ทั้งหมด จึงต้องพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพร่วมด้วย

จากตาราง 2 แสดงความพร้อมของส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ในด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ กิลลิส (Gillis Jr., 2012) พบว่า มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละส่วนราชการระดับกรมที่ตอบแบบสอบถามกลับมาอยู่ในช่วงตั้งแต่ 1 คน ถึง สูงสุด 17 คน คือ กรมสรรพากร และเมื่อพิจารณาผลการประเมินความพร้อม พบว่า ส่วนราชการที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ เท่ากับ 2.97 คะแนน ซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C) และเมื่อพิจารณาแยกรายกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยทุกด้านรวมสูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานมีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 [ระดับ A] มีผู้ตอบแบบสอบถาม 2 คน) รองลงมาคือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (คะแนนเฉลี่ยทุกด้านรวมเท่ากับ 3.82 [ระดับ B] 3.79 [ระดับ B] 3.78 [ระดับ B] และ 3.62 [ระดับ B] ตามลำดับ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนราชการละ 1 คน) และสำนักเศรษฐกิจการคลัง ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามถึง 15 คน มีคะแนนเฉลี่ยทุกด้านรวมเท่ากับ 3.56 อยู่ระดับ B เช่นกัน

เมื่อพิจารณาความพร้อมของการบริหารกำลังคนคุณภาพแยกรายกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ และรายด้าน พบว่า **ด้านการสรรหา** ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกรมชลประทาน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 4.75, 4.63 และ 4.54 ตามลำดับ) **ด้านการจัดการกำลังคน** ส่วนราชการระดับกรมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5

ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และกรมทรัพยากรธรณี (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.65, 4.65, 4.33, 4.00, 4.00, และ 4.00 ตามลำดับ) **ด้านการบริหารค่าตอบแทน** ส่วนราชการระดับกรมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกรมศิลปากร (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25, 4.13, 4.00, 3.88 และ 3.75 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาองค์กร** ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมธุรกิจพลังงาน กรมการพัฒนาชุมชน กรมประชาสัมพันธ์ กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง และกรมที่ดิน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.29, 4.14, 4.00, 4.00, 3.93, 3.93 และ 3.86 ตามลำดับ) **ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร** ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมที่ดิน และสำนักเศรษฐกิจการคลัง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.40, 3.40, 3.30, 3.20, 3.00, 3.00 และ 2.95 ตามลำดับ) **ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมการพัฒนาชุมชน และสำนักเศรษฐกิจการคลัง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 4.00, 3.86, 3.79, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ)

ตาราง 3 ความพร้อมของส่วนราชการในกระทรวงในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้านจำแนกตามหน่วยงานระดับกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ

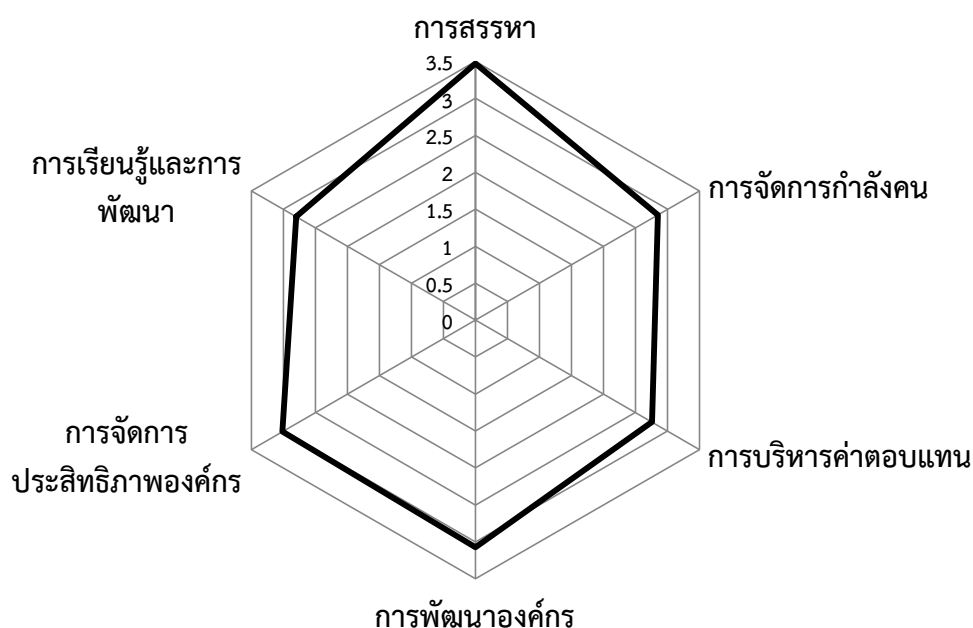
หน่วยงาน ระดับกระทรวง	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในกระทรวงในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														
		การสรรหา		การจัดการกำลังคน		การบริหารค่าตอบแทน		การพัฒนาองค์กร		การจัดการประสิทธิภาพองค์กร		การเรียนรู้และการพัฒนา		ความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
1 สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	4.63	0.00	4.65	0.00	3.13	0.00	4.44	0.00	2.63	0.00	3.43	0.00	3.82	0.00	B
2 กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ	32	3.53	0.86	3.18	1.06	2.93	0.51	3.27	0.73	3.15	0.68	3.17	0.78	3.21	0.69	B
3 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	3.44	0.06	3.12	0.78	2.92	0.14	3.16	0.42	3.42	0.14	2.95	0.68	3.14	0.37	B

หน่วยงาน ระดับกระทรวง	N (คน)	ความพร้อมของส่วนราชการในกระทรวงในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ														
		การสรรหา		การจัดการกำลังคน		การบริหารค่าตอบแทน		การพัฒนาองค์กร		การจัดการประสิทธิภาพองค์กร		การเรียนรู้และการพัฒนา		ความพร้อมของหน่วยงานโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
4 กระทรวงพาณิชย์	8	3.43	0.76	2.98	0.74	3.12	0.99	3.21	0.78	2.58	0.69	3.16	0.70	3.08	0.72	B
5 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	21	3.70	0.96	3.12	0.92	2.95	0.79	3.26	0.80	2.41	0.72	2.92	0.79	3.06	0.67	B
6 กระทรวงการคลัง	81	3.64	0.79	2.97	0.83	2.74	0.89	3.20	0.77	2.59	0.65	3.06	0.79	3.03	0.67	B
7 กระทรวงพลังงาน	7	3.50	0.80	2.86	0.88	2.86	0.88	3.15	0.84	3.09	0.75	2.87	0.75	3.03	0.71	B
8 กระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	8	3.56	0.61	2.96	0.78	2.86	0.76	2.99	0.81	3.13	0.97	2.77	0.72	3.01	0.64	B
9 กระทรวงสาธารณสุข	33	3.54	0.77	2.78	0.63	2.71	0.58	3.15	0.53	3.10	0.53	2.76	0.58	2.98	0.45	C
10 กระทรวงยุติธรรม	16	3.46	0.68	3.00	0.58	2.74	0.80	3.05	0.59	2.54	0.43	2.61	0.74	2.90	0.51	C
11 กระทรวงมหาดไทย	10	3.40	0.93	2.62	0.66	2.20	0.68	3.37	0.50	2.85	0.72	2.75	0.68	2.89	0.49	C
12 สำนักงานกฤษฎีกา	55	3.38	0.77	2.83	0.83	2.91	0.84	2.99	0.81	2.28	0.65	2.82	0.85	2.87	0.68	C
13 กระทรวงคมนาคม	29	3.21	0.85	2.72	0.98	2.86	0.86	2.93	0.69	2.88	0.85	2.70	0.87	2.86	0.75	C
14 กระทรวงศึกษาธิการ	8	2.87	0.99	2.73	0.80	2.62	0.71	3.11	0.47	2.93	0.52	2.60	0.65	2.81	0.57	C
15 กระทรวงอุตสาหกรรม	19	3.52	0.64	2.82	0.68	2.29	0.58	2.90	0.35	2.76	0.52	2.50	0.49	2.78	0.38	C
16 กระทรวงเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	25	3.39	0.48	2.59	0.78	2.55	0.55	2.93	0.72	2.25	0.48	2.79	0.61	2.75	0.56	C
17 กระทรวงวัฒนธรรม	5	3.08	1.18	2.70	0.98	2.97	0.48	2.66	0.54	2.81	0.42	2.55	0.21	2.75	0.46	C
18 กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	12	3.10	0.73	2.42	0.78	2.83	0.86	3.00	0.60	2.40	0.47	2.63	0.49	2.73	0.56	C
19 กระทรวงแรงงาน	20	3.17	0.84	2.51	0.81	2.36	0.62	2.77	0.50	2.77	0.59	2.29	0.81	2.62	0.56	C
20 กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา	8	3.35	0.41	2.18	0.33	2.68	0.95	2.55	0.52	1.75	0.72	1.75	0.79	2.38	0.41	C
21 สำนักงานคณะกรรมการ พิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	3	3.38	0.94	2.00	0.44	2.17	1.13	2.19	0.93	2.41	0.95	2.21	0.83	2.33	0.66	C
ความพร้อมโดยรวม ของหน่วยงาน	404	3.47	0.79	2.85	0.82	2.76	0.79	3.07	0.72	3.01	0.77	2.80	0.77	2.97	0.65	C

จากตาราง 3 แสดงความพร้อมของส่วนราชการใน 20 กระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ ในด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ กิลลิส (Gillis Jr., 2012) พบว่า ส่วนราชการในกระทรวงที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ เท่ากับ 2.97 คะแนน ซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C) และเมื่อพิจารณาแยกรายกระทรวง ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 [ระดับ B] โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม 1 คน) รองลงมาคือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 [ระดับ B] 3.14 [ระดับ B] 3.08 [ระดับ B] และ 3.06 [ระดับ B] ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาแยกรายด้านตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment พบว่า ด้านการสรรหา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.47 รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้านการจัดการกำลังคน ด้านการเรียนรู้และ

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

การพัฒนา และการบริหารค่าตอบแทน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.07, 3.01, 2.85, 2.80 และ 2.76 ตามลำดับ) รายละเอียดแสดงตามภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 ความพร้อมของส่วนราชการในกระทรวง ในการดำเนินงานเพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน

เมื่อพิจารณาความพร้อมของการบริหารกำลังคนคุณภาพแยกรายกระทรวงและรายด้าน พบว่า **ด้านการสรรหา** ส่วนราชการในกระทรวง ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการคลัง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงสาธารณสุข (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.63, 3.70, 3.64, 3.56 และ 3.54 ตามลำดับ) **ด้านการจัดการกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และกระทรวงยุติธรรม (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.65, 3.18, 3.12, 3.12 และ 3.00 ตามลำดับ) **ด้านการบริหารค่าตอบแทน** ส่วนราชการในกระทรวงที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13, 3.12, 3.00, 2.97 และ 2.95 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาองค์กร** ส่วนราชการในกระทรวง ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.44, 3.37, 3.27, 3.26, และ 3.24) **ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร** ส่วนราชการในกระทรวง ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงพลังงาน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.42, 3.15, 3.13, 3.10 และ 3.09 ตามลำดับ) **ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา** ส่วนราชการใน

กระทรวง ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.43, 3.17, 3.16, 3.06 และ 2.95 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์และอธิบายถึงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ซึ่งผลสัมฤทธิ์เป็นผลอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ นับเป็นตัวชี้วัดที่สามารถใช้เป็นเครื่องการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ว่าสามารถนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและงานราชการ เห็นผลเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อส่วนราชการและต่อตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยตรง

การรายงานผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านผลผลิต ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบ ทำการประเมินด้วยแบบสอบถาม จำนวน 23 ข้อคำถาม และนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินมาจัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามแนวคิดของ บลูม (Bloom, 1976) โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก หรือระดับ A มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.00 คะแนนขึ้นไป ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี หรือระดับ B มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.00-3.99 คะแนน และผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้ หรือระดับ C มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.00-2.99 คะแนน รายละเอียดแสดงตามตาราง 4

ตาราง 4 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จำแนกตามหน่วยงานระดับ

กรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)								
		ผลผลิต		ผลลัพธ์		ผลกระทบ		ผลสัมฤทธิ์โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
1 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	1	4.80	0.00	5.00	0.00	4.90	0.00	4.90	0.00	A
2 สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	4.20	0.00	4.50	0.00	4.40	0.00	4.37	0.00	A
3 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	2	4.40	0.85	4.18	0.61	4.45	0.78	4.34	0.75	A
4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	4.50	0.71	4.25	0.71	4.25	1.06	4.33	0.82	A
5 สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2	4.20	0.28	4.44	0.27	4.31	0.15	4.31	0.23	A
6 สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	4.40	0.28	4.00	0.18	4.45	0.21	4.28	0.08	A
7 สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม	1	4.60	0.00	4.13	0.00	3.70	0.00	4.14	0.00	A
8 สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	4.30	0.14	4.06	0.62	4.00	0.14	4.12	0.30	A
9 กรมทรัพยากรธรณี	1	4.40	0.00	4.13	0.00	3.70	0.00	4.08	0.00	A
10 กรมที่ดิน	1	4.00	0.00	4.25	0.00	3.90	0.00	4.05	0.00	A
11 สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	2	4.30	0.71	3.63	0.88	4.10	0.99	4.01	0.86	A

ส่วนราชการ	N (คน)	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS)								
		ผลผลิต		ผลลัพธ์		ผลกระทบ		ผลสัมฤทธิ์โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
12 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	15	3.89	0.45	4.06	0.58	4.05	0.58	4.00	0.50	A
13 สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	4.00	0.28	4.00	0.71	4.00	0.57	4.00	0.52	A
14 สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน	2	4.00	0.85	3.94	0.80	4.07	0.95	4.00	0.86	A
15 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	2	4.00	0.57	3.94	1.15	4.05	0.35	4.00	0.69	A
16 กรมปศุสัตว์	1	4.40	0.00	3.50	0.00	4.00	0.00	3.97	0.00	B
17 กรมสรรพสามิต	9	3.87	0.24	4.05	0.58	3.94	0.54	3.95	0.41	B
18 กรมบังคับคดี	3	4.00	0.20	4.08	0.56	3.67	0.23	3.92	0.31	B
19 กรมประชาสัมพันธ์	4	4.00	0.49	3.97	0.28	3.78	0.33	3.91	0.32	B
20 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3	3.73	0.23	3.83	0.26	4.15	0.44	3.90	0.31	B
21 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	2	4.20	0.85	3.69	0.27	3.80	0.57	3.90	0.56	B
22 กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	6	3.93	0.27	3.85	0.18	3.86	0.16	3.88	0.12	B
23 สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	3	3.60	0.40	4.25	0.45	3.67	0.58	3.84	0.35	B
24 กรมทรัพย์ทางปัญญา	2	4.12	0.68	3.67	0.12	3.72	0.39	3.84	0.40	B
25 กรมธุรกิจพลังงาน	2	4.10	0.14	3.75	0.00	3.60	0.42	3.82	0.09	B
26 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	4	3.65	0.47	3.78	0.21	4.03	0.05	3.82	0.21	B
27 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ	11	3.93	0.59	3.74	0.45	3.80	0.65	3.82	0.51	B
28 สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	2	4.30	0.99	3.63	1.41	3.50	1.27	3.81	1.23	B
29 กรมราชทัณฑ์	2	3.90	0.14	3.88	0.00	3.65	0.21	3.81	0.12	B
30 กรมควบคุมมลพิษ	9	3.87	0.34	3.87	0.50	3.64	0.38	3.79	0.38	B
31 กรมส่งเสริมสหกรณ์	3	4.07	0.92	3.58	1.00	3.70	0.75	3.78	0.86	B
32 กรมชลประทาน	8	3.75	0.41	3.93	0.45	3.64	0.78	3.77	0.47	B
33 กรมบัญชีกลาง	2	3.80	0.28	3.38	0.18	4.00	0.71	3.73	0.27	B
34 กรมการพัฒนาชุมชน	1	4.00	0.00	3.38	0.00	3.80	0.00	3.73	0.00	B
35 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	2	3.90	0.42	3.63	0.88	3.65	0.49	3.73	0.60	B
36 สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	13	3.75	0.61	3.71	0.55	3.61	0.40	3.69	0.46	B
37 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	1	3.80	0.00	3.88	0.00	3.40	0.00	3.69	0.00	B
38 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	6	3.63	0.32	3.71	0.27	3.62	0.51	3.65	0.34	B
39 กรมการค้าภายใน	2	3.70	0.42	3.75	0.53	3.50	0.57	3.65	0.51	B
40 สำนักงานปลัดกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา	2	3.62	0.03	3.54	0.06	3.72	0.39	3.63	0.10	B
41 กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง	2	3.20	0.85	4.06	0.09	3.60	0.14	3.62	0.21	B
42 กรมทางหลวงชนบท	8	3.63	0.70	3.62	0.76	3.59	0.69	3.61	0.66	B
43 กรมสรรพากร	17	3.66	0.71	3.68	0.53	3.46	0.58	3.60	0.54	B
44 กรมการจัดหางาน	3	3.67	0.24	3.50	0.33	3.63	0.32	3.60	0.14	B
45 สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	8	3.70	0.30	3.62	0.42	3.41	0.53	3.58	0.31	B
46 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	12	3.60	0.66	3.79	0.53	3.36	0.74	3.58	0.59	B
47 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	3.80	0.20	3.50	0.78	3.43	0.55	3.58	0.51	B
48 กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน	12	3.60	0.41	3.56	0.27	3.50	0.41	3.55	0.25	B
49 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	6	3.63	0.64	3.52	0.47	3.50	0.41	3.55	0.46	B

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS)								
		ผลผลิต		ผลลัพธ์		ผลกระทบ		ผลสัมฤทธิ์โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
50 กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	3.80	0.00	4.13	0.00	2.70	0.00	3.54	0.00	B
51 กรมธนารักษ์	7	3.77	0.41	3.50	0.33	3.32	0.56	3.53	0.33	B
52 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่	13	3.69	0.55	3.58	0.68	3.32	0.73	3.53	0.63	B
53 สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	2	3.80	0.28	3.69	0.09	3.00	0.28	3.50	0.22	B
54 สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	2	3.40	0.00	3.81	0.27	3.25	0.07	3.49	0.11	B
55 กรมสุขภาพจิต	11	3.60	0.52	3.44	0.56	3.39	0.46	3.48	0.43	B
56 สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	3	3.73	0.64	3.21	0.19	3.50	0.44	3.48	0.42	B
57 กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	3	3.47	0.50	3.54	0.51	3.40	0.46	3.47	0.48	B
58 สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	2	3.40	1.13	3.19	0.44	3.80	1.13	3.46	0.90	B
59 กรมการข้าว	5	3.44	0.26	3.53	0.16	3.38	0.57	3.45	0.24	B
60 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8	3.40	0.39	3.56	0.41	3.36	0.56	3.44	0.42	B
61 สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว	1	4.00	0.00	3.38	0.00	2.90	0.00	3.43	0.00	B
62 สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา	9	3.64	0.38	3.36	0.34	3.30	0.34	3.43	0.31	B
63 กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก	1	2.80	0.00	4.13	0.00	3.30	0.00	3.41	0.00	B
64 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	13	3.55	0.57	3.39	0.53	3.26	0.63	3.40	0.53	B
65 สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี	3	3.67	0.23	3.38	0.33	3.13	0.25	3.39	0.24	B
66 กรมทางหลวง	3	3.20	0.53	3.67	0.19	3.23	0.25	3.37	0.26	B
67 กรมการขนส่งทางบก	5	3.40	0.28	3.40	0.56	3.32	0.43	3.37	0.34	B
68 กรมศิลปากร	1	3.60	0.00	3.50	0.00	3.00	0.00	3.37	0.00	B
69 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2	3.50	1.27	3.31	0.97	3.30	1.70	3.37	1.31	B
70 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	16	3.49	0.51	3.41	0.56	3.23	0.71	3.37	0.55	B
71 สำนักงบประมาณ	6	3.40	0.28	3.48	0.46	3.24	0.25	3.37	0.25	B
72 สำนักงานนโยบายพลังงาน	6	3.60	0.13	3.44	0.50	3.03	0.80	3.36	0.35	B
73 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4	3.61	0.65	3.36	0.19	3.06	0.27	3.35	0.29	B
74 กรมโรงงานอุตสาหกรรม	3	3.67	0.90	3.42	0.19	2.93	0.45	3.34	0.41	B
75 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	7	3.49	0.38	3.32	0.41	3.17	0.68	3.33	0.47	B
76 กรมการปกครอง	1	3.60	0.00	3.25	0.00	3.10	0.00	3.32	0.00	B
77 สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ	6	3.53	0.53	3.24	0.30	3.16	0.45	3.31	0.33	B
78 สำนักงานประกันสังคม	4	3.35	0.41	3.22	0.44	3.25	0.70	3.27	0.49	B
79 กรมวิทยาศาสตร์บริการ	10	3.32	0.43	3.22	0.33	3.24	0.46	3.26	0.31	B
80 กรมพัฒนาที่ดิน	2	3.40	0.00	3.63	0.53	2.67	0.95	3.23	0.49	B
81 กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	1	3.20	0.00	3.63	0.00	2.85	0.00	3.22	0.00	B
82 กรมการท่องเที่ยว	2	3.40	0.28	3.17	0.28	2.77	0.89	3.12	0.49	B
83 กรมเจ้าท่า	2	3.10	0.14	2.94	0.09	3.25	0.35	3.10	0.14	B
84 กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	2	3.30	0.14	2.88	0.00	2.85	0.07	3.01	0.02	B
85 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	1	3.00	0.00	3.00	0.00	2.90	0.00	2.97	0.00	C

ส่วนราชการ	N (คน)	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)								
		ผลผลิต		ผลลัพธ์		ผลกระทบ		ผลสัมฤทธิ์โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
86 กรมการbinพลเรือน	1	3.00	0.00	3.38	0.00	2.46	0.00	2.95	0.00	C
87 สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม	2	3.12	0.73	3.04	0.77	2.57	1.24	2.91	0.91	C
88 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	4	2.65	0.77	2.88	0.47	2.88	0.61	2.80	0.59	C
89 กรมทรัพยากรน้ำ	4	2.70	0.35	3.06	0.75	2.53	0.63	2.76	0.49	C
90 กรมศุลกากร	9	2.82	1.38	2.67	1.39	2.57	1.33	2.69	1.32	C
91 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	1	3.00	0.00	2.25	0.00	2.50	0.00	2.58	0.00	C
92 กรมประมง	3	2.60	1.40	2.54	1.13	2.37	1.17	2.50	1.19	C

เมื่อพิจารณาแยกรายส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ย รวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.90 [ระดับ A]) รองลงมาคือ) สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.37 [ระดับ A] 4.34 [ระดับ A] 4.33 [ระดับ A] และ 4.31 [ระดับ A] ตามลำดับ)

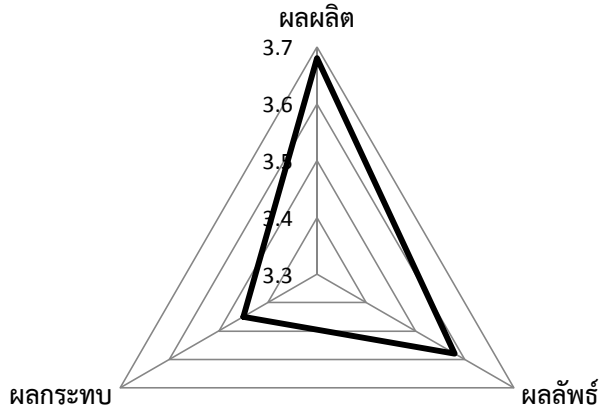
และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรายด้าน พบว่า **ด้านผลผลิต** ส่วนราชการในกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรมทรัพยากรธรณี และกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.80, 4.60, 4.50, 4.40 และ 4.40 ตามลำดับ) **ด้านผลลัพธ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกรมที่ดิน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 4.50, 4.44, 4.25 และ 4.25 ตามลำดับ) **ด้านผลกระทบ** ส่วนราชการในกระทรวงที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.90, 4.45, 4.45, 4.40, และ 4.31 ตามลำดับ)

ตาราง 5 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จำแนกตามหน่วยงานระดับกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)								
		ผลผลิต		ผลลัพธ์		ผลกระทบ		ผลสัมฤทธิ์โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
1 สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	4.20	0.00	4.50	0.00	4.40	0.00	4.37	0.00	A

ส่วนราชการ	N (คน)	ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)								
		ผลผลิต		ผลลัพท์		ผลกระทบ		ผลสัมฤทธิ์โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
2 กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ	32	4.11	0.66	3.80	0.70	3.61	0.86	3.79	0.72	B
3 กระทรวงพาณิชย์	8	3.78	0.48	3.74	0.25	3.82	0.35	3.78	0.29	B
4 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	8	3.75	0.55	3.77	0.54	3.56	0.57	3.67	0.51	B
5 กระทรวงยุติธรรม	16	3.76	0.31	3.76	0.43	3.46	0.46	3.66	0.32	B
6 กระทรวงการคลัง	81	3.65	0.71	3.67	0.76	3.56	0.77	3.63	0.70	B
7 กระทรวงพลังงาน	7	3.70	0.36	3.61	0.38	3.52	0.64	3.59	0.41	B
8 กระทรวงมหาดไทย	10	3.87	0.49	3.58	0.38	3.34	0.50	3.54	0.38	B
9 สนง.คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	3.80	0.20	3.50	0.78	3.43	0.55	3.54	0.55	B
10 กระทรวงคมนาคม	29	3.57	0.65	3.59	0.66	3.46	0.63	3.53	0.59	B
11 สำนักงานกฤษฎีกา	55	3.66	0.57	3.52	0.51	3.42	0.68	3.53	0.54	B
12 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	21	3.60	0.67	3.55	0.66	3.38	0.78	3.51	0.64	B
13 กระทรวงศึกษาธิการ	8	3.50	1.04	3.48	0.89	3.51	0.90	3.50	0.90	B
14 กระทรวงสาธารณสุข	33	3.65	0.47	3.57	0.52	3.35	0.53	3.49	0.44	B
15 สำนักงานคณะกรรมการพิเศษ เพื่อประสานงานโครงการอัน เนื่องมาจากพระราชดำริ	3	3.73	0.64	3.21	0.19	3.50	0.44	3.45	0.39	B
16 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ	25	3.40	0.39	3.56	0.41	3.36	0.56	3.44	0.42	B
17 กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	12	3.50	0.58	3.35	0.43	3.44	0.63	3.43	0.49	B
18 กระทรวงอุตสาหกรรม	19	3.71	0.57	3.49	0.67	3.25	0.68	3.43	0.61	B
19 กระทรวงแรงงาน	20	3.57	0.45	3.39	0.41	3.36	0.56	3.41	0.44	B
20 กระทรวงการท่องเที่ยวฯ	8	3.51	0.21	3.36	0.27	3.25	0.79	3.37	0.41	B
21 กระทรวงวัฒนธรรม	5	3.34	0.47	3.07	0.46	2.77	0.65	3.00	0.53	B
ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม	404	3.68	0.58	3.58	0.59	3.45	0.67	3.55	0.57	B

จากตาราง 5 แสดงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) พบว่า ส่วนราชการที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 3.55 คะแนน ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี (ระดับ B) เมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานรายด้าน พบว่า ด้านผลผลิต มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.68 รองลงมาคือ ด้านผลลัพท์ ด้านผลกระทบ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 3.45 ตามลำดับ) รายละเอียดแสดงตามภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

เมื่อพิจารณาแยกรายส่วนราชการ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า .สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.37 [ระดับ A]) รองลงมาคือ) กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงยุติธรรม (คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 [ระดับ B] 3.78 [ระดับ B] 3.67 [ระดับ B] และ 3.66 [ระดับ B] ตามลำดับ)

และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรายด้าน พบว่า **ด้านผลผลิต** ส่วนราชการในกระทรวง ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และกระทรวงพาณิชย์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.11, 3.87, 3.80 และ 3.78 ตามลำดับ) **ด้านผลลัพธ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงพาณิชย์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50, 3.80, 3.77, 3.76 และ 3.74) **ด้านผลกระทบ** ส่วนราชการในกระทรวงที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกระทรวงการคลัง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.40, 3.82, 3.61, 3.56, และ 3.56 ตามลำดับ)

สรุปได้ว่า ผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ใน 97 ส่วนราชการ ระดับกรม ใน 18 กระทรวง 3 หน่วยงานอิสระของรัฐ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 404 คน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็น ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระทรวงการคลังมากที่สุด มีอายุ อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี ดำรงตำแหน่งงานในระดับชำนาญการ ส่วนใหญ่เข้าเข้าสู่ระบบ HiPPS ในประเภท Talent มากที่สุด ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในระบบ HiPPS ส่วนข้าราชการที่ไม่อยู่ในระบบ HiPPS ส่วนใหญ่เนื่องมาจากเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีส่วนน้อยมากที่ไม่ผ่านการประเมิน ลาออกเพราะไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน ย้ายสถานที่ทำงาน ไม่สามารถหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF ได้



เมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ หน่วยงานระดับกรมที่มีความพร้อมมากกว่าหน่วยงานอื่น ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ตามลำดับ และส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านการสรรหา มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้านการจัดการกำลังคน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการบริหารค่าตอบแทน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพจากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเอง และส่วนราชการในด้านผลผลิตได้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์ ด้านผลกระทบ ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของส่วนราชการตามกลไก PRIDE

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ถึง 1) สภาพปัจจุบันของส่วนราชการทั้งในระดับกรม/หน่วยงานอิสระ และระดับกระทรวง ในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE 2) ความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE และ 3) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE โดยในการวัดสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง วัดตามแนวคิดกลไก PRIDE 6 ด้านหลัก คือ 1) การวางแผน 2) การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคน 3) การถ่ายทอดและการสอนงาน 4) การพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์ 5) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 6) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมจำนวน 33 ข้อคำถาม และนำคะแนน รวมเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินมาจัดระดับสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของส่วนราชการในการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามแนวคิดของ บลูม (Bloom, 1976) โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ (คะแนนอยู่ในช่วง 1 – 5 คะแนน) คือ

ส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังระดับ สูง (ระดับ A) มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 คะแนนขึ้นไป

ส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังระดับ ปานกลาง (ระดับ B) มีคะแนนตั้งแต่ 3.00–3.99 คะแนน

ส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังระดับ ต่ำ (ระดับ C) มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.00–2.99 คะแนน

ส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังระดับ ต่ำสุด (ระดับ D) มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00–1.99 คะแนน

รายละเอียดแสดงตามตาราง 6 - ตาราง 9 สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE รายละเอียดแสดงตามตาราง 10 และ 11

ตาราง 6 สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE
 จำแนกตามหน่วยงานระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
1 กรมที่ดิน	1	3.71	0.00	3.80	0.00	4.80	0.00	3.50	0.00	3.00	0.00	4.50	0.00	3.89	0.00	B
2 สำนักงานสภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ	1	4.57	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	3.00	0.00	3.25	0.00	3.67	0.00	3.75	0.00	B
3 สำนักเศรษฐกิจการคลัง	15	3.64	0.70	3.88	0.53	3.79	0.80	3.19	0.95	3.02	0.78	3.71	0.72	3.54	0.57	B
4 สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตร	1	3.00	0.00	3.60	0.00	3.60	0.00	2.17	0.00	3.50	0.00	3.83	0.00	3.28	0.00	B
5 กรมสรรพสามิต	9	3.16	0.47	3.31	0.78	3.40	0.69	3.22	0.94	3.03	1.14	3.39	0.80	3.25	0.62	B
6 สำนักงานปลัดกระทรวง คมนาคม	1	3.00	0.00	3.80	0.00	3.20	0.00	3.17	0.00	3.00	0.00	3.17	0.00	3.22	0.00	B
7 สำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	2	2.57	0.40	3.10	0.42	3.30	1.27	4.00	0.94	3.75	1.41	2.25	0.59	3.16	0.71	B
8 สำนักงานนโยบายและ แผนการขนส่งและจราจร	1	3.00	0.00	3.40	0.00	3.60	0.00	2.50	0.00	2.25	0.00	4.00	0.00	3.13	0.00	B
9 สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ	6	2.95	0.72	2.93	0.76	3.23	0.64	3.11	0.63	3.08	0.49	3.08	0.85	3.07	0.58	B
10 สำนักงานนโยบาย พลังงาน	6	2.76	0.71	3.50	0.89	3.03	0.91	3.25	1.03	2.92	0.90	2.72	0.87	3.03	0.57	B
11 สำนักงานปลัดกระทรวง พลังงาน	2	3.57	0.40	3.70	0.71	4.00	0.00	2.33	0.47	2.00	0.71	2.42	2.00	3.00	0.56	B
12 สำนักงานส่งเสริมสวัสดิ ภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	2	3.14	1.41	3.80	0.00	3.50	1.27	2.33	1.18	1.63	0.18	3.58	1.53	3.00	0.93	B
13 กรมการจัดหางาน	3	3.24	0.64	3.20	0.69	3.13	0.31	2.94	0.54	2.67	0.29	2.83	0.44	3.00	0.40	B
14 กรมชลประทาน	8	3.25	1.12	3.23	1.15	3.40	1.00	2.33	0.73	2.28	0.63	3.44	1.11	2.99	0.67	C
15 กรมพินิจและคุ้มครองเด็ก และเยาวชน	1	3.29	0.00	2.80	0.00	2.60	0.00	3.83	0.00	3.75	0.00	1.67	0.00	2.99	0.00	C
16 กรมทรัพย์สินทางปัญญา	2	3.07	1.11	2.90	1.27	2.80	0.85	3.00	1.41	2.38	1.59	3.50	0.71	2.94	1.16	C
17 กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	1.86	0.00	2.80	0.00	3.80	0.00	2.83	0.00	2.50	0.00	3.67	0.00	2.91	0.00	C
18 กรมสรรพากร	17	2.86	0.73	2.94	0.59	3.22	0.61	3.03	1.19	2.74	1.10	2.55	0.69	2.89	0.62	C
19 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	4	3.04	0.87	2.80	0.73	3.10	0.77	2.58	0.44	2.75	1.08	2.92	0.75	2.86	0.59	C
20 สำนักปลัดกระทรวง เกษตรและสหกรณ์	2	3.36	1.92	2.90	1.56	2.60	0.85	3.17	0.00	3.00	0.35	2.00	0.47	2.84	0.86	C
21 กรมทรัพยากรธรณี	1	3.71	0.00	3.80	0.00	3.20	0.00	1.67	0.00	1.50	0.00	3.17	0.00	2.84	0.00	C
22 สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน	16	2.67	0.97	3.16	0.76	3.28	0.95	2.59	0.97	2.56	1.01	2.77	1.01	2.84	0.78	C
23 กรมการบินพลเรือน	1	1.71	0.00	1.80	0.00	2.40	0.00	4.33	0.00	4.25	0.00	2.50	0.00	2.83	0.00	C
24 กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	3	2.86	0.52	3.13	0.61	3.27	0.46	2.00	0.33	2.75	0.00	2.94	0.75	2.83	0.36	C
25 กรมการพัฒนาชุมชน	1	3.43	0.00	4.00	0.00	2.20	0.00	2.83	0.00	2.50	0.00	2.00	0.00	2.83	0.00	C

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและ
ประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
26 กรมทางหลวงชนบท	8	2.71	1.06	3.48	0.91	3.05	0.94	2.04	0.70	2.38	0.94	3.27	0.90	2.82	0.70	C
27 กรมพัฒนาที่ดิน	2	2.64	0.30	3.10	0.42	3.50	0.99	2.08	0.12	1.88	0.18	3.58	0.59	2.80	0.23	C
28 กรมควบคุมมลพิษ	9	2.83	0.65	3.11	0.90	2.89	0.84	2.70	1.03	2.42	1.27	2.85	0.71	2.80	0.75	C
29 กรมประชาสัมพันธ์	4	2.71	0.57	2.75	0.57	3.40	0.77	2.42	1.21	2.50	0.84	2.96	0.21	2.79	0.44	C
30 กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น	4	2.14	0.67	2.50	0.53	2.15	0.47	3.63	0.63	3.63	0.60	2.71	0.34	2.79	0.33	C
31 กรมสุขภาพจิต	11	2.53	0.98	3.05	0.69	2.91	0.89	2.97	0.62	2.75	0.60	2.53	0.81	2.79	0.54	C
32 กรมธุรกิจพลังงาน	2	3.29	0.61	3.30	0.14	3.80	0.28	1.17	0.24	2.13	0.18	2.92	0.35	2.77	0.11	C
33 สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	8	2.43	0.71	2.75	0.83	2.68	0.75	3.00	0.56	2.97	0.70	2.77	0.67	2.77	0.38	C
34 สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติ	3	2.33	0.81	3.00	0.35	3.13	0.23	2.67	0.83	2.92	0.38	2.56	0.51	2.77	0.40	C
35 กรมศิลปากร	1	2.43	0.00	2.60	0.00	2.80	0.00	3.33	0.00	3.25	0.00	2.17	0.00	2.76	0.00	C
36 กรมวิทยาศาสตร์ การแพทย์	12	2.39	0.65	3.05	0.45	2.67	0.66	2.99	1.02	2.96	0.86	2.51	0.58	2.76	0.49	C
37 สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม	1	2.86	0.00	3.40	0.00	3.00	0.00	2.00	0.00	2.25	0.00	3.00	0.00	2.75	0.00	C
38 กรมสวัสดิการและ คุ้มครองแรงงาน	6	2.69	0.40	3.16	0.55	2.88	0.61	2.43	0.35	2.60	0.45	2.77	0.53	2.75	0.31	C
39 กรมส่งเสริมคุณภาพ สิ่งแวดล้อม	6	2.31	0.83	3.00	0.84	2.90	0.90	2.69	0.57	2.83	0.49	2.64	1.01	2.73	0.66	C
40 สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ	11	2.73	1.13	3.16	0.91	3.04	0.97	2.56	0.82	2.25	0.80	2.61	1.21	2.72	0.62	C
41 กรมบังคับคดี	3	2.86	0.38	2.73	0.76	3.13	0.12	2.28	0.25	2.17	0.29	3.06	0.42	2.70	0.27	C
42 กรมราชทัณฑ์	2	2.07	0.30	3.00	0.28	2.60	0.00	2.83	0.71	3.00	1.06	2.67	0.94	2.70	0.35	C
43 สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ	13	2.33	0.87	2.97	0.64	3.18	0.75	2.72	0.82	2.73	0.73	2.24	0.73	2.70	0.52	C
44 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่	13	2.54	0.61	2.85	0.52	2.82	0.74	3.01	0.90	2.44	0.66	2.46	0.74	2.69	0.44	C
45 กรมส่งเสริมสหกรณ์	3	2.19	0.95	3.07	0.50	2.33	1.17	2.72	0.59	3.00	0.75	2.78	1.07	2.68	0.60	C
46 สำนักงานคณะกรรมการ อาหารและยา	9	2.48	0.67	2.89	0.56	2.60	0.80	3.17	0.77	2.69	1.03	2.28	0.46	2.68	0.39	C
47 สำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี	2	3.00	0.00	3.00	0.00	2.90	0.14	2.25	0.35	2.50	0.71	2.42	0.12	2.68	0.17	C
48 กรมการข้าว	5	2.51	0.33	2.88	0.41	2.80	0.35	2.93	0.89	2.50	0.18	2.40	0.72	2.67	0.32	C
49 กรมพัฒนาสังคมและ สวัสดิการ	2	2.71	0.40	2.70	0.42	2.60	0.57	2.50	0.00	2.50	0.00	2.92	0.12	2.66	0.25	C
50 สำนักงานปลัดกระทรวง การพัฒนาสังคม ฯ	2	2.50	0.30	2.70	1.27	3.00	0.28	2.42	0.12	2.38	0.18	2.92	1.30	2.65	0.52	C
51 กรมทางหลวง	3	2.33	1.00	2.73	0.90	2.73	0.31	2.89	0.79	2.92	1.18	2.22	1.17	2.64	0.42	C
52 สำนักงานปลัดสำนัก	3	2.52	0.87	2.87	0.64	2.47	0.92	2.72	0.79	2.67	0.38	2.44	1.29	2.62	0.69	C

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและ
ประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
นายกรัฐมนตรี																
53 กรมพัฒนาการแพทย์ แผนไทยและการแพทย์ ทางเลือก	1	2.43	0.00	4.20	0.00	3.20	0.00	2.33	0.00	1.25	0.00	2.17	0.00	2.60	0.00	C
54 กรมทรัพยากรทางทะเล และชายฝั่ง	2	1.93	1.31	2.80	1.13	3.40	0.28	3.42	1.06	1.88	0.88	2.08	0.12	2.58	0.15	C
55 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8	2.25	0.55	2.73	0.68	2.73	0.83	2.81	0.63	2.56	0.70	2.42	0.79	2.58	0.46	C
56 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2	1.71	0.40	2.20	1.41	3.00	0.85	3.25	0.35	3.00	0.00	2.33	1.41	2.58	0.74	C
57 สำนักงานบริหารหนี้ สาธารณะ	13	2.26	0.71	3.22	0.52	2.83	0.67	2.37	0.79	2.10	1.00	2.59	0.61	2.56	0.38	C
58 กรมพัฒนาพลังงาน ทดแทนและอนุรักษ์ พลังงาน	12	2.21	0.71	3.18	0.72	2.73	0.59	2.42	0.81	2.46	0.79	2.35	0.87	2.56	0.52	C
59 สำนักงานปลัดกระทรวง วิทยาศาสตร์ ฯ	2	2.43	1.62	2.90	0.99	3.20	0.85	3.00	0.47	1.75	1.06	2.08	1.06	2.56	0.65	C
60 สำนักงานเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	2	2.71	1.82	3.00	1.70	2.70	1.56	1.67	0.47	2.50	1.06	2.75	2.47	2.56	1.51	C
61 สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย	2	1.50	0.71	2.80	0.00	2.70	0.14	3.08	0.35	2.88	0.53	2.08	0.12	2.51	0.22	C
62 กรมวิทยาศาสตร์บริการ	10	1.80	0.72	2.56	0.56	2.96	0.47	2.88	0.82	2.70	0.86	2.18	0.88	2.51	0.43	C
63 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	7	2.33	0.78	2.46	0.59	2.49	0.84	3.02	1.40	2.75	1.32	1.98	0.82	2.50	0.77	C
64 กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม	2	2.21	0.51	2.70	0.14	2.40	0.00	2.92	0.82	2.63	0.53	2.17	0.94	2.50	0.44	C
65 สำนักงบประมาณ	6	2.07	0.50	2.53	0.56	2.37	0.39	3.06	0.65	2.83	0.92	2.17	0.55	2.50	0.45	C
66 สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	2	1.93	0.91	1.90	1.27	2.60	0.28	3.58	0.82	3.50	0.00	1.42	0.59	2.49	0.28	C
67 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3	2.33	0.08	3.07	0.23	3.07	0.42	1.94	1.06	1.92	0.52	2.44	0.25	2.46	0.27	C
68 สำนักงานปลัดกระทรวง ท่องเที่ยวและกีฬา	2	2.21	0.30	2.50	0.14	2.40	0.28	2.42	0.82	2.88	0.53	2.25	0.35	2.44	0.41	C
69 สำนักงานมาตรฐานสินค้า เกษตรและอาหาร ฯ	6	1.98	0.77	2.50	0.68	2.57	0.51	2.78	0.75	2.63	0.67	2.17	0.82	2.44	0.38	C
70 กรมเจ้าท่า	2	1.93	0.10	2.20	0.28	2.70	0.14	2.92	0.12	2.50	0.71	2.42	0.35	2.44	0.12	C
71 สำนักงานประกันสังคม	4	2.07	0.78	3.40	1.08	2.30	0.68	2.58	1.34	2.19	0.85	2.08	0.99	2.44	0.62	C
72 สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติ ฯ	2	2.00	0.20	2.90	0.42	2.90	0.14	2.08	0.35	2.25	1.06	2.33	0.24	2.41	0.15	C
73 กรมธนารักษ์	7	1.98	0.84	2.40	0.59	2.63	0.27	2.67	1.05	2.75	0.58	2.00	0.92	2.40	0.45	C
74 กรมการขนส่งทางบก	5	2.17	0.42	2.88	0.39	2.60	0.85	2.17	0.88	2.05	0.89	2.47	0.55	2.39	0.42	C
75 กรมโรงงานอุตสาหกรรม	3	2.00	0.62	2.47	0.42	2.40	0.87	2.94	0.63	2.33	0.80	2.22	0.84	2.39	0.45	C
76 สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	3	2.38	0.84	2.20	0.69	2.67	0.42	1.67	0.60	2.92	0.95	2.22	0.84	2.34	0.40	C
77 กรมศุลกากร	9	2.10	1.24	2.42	1.17	2.22	1.06	2.61	1.10	2.56	0.96	1.98	1.13	2.31	0.86	C

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	ระดับ
78 สำนักงานคณะกรรมการ คุ้มครองผู้บริโภค	2	1.36	0.51	1.90	0.14	1.80	0.28	3.33	0.24	3.13	0.18	2.33	0.47	2.31	0.16	C
79 กรมการค้าภายใน	2	1.86	1.21	2.20	0.28	2.60	0.57	2.58	0.12	2.63	0.88	1.92	0.35	2.30	0.57	C
80 สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา	4	2.07	0.64	2.10	0.58	2.00	0.73	2.83	1.06	2.88	0.78	1.88	1.09	2.29	0.58	C
81 กรมบัญชีกลาง	2	1.21	0.10	1.90	0.42	1.60	0.28	3.33	0.24	2.75	0.35	2.25	0.12	2.17	0.25	C
82 กรมการปกครอง	1	1.14	0.00	2.40	0.00	2.80	0.00	2.67	0.00	2.00	0.00	1.67	0.00	2.11	0.00	C
83 สำนักงานกิจการสตรีและ สถาบันครอบครัว	1	2.43	0.00	2.60	0.00	2.60	0.00	1.50	0.00	1.50	0.00	2.00	0.00	2.10	0.00	C
84 สำนักงานคณะกรรมการ พิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	3	1.76	0.79	1.87	0.90	1.67	1.15	2.44	0.54	3.00	0.25	1.67	1.15	2.07	0.69	C
85 กรมทรัพยากรน้ำ	4	1.86	0.80	1.80	0.75	2.05	0.85	2.50	0.78	2.38	0.75	1.79	0.69	2.06	0.51	C
86 กรมการท่องเที่ยว	2	1.57	0.40	2.20	0.00	2.40	1.41	1.67	0.24	1.75	0.35	2.08	1.06	1.95	0.38	D
87 สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม	1	1.14	0.00	3.40	0.00	1.00	0.00	2.17	0.00	2.50	0.00	1.00	0.00	1.87	0.00	D
88 กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	2	1.00	0.00	1.40	0.57	1.90	0.14	3.08	0.82	2.38	0.53	1.33	0.00	1.85	0.34	D
89 กรมปศุสัตว์	1	1.14	0.00	1.60	0.00	1.00	0.00	3.00	0.00	3.25	0.00	1.00	0.00	1.83	0.00	D
90 กรมประมง	3	1.19	0.08	1.87	0.61	1.67	0.64	2.22	0.54	2.17	0.38	1.11	0.10	1.70	0.26	D
91 สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	1.29	0.00	2.00	0.00	2.30	0.14	1.50	0.24	1.63	0.18	1.33	0.47	1.67	0.03	D
92 สำนักงานปลัดกระทรวง วัฒนธรรม	2	0.50	0.71	0.70	0.99	1.30	1.84	2.67	0.00	3.25	0.35	0.50	0.71	1.49	0.77	D

หมายเหตุ: ข้อจำกัดของการประเมินระดับความพร้อมของส่วนราชการในครั้งนี้ อาจมีการผันแปรไปตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามเนื่องจากจำนวนผู้ประเมินของแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกันอยู่ในช่วง 1- 17 คนต่อ 1 ส่วนราชการ เพราะบาง ส่วนราชการมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพียง 1 คน หรือบางส่วนราชการมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับจำนวน น้อยมาก อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของส่วนราชการได้ทั้งหมด จึงต้องพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพร่วมด้วย

จากตาราง 6 แสดงสภาพปัจจุบันของส่วนราชการ/หน่วยงานอิสระของรัฐในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE พบว่า ส่วนราชการ/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า กรมที่ดิน (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.89 [ระดับ B]) รองลงมาคือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และกรมสรรพสามิต (คะแนนเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.75 [ระดับ B] 3.54 [ระดับ B] 3.28 [ระดับ B] และ 3.25 [ระดับ B] ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของส่วนราชการ/หน่วยงานอิสระของรัฐ ในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แยกรายหน่วยงานและรายด้าน พบว่า **การวางแผน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมทรัพยากรธรณี กรมที่ดิน สำนัก

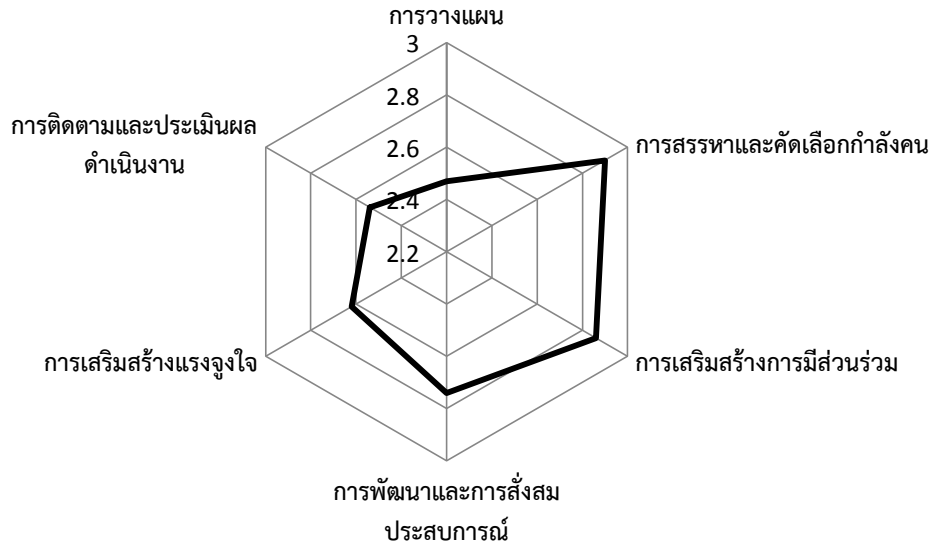
เศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน และกรมการพัฒนาชุมชน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.57, 3.71, 3.71, 3.64, 3.57 และ 3.43 ตามลำดับ) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กรมทรัพยากรธรณี สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ กรมที่ดิน และสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.20, 4.00, 4.00, 3.88, 3.80, 3.80, 3.80 และ 3.70 ตามลำดับ) **ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน** หน่วยงานที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมที่ดิน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมธุรกิจพลังงาน กรมโยธาธิการและผังเมือง สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.80, 4.00, 4.00, 3.80, 3.80, 3.79, 3.60 และ 3.60 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสพการณ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมการบินพลเรือน สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.33, 4.00, 3.68, 3.58 และ 3.50 ตามลำดับ) **ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมการบินพลเรือน สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ กรมศิลปากร สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม และสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25, 3.75, 3.75, 3.63, 3.50, 3.50, 3.25, 3.25 และ 3.25 ตามลำดับ) **ด้านการติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักเศรษฐกิจการคลัง กรมโยธาธิการและผังเมือง และสำนักงาน สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50, 4.00, 3.83, 3.71, 3.67 และ 3.67 ตามลำดับ)

ตาราง 7 สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE
 จำแนกตามหน่วยงานระดับกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริม ประสพการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
1 สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	4.57	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	3.00	0.00	3.25	0.00	3.67	0.00	3.75	0.00	B
2 กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ	32	2.73	0.68	3.00	0.77	2.97	0.71	3.17	0.89	2.79	0.98	2.98	0.98	2.94	0.72	C
3 กระทรวงการคลัง	81	2.72	0.96	3.03	0.85	3.06	0.86	2.87	1.00	2.75	0.95	2.77	0.97	2.87	0.71	C
4 กระทรวงคมนาคม	29	2.44	0.81	3.04	0.83	2.87	0.74	2.96	0.60	2.86	0.86	2.84	0.87	2.81	0.66	C
5 กระทรวงยุติธรรม	16	2.53	0.64	2.79	0.69	2.76	0.59	2.88	0.62	2.86	0.74	2.74	0.67	2.76	0.32	C
6 กระทรวงพลังงาน	7	2.55	0.75	3.30	0.68	3.03	0.72	2.47	0.68	2.82	0.68	2.50	0.85	2.75	0.60	C
7 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	8	2.48	0.78	2.90	0.85	2.89	0.81	3.01	0.76	2.66	0.65	2.55	0.78	2.74	0.65	C
8 กระทรวงพาณิชย์	8	2.75	1.01	2.68	0.75	2.90	0.68	2.69	0.64	2.63	1.00	2.81	0.84	2.74	0.68	C
9 สำนักงานนายกรัฐมนตรี	55	2.49	0.92	2.94	0.78	3.01	0.88	2.65	0.85	2.58	0.80	2.53	0.95	2.70	0.62	C

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการสั่งสม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
10 สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติ	3	2.33	0.81	3.00	0.35	3.13	0.23	2.50	0.50	2.67	0.38	2.56	0.51	2.67	0.39	C
11 กระทรวงมหาดไทย	10	2.17	0.94	2.86	0.65	2.76	0.93	3.00	0.82	2.40	0.69	2.68	0.87	2.64	0.66	C
12 กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์	21	2.50	1.02	2.84	0.86	2.77	0.91	2.56	0.69	2.52	0.59	2.61	1.08	2.63	0.59	C
13 กระทรวงสาธารณสุข	33	2.46	0.75	3.04	0.59	2.75	0.76	2.55	0.72	2.47	0.70	2.44	0.62	2.61	0.57	C
14 กระทรวงแรงงาน	20	2.50	0.72	2.94	0.75	2.63	0.69	2.75	0.76	2.45	0.75	2.33	0.77	2.60	0.60	C
15 กระทรวงเทคโนโลยี สารสนเทศฯ	25	2.25	0.55	2.73	0.68	2.73	0.83	2.81	0.63	2.56	0.70	2.42	0.79	2.58	0.46	C
16 กระทรวงอุตสาหกรรม	19	2.35	0.66	2.80	0.49	2.61	0.80	2.78	0.79	2.47	0.80	2.32	0.78	2.54	0.58	C
17 กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	12	1.90	0.85	2.62	0.60	3.00	0.50	2.90	0.76	2.54	0.92	2.17	0.86	2.52	0.44	C
18 กระทรวงการท่องเที่ยว	8	1.89	0.47	2.35	0.19	2.40	0.83	2.04	0.66	2.31	0.75	2.17	0.65	2.19	0.43	C
19 กระทรวงศึกษาธิการ	8	1.84	0.65	2.03	0.62	2.23	0.56	2.06	0.76	2.16	0.48	1.63	0.82	1.97	0.54	D
20 สำนักงานคณะกรรมการ พิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	3	1.76	0.79	1.87	0.90	1.67	1.15	1.72	1.11	1.83	1.04	1.67	1.15	1.75	0.98	D
21 กระทรวงวัฒนธรรม	5	1.09	0.87	1.36	0.96	1.84	1.11	1.30	0.76	1.35	0.89	1.17	0.78	1.33	0.85	D
สภาพปัจจุบันของการบริหาร จัดการโดยรวม	404	2.47	0.88	2.90	0.79	2.86	0.82	2.74	0.87	2.62	0.83	2.54	0.91	2.68	0.75	C

จากตาราง 7 แสดงสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE พบว่า ส่วนราชการที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยภาพรวม เท่ากับ 2.68 คะแนน ซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ (ระดับ C) และเมื่อพิจารณา แยกรายส่วนราชการ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า สำนักงานสภาพที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 3.75 [ระดับ B]) รองลงมาคือ กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม และกระทรวงยุติธรรม (คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.94 [ระดับ C] 2.87 [ระดับ C] 2.81 [ระดับ C] และ 2.76 [ระดับ C] ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาแยกรายด้านตามตามกลไก PRIDE ของส่วนราชการ พบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 2.90 รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาและ การสั่งสมประสบการณ์ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ด้านการติดตามและประเมินผลดำเนินงาน และการวางแผน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.82, 3.74, 2.62, 2.54 และ 2.47 ตามลำดับ) รายละเอียดแสดงตามภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 สภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า **การวางแผน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ กระทรวงการคลัง และกระทรวงพลังงาน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.57, 2.75, 2.73, 2.72 และ 2.55 ตามลำดับ) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงพลังงาน กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงคมนาคม และกระทรวงการคลัง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.33, 3.04, 3.04 และ 3.03 ตามลำดับ) **ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน** หน่วยงานที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ กระทรวงการคลัง กระทรวงพลังงาน และสำนักนายกรัฐมนตรี (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00, 3.13, 3.06, 3.03, และ 3.01 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงคมนาคม (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.17, 3.01, 3.00, 3.00 และ 2.96 ตามลำดับ) **ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงยุติธรรม กระทรวงคมนาคม กระทรวงพลังงาน และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.25, 2.86, 2.86, 2.82, และ 2.79 ตามลำดับ) **ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67, 2.98, 2.84, 2.81 และ 2.77 ตามลำดับ)

ตาราง 8 ความคาดหวังต่อการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE จำแนกตามหน่วยงาน ระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน		การถ่ายทอดและ การสอนงาน		การพัฒนา และการสั่งสม ประสพการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตาม และประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
1 กรมปศุสัตว์	1	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	A
2 สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร	1	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	A
3 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	2	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	A
4 สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	1	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	4.50	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	4.92	0.00	A
5 สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี	2	5.00	0.00	4.60	0.28	5.00	0.00	4.92	0.12	5.00	0.00	4.92	0.12	4.91	0.01	A
6 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2	4.86	0.20	4.80	0.28	4.80	0.28	5.00	0.00	4.75	0.35	5.00	0.00	4.87	0.07	A
7 สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน	2	5.00	0.00	4.90	0.14	4.40	0.85	4.50	0.71	5.00	0.00	5.00	0.00	4.80	0.28	A
8 สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม	1	5.00	0.00	4.60	0.00	5.00	0.00	4.50	0.00	5.00	0.00	4.67	0.00	4.79	0.00	A
9 สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	2	4.93	0.10	4.50	0.42	4.80	0.28	4.75	0.12	4.88	0.18	4.83	0.24	4.78	0.16	A
10 กรมประมง	3	4.90	0.08	4.53	0.31	4.33	0.23	4.83	0.17	4.92	0.14	4.89	0.19	4.74	0.05	A
11 กรมพัฒนาที่ดิน	2	4.29	1.01	4.70	0.14	5.00	0.00	4.42	0.82	5.00	0.00	5.00	0.00	4.73	0.33	A
12 กรมที่ดิน	1	4.14	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	4.67	0.00	4.75	0.00	4.83	0.00	4.73	0.00	A
13 กรมส่งเสริมสหกรณ์	3	4.67	0.46	4.80	0.35	4.60	0.69	4.61	0.67	4.58	0.72	4.83	0.29	4.68	0.53	A
14 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	4	4.64	0.30	4.55	0.53	4.85	0.30	4.83	0.33	4.69	0.38	4.33	0.61	4.65	0.36	A
15 สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	4.71	0.20	4.70	0.42	4.80	0.00	4.58	0.35	4.63	0.53	4.42	0.59	4.64	0.28	A
16 สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค	2	4.71	0.40	4.40	0.85	5.00	0.00	4.33	0.24	5.00	0.00	4.42	0.12	4.64	0.27	A
17 สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	2	4.43	0.61	4.90	0.14	4.60	0.57	4.83	0.00	4.25	1.06	4.67	0.47	4.61	0.47	A
18 กรมศิลปากร	1	4.43	0.00	4.20	0.00	4.80	0.00	4.17	0.00	5.00	0.00	4.67	0.00	4.54	0.00	A
19 สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	2	4.29	1.01	4.30	0.99	4.70	0.42	4.50	0.71	4.75	0.35	4.50	0.71	4.51	0.70	A
20 สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	4.64	0.51	4.40	0.28	4.40	0.28	4.33	0.00	4.75	0.35	4.25	0.35	4.46	0.30	A
21 กรมการจัดหางาน	3	4.57	0.38	4.47	0.46	4.20	0.20	4.39	0.67	4.67	0.38	4.33	0.29	4.44	0.38	A
22 สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมฯ	1	4.57	0.00	4.40	0.00	4.00	0.00	5.00	0.00	4.50	0.00	4.00	0.00	4.41	0.00	A
23 กรมโรงงานอุตสาหกรรม	3	4.05	1.40	4.27	1.27	4.67	0.42	4.33	0.33	4.58	0.38	4.50	0.60	4.40	0.71	A
24 กรมบัญชีกลาง	2	4.50	0.71	4.40	0.85	4.50	0.71	4.17	0.24	4.50	0.35	4.25	0.35	4.39	0.53	A
25 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	2	4.00	0.00	4.40	0.85	4.50	0.71	4.50	0.71	4.50	0.71	4.42	0.82	4.39	0.63	A
26 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	1	4.57	0.00	4.60	0.00	4.20	0.00	4.00	0.00	4.25	0.00	4.67	0.00	4.38	0.00	A

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการสั่งสม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตาม และประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
27 กรมส่งเสริมคุณภาพ สิ่งแวดล้อม	6	4.60	0.46	4.47	0.53	4.40	0.38	4.31	0.52	4.21	0.56	4.28	0.44	4.38	0.34	A
28 กรมสรรพสามิต	9	4.27	0.85	4.38	0.99	4.49	0.71	4.39	0.67	4.33	0.66	4.35	0.84	4.37	0.74	A
29 กรมสรรพากร	17	4.32	0.80	4.27	0.59	4.47	0.64	4.38	0.75	4.37	0.87	4.34	0.73	4.36	0.67	A
30 กรมการบินพลเรือน	1	4.57	0.00	4.40	0.00	4.60	0.00	4.17	0.00	4.00	0.00	4.33	0.00	4.35	0.00	A
31 สำนักงานนโยบาย พลังงาน	6	4.31	0.60	4.40	0.44	4.50	0.49	4.31	0.66	4.29	0.73	4.28	0.70	4.35	0.55	A
32 กรมการท่องเที่ยว	2	4.57	0.61	4.10	1.27	4.30	0.99	4.17	1.18	4.25	1.06	4.58	0.59	4.33	0.95	A
33 กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	2	4.50	0.71	4.50	0.71	4.50	0.71	4.33	0.47	3.63	0.53	4.50	0.71	4.33	0.46	A
34 สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	2	4.21	0.30	4.50	0.14	4.30	0.71	4.25	1.06	4.38	0.53	4.33	0.00	4.33	0.41	A
35 สำนักเศรษฐกิจการคลัง	15	4.15	0.74	4.31	0.70	4.27	0.72	4.40	0.61	4.37	0.66	4.31	0.82	4.30	0.68	A
36 สำนักงานคณะกรรมการ พิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	3	4.19	1.40	4.13	1.33	4.47	0.92	4.33	1.15	4.33	1.15	4.33	1.15	4.30	1.19	A
37 สำนักงานบริหารหนี้ สาธารณะ	13	4.22	0.97	4.22	0.56	4.26	0.77	4.22	0.74	4.46	0.68	4.22	0.71	4.27	0.67	A
38 สำนักงานปลัดกระทรวง การพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์	2	4.57	0.61	4.40	0.57	4.50	0.42	4.00	0.47	4.13	0.53	4.00	0.47	4.27	0.51	A
39 กรมการข้าว	5	4.17	0.44	4.36	0.30	4.24	0.46	4.30	0.48	4.15	0.49	4.17	0.50	4.23	0.38	A
40 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	7	4.16	1.01	4.06	0.56	4.37	0.88	4.33	0.82	4.21	0.99	4.26	0.85	4.23	0.82	A
41 กรมวิทยาศาสตร์ การแพทย์	12	4.48	0.61	4.33	0.60	4.23	0.60	4.06	0.57	4.08	1.01	4.13	0.58	4.22	0.58	A
42 กรมชลประทาน	8	4.11	0.81	4.30	0.79	4.18	0.81	4.17	0.77	4.28	0.85	4.25	0.84	4.21	0.78	A
43 กรมสุขภาพจิต	11	4.29	0.32	4.05	0.45	4.24	0.34	4.30	0.46	4.14	0.48	4.24	0.52	4.21	0.37	A
44 สำนักงานคณะกรรมการ อาหารและยา	9	4.38	0.38	4.16	0.58	4.09	0.63	4.07	0.61	4.28	0.49	4.24	0.53	4.20	0.49	A
45 กรมธุรกิจพลังงาน	2	4.36	0.10	4.00	0.28	4.50	0.42	4.25	0.35	4.00	0.00	4.00	0.00	4.18	0.19	A
46 กรมธนารักษ์	7	4.20	0.56	4.11	0.58	4.20	0.50	4.24	0.54	4.07	0.53	4.17	0.46	4.17	0.45	A
47 กรมทรัพยากรธรณี	1	3.71	0.00	4.80	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	4.50	0.00	4.00	0.00	4.17	0.00	A
48 กรมประชาสัมพันธ์	4	4.07	0.70	4.05	0.57	4.20	0.54	4.21	0.42	4.13	0.63	4.17	0.58	4.14	0.57	A
49 กรมทรัพยากรทางทะเล และชายฝั่ง	2	4.00	1.41	4.10	1.27	4.50	0.71	3.67	0.94	4.38	0.53	4.00	0.00	4.11	0.81	A
50 กรมพัฒนาพลังงาน ทดแทนและอนุรักษ์ พลังงาน	12	4.02	0.85	4.07	0.69	4.18	0.54	4.01	0.64	4.23	0.53	3.93	0.53	4.07	0.49	A
51 สำนักงานมาตรฐานสินค้า เกษตรและอาหาร แห่งชาติ	6	4.14	0.76	3.77	0.63	4.03	0.65	4.08	0.61	4.04	0.68	4.28	0.61	4.06	0.60	A
52 สำนักงานเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี	2	3.86	1.21	3.70	0.99	4.00	1.41	4.08	1.06	4.38	0.53	4.33	0.47	4.06	0.95	A
53 กรมพินิจและคุ้มครองเด็ก และเยาวชน	1	3.57	0.00	4.20	0.00	3.80	0.00	4.50	0.00	4.25	0.00	4.00	0.00	4.05	0.00	A
54 สำนักงานคณะกรรมการ	16	4.00	0.74	4.01	0.67	4.14	0.66	4.07	0.81	4.05	0.85	3.95	0.89	4.04	0.72	A

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและ
ประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการสั่งสม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตาม และประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
ข้าราชการพลเรือน																
55 กรมทางหลวง	3	4.10	0.93	3.87	0.64	3.87	0.12	4.00	0.33	4.17	0.14	4.17	0.17	4.03	0.32	A
56 กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	3.14	0.00	4.00	0.00	4.40	0.00	4.50	0.00	4.00	0.00	4.17	0.00	4.03	0.00	A
57 กรมทางหลวงชนบท	8	3.70	1.34	4.05	0.85	4.08	1.03	3.92	0.88	4.28	0.94	4.10	1.00	4.02	0.87	A
58 กรมควบคุมมลพิษ	9	4.13	0.63	4.20	0.45	3.80	0.60	4.04	0.68	4.03	0.78	3.89	0.74	4.01	0.57	A
59 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8	4.00	0.70	3.93	0.53	4.10	0.70	4.08	0.69	3.91	0.65	4.06	0.65	4.01	0.57	A
60 กรมทรัพย์สินทางปัญญา	2	3.93	0.30	4.20	0.57	4.10	0.99	4.17	0.00	3.75	0.35	3.92	0.59	4.01	0.15	A
61 กรมพัฒนาการแพทย์ แผนไทยและการแพทย์ ทางเลือก	1	4.71	0.00	4.00	0.00	4.20	0.00	4.50	0.00	4.00	0.00	2.67	0.00	4.01	0.00	A
62 กรมส่งเสริม อุตสาหกรรม	2	4.21	0.30	4.00	0.28	4.10	0.14	4.00	0.47	4.00	0.71	3.75	0.59	4.01	0.42	A
63 สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ	11	4.12	0.71	3.93	0.72	3.95	0.65	4.20	0.65	3.89	0.84	3.91	0.72	3.99	0.65	B
64 สำนักงานปลัดสำนัก นายกรัฐมนตรี	3	4.29	0.49	4.33	0.12	3.80	0.35	3.78	0.38	3.83	0.52	3.83	0.29	3.98	0.33	B
65 กรมบังคับคดี	3	4.00	0.87	3.73	0.81	4.20	1.06	3.89	0.59	4.00	0.66	4.00	0.93	3.97	0.69	B
66 กรมการพัฒนาชุมชน	1	4.29	0.00	4.40	0.00	3.40	0.00	4.00	0.00	3.50	0.00	4.17	0.00	3.96	0.00	B
67 สำนักงานปลัดกระทรวง ท่องเที่ยวและกีฬา	2	4.21	0.71	3.40	0.57	3.90	0.71	4.08	1.30	4.13	1.24	4.00	1.41	3.95	0.99	B
68 สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	3	4.29	1.12	4.00	1.00	3.93	1.01	3.78	0.84	3.92	1.01	3.67	0.88	3.93	0.94	B
69 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	4	3.82	0.56	3.80	0.54	4.05	0.77	3.92	0.63	3.94	0.72	4.00	0.82	3.92	0.65	B
70 สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ	13	4.05	0.82	4.05	0.72	4.08	0.86	3.77	1.13	3.83	1.00	3.77	1.02	3.92	0.82	B
71 สำนักงบประมาณ	6	3.93	0.91	3.73	1.12	4.00	0.83	4.14	0.68	3.88	1.01	3.64	1.26	3.89	0.94	B
72 สำนักงานประกันสังคม	4	3.29	1.53	4.05	0.85	3.85	0.66	4.04	0.82	4.06	0.88	4.00	0.83	3.88	0.74	B
73 กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	3	3.95	0.82	3.80	1.06	3.93	1.01	3.89	0.84	3.67	0.63	3.78	0.84	3.84	0.83	B
74 กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่	13	4.10	0.63	3.71	0.74	3.77	0.98	3.69	0.95	3.83	1.02	3.92	1.02	3.84	0.85	B
75 สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ	6	3.83	0.34	3.83	0.46	3.90	0.45	3.89	0.38	3.79	0.33	3.72	0.44	3.83	0.35	B
76 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3	3.43	0.74	3.73	0.99	4.33	0.12	3.89	0.75	3.67	0.38	3.83	0.60	3.81	0.54	B
77 สำนักงานกิจการสตรีและ สถาบันครอบครัว	1	3.71	0.00	3.40	0.00	4.20	0.00	3.67	0.00	3.75	0.00	4.00	0.00	3.79	0.00	B
78 กรมราชทัณฑ์	2	3.57	1.41	3.90	0.71	3.80	1.13	3.75	1.30	3.88	0.88	3.67	0.94	3.76	1.06	B
79 กรมการค้าภายใน	2	3.57	0.61	3.60	0.57	3.70	0.42	3.92	0.12	3.88	0.18	3.83	0.24	3.75	0.35	B
80 กรมการปกครอง	1	3.86	0.00	3.80	0.00	3.60	0.00	4.00	0.00	4.00	0.00	3.00	0.00	3.71	0.00	B
81 สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา	4	3.75	0.99	3.50	1.09	3.80	0.80	3.50	0.79	3.56	0.97	3.54	1.03	3.61	0.92	B
82 สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	8	3.68	0.62	3.50	0.83	3.55	0.75	3.56	0.75	3.69	0.56	3.60	0.50	3.60	0.61	B
83 กรมการขนส่งทางบก	5	3.57	0.99	3.80	0.79	3.68	0.83	3.27	0.79	3.65	1.01	3.43	0.94	3.57	0.86	B
84 กรมวิทยาศาสตร์บริการ	10	3.47	1.03	3.74	0.66	3.90	0.65	3.07	0.83	3.58	0.64	3.50	0.67	3.54	0.63	B
85 กรมศุลกากร	9	3.38	1.69	3.44	1.64	3.36	1.61	3.57	1.70	3.33	1.71	3.30	1.72	3.40	1.67	B
86 กรมสวัสดิการและ	6	3.26	1.16	3.47	0.82	3.50	1.04	3.31	0.80	3.38	1.15	3.22	1.21	3.36	1.00	B

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการสั่งสม ประสบการณ์		การเสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตาม และประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
คุ้มครองแรงงาน																
87 สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	3.14	2.63	3.40	2.26	3.40	2.26	3.00	2.83	3.50	2.12	3.00	2.83	3.24	2.49	B
88 กรมเจ้าท่า	2	3.00	1.41	2.80	0.85	3.10	0.42	3.67	0.94	3.13	0.18	3.25	0.82	3.16	0.77	B
89 สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติ	3	3.33	1.16	3.27	0.70	3.27	1.10	2.89	1.23	3.17	1.04	2.56	1.50	3.08	1.11	B
90 สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน เพื่อเกษตรกรรม	1	2.86	0.00	3.40	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.04	0.00	B
91 กรมทรัพยากรน้ำ	4	3.07	1.38	2.55	1.04	2.75	1.26	2.88	1.08	2.94	1.39	2.58	1.09	2.79	1.17	C
92 สำนักงานปลัดกระทรวง วัฒนธรรม	2	0.50	0.71	0.70	0.99	1.30	1.84	0.75	1.06	0.88	1.24	0.50	0.71	0.77	1.09	D

จากตาราง 8 แสดงความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE พบว่า ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการและกรมปศุสัตว์มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 [ระดับ A]) รองลงมาคือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมปศุสัตว์ และสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน (คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.92 [ระดับ A] 4.91 [ระดับ A] 4.87 [ระดับ A] 4.80 [ระดับ A] และ 4.80 [ระดับ A] ตามลำดับ) ส่วนส่วนราชการที่มีความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต่ำที่สุดคือ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 0.77 [ระดับ C])

เมื่อพิจารณาความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการระดับกรมในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า **ด้านการวางแผน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมปศุสัตว์ สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และกรมส่งเสริมสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 4.93, 4.93, 4.86, 4.71, 4.71, 4.71 และ 4.67 ตามลำดับ) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมที่ดิน สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมปศุสัตว์ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมทรัพยากรธรณี สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกรมปศุสัตว์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 4.90, 4.90, 4.80, 4.80, 4.80, 4.70, 4.70 และ 4.65 ตามลำดับ) **ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมที่ดิน สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครอง

ผู้บริโศค สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมศิลปากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ กรมโรงงานอุตสาหกรรม (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 4.85, 4.80, 4.80, 4.80, 4.80, 4.70 และ 4.67 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสพการณั** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนัก ข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมปศุสัตว์ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และกรมประมง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 4.92, 4.88, 4.83, 4.83 และ 4.83 ตามลำดับ) **ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค กรมศิลปากร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมประมง สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมที่ดิน สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 4.92, 4.88, 4.75, 4.75, 4.75, 4.75 และ 4.69 ตามลำดับ) **การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมประมง กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมที่ดิน สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ และกรมศิลปากร (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 5.00, 4.92, 4.89, 4.83, 4.83, 4.83, 4.67, 4.67, 4.67 และ 4.67 ตามลำดับ)

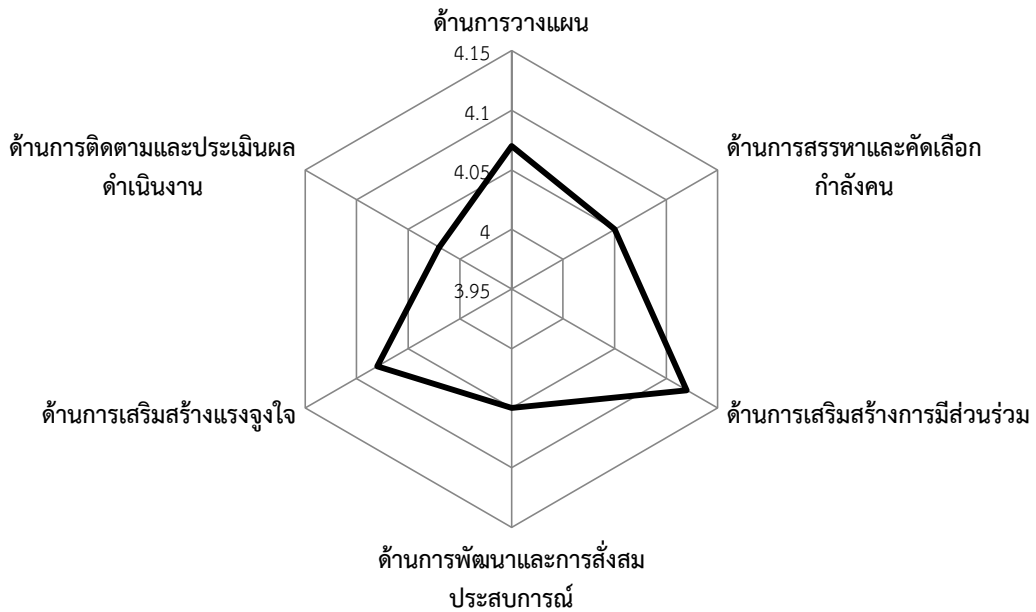
ตาราง 9 ความคาดหวังต่อการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE จำแนกตามหน่วยงานระดับกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน		การถ่ายทอดและ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริมประสพการณั		การเสริมสร้างแรงจูงใจ		การติดตามและประเมินผลดำเนินงาน		การบริหารจัดการโดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
1 กระทรวงการพัฒนาสังคม	32	4.53	0.56	4.57	0.63	4.63	0.41	4.48	0.60	4.36	0.67	4.48	0.54	4.51	0.52	A
2 สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	4.57	0.00	4.40	0.00	4.00	0.00	5.00	0.00	4.50	0.00	4.00	0.00	4.41	0.00	A
3 กระทรวงมหาดไทย	10	4.20	0.51	4.42	0.53	4.48	0.63	4.55	0.44	4.40	0.53	4.23	0.65	4.37	0.46	A
4 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	21	4.28	0.73	4.28	0.65	4.25	0.68	4.27	0.67	4.33	0.72	4.39	0.69	4.30	0.65	A
5 สอนคณะกรรมการพิเศษ. เพื่อประสานงาน	3	4.19	1.40	4.13	1.33	4.47	0.92	4.33	1.15	4.33	1.15	4.33	1.15	4.29	1.20	A

ส่วนราชการ	N (คน)	การบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE														
		การวางแผน		การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน		การถ่ายทอด และ การสอนงาน		การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์		การ เสริมสร้าง แรงจูงใจ		การติดตาม และ ประเมินผล ดำเนินงาน		การบริหารจัดการ โดยรวม		
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	ระดับ
โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ																
6 กระทรวงสาธารณสุข	33	4.39	0.45	4.18	0.53	4.19	0.51	4.16	0.53	4.15	0.70	4.15	0.59	4.21	0.46	A
7 กระทรวงพลังงาน	7	4.13	0.77	4.17	0.66	4.32	0.49	4.13	0.62	4.22	0.59	4.09	0.60	4.17	0.53	A
8 กระทรวงการคลัง	81	4.12	0.94	4.13	0.86	4.19	0.87	4.20	0.84	4.19	0.90	4.11	0.92	4.16	0.85	A
9 กระทรวงการท่องเที่ยว	8	4.39	0.58	3.75	0.90	4.10	0.74	4.13	1.01	4.19	0.94	4.29	0.95	4.14	0.82	A
10 สำนักงานรัฐมนตรี	55	4.15	0.73	4.07	0.68	4.16	0.71	4.11	0.81	4.05	0.85	3.99	0.86	4.09	0.71	A
11 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศฯ	25	4.00	0.70	3.93	0.53	4.10	0.70	4.08	0.69	3.91	0.65	4.06	0.65	4.01	0.57	A
12 กระทรวงอุตสาหกรรม	19	4.15	0.73	3.89	0.81	4.01	0.91	3.87	0.84	4.03	0.94	4.05	0.93	4.01	0.79	A
13 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	8	4.09	0.87	4.04	0.91	3.98	0.87	3.96	0.81	4.01	0.87	3.87	0.85	3.99	0.80	B
14 กระทรวงคมนาคม	29	3.82	1.13	3.93	0.83	3.97	0.87	3.84	0.80	4.06	0.87	3.95	0.89	3.92	0.82	B
15 กระทรวงแรงงาน	20	3.78	1.16	3.94	0.73	3.98	0.86	3.98	0.87	4.00	1.00	3.91	0.98	3.92	0.88	B
16 กระทรวงพาณิชย์	8	3.79	0.47	3.85	0.52	3.98	0.67	3.98	0.43	3.88	0.50	3.94	0.59	3.90	0.46	B
17 กระทรวงยุติธรรม	16	3.72	0.71	3.66	0.75	3.74	0.80	3.73	0.74	3.82	0.58	3.73	0.60	3.73	0.63	B
18 กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	12	3.67	1.05	3.85	0.66	3.98	0.63	3.28	0.90	3.77	0.74	3.63	0.68	3.70	0.68	B
19 กระทรวงศึกษาธิการ	8	3.71	1.26	3.73	1.21	3.83	1.09	3.56	1.34	3.75	1.11	3.60	1.36	3.69	1.21	B
20 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	3.33	1.16	3.27	0.70	3.27	1.10	2.89	1.23	3.17	1.04	2.56	1.50	3.07	1.13	B
21 กระทรวงวัฒนธรรม	5	2.89	2.23	2.92	2.12	3.28	2.06	2.87	2.02	2.80	1.96	2.93	2.28	2.95	2.10	C
ความคาดหวังของการบริหารจัดการโดยรวม	404	4.07	0.88	4.05	0.80	4.12	0.80	4.05	0.84	4.08	0.85	4.02	0.87	4.06	0.78	A

จากตาราง 9 แสดงความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE พบว่า ส่วนราชการที่มีคะแนนรวมเฉลี่ยความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยภาพรวม เท่ากับ 4.06 คะแนน ซึ่งมีความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการอยู่ในระดับสูง (ระดับ A) และเมื่อพิจารณาแยกรายส่วนราชการ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุด 5 ลำดับแรก พบว่า กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.51 [ระดับ A]) รองลงมาคือสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (คะแนนเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.41 [ระดับ A] 4.37 [ระดับ A] 4.30 [ระดับ A] และ 4.29 [ระดับ A] ตามลำดับ) ส่วนส่วนราชการที่มีความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต่ำที่สุดคือ กระทรวงวัฒนธรรม (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 2.95 [ระดับ C]) เมื่อพิจารณาแยกรายด้านตามกลไก PRIDE ของส่วนราชการ พบว่า ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน ด้านการพัฒนาและการส่งเสริม

สมประสพการณ์ และด้านการติดตามและประเมินผลดำเนินงาน (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08, 4.07, 4.05, 4.05 และ 4.02 ตามลำดับ) รายละเอียดแสดงตามภาพประกอบ 21



ภาพประกอบ 21 ค่าความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

เมื่อพิจารณาความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า **การวางแผน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.57, 4.53, 4.39, 4.39 และ 4.23 ตามลำดับ) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงสาธารณสุข (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.57, 4.42, 4.40, 4.28 และ 4.18 ตามลำดับ) **ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงพลังงาน และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.63, 4.48, 4.47, 4.32 และ 4.25 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสพการณ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 5.00, 4.55, 4.48, 4.33, และ 2.27 ตามลำดับ) **ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.50, 4.40, 4.36, 4.33, และ 4.33 ตามลำดับ) **ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษ

เพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และกระทรวงมหาดไทย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.48, 4.39, 4.33, 4.29 และ 4.23 ตามลำดับ)

ตาราง 10 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE ของส่วนราชการ จำแนกตามหน่วยงานระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N (คน)	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)						ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยรวม
		การวางแผน	การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน	การถ่ายทอดและ การสอนงาน	การพัฒนา และการสั่งสม ประสิทธิภาพ	การ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน	
1 กรมประมง	3	3.118	1.422	1.593	1.176	1.267	3.405	1.788
2 กรมปศุสัตว์	1	3.386	2.125	4.000	0.667	0.538	4.000	1.732
3 สำนักงานปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม	1	3.386	0.471	4.000	1.074	1.000	4.000	1.631
4 กรมส่งเสริมวัฒนธรรม	2	3.500	2.214	1.368	0.406	0.525	2.383	1.341
5 กรมการท่องเที่ยว	2	1.911	0.864	0.792	1.497	1.429	1.202	1.221
6 สำนักงานคณะกรรมการ พิเศษเพื่อประสานงาน โครงการอันเนื่องมาจาก พระราชดำริ	3	1.381	1.209	1.677	0.775	0.443	1.593	1.077
7 กรมบัญชีกลาง	2	2.719	1.316	1.813	0.252	0.636	0.889	1.023
8 สำนักงานคณะกรรมการ คัดกรองผู้บริโภค	2	2.463	1.316	1.778	0.300	0.597	0.897	1.009
9 สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	2	1.434	0.700	0.478	1.000	1.147	1.256	0.940
10 สำนักงานนโยบายและแผน ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	2	1.355	0.621	0.655	1.202	1.058	0.897	0.925
11 สำนักงานเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี	2	0.845	0.533	0.852	1.946	1.000	0.789	0.918
12 สำนักข่าวกรองแห่งชาติ	2	1.842	1.182	0.600	0.538	0.583	1.146	0.888
13 กรมพัฒนาสังคมและ สวัสดิการ	2	0.845	0.852	0.923	1.000	1.000	0.712	0.880
14 กรมโรงงานอุตสาหกรรม	3	1.025	0.729	0.946	0.473	0.966	1.027	0.841
15 สำนักงานกิจการสตรีและ สถาบันครอบครัว	1	0.527	0.308	0.615	1.447	1.500	1.000	0.805
16 กรมการปกครอง	1	2.386	0.583	0.286	0.498	1.000	0.796	0.758
17 สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย	2	1.667	0.571	0.667	0.461	0.563	1.125	0.749
18 กรมส่งเสริมสหกรณ์	3	1.132	0.564	0.974	0.695	0.527	0.737	0.746
19 สำนักงานปลัดกระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2	0.909	0.517	0.375	0.443	1.714	1.043	0.742
20 สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ	2	1.181	1.368	0.654	0.187	0.251	2.049	0.739
21 กรมธนารักษ์	7	1.121	0.713	0.597	0.588	0.480	1.085	0.738
22 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	7	0.785	0.650	0.755	0.434	0.531	1.152	0.692
23 กรมพัฒนาที่ดิน	2	0.625	0.516	0.429	1.125	1.660	0.397	0.689
24 สำนักปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์	2	0.467	0.552	0.846	0.498	0.627	1.415	0.683
25 สำนักงานปลัด	3	0.803	0.818	0.472	1.263	0.342	0.653	0.679

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและ ประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)						ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยรวม
		การ วางแผน	การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน	การถ่ายทอด และ การสอนงาน	การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์	การ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน	
กระทรวงการคลัง								
26 สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ	13	0.867	0.311	0.505	0.781	1.124	0.629	0.668
27 กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น	4	1.168	0.820	1.256	0.331	0.292	0.598	0.667
28 สำนักงานมาตรฐานสินค้า เกษตรและอาหารแห่งชาติ	6	1.091	0.508	0.568	0.468	0.536	0.972	0.664
29 กรมศิลปากร	1	0.823	0.615	0.714	0.252	0.538	1.152	0.645
30 กรมการค้าภายใน	2	0.919	0.636	0.423	0.519	0.475	0.995	0.630
31 สำนักงานปลัดกระทรวง ท่องเที่ยวและกีฬา	2	0.905	0.360	0.625	0.686	0.434	0.778	0.619
32 สำนักงานปลัดกระทรวงการ พัฒนาสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์	2	0.828	0.630	0.500	0.653	0.735	0.370	0.611
33 กรมส่งเสริมคุณภาพ สิ่งแวดล้อม	6	0.991	0.490	0.517	0.602	0.488	0.621	0.604
34 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	2	0.905	0.481	0.708	0.370	0.521	0.728	0.604
35 สำนักงานปลัดกระทรวง พลังงาน	2	0.401	0.324	0.100	0.931	1.500	1.066	0.600
36 สำนักงานนโยบายและแผน การขนส่งและจราจร	1	0.667	0.471	0.389	1.000	1.222	0.250	0.597
37 สำนักงานเศรษฐกิจ การเกษตร	1	0.598	0.353	0.400	1.000	0.889	0.557	0.593
38 กรมทรัพยากรทางทะเล และชายฝั่ง	2	1.073	0.464	0.324	0.073	1.330	0.923	0.593
39 กรมพัฒนาพลังงานทดแทน และอนุรักษ์พลังงาน	12	0.819	0.280	0.531	0.657	0.720	0.672	0.590
40 สำนักงานประกันสังคม	4	0.589	0.191	0.674	0.566	0.854	0.923	0.590
41 กรมการข้าว	5	0.661	0.514	0.514	0.468	0.660	0.738	0.584
42 สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา	4	0.812	0.667	0.900	0.237	0.236	0.883	0.576
43 สำนักงานคณะกรรมการ อาหารและยา	9	0.766	0.439	0.573	0.284	0.591	0.860	0.567
44 สำนักงบประมาณ	6	0.899	0.474	0.688	0.353	0.371	0.677	0.556
45 สำนักงานสถิติแห่งชาติ	8	0.778	0.440	0.502	0.452	0.527	0.678	0.554
46 กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ	3	0.472	0.215	0.410	1.005	0.911	0.570	0.549
47 กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทย และการแพทย์ทางเลือก	1	0.938	-0.048	0.313	0.931	2.200	0.230	0.542
48 กรมการบินพลเรือน	1	1.673	1.444	0.917	-0.037	-0.059	0.732	0.537
49 สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพ และพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ	2	0.411	0.289	0.314	1.073	1.607	0.304	0.537
50 กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์	12	0.874	0.420	0.584	0.358	0.378	0.645	0.529
51 กรมทางหลวง	3	0.760	0.418	0.418	0.384	0.428	0.878	0.527
52 สำนักงานปลัดสำนัก นายกรัฐมนตรี	3	0.702	0.509	0.538	0.390	0.434	0.570	0.519
53 สำนักงานเลขาธิการ	2	0.287	0.233	0.379	0.813	0.752	0.789	0.515

ส่วนราชการ	N (คน)	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)						ค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็น โดยรวม
		การ วางแผน	การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน	การถ่ายทอด และ การสอนงาน	การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์	การ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน	
คณะรัฐมนตรี								
54 กรมสรรพากร	17	0.510	0.452	0.388	0.446	0.595	0.702	0.509
55 กรมธุรกิจพลังงาน	2	0.325	0.212	0.184	2.632	0.878	0.370	0.509
56 กรมสุขภาพจิต	11	0.696	0.328	0.457	0.448	0.505	0.676	0.509
57 กรมการขนส่งทางบก	5	0.645	0.319	0.415	0.507	0.780	0.389	0.494
58 สำนักงานปลัดกระทรวง คมนาคม	1	0.667	0.211	0.563	0.420	0.667	0.473	0.488
59 กรมประชาสัมพันธ์	4	0.502	0.473	0.235	0.740	0.652	0.409	0.484
60 กรมการจัดหางาน	3	0.410	0.397	0.342	0.493	0.749	0.530	0.480
61 กรมศุลกากร	9	0.610	0.421	0.514	0.368	0.301	0.667	0.472
62 กรมบังคับคดี	3	0.399	0.366	0.342	0.706	0.843	0.307	0.470
63 กรมทรัพยากรธรณี	1	0.000	0.263	0.250	1.395	2.000	0.262	0.468
64 สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ	11	0.509	0.244	0.299	0.641	0.729	0.498	0.467
65 สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ	13	0.738	0.364	0.283	0.386	0.403	0.683	0.452
66 สำนักงานนโยบายพลังงาน	6	0.562	0.257	0.485	0.326	0.469	0.574	0.436
67 กรมควบคุมมลพิษ	9	0.459	0.350	0.315	0.496	0.665	0.365	0.432
68 กรมอุตุนิยมวิทยา และการเหมืองแร่	13	0.614	0.302	0.337	0.226	0.570	0.593	0.428
69 สำนักงานปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	2	0.669	0.387	0.424	0.125	0.267	1.000	0.427
70 กรมทางหลวงชนบท	8	0.365	0.164	0.338	0.922	0.798	0.254	0.426
71 สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน	16	0.498	0.269	0.262	0.571	0.582	0.426	0.423
72 กรมวิทยาศาสตร์บริการ	10	0.928	0.461	0.318	0.066	0.326	0.606	0.410
73 กรมชลประทาน	8	0.265	0.331	0.229	0.790	0.877	0.235	0.408
74 กรมการพัฒนาชุมชน	1	0.251	0.100	0.545	0.413	0.400	1.085	0.399
75 กรมราชทัณฑ์	2	0.725	0.300	0.462	0.325	0.293	0.375	0.393
76 กรมโยธาธิการและผังเมือง	1	0.688	0.429	0.158	0.590	0.600	0.136	0.385
77 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า	4	0.257	0.357	0.306	0.519	0.433	0.370	0.371
78 กรมทรัพยากรทางปัญญา	2	0.280	0.448	0.464	0.390	0.576	0.120	0.364
79 กรมทรัพยากรน้ำบาดาล	3	0.381	0.214	0.202	0.945	0.335	0.286	0.357
80 กรมพินิจและคุ้มครองเด็ก และเยาวชน	1	0.085	0.500	0.462	0.175	0.133	1.395	0.355
81 กรมทรัพยากรน้ำ	4	0.651	0.417	0.341	0.152	0.235	0.441	0.354
82 กรมสรรพสามิต	9	0.351	0.323	0.321	0.363	0.429	0.283	0.345
83 สถาบันนิติวิทยาศาสตร์	8	0.514	0.273	0.325	0.187	0.242	0.300	0.300
84 กรมเจ้าท่า	2	0.554	0.273	0.148	0.257	0.252	0.343	0.295
85 สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ	6	0.298	0.307	0.207	0.251	0.231	0.208	0.248
86 กรมสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงาน	6	0.212	0.098	0.215	0.362	0.300	0.162	0.222
87 กรมที่ดิน	1	0.116	0.316	0.042	0.334	0.583	0.073	0.216

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและ
ประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

ส่วนราชการ	N (คน)	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)						ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยรวม
		การ วางแผน	การสรรหา และคัดเลือก กำลังคน	การถ่ายทอด และ การสอนงาน	การพัฒนา และการส่งเสริม ประสบการณ์	การ เสริมสร้าง แรงจูงใจ	การติดตามและ ประเมินผล ดำเนินงาน	
88 สำนักเศรษฐกิจการคลัง	15	0.140	0.111	0.127	0.379	0.447	0.162	0.215
89 สำนักงานสภาที่ปรึกษา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	0.000	0.100	0.000	0.667	0.385	0.090	0.176
90 สำนักงานคณะกรรมการวิจัย แห่งชาติ	3	0.429	0.090	0.045	0.082	0.086	0.000	0.112
91 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อ เกษตรกรรม	1	-0.047	-0.056	-0.167	0.382	-0.143	-0.217	-0.073
92 สำนักงานปลัดกระทรวง วัฒนธรรม	2	0.000	0.000	0.000	-0.719	-0.729	0.000	-0.483

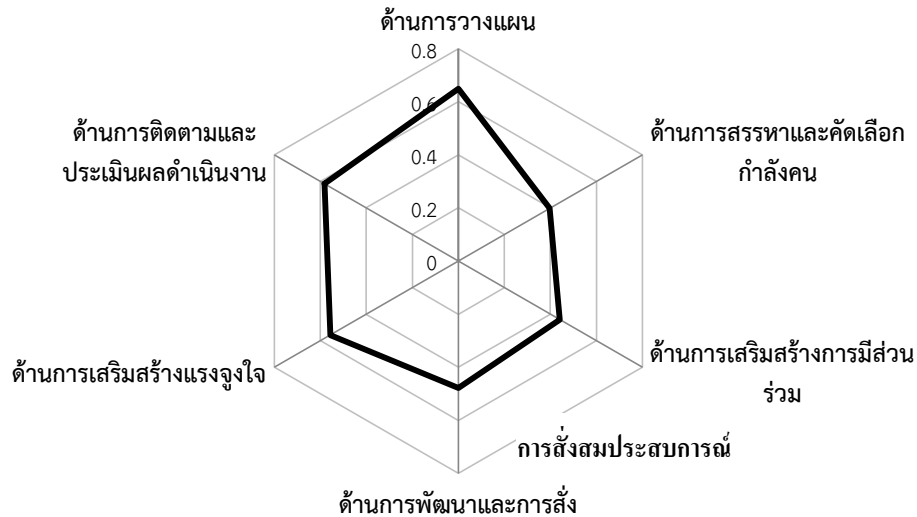
จากตาราง 10 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จำแนกตามส่วนราชการระดับกรม พบว่า ส่วนราชการที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมประมง กรมปศุสัตว์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมวัฒนธรรม และ กรมการท่องเที่ยว (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.788, 1.732, 1.631, 1.341, และ 1.221 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า **ด้านการวางแผน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กรมปศุสัตว์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมประมง และกรมบัญชีกลาง (PNI_{Modified} เท่ากับ 3.500, 3.368, 3.386, 3.118 และ 2.719 ตามลำดับ) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กรมปศุสัตว์ กรมการบินพลเรือน กรมประมง สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ และกรมบัญชีกลาง (PNI_{Modified} เท่ากับ 2.214, 2.125, 1.444, 1.422, 1.368 และ 1.316 ตามลำดับ) **ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมปศุสัตว์ กรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค และสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (PNI_{Modified} เท่ากับ 4.000, 4.000, 1.813, 1.778 และ 1.677 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมธุรกิจพลังงาน สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมการท่องเที่ยว สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว และ กรมทรัพยากรธรณี (PNI_{Modified} เท่ากับ 2.632, 1.946, 1.497, 1.447 และ 1.395 ตามลำดับ) **ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กรมทรัพยากรธรณี สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมพัฒนาที่ดิน และ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (PNI_{Modified} เท่ากับ 2.200, 2.000, 1.714, 1.660 และ 1.500 ตามลำดับ) **ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมส่งเสริมวัฒนธรรม และสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ (PNI_{Modified} เท่ากับ 4.000, 4.000, 3.405, 2.383 และ 2.049 ตามลำดับ)

ตาราง 11 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE ของส่วนราชการ จำแนกตามหน่วยงานระดับกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ

ส่วนราชการ	N	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI)						
		การวางแผน	การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน	การถ่ายทอดและการสอนงาน	การพัฒนาและการสั่งสมประสบการณ์	การเสริมสร้างแรงจูงใจ	การติดตามและประเมินผลดำเนินงาน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น โดยรวม
1 สนงคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	3	1.381	1.209	1.677	1.517	1.366	1.593	1.451
2 กระทรวงวัฒนธรรม	5	1.651	1.147	0.783	1.208	1.074	1.504	1.218
3 กระทรวงการท่องเที่ยว	8	1.323	0.596	0.708	1.025	0.814	0.977	0.890
4 กระทรวงศึกษาธิการ	8	1.016	0.837	0.717	0.728	0.736	1.209	0.873
5 กระทรวงมหาดไทย	10	0.935	0.545	0.623	0.517	0.833	0.578	0.655
6 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	21	0.712	0.507	0.534	0.668	0.718	0.682	0.635
7 กระทรวงสาธารณสุข	33	0.785	0.375	0.524	0.631	0.680	0.701	0.613
8 กระทรวงอุตสาหกรรม	19	0.766	0.389	0.536	0.392	0.632	0.746	0.579
9 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศฯ	25	0.778	0.440	0.502	0.452	0.527	0.678	0.554
10 กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ	32	0.659	0.523	0.559	0.413	0.563	0.503	0.534
11 กระทรวงพลังงาน	7	0.620	0.264	0.426	0.672	0.496	0.636	0.516
12 สำนักนายกรัฐมนตรี	55	0.667	0.384	0.382	0.551	0.570	0.577	0.515
13 กระทรวงแรงงาน	20	0.512	0.340	0.513	0.447	0.633	0.678	0.508
14 กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ	12	0.932	0.469	0.327	0.131	0.484	0.673	0.468
15 กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและฯ	8	0.649	0.393	0.377	0.316	0.508	0.518	0.456
16 กระทรวงการคลัง	81	0.515	0.363	0.369	0.463	0.524	0.484	0.449
17 กระทรวงพาณิชย์	8	0.378	0.437	0.372	0.480	0.475	0.402	0.423
18 กระทรวงคมนาคม	29	0.566	0.293	0.383	0.297	0.420	0.391	0.395
19 กระทรวงยุติธรรม	16	0.470	0.312	0.355	0.295	0.336	0.361	0.351
20 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1	0.000	0.100	0.000	0.667	0.385	0.090	0.176
21 สนงคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	3	0.429	0.090	0.045	0.156	0.187	0.000	0.150
ความต้องการจำเป็น (PNI) ของการบริหารจัดการโดยรวม	404	0.648	0.397	0.441	0.478	0.557	0.583	0.515

ตาราง 11 พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modify}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE โดยรวม เท่ากับ 0.515 เมื่อพิจารณาการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE รายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน มีค่าดัชนี PNI_{Modify} สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการติดตามและประเมินผลดำเนินงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาและการสั่งสมประสบการณ์ ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน และด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน (PNI_{Modify} เท่ากับ 0.648, 0.583, 0.557, 0.478, 0.441 และ 0.397 ตามลำดับ) รายละเอียดแสดงตามภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE

สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จำแนกตามส่วนราชการพบว่า ส่วนราชการที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงมหาดไทย (PNI_{Modified}) เท่ากับ 1.451, 1.218, 0.890, 0.873 และ 0.655 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น แยกรายกระทรวงและรายด้าน พบว่า **ด้านการวางแผน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ กระทรวงวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงการท่องเที่ยวฯ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงมหาดไทย (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.651, 1.381, 1.323, 1.016 และ 0.935 ตามลำดับ) **ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการท่องเที่ยวฯ และกระทรวงมหาดไทย (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.209, 1.147, 0.837, 0.596 และ 0.545 ตามลำดับ) **ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการท่องเที่ยวฯ และกระทรวงมหาดไทย (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.677, 0.783, 0.717, 0.708 และ 0.623 ตามลำดับ) **ด้านการพัฒนาและการสั่งสมประสบการณ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการท่องเที่ยวฯ กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงพลังงาน (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.517, 1.208, 1.025, 0.728 และ 0.672 ตามลำดับ) **ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการท่องเที่ยวฯ และกระทรวงศึกษาธิการ (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.366, 1.074, 0.833, 0.814 และ 0.736 ตามลำดับ) **ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับแรก คือ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการท่องเที่ยวฯ และกระทรวงอุตสาหกรรม (PNI_{Modified} เท่ากับ 1.593, 1.504, 1.209, 0.977 และ 0.746 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพในส่วนนี้เป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกรม หรือผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นต้นแบบการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และกรมที่ดิน รวมทั้งวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจาก คุณอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในภาคเอกชน ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นย่อยในระดับองค์กร ดังนี้

ประเด็นที่ 1 บริบทของส่วนราชการ

ประเด็นที่ 2 มุมมองที่มีต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ประเด็นที่ 3 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นที่ 4 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีต่อระบบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE

ผลการศึกษาในแต่ละประเด็น สรุปได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 บริบทของส่วนราชการ

เมื่อพิจารณาบริบทของส่วนราชการทั้ง 4 แห่งในฐานะตัวแทนของหน่วยงานราชการที่เป็นต้นแบบการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่าส่วนใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีบุคลากรในองค์กรจำนวนไม่มาก แต่มีคุณลักษณะเฉพาะที่เป็นจุดเด่นของหน่วยงาน ดังนี้

1.1 ภารกิจของหน่วยงาน

ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานที่ต้องขับเคลื่อนตามนโยบายของรัฐบาลและเน้นองค์ความรู้เชิงทฤษฎีเพื่อการปฏิบัติ รวมทั้งมีการดำเนินภารกิจแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ดังเช่น สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง เป็นองค์กรที่ต้องเสนอแนะนโยบายเศรษฐกิจด้านการคลัง การเงิน การออม การลงทุน การพัฒนาตลาดหุ้น และการคุ้มครองผลประโยชน์ทางการเงินทั้งในระดับมหภาคและระหว่างประเทศในเชิงรุกอย่างมีหลักการ

“จุดแข็งขององค์กรเน้นการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้โดยอาศัยบุคลากรที่มี
 ความรู้สูง และขับเคลื่อนตามนโยบายของรัฐบาล จำเป็นต้องมีคนที่เก่งและดี
 พอ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ สศค.)

เช่นเดียวกับกรมเชื้อเพลิงที่เป็นหน่วยงานหลักที่เป็นแกนนำในการส่งเสริมและเร่งรัดการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติในประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือด้านการสำรวจและพัฒนาแหล่งเชื้อเพลิงธรรมชาติกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อสร้างและรักษาความมั่นคงทางพลังงานของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

“หน่วยงานเราเป็นหน่วยงานของรัฐที่สำรวจปีโตรเลียมของประเทศไทย ทำงานร่วมกับคนไทยและคนต่างชาติ เรามีอัตรากำลังคนของกรมฯ น้อย ประมาณ 180 คน ทั้งลูกจ้าง ข้าราชการ พนักงานชั่วคราว แต่ภารกิจเป็นแบบ one stop service หลายคนพูดว่ากรมเชื้อเพลิงธรรมชาติเป็นหน่วยงานที่น่าทำงานมากที่สุด เพราะได้ทำงานที่ท้าทาย ไม่อยู่นิ่ง มีการแก้ไขปัญหาอยู่ทุกวัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิ กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ)

ส่วนสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงานเป็นกระทรวงเชิงนโยบาย มีพันธกิจวางนโยบาย กำหนดมาตรการ และกำกับดูแลเรื่องพลังงาน มีจุดเด่นที่มีความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

“เป็นกระทรวงที่วางนโยบาย กำหนดมาตรการ และกำกับดูแล ในส่วนของกระทรวง คิดว่าความเด่นอยู่ตรงที่มีความหลากหลายในตัว มีหน่วยงานนโยบาย สำนักงานแผนและพลังงาน มีนักเศรษฐศาสตร์ นักวางแผน กรมเชื้อเพลิง การขุดเจาะ มีวิศวกร นักธรณี นักวิทยาศาสตร์เรื่องพลังงานทดแทน ทุกงาน และกระทรวงเชื่อมโยง supply chain ของพลังงาน ขุดเจาะสำรวจเพื่อให้ผู้บริโภคร” (ผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน)

ในขณะที่กรมที่ดิน เป็นส่วนราชการระดับกรมที่มีบริบทแตกต่างจากส่วนราชการต้นแบบทั้ง 3 หน่วยงานข้างต้น กล่าวคือ เป็นส่วนราชการระดับกรมที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีพันธกิจหลักคือ การให้บริการข้อมูลที่ดินและการจัดการที่ดินแก่ประชาชนและทุกภาคส่วน ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่เป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติ

“กรมที่ดินมีโครงสร้างภูมิภาคทั้งส่วนกลาง ส่วนกลางก็มีวิชาการ เป็น regulator ทั้งผู้ปฏิบัติ ไม่ได้กำหนดกติกาอย่างเดียว” (ผู้ทรงคุณวุฒิกรมที่ดิน)

1.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกันในองค์กร เกิดจากการที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำมาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร เมื่อพิจารณาหน่วยงานราชการต้นแบบทั้ง 4 แห่ง พบว่าความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ เน้นคนเก่งและดี ให้อิสระเสรีในการทำงาน ใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง และอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ดังคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า

“ระบบการทำงานขององค์กรที่นี้เน้นเก่งและดี คือดีหมายถึง ความตรงต่อเวลา การมาทำงานตามเวลา และมีอิสระในการทำงาน” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“ต้องการคนเก่งรอบด้าน โดยเฉพาะในเชิงเทคนิค เทคโนโลยี การเจรจาต่อรอง เราต้องการคนที่มีความสามารถ ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

“วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบทำงานกันเหมือนคนในครอบครัว ทำงานอะลุ่มอล่วย ไม่ชิงดีชิงเด่น ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ยึดถือมาตั้งแต่อดีต คนแรก อะไรจะเป็นความก้าวหน้าของบุคลากร จะสนับสนุนทุกอย่าง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

ประเด็นที่ 2 มุมมองที่มีต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ในประเด็นนี้เป็นการนำเสนอมุมมองและทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในมิติของการเห็นถึงประโยชน์ และความรู้สึกที่มีต่อระบบดังกล่าว ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในฐานะมุมมองของภาคราชการ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนในฐานะมุมมองของภาคเอกชน ต่างมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เป็นระบบที่สร้างคนเก่ง รักษาคนดี กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจต่อแนวคิดและหลักการของระบบ และเห็นถึงประโยชน์ของการมีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้น เนื่องจากระบบดังกล่าว 1) สามารถรักษาคนเก่งที่มีความสามารถให้ทำงานอยู่กับหน่วยงานได้ต่อเนื่อง 2) สร้างความก้าวหน้าและให้หลักประกันในเส้นทางอาชีพ (Career path) แก่กำลังคนคุณภาพสามารถเติบโตในสายงานได้อย่างชัดเจนและมั่นคง 3) พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 4) สร้างเครือข่ายการทำงานให้กับผู้เป็น HiPPS ได้มีโอกาสทำงานและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานอื่นๆ ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

“การมีระบบนี้น่าจะดีกว่าไม่มี เพราะการอยู่ในระบบ HiPPS จะได้รับการพัฒนามากกว่าคนที่ไม่ได้อยู่ในระบบ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

“ระบบ HiPPS จึงเป็นกลไกที่ช่วยค้นหาและรักษาคนกลุ่มนี้ อย่างไรก็ตามคนกลุ่มนี้มักจะถูกแรงดึงดูดจากภาคเอกชน และองค์กรต่างประเทศ ในความเห็นคิดว่าระบบนี้ควรมีต่อไป เพราะระบบเป็นตัวการันตีการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับ C8 ในขณะที่คนที่ไม่ได้อยู่ในระบบ ไม่มีอะไรมาการันตี มีความเสี่ยง อาจต้องรอตำแหน่งว่าง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“คิดว่าระบบตรงนี้ดี เห็นความก้าวหน้าและเห็นโอกาสใน career path ของตน โดยส่วนตัวชอบระบบ HiPPS เพราะเห็นเส้นทางการทำงาน การมีระบบนี้ช่วยดึงดูดคนเก่งให้ยังคงทำงานกับองค์กร (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“คล้ายๆ ว่าเป็นระบบ grooming คน คัดคนที่มีแวว โดดเด่น มีศักยภาพ training คนตั้งแต่แรก เปิดโอกาสให้เค้ามีทางที่จะไป train ในรูปแบบพิเศษ

ซึ่งข้าราชการทั่วไปอาจเข้าถึงได้ยาก อีกส่วนคือการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ในการต่อยอดความรู้และมุมมองการทำงาน เค้าวจะได้มีส่วนปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีศักยภาพในองค์กรอื่นๆ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4)

ในขณะที่บางท่านมีมุมมองที่แตกต่างในประเด็นการออกแบบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. กล่าวคือ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สำนักงาน ก.พ. ออกแบบนั้นมีหลักการและแนวคิดที่ดีในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ แต่ขาดการคำนึงถึงบริบทและเงื่อนไขแวดล้อมของส่วนราชการระดับกรมที่มีลักษณะแตกต่างกันทั้งพันธกิจ โครงสร้างการบริหารส่วนราชการ และอัตรากำลังคน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงควรมีเกณฑ์การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพจำแนกตามส่วนราชการระดับกรม

“.....ส่วนราชการ มีธรรมเนียมปฏิบัติไม่เหมือนกัน แต่ใช้พิมพ์เขียวเดียวกัน คำว่าพิมพ์เขียวเดียวกันหมายความว่า ถ้าถูก freeze ก็ถูก freeze เหมือนกันหมด ทุกส่วนราชการ ซึ่งมันไม่ใช่ ด้วยระบบที่ดีไซน์แบบใหม่นี้ ดูเหมือนดี แต่ความเป็นจริงจัดระบบไม่ลง.....ตรงนี้เองเรียกว่าเอาพิมพ์เขียวมาใช้กับทั้งระบบ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5)

ประเด็นที่ 3 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

จากรายงานการประเมินผลการติดตามความก้าวหน้าในการบริหารจัดการระบบ HiPPS และรายงานผลการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. ภายใต้การให้คำปรึกษาของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงและมีประสิทธิภาพ คือ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในส่วนนี้จึงนำเสนอผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในประเด็นเครื่องมือการติดตามการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ซึ่งผลการสัมภาษณ์ของทั้งผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานราชการ และผู้ให้ข้อมูลจากภาคเอกชน พบว่า มีมุมมองคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เครื่องมือ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีลักษณะเป็นการประเมินผลการใช้ประโยชน์ใน 3 ด้านได้แก่ ด้านเนื้อหาการประเมิน ด้านผู้ประเมิน และด้านระยะเวลาในการประเมิน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

3.1 ด้านเนื้อหาการประเมิน

ด้านเนื้อหาการประเมิน หมายถึง สิ่งที่ได้รับการประเมินต้องถูกประเมิน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของงาน การยอมรับ (Acceptability) และศักยภาพในการทำงาน มีสาระสำคัญดังนี้

3.1.1 การประเมินผลการใช้ประโยชน์ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ *ประสิทธิภาพ* เน้นที่การบริหารจัดการทรัพยากรทั้งคน เงิน และเวลา

ว่าประหยัด คุ่มค่า ทันเวลา และมีคุณภาพทั้งกระบวนการหรือไม่ ส่วนประสิทธิผล พิจารณาวางานที่มอบหมายนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ สำหรับเครื่องมือการติดตามการใช้ประโยชน์ วัตถุประสงค์ของงานพิจารณาจาก *คุณภาพของงาน* ที่ต้องเหมาะสมกับระดับความยากและท้าทายของงาน ซึ่งผู้ทำหน้าที่ประเมินประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

3.1.2 การประเมินผลการใช้ประโยชน์ด้านการยอมรับ

ผลลัพธ์อีกด้านหนึ่งที่ต้องพิจารณาร่วมด้วยคือ การได้ยอมรับจากคนในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความคิดเห็น ความรู้และความสามารถ และสัมพันธภาพระหว่างกัน เครื่องมือการติดตามการใช้ประโยชน์ด้านการยอมรับเป็นการประเมินแบบ 360 องศา โดยมีผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง เหตุผลหนึ่งที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการประเมิน เนื่องจากในอนาคตกลุ่มกำลังคนคุณภาพต้องเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับสูงซึ่งต้องได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานต่อไป

3.2 ด้านผู้ประเมิน

ผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่ฝ่ายอบรม เพื่อนร่วมงาน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อประเมิน ซึ่งคะแนนประเมินควรได้มากกว่า 75 คะแนนขึ้นไป จาก 100 คะแนน

3.3 ด้านระยะเวลาในการประเมิน

ระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพควรประเมินอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนตัวชี้วัดการประเมินทุกๆ 5 ปี

“ผู้ประเมินต้องมีผู้บริหาร ฝ่ายบุคลากร (ดูพัฒนาการ) ฝ่ายฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ และคนที่อยู่ในสายงานเคา และคนกลาง (อาจจ้างที่ปรึกษามาช่วยประเมิน) และควรประเมินต่อเนื่อง อย่างน้อย 4-5 ปี การบอกว่าเด็กคนหนึ่งเป็น leader ได้ ต้องดูอย่างต่อเนื่อง การติดตามบุคลากรที่ high ต้องติดตามต่อเนื่อง 4-5 ปี และต้องประเมินทั้งผลลัพธ์ ซึ่ง outcome ที่ดีคือ องค์กรยอมรับเคานี้ แจกแบบสอบถามทั้ง นาย เพื่อน ลูกน้อง ตอบกลับมาดูสิว่า ถ้าคนดีจริงอย่างน้อยต้องได้ 75 ขึ้นไป แล้วก็ดูที่ผลงานได้ตามต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ บริหารคน บริหารงานได้หรือไม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5)

ประเด็นที่ 4 ผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่มีต่อระบบระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตามกลไก PRIDE

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพในส่วนนี้เป็นการตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับกรม หรือผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นต้นแบบการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ และ

กรมที่ดิน รวมทั้งวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจาก คุณอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในภาคเอกชน ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นย่อยในระดับองค์กร ดังนี้

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานราชการต้นแบบทั้ง 4 หน่วยงานราชการ และมุมมองการบริหารกำลังคนคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิของภาคเอกชน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and Selecting) การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating and Monitoring)

3.1 การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning)

การวางแผนกำลังคนคุณภาพ มีเป้าหมายเพื่อเตรียมการวางแผนกำลังคนทดแทนผู้บริหารระดับต่างๆ ที่ต้องเกษียณอายุราชการ เป็นการจัดทำแผนการทดแทนสำหรับตำแหน่ง โดยระบุรายชื่อผู้ที่จะมาทดแทน ประเมินสมรรถนะและศักยภาพ รวมทั้งเตรียมการพัฒนากลุ่มคนตามรายชื่อดังกล่าวอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการ โดยมีผู้บริหารให้ความเห็นชอบ ทบทวนบทบาท ภารกิจและกำลังคนอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากหน่วยงานราชการต้นแบบ 4 แห่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีการวางแผนกำลังคนคุณภาพในลักษณะการสร้างกำลังคนทดแทนด้วยการจัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) โดยเริ่มต้นจากการคาดประมาณอัตรากำลังคนทดแทนในระยะยาว จากนั้นค้นหาบุคคลที่จะมาทดแทน พร้อมทั้งเตรียมพัฒนาและสร้างบุคคลนั้นให้มีโอกาสก้าวต่อไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยการให้ทุนสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมและสัมมนาในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร ที่เน้นการพัฒนาทักษะการบริหาร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งคุณลักษณะของผู้สืบทอด ควรมีลักษณะดังนี้ มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการกับคน การนึกถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ประกอบการ และมีจิตวิญญาณในการทำงาน สำหรับการพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด ผู้บริหารระดับสูง (อธิบดีและรองอธิบดี) จะเป็นผู้พิจารณา ส่วนผู้ที่จะเป็นผู้สืบทอดมักจะไม่ทราบว่าจะได้รับคัดเลือก เนื่องจากบางหน่วยงานราชการพิจารณาเห็นว่าหากรู้ก่อนล่วงหน้า บุคคลนั้นอาจหยุดการพัฒนาตนเอง

“ดำเนินการทำแผนสืบทอดสำหรับคนที่ใช่ ทุกคน โดยมองอัตรากำลังในระยะยาว หากใครเป็นคนที่ใช่ จะเลือกคนนั้น แล้วสร้างคนนั้นให้มีโอกาสก้าวต่อไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นส่วนกลุ่มที่เลือกให้เป็น Successor มีเตรียมไว้หลายๆ คน ไม่ใช่มีไว้คนเดียว ประเด็นที่ฝึกอบรมคือ ทักษะการบริหาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ส่วนใหญ่คนกลุ่มนี้เป็นนักวิชาการ แต่ยังขาดทักษะการบริหาร จึงต้องพัฒนาทักษะการบริหารร่วมด้วย” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“อธิบดีและรองอธิบดีจะมาคุยกันว่าใครจะสืบทอดต่อ ใครจะเหมาะสม เราพิจารณาจากคนนั้นต้องมีเจตคติเรื่องการบริหารคน การแคร์ความรู้สึกของคนอื่นๆ การปฏิสัมพันธ์กับผู้ประกอบการ ประสบการณ์การทำงานร่วมกับสมรรถนะ การทำงาน และความเป็นธรรมชาติของคน คนที่จะเป็นผู้สืบทอด ไม่รู้ตัวก่อนล่วงหน้า” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

3.2 การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and selecting)

ในขั้นการสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างคลังคนคุณภาพ (Talent pool) และรักษามาตรฐานการเป็นผู้มีศักยภาพสูง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ที่สำคัญ 2 ขั้น คือ **การสรรหากำลังคนคุณภาพ** เพื่อเป็นกรอบการค้นหาคัดเลือกกลุ่มคนคุณภาพอย่างเป็นระบบและช่วยลดปัญหาเรื่องการมือคุดและความไม่โปร่งใสของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และขั้น **การคัดเลือกและการประเมินกำลังคนคุณภาพ** เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมินที่หลากหลายให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเพื่อให้ การเลื่อนระดับสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้ส่วนราชการมีคลังคนคุณภาพของหน่วยงานตนเอง ส่วนสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานกลางจัดสอบเพื่อเทียบเคียงมาตรฐานกำลังคนคุณภาพกลุ่มต่างๆ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากหน่วยงานราชการต้นแบบ 4 แห่ง และผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง พบว่าการบริหารกำลังคนคุณภาพจะมีประสิทธิภาพได้ต้องมีกระบวนการกลั่นกรองที่เป็นระบบและเข้มข้น มุมมองจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่าหน่วยงานราชการของตนมีการสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพที่เป็นระบบซึ่งมีขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกดังนี้

ขั้นที่ 1 สำนัก/กอง/กรม ส่งรายชื่อผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบตามประกาศของสำนักงาน ก.พ.

ขั้นที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและกลั่นกรองคุณสมบัติของผู้สมัคร คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาระดับต้น รองอธิบดี และอธิบดี เป็นต้น บางหน่วยงานราชการให้โอกาสเพื่อนร่วมงานร่วมประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครด้วย

ขั้นที่ 3 ทดสอบความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ บางหน่วยงานราชการกำหนดให้ทดสอบ Aptitude test ของหน่วยงานภาคีร่วมด้วย เพื่อวิเคราะห์ลักษณะนิสัยและทัศนคติ เช่น ความมีวินัย ความรับผิดชอบ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์โดยผู้บริหารระดับสูงทั้งระดับผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี และอธิบดี เข้าร่วมสัมภาษณ์เพื่อทดสอบไหวพริบในแก้ไขปัญหา เช่น สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง มีวิธีการทดสอบโดยให้โจทย์เป็นกรณีศึกษาแล้วให้ผู้สมัครนำเสนอวิธีทัศนคติโดยใช้ภาษาอังกฤษ

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกขึ้นอยู่กับมาตรฐานของแต่ละหน่วยงานราชการ ซึ่งในประเด็นนี้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนได้เสนอทัศนะว่าระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงค่อนข้างซับซ้อนเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีเกณฑ์การคัดเลือกต่างกันตามสมรรถนะของหน่วยงาน ทำให้กำลังคนกลายเป็นกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานหรือของผู้บริหาร ดังนั้น ควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับกรมหรือกระทรวงเกณฑ์เดียวกัน เพื่อให้ได้คนเก่งขององค์กรในภาพรวม

“ระบบการคัดเลือกคนเก่งจะต้องมีคณะกรรมการพิจารณาจากรายชื่อที่ถูกเสนอ การทดสอบความรู้ และคุณลักษณะประจำตัวด้วย” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

“การสรรหาให้แต่ละสำนักส่งชื่อ เราให้โอกาสแต่ละสำนักคัดเลือก แล้วผู้บริหารพิจารณาอีกที ปัจจุบันกรมฯ เสนอชื่อไปแล้ว ผู้สมัครก็ยังคงต้องสอบข้อสอบ ทั้งสองส่วน ไปสอบ Attitude กับหน่วยงานที่เรามีสัญญาาร่วมกันอยู่ เช่น ปตท.สม. ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละคนมีลักษณะอย่างไร เราจะได้ทราบนิสัยของน้องๆ แต่ละคน

และใช้การสัมภาษณ์อีกครั้ง โดยผู้สัมภาษณ์คือ ผู้อำนวยการ รองอธิบดี อธิบดี จะเห็นว่าเรามีระบบการกลั่นกรองหลายชั้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

“วิธีการคัดเลือก HiPPS มองว่าระบบ HiPPS ค่อนข้างซับซ้อน แต่ละหน่วยงานมีเกณฑ์การคัดเลือกต่างกันตาม potential ของหน่วยงาน ทำให้กลายเป็น Talent ของหน่วยงานหรือของผู้บริหาร ทำให้รักษาคนไม่ได้ การนำ HiPPS ทั้งระบบมาทำเป็นโครงการร่วมกัน อาจเป็นไปได้ยาก” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

3.3 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ (Institutionalizing)

การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้แก่ส่วนราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมและสามารถดำเนินการเชิงรุกได้ โดยให้ส่วนราชการพัฒนาและขับเคลื่อนระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาและการกระจายตัวให้เหมาะสม พร้อมทั้งสนับสนุนให้กำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในขณะที่สำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางพัฒนาค้นคว้า จัดทำคู่มือสังเคราะห์ศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จากหน่วยงานราชการต้นแบบส่วนใหญ่มองว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบฯ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พี่เลี้ยง และกองการเจ้าหน้าที่ ควรมีทัศนคติที่ดีต่อระบบและมีส่วนร่วมในระบบฯ โดยเฉพาะกลุ่มพี่เลี้ยง เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานสู่รุ่นน้อง ผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยงต้องใจกว้าง เต็มใจถ่ายทอดประสบการณ์และยินดีเมื่อเห็น รุ่นน้องก้าวหน้าในเส้นทางการทำงาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในฐานะมุมมองจากภาคเอกชนให้ทัศนะว่า หน่วยงานราชการควรปรับมุมมองเปลี่ยนวิธีการบริหารเพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีแนวทางดังนี้

1) ข้อมูลต้องทันสมัย วัตถุประสงค์การวางแผน

ผู้บังคับบัญชาควรทบทวนข้อมูลและสถานการณ์ของกำลังคนคุณภาพ เช่น จำนวนของกำลังคนคุณภาพ ระยะเวลาของการเป็น HiPPS ระดับความพึงพอใจในด้านต่างๆ เป็นต้น โดยกำหนดระยะเวลาของการทบทวนข้อมูลทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน เนื่องจากกำลังคนคุณภาพเป็นกลุ่มที่กำลังจะก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในอนาคต จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำความรู้จักกับคนกลุ่มนี้

2) เน้นที่ “พัฒนาคน” มากกว่า “ใช้คน”

ผู้บังคับบัญชาบางส่วนมองว่าจะต้องใช้ประโยชน์จากผู้ที่ เป็น HiPPS ทั้งๆ ที่กลุ่มคนเหล่านี้ยังไม่สามารถใช้งานได้เต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับมุมมองใหม่โดยเน้นพัฒนาหรือสร้างคนกลุ่มนี้แทนการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

3) พิจารณา “พัฒนาการ” แทน “ผลการปฏิบัติงาน”

การประเมินผลการทำงาน ควรพิจารณาจากพัฒนาการของผู้ที่เป็น HiPPS ว่าพัฒนาขึ้นจาก ที่เริ่มทำงานหรือไม่ แทนการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

4) สร้างความรู้สึกร่วมกันผ่านงานท้าทาย

ผู้บังคับบัญชาควรทำให้ผู้ที่ เป็น HiPPS รู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นมีความสำคัญ ความสำเร็จ และช่วยเสริมยุทธศาสตร์ของกระทรวง

3.4 การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing)

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

การพัฒนาบุคลากรกำลังคนคุณภาพ หรือการรักษาคนเก่ง เป็นการพัฒนาระบบการสอนงาน การปรึกษาดูแล ระบบพี่เลี้ยง และระบบการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริง โดยเน้นที่การมอบหมายงาน ที่ท้าทายและสำคัญเพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ส่วนราชการต้องจัดทำแผน การพัฒนาและกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ให้แก่กลุ่มกำลังคนคุณภาพ และวางระบบการ สอนงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ HiPPS ส่วนสำนักงาน ก.พ. ทำหน้าที่จัด อบรมระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจัดทำคู่มือให้ความรู้เกี่ยวกับการ จัดทำแผนการพัฒนา และกรอบ การส่งเสริมประสบการณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจากหน่วยงาน ราชการต้นแบบ 4 แห่ง และผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง พบว่าวิธีการ รักษาคนเก่งของหน่วยงานราชการต้นแบบ มีดังนี้

1) ระบบพี่เลี้ยงเชิงรุก

การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) เป็นการให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือ เป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน (Mentor) ให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (Mentee) ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น ผู้ที่เป็น Mentor เป็นผู้ปฏิบัติงานใน องค์กรมาก่อน โดยเป็นกลุ่มคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยพี่เลี้ยงจะเป็นแม่แบบ และเป็นผู้สอนงาน ให้กับ Mentee รวมทั้งให้กำลังใจ สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือให้ Mentee มีโอกาสได้เติบโตหรือได้รับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยให้โอกาสหรือเวทีที่จะแสดงผลงาน แสดงฝีมือและความสามารถในการ ทำงาน ระบบพี่เลี้ยงที่ดีต้องมีลักษณะ เชิงรุก กล่าวคือ ต้องมีการระบุหน้าที่ของ Mentor และหน้าที่ของ Mentee อย่างชัดเจน ต้องมีคู่มือการเป็นพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยง นอกจากนี้ผู้ที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงควรเป็น HiPPS ที่ประสบความสำเร็จ และมีประสบการณ์มาก่อนเพื่อให้ คำชี้แนะทั้งเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว

“HiPPS ที่ประสบความสำเร็จเป็นชำนาญการพิเศษ ควรกลับมาเป็นพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ เพราะหากเป็นพี่เลี้ยงโดยปกติ” (ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 2)

2) กำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

แผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) เป็นเครื่องมือการพัฒนา ความก้าวหน้าในการทำงานของกำลังคนคุณภาพ ทำให้บุคคลสามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ เห็นแนวทาง การเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนสูงสุด และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและตั้งใจ ปฏิบัติงานให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญของหน่วยงานในการจูงใจในการ ทำงานและเป็นหลักประกันใน การพัฒนาบุคคลที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การ มีแผนเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพจะทำให้บุคลากรมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและมีแรงจูงใจ ในความก้าวหน้าในการทำงานต่อไป ซึ่ง การกำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพควรเป็นแบบ รายบุคคล (Individual career roadmap) โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องมาแนะนำหรือชี้แนะแก่กำลังคนคุณภาพ

“ความก้าวหน้าของเส้นทางอาชีพของตนเอง ดังนั้น ควรมีการพูดคุยเรื่องแผน เส้นทางอาชีพ แบบเป็น individual career roadmap ของตนเอง โดยเชิญ ผู้เกี่ยวข้องมาแนะนำหรือชี้แนะแก่ HiPPS” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

3) มอบหมายงานที่ท้าทายและให้อิสระในการทำงาน

การมอบหมายงานที่ท้าทายหรืองานสำคัญของหน่วยงาน เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้กำลังคน คุณภาพสามารถแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ เมื่อผลงานประสบความสำเร็จและถูกนำไปเผยแพร่จะทำให้กำลังคนคุณภาพเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเพิ่ม

ความรู้สึกการเห็นคุณค่าในตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรให้กำลังคนคุณภาพมีอิสระในการทำงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

“การสร้างให้คนเก่งเกิดความภูมิใจในสิ่งที่ทำเป็นสิ่งสำคัญ เหตุผลหนึ่งที่คนเก่งยังคงทำงานอยู่ในองค์กรเพราะมีงานที่ท้าทายและสำคัญ พร้อมให้อิสระ และไม่ถูกครอบงำโดยผู้ใหญ่” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

4) พัฒนาศักยภาพคนเก่ง

แม้จะเป็นกลุ่มคนเก่ง แต่กลุ่มคนเก่งหรือกำลังคนคุณภาพควรได้รับการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมฝึกอบรมและศึกษาดูงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะผู้บริหาร และภาวะผู้นำ เนื่องจากกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ต้องเลื่อนระดับสู่ผู้บริหารต่อไปในอนาคต การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูง และการทำงานร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็น การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

“เรามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น ถ้าทำงานสองปีสามารถลาไปเรียนต่อได้ หรือการทำงานองค์กรระหว่างประเทศ การไปอบรมพิเศษตามต่างประเทศ/หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดว่าให้ไปปีเว้นปี เช่น ปีโตรเลียมระหว่างประเทศมาเลย์ ต้องไปทุกเดือน ไม่นับเป็นการอบรม อันนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่เรากำลังพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

5) การหมุนเวียนการทำงานเพื่อส่งสมประสพการณ์

การทำงานอยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นระยะเวลาอันนานจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน แต่มีข้อเสียคือ ทำให้บุคคลนั้นคุ้นชินกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ จนขาดการพัฒนาทักษะและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ดังนั้น การหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงานจึงเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยให้กำลังคนคุณภาพ ได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย และมีเครือข่ายในการทำงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาในการหมุนเวียนการทำงาน ไม่ควรมีระยะเวลาสั้นจนเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้กำลังคนคุณภาพได้เรียนรู้งานตามภารกิจอย่างลึกซึ้ง เช่น ประมาณ 3 ปีขึ้นไป เป็นต้น

“การหมุนเวียนการทำงานภายในหน่วยงาน ช่วยให้คนได้เรียนรู้งานหลายอย่าง รู้จักกันมากขึ้น และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ระยะเวลาในการหมุนเวียนประมาณ 3 ปี ยังไม่มีการหมุนเวียนออกนอกหน่วยงานระดับนานาชาติ” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ได้เสนอแนะวิธีการรักษาคนเก่งเพิ่มเติม ได้แก่ การให้อิสระคนรุ่นใหม่กำหนดแนวทางการทำงานของตนเอง และการให้ทำงานบริการแก่สังคม การให้อิสระคนรุ่นใหม่กำหนดแนวทางการทำงานของกลุ่มคนรุ่นใหม่ด้วยตนเอง เป็นแนวคิดของภาคเอกชนที่ผู้บริหารมักให้คนรุ่นใหม่มีอิสระและโอกาสคิดหรือกำหนดแนวทางการทำงานของตนเอง เช่น ริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมที่ดูแลและรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มคนรุ่นใหม่ด้วยกัน ส่วนการให้ทำงานบริการแก่สังคม ในที่นี้หมายถึง หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้กลุ่มคนคุณภาพสามารถทำงานบริการแก่สังคม เช่น เป็นวิทยากรพิเศษในมหาวิทยาลัย

“การเปิดโอกาสให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพช่วยงานนอกเหนือจากองค์กร เช่น งานในมหาวิทยาลัย การทำงานบริการแก่ภาคสังคม หรืองานที่ให้คุณูปการแก่สังคม เช่น เปิดโอกาสให้ HiPPS สามารถไปสอนหนังสือในมหาวิทยาลัยทุกๆ ปี ถือเป็นการสร้างความรู้สึกรับแทนสังคม” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

3.5 การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating and monitoring)

การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ดึงดูดและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและอยู่กับองค์กรในระยะยาว มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ส่วนราชการกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการโดยเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง พบว่ามีข้อสังเกตสำหรับการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพ กล่าวคือ

1) การใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ต้องมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ และให้อิสระในการทำงาน (Free time) เพื่อเริ่มต้นสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ เช่น การให้เวลา 3 สัปดาห์ เพื่อเริ่มต้นโครงการที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลกระทบในวงกว้าง แล้วนำมาเสนอต่อผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจว่าจะให้ดำเนินการต่อหรือยุติโครงการ

“มอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ และให้อิสระในการทำงาน (Free time) แล้วนำมาเสนอต่อผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจว่าจะให้ดำเนินการต่อหรือหยุด” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1)

2) การใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในคุณค่าของงานที่มอบหมาย

3) เมื่อใช้ประโยชน์แล้วต้องมีการตอบแทน ซึ่งวิธีการตอบแทนหรือการให้การเสริมแรง (Reinforcement) ควรตอบแทนโดยพิจารณาจากสิ่งที่ย้ำราชการกำลังคนคุณภาพได้กระทำและแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรม แทนการให้สิ่งล่อใจตั้งแต่แรก

“ก.พ. ให้สิ่งจูงใจเหมือนขนม การตอบแทนควรตอบแทนสิ่งที่เค้ากระทำ (Performance) แล้วให้โบนัส แต่ไม่ใช่การเอาขนมมาล่อ ด้อย่างนั้นอย่างนี้ หายากอย่างนั้นอย่างนี้ ถ้าคุณสามารถเดินทางฝ่าขวากหนามได้จะได้กินขนม ซึ่งจริงๆ มันไม่ใช่ มันทำให้คนมุ่งไปหาแต่ขนมอย่างเดียว” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5)

สรุปเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบในการติดตามประเมิน	หลักเกณฑ์และสาระการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	วัดจากประสิทธิภาพ เน้นที่การบริหารจัดการทรัพยากรทั้งคน เงิน และเวลาว่าประหยัด คุ่มค่า ทันเวลา และมีคุณภาพทั้งกระบวนการ วัดจากประสิทธิผล พิจารณางานที่มอบหมายนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้ วัดจากคุณภาพของงาน ที่ต้องเหมาะสมกับระดับความยากและท้าทายของงาน	แบบสอบถามประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาพิจารณาจากผลสำเร็จและคุณภาพของงาน

- | | | |
|---|--|---|
| 2. ด้านการยอมรับ
ในศักยภาพ
การทำงาน | การได้ยอมรับจากกลุ่มคนในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
เป็นการยอมรับในเรื่อง การแสดง ความคิดเห็น
ความรู้และความสามารถ และสัมพันธภาพ ระหว่าง
กัน | แบบประเมินความพึงพอใจต่อ
กำลังคนคุณภาพ ตามแบบ 360
องศาโดยมีผู้ประเมิน ได้แก่
ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ
ตนเอง |
| 2. ด้านผู้ประเมิน | ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่ฝ่าย
อบรม เพื่อนร่วมงาน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม
เพื่อประเมิน ซึ่งคะแนนประเมินรวม
เฉลี่ยควรต้องได้มากกว่า 75 คะแนน
ขึ้นไป จาก 100 คะแนน |
| 3. ด้านระยะเวลา
ในการประเมิน | มีการประเมินเป็นระยะ ระหว่างกระบวนการทำงาน
และมีการประเมินตามรอบปีการประเมิน และให้มี
การทบทวนตัวชี้วัดในการประเมิน | ผู้บังคับบัญชาให้การประเมินอย่าง
ต่อเนื่อง และมีการทบทวนตัวชี้วัด
การประเมินทุกๆ 5 ปี |

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ 2) เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพในระยะต่อไป และ 3) เพื่อยกระดับศักยภาพของสำนักงาน ก.พ. ในการเป็นศูนย์กลางข้อมูลและที่ปรึกษาด้านการบริหารกำลังคนคุณภาพกลุ่มเป้าหมายของโครงการฯ เป็นส่วนราชการที่ใช้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) จำนวน 92 ส่วนราชการในระดับกรม และมีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talents) ที่อยู่ในระบบ HiPPS จำนวน 404 คน ทั้งนี้คณะทำงานโครงการฯ ได้ออกแบบการศึกษาตลอดโครงการด้วยการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ที่ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและเชิงคุณภาพเป็นรอง

ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของโครงการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไม่น้อยกว่า 400 คน

ตอนที่ 2 ผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอแนะเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

สาระสำคัญของข้อค้นพบแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไม่น้อยกว่า 400 คน

ผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 97 ส่วนราชการ ของ 20 กระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ ซึ่งภายหลังเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ครั้งนี้มาจาก 92 ส่วนราชการ ของ 20 กระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ รวมจำนวนทั้งสิ้น 404 คน ทั้งนี้มีลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระทรวงการคลังมากที่สุด ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 40

ปี มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 6-10 ปี ดำรงตำแหน่งงานในระดับชำนาญการ ส่วนใหญ่เข้าสู่ระบบ HiPPS ในประเภท Talent มากที่สุด ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในระบบ HiPPS ส่วนข้าราชการที่ไม่อยู่ในระบบ HiPPS ส่วนใหญ่ เนื่องจากเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีส่วนน้อยมากที่ไม่ผ่านการประเมิน ลาออกเพราะไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน ย้ายสถานที่ทำงาน ไม่สามารถหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF ได้

ทั้งนี้ ในการจัดลำดับความพร้อมในครั้งนี้ ยังมีข้อจำกัดของการประเมินระดับความพร้อมของส่วนราชการที่อาจมีการผันแปรไปตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับได้ เนื่องจากจำนวนผู้ประเมินหรือผู้ตอบแบบสอบถามของแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกันอยู่ในช่วง 1- 17 คนต่อ 1 ส่วนราชการ เพราะบางส่วนราชการมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพียง 1 คน หรือบางส่วนราชการมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับจำนวนน้อยมาก อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของส่วนราชการได้ทั้งหมด จึงต้องพิจารณาจากข้อมูลเชิงคุณภาพร่วมด้วย ได้ผลดังนี้

ผลการศึกษาความพร้อมของส่วนราชการ ในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ กิลลิส (Gillis Jr., 2012) พบว่า ส่วนราชการมีคะแนนรวมเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ เท่ากับ 2.96 คะแนน ซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C)

เมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ของส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสูงสุดในลำดับแรก ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการแยกรายด้าน พบว่าและส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านการสรรหา มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้านการจัดการกำลังคน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านการบริหารค่าตอบแทน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพ แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า

ด้านการสรรหา ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกรมชลประทาน ตามลำดับ

ด้านการจัดการกำลังคน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และกรมทรัพยากรธรณี ตามลำดับ

ด้านการบริหารค่าตอบแทน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกรมศิลปากร ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมธุรกิจพลังงาน กรมการพัฒนาชุมชน กรมประชาสัมพันธ์ กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง และกรมที่ดิน ตามลำดับ

ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมที่ดิน และสำนักเศรษฐกิจการคลัง ตามลำดับ

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ส่วนราชการระดับกรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมการพัฒนาชุมชน และสำนักเศรษฐกิจการคลัง ตามลำดับ

ผลการศึกษาคัดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพจากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองและส่วนราชการในด้านผลผลิตได้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์ ด้านผลกระทบ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุดในลำดับแรก ได้แก่ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 รายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE

ส่วนราชการมีคะแนนรวมเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยภาพรวม เท่ากับ 2.68 คะแนน ซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C)

เมื่อพิจารณาตามส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสูงสุดในลำดับแรก ได้แก่ กรมที่ดิน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และกรมสรรพสามิต ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแยกรายด้านตามตามกลไก PRIDE ของส่วนราชการ พบว่า ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาและการสั่งสมประสบการณ์ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ด้านการติดตามและประเมินผลดำเนินงาน และการวางแผน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า

ด้านการวางแผน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมทรัพยากรธรณี กรมที่ดิน สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน และกรมการพัฒนาชุมชน

ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กรมทรัพยากรธรณี สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมที่ดิน และสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมที่ดิน สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมธุรกิจพลังงาน กรมโยธาธิการและผังเมือง สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสิทธิภาพ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมการbinพลเรือน สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมการbinพลเรือน สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ กรมศิลปากร สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม และสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักเศรษฐกิจการคลัง กรมโยธาธิการและผังเมือง และสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.2 ผลการศึกษาความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE

ส่วนราชการมีคะแนนรวมเฉลี่ยความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยภาพรวมเท่ากับ 4.06 คะแนน ซึ่งมีความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการอยู่ในระดับสูงมาก (ระดับ A)

เมื่อพิจารณาแยกรายส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุดในลำดับแรก พบว่า สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการและกรมปศุสัตว์มีคะแนนรวมเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมปศุสัตว์ และสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ตามลำดับ ในขณะที่สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม มีความคาดหวังต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต่ำที่สุด

เมื่อพิจารณาความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า

ด้านการวางแผน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก และกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามลำดับ

ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมที่ดิน สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมปศุสัตว์ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมทรัพยากรธรณี สำนักข่าวกรองแห่งชาติ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกรมปศุสัตว์ ตามลำดับ

ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กรมที่ดิน สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมศิลปากร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกรมโรงงานอุตสาหกรรม ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมปศุสัตว์ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และกรมประมง ตามลำดับ

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค กรมศิลปากร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมประมง สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กรมที่ดิน สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสำนักข่าวกรองแห่งชาติ ตามลำดับ

ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมประมง กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมที่ดิน และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ กรมศิลปากร ตามลำดับ

2.3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE โดยรวม เท่ากับ 0.515 เมื่อพิจารณาการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE รายด้าน พบว่า ด้านการวางแผน มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการติดตามและประเมินผลดำเนินงาน ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์ ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน และด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน ตามลำดับ

สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น จำแนกตามส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ พบว่า ส่วนราชการที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดในลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กรมการท่องเที่ยว และสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก PRIDE แยกรายส่วนราชการและรายด้าน พบว่า

ด้านการวางแผน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงสุดใน ลำดับแรก คือ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กรมปศุสัตว์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมประมง และกรมบัญชีกลาง ตามลำดับ

ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงสุดในลำดับแรก คือ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กรมปศุสัตว์ กรมการบินพลเรือน กรมประมง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และกรมบัญชีกลาง ตามลำดับ

ด้านการถ่ายทอดและการสอนงาน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modifide} สูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมปศุสัตว์ กรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค และ สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ตามลำดับ

ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modifide} สูงสุดในลำดับแรก คือ กรมธุรกิจพลังงาน สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี กรมการท่องเที่ยว สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว และ กรมทรัพยากรธรณี ตามลำดับ

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modifide} สูงสุดในลำดับแรก คือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กรมทรัพยากรธรณี สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมพัฒนาที่ดิน และ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ตามลำดับ

ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modifide} สูงสุดในลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมส่งเสริมวัฒนธรรม และสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 รายงานข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

การเสนอแนะในส่วนนี้มาจากแหล่งข้อมูล 3 ส่วน คือ การประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลการวัดระบบวุฒิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพและรูปแบบการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ภาพประกอบ 23 สรุปข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
ที่มา: ปรับปรุงเพิ่มเติมมาจากแนวคิดของ Yapp. (2008). Measuring and achieving a strong return on
investment in talent. Xancam Consulting Limited.

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ (PRIDE)

การสรรหาและคัดเลือก - การมีบัญชีรายชื่อผู้สมัคร - การค้นหาคนที่มีศักยภาพเข้าองค์กรด้วยระบบสรรหาและคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน - การเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรม	การวางแผนกำลังคนคุณภาพ การคาดประมาณกำลังคน การวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ การวางแผนตามสถานการณ์ การแบ่งสัดส่วนคนเก่ง			การเสริมสร้างแรงจูงใจ - การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน - การให้การยอมรับ - การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมตามตามผลงาน - การเสริมสร้างและพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง
	การพัฒนากำลังคนคุณภาพ			
	ด้านภาวะผู้นำ	การอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง	การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ	
		การชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง	การหมุนเวียนงาน	
	ด้านการสืบทอดตำแหน่ง	การมีบัญชีรายชื่อกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	การพัฒนากลุ่มคนคุณภาพ (Talent Pool)	
		การเคลื่อนย้ายกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	การแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา กลุ่มกำลังคนคุณภาพ	
	ด้านการวางแผนอาชีพ	การพัฒนาและวางแผนเส้นทางอาชีพ	การแลกเปลี่ยนเชิงวิชาชีพ	
การเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพ		การสอนแนะและการให้คำปรึกษา		
ด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	การวางเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะ	การวิเคราะห์ทักษะที่ต้องพัฒนา		
	การประเมินสมรรถนะจากการเทียบเคียงกับสมรรถนะมาตรฐาน	การประเมินจุดแข็งของคู่เทียบ		
ระบบพื้นฐานของกำลังคนคุณภาพ				

ภาพประกอบ 24 กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ที่มา: ปรับปรุงเพิ่มเติมมาจากกรอบโครงสร้างของ Josh Bersin. (2015). **Why people management is replacing talent management**. Available from <http://joshbersin.com/2015/01why-people-management-is-replacing-talent-management/>

จากข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE สามารถแสดงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีได้ดังภาพประกอบ 25

บริบทของหน่วยงาน (ภารกิจขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร) + มุมมองเชิงบวกต่อระบบ HiPPS ของผู้บริหาร



ภาพประกอบ 25 แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารกำลังคนคุณภาพตามกลไก PRIDE

3.3 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพนอกจากจะเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแล้วยังส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงผลประโยชน์เรื่องผลตอบแทนจากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ สำหรับเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพมี 3 แนวทาง คือ การติดตามและประเมินความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารกำลังคนคุณภาพ การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 การติดตามและประเมินความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการติดตามและประเมินความพร้อมของหน่วยงานในการบริหารกำลังคนคุณภาพ สามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

มิติ	ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
1	การจัดการกำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> • จัดตั้งระบบบริหารจัดการกำลังคน • ระบุจำนวนและประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้เหมาะสมกับแผนการทำงานและความต้องการในอนาคต
2	การสรรหา	<ul style="list-style-type: none"> • ลงทุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ • จัดตั้งระบบการสรรหาที่เหมาะสมกับลักษณะงาน • กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกันในระดับกรมหรือกระทรวง
3	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการปฏิบัติงานต้องเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน • มีการปรับปรุงวิธีการทำงานและรูปแบบการทำงาน เอกสาร ระบบต่างๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4	ค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> • การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม • กำหนดหลักเกณฑ์ที่เปิดเผยและโปร่งใส
5	การพัฒนาองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> • จัดตั้งระบบการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ • สร้างเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน
6	การเรียนรู้และการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนา • จัดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างตลอดเวลาและต่อเนื่อง

3.3.2 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งผลสัมฤทธิ์เป็นผลอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ นับเป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและงานราชการ ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อส่วนราชการและต่อตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยตรง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านผลผลิต ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบ ดังนั้น

ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควรประกอบด้วย 3 ด้าน คือ **ด้านผลผลิต** เป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด **ด้านผลลัพธ์** เป็นการสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ **ด้านผลกระทบ** เป็นการส่งเสริมนวัตกรรมที่ส่งผลประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม

3.3.3 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแค่นั้นเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแต่ยังส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงผลประโยชน์จากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ (Yapp, 2008)

ในส่วนนี้เป็นข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยมี แนวทางการประเมิน 3 ส่วน ดังนี้

เครื่องมือการติดตาม/การประเมิน	วัดในระดับ
1. เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ตามแนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา และวัดจาก 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิด Logic Model คือ 1.ผลผลิต (output) ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด 2. ผลลัพธ์ (Outcome) แรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. ผลกระทบ (Impact) ส่งเสริมนวัตกรรมต่อองค์กรและส่วนรวม (Pankratz, 2008)	บุคคล
2. เครื่องมือการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE ตามแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. วัดจาก 6 ด้านหลัก คือ 1) การวางแผน 2) การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคน 3) การถ่ายทอดและการสอนงาน 4) การพัฒนาและการสั่งสมประสบการณ์ 5) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 6) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบบ
3. เครื่องมือการประเมินความพร้อมของหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ Gillis Jr. (2012) วัดจากกลไก 6 ด้านหลัก คือ 1) การสรรหา 2) การจัดการกำลังคน 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การพัฒนาองค์กร 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 6) การเรียนรู้และการพัฒนา	หน่วยงาน

สรุปได้ว่าเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความสำคัญต่อระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพไม่เพียงแค่นั้นเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแต่ยังส่งผลให้องค์กรตระหนักถึง

ผลประโยชน์ในการบริหารจัดการคนคุณภาพ รวมทั้งหาจุดที่ต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป โดยมีแนวทางการประเมินหลัก ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ทิพาชาติ เมฆสุวรรณค์. (2538). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2556). *คนเก่งร้กองค์กร องค์กรรักษ้คนเก่ง (Talent management)*. *Human Resource Focus*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2556 จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/84/80-84.pdf.
- พงศ์พิบูลย์ ศักดิ์อุดมขจรและ วิธพล เจาะจิตต์.(2550).*การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเมอร์เซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม.(2556). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ(EdPEX)เราทำได้ (อย่างไร)*. สืบค้นเมื่อ 20/11/2557 จาก http://www.qa.ku.ac.th/Download/EdPEX%20_update10012014.pdf
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ตาตาฟ้าบลีเคชั่น จำกัด
- วิภากร ศุภมิตร และกิตติมา เมฆาบัญชากิจ. (2555). *แนวทางการวัดวุฒิภาวะการบริหารโครงการไอซีที A Guideline for Measuring IT Project Management Maturity*.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). *คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า*.ภายใต้โครงการวิจัยจาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ร่วมกับสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงาน ก.พ. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณะคอมพิวเตอร์การพิมพ์.
- สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ. (2550). *คำแนะนำการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ*. กรุงเทพฯ: กองบริหารทรัพยากร สปช.ทร.สืบค้นเมื่อ 20/11/2557 จาก http://www.navy.mi.th/ncd/add_news/stra.pdf
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา (2556). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2556-2557*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการอุดมศึกษา.
- อรินทรา ปัญญายุทธการ. (2556). *ข้อมูลอ้างอิง: OGC's Portfolio, Programme and Project Maturity Model (P3M3)*. สืบค้นเมื่อ 20/11/2557 จาก <http://www.knowledgetraining.com/index.php?tpid=0024>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). *Behavioral Competency Dictionary: พจนานุกรมพฤติกรรมความ*

สามารถ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

อังคินันท์ อินทรกำแหงและคณะ. (2553). *ศึกษาระบบการติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรับทุนจาก สำนักงาน ก.พ.

ภาษาอังกฤษ

- Aberdeen Group. (2010). *Talent Assessment Strategies: A Decision Guide for Organizational Performance*. Retrieved November 18, 2014, from <http://www.cvent.com/en/pdf/aberdeen-smm-report-june-2011.pdf> .
- Armstrong, M (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Great Britain.
- Baldrige Performance Excellence. Baldrige Criteria for Performance Excellence: Category and Item Commentary. Retrieved November, 18,2014, from http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/Category-and-Item-Commentary_BNP.pdf
- Bersin & Associates. (2012). *Integrated Talent Management: A Roadmap for Success. Research Bulletin*. issue October 19, 2012.
- Cannon, J. A. & McGee, R. *Talent Management and Succession Planning*. Chartered Institute of Personnel and Development. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/CC24FEF5-42CB-465B-906C-5C6B6651AAA0/0/9781843983095_SC.pdf
- Chrissis, M, B., Konrad, M., and Shrum, S. *CMMI Guidelines for Process Integration and Product Improvement*. Boston : Addison-Wesley, 2003.
- Curtis, B.; Hefley, B.; & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (P-CMM), V.2.0, Second Edition*.. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, CarnegieMellon University.
- Fleming, John. (2013). *Returns On Investment. Sustainability Report of Ford. 2013/14* .
- Gillis, J. (2012). *Talent Management Maturity Assessment*. Element K.
- Harold kerzner. (2005). *Using the Project Management Maturity Model Strategic Planning for Project Management*. Canada.
- Halogen Software. (2012). *Strategic Talent Management*. Retrieved November 18, 2014, from <http://www.halogensoftware.com/ae/learn/how-to/estimating-the-return-on-your-talent-management-investment>
- IBM. (2008). *Integrated Talent Management: Part 1 - Understanding the opportunities For Success*. IBM Global Business Services, IBM Institute for Business Values. Retrieved November 18, 2014, from <http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf>.
- Josh Bersin. (2015). *Why people management is replacing talent management*. Retrieves on March 22, 2015 from <http://joshbersin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/>

- Jonathan Simcock. (2013). *OGC's Portfolio, Programme and Project Maturity Model - P3M3*. AXELOS Limited.
- Kent J. Crawford. (2007). *Project Management Maturity Model Second Edition*. NW. U.S.A.
- Kim, Y., Williams, R. Rothwell, W. & Penaloza P. (2014). A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study. *Performance Improvement Quarterly*, 26(4).
- Miller, Hefley & Curtis. (2010). *People CMM, A Framework for Human Capital Management*. Addison-Wesley Professional.
- M. A. Wazed & Shamsuddin Ahmed. (2009). *Project Management Maturity Model (PMMM) in Developing On-line Statistical Process Control Software: An Integrated Approach*. Malaysia.
- Mollie Lombardi & Jayson Saba. (2010). *The best in class PACE model: A Decision Guide for Organizational Performance*. Aberdeen. March 2010.
- NHS Leadership Academy Talent and Talent Management Insights (2014). *Talent and Talent Management Insights*. Retrieved January, 2015, from <http://www.leadershipacademy.nhs.uk>.
- Luthan, Peterson & Suzanne (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*. 42(3), 243–256.
- Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Noelle, K. Newhouse, Barbara, O. Lewis, & John, W. Jones. (2004). *Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategies In The Ongoing Talent War*. Retrieved November 18, 2014, from <http://www.ipat.com/SiteCollectionDocuments/pdfs/wp-stm.pdf>.
- NW. M. A. Wazed & Shamsuddin Ahmed. (2009). *Project Management Maturity Model (PMMM) in Developing On-line Statistical Process Control Software: An Integrated Approach*. Malaysia.
- O'Leonard, K. & Harris, S. (2010). Bersin & Associates Talent Management Maturity Model. The latest in Enterprise Learning & Talent Management. *Research Bulletin*. 34,(4).
- Pankratz, D. (2008). *Program Evaluation and Community Schools of the Arts: Purposes, Concepts, and Tool*. Retrieved on November 22, 2008 from <http://www.nationalguild.org/pdf/ProgramEval.pdf>.
- Oracle Corporation. (June, 2012). *The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution*. World Headquarters, CA 94065 U.S.A.

- Puumsoft Company Limited. (2008). *Employee Performance Management Maturity Model-E-PMMM*. NEWSLETTER Q2, COACH-PMS, บริษัท ภูมิซอพท์ จำกัด.
- QAI Proprietary & Confidential. (2013). *Organizational Excellence Using PCMM: HCL Technologies Ltd.- BPO Services A Case Study*. Retrieved November 18, 2014, from [http://www. www. qaiglobalservices.com/downloads/HCL_PCMM_case_study.pdf](http://www.qaiglobalservices.com/downloads/HCL_PCMM_case_study.pdf).
- Sally Godfrey. (2008). [What is CMMI?](#): CMMI currently addresses three areas of interest. NASA presentation, Retrieved 8 December, 2008 from <http://skm.zoomquiet.io/data/20090329233157/index.html>
- Shepard, J.(2014). *Measuring the ROI of Human Capital Management*. The Bridge span Group.
- Software Engineering Institute.(2008). *CMMI for Development SCAMPI Class A Appraisal Results*. Carnegie Mellon University, Retrieved November 18, 2014, from <https://sas.cmmiinstitute.com/pars/>
- SHL Group Limited. (2008). *Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management*. Retrieved November 18, 2014, from <http://www.ceb.shl.com/assets/resources/Best-Practice-Integrated-Talent-Management>.
- S. M. Lee, B.-H. Rho & S.-G. Lee (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*. 41,9:1-15.
- The Future of Talent Management: Four Stages of Evolution. June 2012 Oracle Corporation World Headquarters 500 Oracle Parkway Redwood Shores, CA 94065. U.S.A.
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010). Global Talent management: Literature, Integrative framework and suggestions for future research. *Journal of world business*, 45,122-133.
- The Economist Intelligence Unit. (2007). *Building an integrated talent management strategy*. Retrieved November 18, 2014, from <http://www.adityabirla.com/thai/About-Us/vision-and-values>
- Thomas Grechenig & Martin Pazderka. (2007). *Project Management Maturity Models: Towards Best Practices for Virtual Teams*. Vienna University.
- Walter, G.M. (1995). Motivating for superior performance. *HR Executive Review: The High Performance Enterprise*, 3(1), 6-7, New York.
- Yapp, Maria. (2008). *White Paper: Measuring and achieving a strong return on investment intalent*. Xancam Consulting Limited.
- Yapp, [Maria](#). (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4),5–10.
- Zhai Fengyong & Liu Renhui. (2007). *Study on Framework of Construction Project Management Maturity Model*. International Conference on: Service Systems and Service Management, China.9-11 June 2007,DOI: 10.1109/ICSSSM.2007.4280298

ภาคผนวก - ร่างต้นฉบับ

คู่มือ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ สำหรับ สำนักงาน ก.พ.

ความเป็นและความสำคัญ

การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาครัฐ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมในบริบทการบริหารราชการ พลเรือนของส่วนราชการนั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำนักงาน ก.พ. เห็นความสำคัญยิ่ง จากมาตรการบริหารกำลังคนภาครัฐปี พ.ศ. 2552 – 2556 ได้กำหนด “มาตรการบริหารจัดการกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์” โดยในยุทธศาสตร์ที่ 2 เมีนผลการใช้กำลังคน ได้มีแนวทางการพัฒนาระบบการวางแผนและติดตามประเกี่ยวกับการพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการและทิศ ดำเนินการทางการพัฒนาประเทศ(Workforce Renewal) โดยให้องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกับหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องและส่วนราชการเตรียมกำลังคนให้มีขีดสมรรถนะและความพร้อมสำหรับการปฏิบัติภารกิจ ด้วยการส่งเสริมให้ ส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพและแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (Succession Plan) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างคลังบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น มีสมรรถนะและศักยภาพสูง (Successors Talent Inventory) สำหรับเตรียมกำลังคนให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมสำหรับปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจหรือในตำแหน่งที่มีความสำคัญ เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการมีความพร้อมในการบริหารงานและการส่งมอบบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

จึงสอดคล้องกับภารกิจที่ สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มและพัฒนาระบบ HiPPS (High Performance and Potential System: HiPPS) มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ในส่วนราชการนำร่อง 8 หน่วยงานและได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2547 ให้ขยายผลระบบดังกล่าว โดยระบบ HiPPS นี้ เป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในภาครัฐราชการของไทยที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อให้ข้าราชการเป็นคนคุณภาพคนดี มีความเป็นมืออาชีพตลอดจนมีขีดสมรรถนะเพียงพอและสอดคล้องกับสภาพการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในภาครัฐราชการที่มีคุณภาพในอนาคต และนับถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรวมทั้งสิ้น 10 รุ่น จำนวน 714 คน จาก 97 ส่วนราชการ ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า ส่วนราชการต่างๆ เห็นถึงประโยชน์ความจำเป็นและให้ความสนใจนำระบบ HiPPS นี้ไปใช้ในการวางแผน ติดตามและบริหารกำลังคนคุณภาพมากขึ้นเป็นลำดับ รวมทั้งในบางส่วนราชการได้มีการพัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพของตนเองให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการเอง ตามกลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพเชิงรุกที่เรียกว่า กลไก PRIDE ที่ครอบคลุมด้านการวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting & Selecting) การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหารกำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการ (Institutionalizing) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) และการติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating & Monitoring)

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

โดยแนวทางการนำไปใช้ในการปฏิบัติของส่วนราชการนั้น มีการปรับปรุงตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนั้น ๆ

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จึงได้ดำเนินโครงการปรับปรุงการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ โดยรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามในกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบและผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนงานของกำลังคนคุณภาพ จำนวน 305 คน (ข้อมูลเชิงปริมาณ) รวมทั้ง ได้จัดประชุมระดมความคิดเห็น 5 ครั้ง (ข้อมูลเชิงคุณภาพ) มีผู้เข้าร่วมรวมทั้งสิ้น 73 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้บังคับบัญชาระดับต้น กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบระบบและกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เคยอยู่ในระบบ HiPPS พบว่า ปัจจัยเสริมที่สำคัญ 3 อันดับแรกที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในส่วนราชการ คือ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารโดยกำหนดเป็นแผน/กลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) การประเมินผลและปรับปรุงการบริหารระบบอย่างต่อเนื่อง และ 3) การติดตามและประเมินผลการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์อย่างจริงจัง ดังนั้น จากการติดตามการใช้ระบบ HiPPS ของส่วนราชการ ซึ่งพบได้ว่า ส่วนราชการบางส่วนยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบ HiPPS ได้เต็มที่ตามเจตนารมณ์ของระบบ HiPPS ที่ดำเนินการมากกว่า 10 ปี

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จึงได้ดำเนินโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ โดยผลการศึกษา พบว่า 1) จากการศึกษานวัตกรรมด้านเครื่องมือและกลไกการติดตามและประเมินผลที่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาคือ โมเดลการวัดระบวุฒิมิภาวะของการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Model- TMMM) 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม การติดตามและประเมินความพร้อมของการใช้ประโยชน์ในกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวม 404 คนจาก 92 ส่วนราชการ/หน่วยงานอิสระของรัฐตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment พบว่า ส่วนราชการมีความพร้อมในด้านการสรรหามีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.47 จากช่วงพิสัย 1-5 รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้าน การจัดการกำลังคน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และการบริหารค่าตอบแทน ด้วยคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.07, 3.01, 2.85, 2.80 และ 2.76 ตามลำดับ และผลการประเมินตนเองของกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเกี่ยวกับ การแสดงผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง วัดจากผลการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านผลผลิตคือ ทำงานบรรลุตามเป้าหมายมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.68 รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์คือ ทำงานให้เป็นที่ยอมรับเกิดประโยชน์ต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน ด้านผลกระทบคือ ทำงานให้มีความเป็นเลิศ เกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 3.45 ตามลำดับ และ 3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารและผู้บริหารคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS พบว่า ในมุมมองและทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อระบบ HiPPS เห็นถึงประโยชน์ที่สร้างคนเก่งรักษาคนดีไว้ได้ คือ 1) สามารถรักษาคนเก่งที่มีความสามารถให้ทำงานอยู่กับหน่วยงานได้ต่อเนื่อง 2) สร้างความก้าวหน้าและให้หลักประกันในเส้นทางอาชีพ (Career path) แก่กำลังคนคุณภาพสามารถเติบโตในสายงานที่มั่นคง 3) พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรในองค์กรโดยสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 4) สร้างเครือข่ายการทำงานให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีโอกาสทำงานและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานอื่น ๆ โดยกระบวนการที่

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

สำคัญในการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพคือ ด้วยการพัฒนาศักยภาพให้สามารถเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรและระบบราชการต่อไป

ในการถอดบทเรียนจากการศึกษาเหล่านี้ ทางสำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงได้พัฒนาเครื่องมือการติดตามการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ HiPPS และเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการด้วยการจัดทำคู่มือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพสำหรับ สำนักงาน ก.พ. ขึ้น

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่ออธิบายสภาพปัญหาอุปสรรคและแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HiPPS สำหรับส่วนราชการ
2. เพื่อเป็นแนวทางการใช้เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

ปัญหาอุปสรรคสำคัญของการใช้ระบบ HiPPS ของส่วนราชการ

สามารถสรุปในเชิงของการพัฒนาระบบ HiPPS ได้ 5 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ข้าราชการทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ข้าราชการผู้รับผิดชอบดูแลระบบ ข้าราชการกลุ่มพี่เลี้ยง และข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ ในบางส่วน ยังขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ร่วมกันในกลไกของระบบ HiPPS เนื่องจากไม่ได้รับหรือ เห็นประโยชน์ที่ชัดเจนจากระบบตามที่ตนเองหรือองค์กรคาดหวัง

ลำดับที่ 2 บางส่วนราชการไม่สามารถดำเนินการได้จริงตามกลไกของระบบ HiPPS เช่น การหมุนเวียนงาน ที่ระบุในกรอบการสั่งสมประสบการณ์ การมอบหมายงานที่ทำหาย เป็นต้น

ลำดับที่ 3 บรรยากาศหรือบริบทในบางส่วนราชการที่ยังไม่เข้าใจหรือให้ความสำคัญกับระบบ HiPPS

ลำดับที่ 4 บางส่วนราชการไม่สามารถจัดหาหรือจัดให้มีการมอบหมายพี่เลี้ยงไว้ได้ชัดเจน

ลำดับที่ 5 ระบบการติดตามและการใช้ประโยชน์จากระบบ HiPPS ยังทำได้ไม่ชัดเจน

แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพระบบ HiPPS สำหรับส่วนราชการ

สามารถสรุปเป็นข้อเสนอ แนวทางปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ HiPPS และเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ HiPPS

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE

ส่วนที่ 3 แนวทางการเตรียมความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 4 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ส่วนที่ 1 แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ HiPPS

จากสภาพปัญหาข้างต้น จำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ระบบ HiPPS เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของระบบราชการไทย และลดช่องว่างการบริหารกำลังคนคุณภาพในสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง

1. ด้านการบริหารจัดการระบบ

- 1.1 จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลระบบ HiPPS
- 1.2 มีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพตามแนวทางของ สำนักงาน ก.พ. อย่างต่อเนื่อง
- 1.3 มีกลไกการตรวจสอบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 1.4 มีหลักเกณฑ์และมาตรฐานในมิติหรือกลไกต่างๆ ที่ชัดเจน
- 1.5 มีการทบทวนการบริหารจัดการระบบ HiPPS อย่างสม่ำเสมอ

2. ด้านผู้บริหารระดับสูง

2.1 เป็นผู้ใช้ประโยชน์จากระบบ HiPPS เป็นหลัก และวิธีใช้ประโยชน์ที่ได้ผลดีคือ การพัฒนาเพิ่มคุณค่าหรือคุณวุฒิของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมากขึ้นด้วยการมอบหมายงานที่ยากและท้าทายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อหน่วยงาน และจะมีผลให้มีความรู้สึกผูกพัน ท่วมเทและต้องการที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป

2.2 สำนักงาน ก.พ. สร้างความเข้าใจและสนับสนุนให้มีการใช้ประโยชน์จากระบบ HiPPS ให้แก่ผู้บริหารส่วนราชการอย่างต่อเนื่องในทุกเวที ทุกหลักสูตรสำหรับผู้บริหารที่มีการพบปะกัน

2.3 ผู้บริหารเต็มใจและพร้อมยินดีที่จะกระจายอำนาจของตนให้กับผู้เกี่ยวข้องในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3. ด้านการประชาสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย

- 3.1 สร้างระบบเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 3.2 มีกระบวนการบูรณาการความรู้ และหาแนวทางการดำเนินงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการ
- 3.3 จัดให้มีการเทียบเคียงกับส่วนราชการอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนนวัตกรรมที่ส่งผลดีต่อส่วนราชการ

4. ด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

4.1 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต้องได้รับการบ่มเพาะในด้านการเป็นคนดีคนเก่งเสมอ และให้มีความคิดเชิงบวกโดยให้รู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้น มีความหมายต่อความสำเร็จของหน่วยงานและระบบด้วย

4.2 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องได้รับพลังอำนาจและมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

4.3 เสริมสร้างแรงจูงใจในกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มพี่เลี้ยงของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ได้รับการยอมรับ ยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเด่นชัด

5. ด้านการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5.1 มีระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ระบบพี่เลี้ยง ระบบให้คำปรึกษา ระบบการเรียนรู้ทางออนไลน์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

5.2 สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มที่มีความสนใจตรงกัน เป็นต้น

5.3 สร้างระบบการหมุนเวียนงานภายในกระทรวง ระหว่างส่วนราชการเพื่อความหลากหลาย

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE

จากผลการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนราชการกลุ่มหนึ่ง ได้สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารกำลังคนคุณภาพตามกลไก PRIDE ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดหวัง ซึ่งพบว่ามีช่องว่างของแนวปฏิบัติที่ดี กล่าวคือ ผู้บริหารบางท่านมองว่า กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงส่วนใหญ่ ได้รับมอบหมายงานค่อนข้างมากและถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากผู้บังคับบัญชา จนขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตนเองตามแผนที่วางไว้ ส่วนกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเห็นว่า ระบบ HiPPS ยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคนคุณภาพด้วยกลไก PRIDE เช่น ขาดแผนกำลังคนทดแทนผู้บริหารที่จะเกษียณอายุราชการ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบ HiPPS ยังมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย ขาดการหมุนเวียนงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ และเส้นทางอาชีพบางคนยังไม่ชัดเจน และไม่มีการติดตามการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพที่เป็นระบบ ดังนั้น จึงมีประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ HiPPS ที่เหมาะสมตามกลไก PRIDE ดังนี้

2.1 การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning)

การเตรียมความพร้อมของระบบ HiPPS ภายในหน่วยงาน ส่วนราชการควรจัดทำแผนกำลังคนระยะยาว ดูแลผู้ที่จะเกษียณอายุและข้าราชการใหม่ให้เหมาะสม โดยดำเนินการการคาดประมาณอัตรากำลังคนทดแทนในระยะยาว พร้อมทั้งเตรียมพัฒนาและสร้างบุคคลนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าต่อไป และคุณลักษณะของผู้รับการสืบทอดสู่การเป็นผู้บริหารที่สำคัญมีดังนี้

- 1) มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการกับคน
- 2) คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น
- 3) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้อง
- 4) มีจิตวิญญาณในการทำงานราชการ

2.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกกำลังคน (Recruiting and Selecting)

ส่วนราชการควรจัดตั้งกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นระบบและที่ยึดมาตรฐานคุณภาพเป็นหลักสำคัญ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกันในระดับกรมและหน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมแท้จริงในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก
- 2) ทุกหน่วยงานต้องทำงานรับผิดชอบร่วมกันในการประเมินและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 3) ลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพสูงและมีความเป็นมืออาชีพ เฉพาะในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเข้ามาในหน่วยงานเพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้น

2.3 ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วม (Institutionalizing)

สำนักงาน ก.พ. มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารและข้าราชการกลุ่มอื่นของส่วนราชการ เห็นถึงความสำคัญของระบบ HiPPS อย่างสม่ำเสมอ

สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ของหน่วยงานอาจสอดแทรกข้อมูลระหว่างการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร

สำหรับกลุ่มข้าราชการภายในส่วนราชการ ควรมีกระบวนการสร้างความเข้าใจให้เห็นความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพที่มีต่อระบบราชการในปัจจุบันและอนาคต

ซึ่งมีปัจจัยเงื่อนไขที่สนับสนุนให้แนวทางการบริหารจัดการระบบมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) ข้าราชการทุกกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบ HiPPS ควรได้มีส่วนร่วมรับประโยชน์จากการมีระบบ HiPPS ร่วมด้วย
- 2) ผู้สอนงานควรมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคลหรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยงานได้
- 3) กลุ่มที่เลี้ยงต้องมีคุณลักษณะใจกว้าง เต็มใจถ่ายทอดประสบการณ์และยินดีเมื่อเห็นรุ่นน้องก้าวหน้า
- 4) ผู้บังคับบัญชาควรทบทวนข้อมูลและรับฟังสภาพปัญหาของกำลังคนคุณภาพ
- 5) ผู้บริหารควรปรับมุมมองใหม่โดยเน้น “พัฒนาคน” จะช่วยเสริม “การใช้ประโยชน์จากกำลังคน”
- 6) การประเมินผลการทำงานควรพิจารณาจากพัฒนาการที่ดีขึ้น

2.4 ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์

มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นข้อเสนอแนะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ HiPPS ดังนี้

- 1) ระบบที่เลี้ยงเชิงรุก คือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่ประสบความสำเร็จเป็นชำนาญการพิเศษ มีเงื่อนไขให้กลับมาเป็นพี่เลี้ยง และพี่เลี้ยงควรได้มีการอบรมพิเศษร่วมด้วย
- 2) กำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเป็นแบบรายบุคคล (Individual Career Roadmap)
- 3) การพัฒนาองค์ความรู้ในสายอาชีพ เป็นระบบสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพบนพื้นฐานของการสะสมความรู้และการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- 4) ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานที่ท้าทายและให้อิสระในการคิด การออกแบบในการทำงาน
- 5) ทบทวนกรอบการส่งเสริมประสบการณ์ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพทุกปีเพื่อให้สอดคล้องพลวัตในบริบทการทำงานตามการเปลี่ยนแปลงและคงอยู่ของส่วนราชการ

2.5 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ผลการศึกษาพบว่า ความคาดหวังต่อระบบ HiPPS ในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจสูงเป็นลำดับต้นๆ ดังนั้น ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ HiPPS ในด้านนี้ มีดังนี้

- 1) จัดให้มีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังและเป้าหมายของบุคลากรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
- 2) สร้างความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่มั่นคงกว่าค่าตอบแทนตัวเงิน
- 3) มีแรงจูงใจพิเศษ ที่ต้องมีวิธีการพิจารณาที่ชัดเจน เป็นจริง โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 4) ปรับปรุงฐานเงินเดือนและสวัสดิการให้เหมาะสมตามประสิทธิภาพการทำงาน
- 5) ปรับปรุงกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยเฉพาะการประเมินผลงาน
- 6) ให้การเสริมแรงข้าราชการกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ได้รับการชื่นชม ประกาศยกย่องหรือเลื่อนขั้น

2.6 ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาวិเคราะห์นั้นพบว่า การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม ซึ่งมีแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบ HiPPS มีดังนี้

- 1) การใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ต้องมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ และให้อิสระในการทำงานเพื่อ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์โครงการใหม่ ๆ
- 2) การใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักในคุณค่าของงานที่มอบหมายที่ส่งผลดีต่อผู้อื่น สังคม ประเทศชาติ แทนการให้สิ่งจูงใจในรูปของตัวเงิน
- 3) พิจารณาให้มีการปรับปรุงเกณฑ์ในการรักษาสถานะอยู่ในระบบ HiPPS โดยการประเมินแบบ 360 องศา อาจมีผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตนเอง

ส่วนที่ 3 แนวทางการเตรียมความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

จากผลการประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ กิลลิส (Gillis Jr., 2012) พบว่า ส่วนราชการส่วนใหญ่มีความพร้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C) และเมื่อพิจารณาแยกรายด้านพบว่าความพร้อม 5 ลำดับแรกจากมากไปน้อยคือ มีความพร้อมด้านการสรรหา ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการจัดการประสิทธิภาพองค์กร ด้านการจัดการกำลังคน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และการบริหารค่าตอบแทน ตามลำดับ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการไว้ดังนี้

มิติ	ประเด็น	แนวทางการเตรียมความพร้อม
1	การจัดการกำลังคน	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดตั้งระบบบริหารจัดการกำลังคน ● ระบุจำนวนและประเภทของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้เหมาะสม กับแผนการทำงานและความต้องการในอนาคต
2	การสรรหา	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการลงทุนด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ● มีการตั้งระบบการสรรหาที่เหมาะสมกับลักษณะงาน ● กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกันในระดับกรมหรือกระทรวง
3	การบริหารผลการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลการปฏิบัติงานต้องเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ● มีการปรับปรุงวิธีการทำงานและรูปแบบการทำงาน เอกสาร ระบบต่างๆ เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4	ค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ● กำหนดหลักเกณฑ์ที่เปิดเผยและโปร่งใส
5	การพัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดตั้งระบบการบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร ● สร้างเส้นทางการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน
6	การเรียนรู้และการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมภาวะผู้นำ และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ● จัดตั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างตลอดเวลาและต่อเนื่อง

การวิเคราะห์ตามโมเดลวุฒิภาวะหรือโมเดลความพร้อมในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Model) พัฒนาโดย Bersin & Associates (2012) ซึ่งเป็นเครื่องมือแสดงระดับการพัฒนาของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ 4 ระดับ

1. ระดับการจัดการคนคุณภาพตามหน้าที่ไม่มีการเชื่อมโยงระบบอื่น (Siloed Talent Management)
2. การจัดการคนคุณภาพตามมาตรฐานเทียบเคียงได้ (Standardized Talent Management)
3. การจัดการคนคุณภาพเชิงบูรณาการเชื่อมโยงกันทุกระบบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Integrated Talent Management)
4. การจัดการคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Talent Management)

พบว่า หน่วยงานราชการส่วนใหญ่ มีคะแนนรวมเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C) กล่าวคือ มีการจัดการกำลังคนคุณภาพตามหน้าที่ (Siloed Talent Management) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบแบบแยกส่วน ไม่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการอื่นๆ จุดอ่อนของการบริหารจัดการแบบตามหน้าที่ คือ

1. กระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพไม่ชัดเจน
2. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ
3. ขาดการบูรณาการ ต่างคนต่างทำ
4. การติดตามและประเมินขาดความชัดเจน

เพื่อยกระดับความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพจากการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพแบบตามหน้าที่ (Siloed Talent Management) เป็นการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพตามแบบมาตรฐาน (Standardized Talent Management) ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยมาเฉพาะเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานหรือภาคส่วนนั้น ๆ แต่มีการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ด้วยการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลและบุคลากรขั้นพื้นฐาน โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดูแลรับผิดชอบกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ลักษณะการบริหารจัดการแบบมาตรฐาน ประกอบด้วย

- กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอย่างชัดเจน
- การวางแผนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพประจำปี โดยวางเป้าหมายและผลลัพธ์ให้ชัดเจน
- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานทุกระบบที่ยังขาด
- การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานและระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ
- การบูรณาการเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงาน
- การติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคล
- บุคลากรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1) ด้านผลผลิต ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนที่ทำได้ตามตัวชี้วัด ทำได้ตามเกณฑ์ ตามเงื่อนไข ได้แก่ ทักษะการทำงานหรือโครงการที่มีประสิทธิภาพชิ้นทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งมอบงานได้ตามเวลา การมีความก้าวหน้าในงานตามแผนการพัฒนาดตนเอง เป็นต้น

2) ด้านผลลัพธ์ ของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและจากผู้บริหารเพิ่มขึ้น มีผลงานได้มาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ เป็นที่ยอมรับของทุกคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

3) ด้านผลกระทบต่อหน่วยงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกำลังคนคุณภาพทำได้อย่างดีเยี่ยมจนเห็นผลเชิงประจักษ์ชัดที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม สนับสนุนให้หน่วยงานเป็นที่ยอมรับจากประชาชนเพิ่มมากขึ้น สนับสนุนให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดี มีระบบการทำงานที่กระชับขึ้น และสนับสนุนโอกาสให้การทำงานในหน่วยงานมีมาตรฐานทัดเทียมกับสากลเพิ่มขึ้น

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ใช้เครื่องมือ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรง พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน และตัวข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เนื่องจาก การใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อพิจารณาความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันและเพื่อความโปร่งใส ลดความลำเอียงในการประเมินจากหัวหน้างานแต่ฝ่ายเดียว (Luthan, Peterson & Suzanne, 2003)

กระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

การใช้เครื่องมือ

ผู้ใช้เครื่องมือสามารถปรับใช้แบบสอบถามเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในฉบับเดียวกันได้ทั้งผู้ประเมินที่เป็นข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดหรือเห็นผลงาน อาจจะใช้เวลาในการประเมินปีละครั้งต่อเนื่อง 3 ปี เพื่อดูพัฒนาการที่ดีขึ้น

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน	รูปแบบการประเมิน	ระยะเวลา	การแจ้งผล
ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ	ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ที่ผู้บังคับบัญชา มอบหมาย หรือใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา	- ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน - การประเมินผลสำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	ตามการตกลงของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน หรือ ตามรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามระบบราชการใช้อยู่ 2 รอบต่อปี หรืออาจจะกำหนดเวลาการประเมินเอง	- ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบตามวิธีการที่เหมาะสม - ให้หน่วยงานส่งผลการประเมินให้ส่วนงานทรัพยากรบุคคล

ข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้เครื่องมือ

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อ ทบทวน ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และเพื่อเป็นข้อมูลเชิง ประจักษ์ในผลสำเร็จของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ซึ่งอาจจะนำไปประยุกต์ใช้กับข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ ได้ เช่นกัน โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้เครื่องมือ ได้แก่

1. ข้อมูลที่ระบุมานี้ แบบประเมินนี้ ถือเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพของข้าราชการกลุ่มกำลังคน คุณภาพในเชิงปริมาณ ในขณะที่เดียวกันข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพสามารถแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการ ปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ โดยการอ้างอิงถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ของผลสัมฤทธิ์ในโครงการต่างๆ ที่ดำเนินงานใน หน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยระบุถึงภาระหน้าที่ที่ประสบความสำเร็จ
2. การทำข้อตกลงการประเมินผลสัมฤทธิ์ก่อนการประเมิน โดยข้อตกลงเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน รวมทั้งข้อตกลงเป็นที่รับรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ส่งผลให้เกิดการยอมรับและสร้าง ความยุติธรรมในหน่วยงาน
3. เมื่อผ่านพ้นระยะการประเมินผลสัมฤทธิ์ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ร่วมรับรู้ผลการประเมิน พร้อมร่วมกันวางแผนการพัฒนาศักยภาพของผู้รับการประเมินทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. ผู้ประเมินกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการปฏิบัติงานรอบต่อไปกับผู้รับการประเมิน

เกณฑ์การประเมิน

โดยมีเกณฑ์การประเมินการจําแนกระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ตามแนวคิดของ บลูม (Bloom, 1976) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 4.00–5.00 แสดงว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีมาก หรือระดับ A
- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 3.00–3.99 แสดงว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี หรือระดับ B
- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 2.00–2.99 แสดงว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้ หรือระดับ C
- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.99 แสดงว่า ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปรับปรุงหรือระดับ D

เกณฑ์มาตรฐาน

ในการจําแนกระดับคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพและ ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาตนเองให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ของแต่ละองค์ประกอบในการวัด

องค์ประกอบ	ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ข้อเสนอแนะ
1.ด้านผลผลิต (5 ข้อ) คะแนนเฉลี่ย เต็ม 5 คะแนน	1.00-1.99	ปรับปรุง หรือระดับ D	เริ่มต้นกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ไม่สูงเกิน และให้ เวลาในการทำชิ้นงานหรือโครงการมากขึ้น และ วางแผนการทำงานให้ชัดเจนขึ้น เน้นมอบหมายงาน ที่มีความเป็นไปได้ในการทำให้สำเร็จได้
	2.00-2.99	พอใช้ หรือ ระดับ C	ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งมอบงานได้ ตามเวลาบ้างไม่ได้บ้าง ดังนั้น จึงควรกำหนดเป้าหมาย ระยะสั้น ๆ เพื่อให้สำเร็จก่อน จึงเริ่มตั้งเป้าหมาย ระยะสั้นถัดไป เป็นการฝึกทำงานให้สำเร็จตามเป้า

องค์ประกอบ	ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ระดับ	ข้อเสนอแนะ
	3.00–3.99	ดี หรือ ระดับ B	กำหนดเป้าหมายการทำงานที่สูงขึ้น และกำหนดใช้ เวลาในการทำชิ้นงานหรือโครงการมากขึ้น
	4.00–5.00	ดีมาก หรือ ระดับ A	ทำงานได้สำเร็จเหนือเป้าหมายที่กำหนด ส่งมอบงาน ได้ตามเวลาเสมอ ควรเริ่มทำงานที่สร้างสรรค์ ใช้เวลา ทำงานที่ละเอียดลออมากขึ้นกว่าเดิม
2.ด้านผลลัพธ์ (6 ข้อ) คะแนนเฉลี่ย เต็ม 5 คะแนน	1.00-1.99	ปรับปรุง หรือระดับ D	อาจทำงานได้สำเร็จตามเป้าหรือไม่สำเร็จตามเป้าก็ ตาม แต่คุณภาพของผลงานที่ได้ยังไม่เป็นที่ยอมรับของ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงต้องฝึกการ ตรวจสอบการทำงานและทบทวนการทำงานเป็นระยะ
	2.00-2.99	พอใช้ หรือ ระดับ C	มีการทบทวนผลงานก่อนส่งมอบงาน และควรสร้าง สัมพันธภาพพร้อมสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ถึงความถูกต้องและคุณภาพของงานที่ทำเป็นระยะ
	3.00–3.99	ดี หรือ ระดับ B	ผลงานเป็นที่ยอมรับของคนในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นควรเริ่มหาโอกาสทำกิจกรรมหรือโครงการใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
	4.00–5.00	ดีมาก หรือ ระดับ A	ยังคงรักษาระดับของการทำกิจกรรม/โครงการที่เน้น การทำงานสร้างสรรค์เพื่อส่วนรวม เพื่อสังคม ที่อาจจะ ใช้เวลา นอกเหนือ ร่วมด้วย โดยเสนอร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา
3.ด้านผลกระทบ ต่อหน่วยงาน (10 ข้อ) คะแนนเฉลี่ย เต็ม 5 คะแนน	1.00-1.99	ปรับปรุง หรือระดับ D	มีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียง สร้างผลงานให้เป็นที่ ประจักษ์ของประชาชน หรือบุคคลภายนอกน้อย จึง ควรได้รับการเสริมความเชื่อมั่น พลังกำลังใจในงานที่จะ ทุ่มเทสร้างสรรค์ผลงานเพื่อประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น
	2.00-2.99	พอใช้ หรือ ระดับ C	ควรแสวงหาข้อมูลเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานและ ความมั่นใจในการทำผลงานที่ยากท้าทายที่สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างต่อสังคมและประเทศชาติ
	3.00–3.99	ดี หรือ ระดับ B	ให้คงหมั่นเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญที่สามารถสร้างผลงาน ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเชิงบวกให้กับสังคม
	4.00–5.00	ดีมาก หรือ ระดับ A	ให้คงหมั่นเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญที่สามารถสร้างผลงาน ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาเชิงบวกให้กับสังคมและ ประเทศชาติ

การกำหนดสัดส่วนระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

การแสวงหาผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพความสามารถให้ก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานระดับสูงจำเป็นต้องมีการประเมินและค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน โดย การกำหนดสัดส่วนบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ สามารถกำหนดได้ ดังนี้

ระดับ 1 ผลงานควรปรับปรุง	ระดับ 2 ผลงานมาตรฐาน	ระดับ 3 ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน	ระดับ 4 ผลงานสูงกว่ามาตรฐานมาก
มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับปรับปรุงอย่างมากน้อยกว่า 5 ข้อ	มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับต่ำระหว่าง 5-10 ข้อ	มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับดีระหว่าง 11-15 ข้อ	มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานในระดับดีมากมากกว่า 16 ข้อ ขึ้นไป

แบบฟอร์ม เครื่องมือการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงจากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ผลผลิต					
1. กิจกรรม โครงการ และงานต่างๆ ที่ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ออกแบบขึ้นมาช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะของท่านในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
2. กิจกรรมและโครงการที่ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพออกแบบขึ้นมา ได้ถูกนำมาใช้ในส่วนราชการแล้วพบว่ามีประสิทธิภาพมาก					
3. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ สอดคล้องกับ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
4. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ บรรลุตามเกณฑ์ ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ตั้งไว้					
5. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพมีการส่งมอบงานที่อยู่ใน ความรับผิดชอบ ได้ทันตามเวลาที่กำหนด					
ผลลัพธ์					
6. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็น ตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการคนอื่นๆ ได้					
7. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน					
8. ผู้บังคับบัญชายอมรับ และให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเป็นจริงที่ปรากฏ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้รับการยอมรับ และชื่นชมจากบุคคลภายนอกหน่วยงาน					
10. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ได้สร้างสรรค์ผลงานที่มีส่วนให้หน่วยงานเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม					
11. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความพร้อมที่จะทุ่มเทร่างกายแรงสติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
ผลกระทบ					
12. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง					
13. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก					
14. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้รับการยอมรับจากประชาชน/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
15. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้หน่วยงานมีกิจกรรม/โครงการใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
16. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำผลงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมอย่างแพร่หลาย					
17. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ร่วมสร้างชื่อเสียงที่ดีให้แก่ส่วนราชการที่ปฏิบัติอยู่และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ					
18. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงยากที่จะลาออกจากราชการ					
19. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีส่วนร่วมในการสร้างความรัก ความสามัคคี ลดความขัดแย้ง ในหมู่คณะ หรือทีมงานลงได้					
20. ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ มีความผูกพันทุ่มเทต่องานพร้อมมีส่วนร่วมในการทำงาน/โครงการของส่วนราชการได้มากขึ้น					
21. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่ม Ranking ในเชิงบวกของประเทศ เช่น ลดคอร์รัปชัน เพิ่ม GDP เพิ่มคุณภาพพลเมือง ลดความยากจน เป็นต้น					

2. เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE

วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับระบบ โดยใช้ในการประเมินภาพรวมของทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบ HiPPS ครอบคลุมตามกิจกรรมทั้ง 6 ด้านนั้น มีความเหมาะสมเป็นไปตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์ของระบบ



โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

คำจำกัดความ

การประเมินระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ด้วยกันคือ 1) สภาพปัจจุบันของส่วนราชการ/หน่วยงานอิสระของรัฐในการพัฒนาระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE 2) ความคาดหวังที่มีต่อส่วนราชการในการพัฒนาระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE และ 3) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของการพัฒนาระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE ซึ่งวัดตามกลไก 6 ด้านหลัก ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) เพื่อให้ส่วนราชการเห็นความจำเป็นของการวางแผนกำลังคนและมีส่วนร่วมในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาคราชการ รวมทั้งเพื่อปรับบทบาทสำนักงาน ก.พ. ไปสู่การเป็นผู้กำหนดนโยบาย การกำกับดูแลและการรักษามาตรฐาน เช่น การจัดทำแผนการทดแทนสำหรับ ตำแหน่งต่างๆ การระบุรายชื่อผู้ที่จะมาทดแทน การประเมินสมรรถนะและศักยภาพผู้ที่จะมาทดแทน หรือการ เตรียมพัฒนาบุคลากรตามรายชื่ออย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนได้อย่างมีคุณภาพ

2. การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and Selecting) เพื่อให้ส่วนราชการมีคลังข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เพียงพอ มีขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงไว้ ในราชการ พร้อมเปิดโอกาสให้ข้าราชการกลุ่มอื่นได้รับการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อลดปัญหาเรื่องการมือคด การสนับสนุนหรือเลื่อนระดับให้เหมาะสมกับศักยภาพ วิธีการประเมิน กำลังคนคุณภาพอย่างไรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการคัดเลือกและเลื่อนระดับให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่แท้จริง

3. การถ่ายทอดและการสอนงาน (Institutionalizing) เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการ การเตรียมกำลังคนคุณภาพเชิงรุกสำหรับภาคราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ HiPPS แก่ข้าราชการทุกกลุ่ม

4. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีศักยภาพและมีความพร้อมสำหรับตำแหน่งระดับสูงในราชการ เช่น ระบบการสอนงาน การหมุนเวียนงานแบบตัดขาดจากหน่วยงานต้นสังกัด ระบบการเรียนรู้ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง การมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบหรือต้องตัดสินใจ หรือการรักษาการตำแหน่งผู้บริหารเมื่อผู้บริหารไม่อยู่

5. การติดตามการใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ (Evaluating and Monitoring) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์สูงสุดจากข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ที่มีบทบาทในการประเมินผลการดำเนินงานคือ ผู้ที่ได้รับผลจากระบบมากที่สุดคือ ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และอาจให้บุคคลอื่นประเมินร่วมด้วยได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง พี่เลี้ยง และผู้รับผิดชอบดูแลระบบหรือนักทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันที่มีต่อการใช้ระบบ HiPPS

การใช้เครื่องมือ

ผู้ใช้เครื่องมือสามารถปรับใช้แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในฉบับเดียวกันได้ทั้งผู้ประเมินที่เป็นข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ใกล้ชิดหรือเห็นผลงาน อาจจะใช้เวลาในการประเมินปีละครั้งต่อเนื่อง 3 ปีเพื่อดูพัฒนาการที่ดีขึ้น

ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE

การติดตามและประเมินผลการใช้ระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE เป็นการประเมินการรับรู้สภาพปัจจุบันและคาดหวังในอนาคตที่ได้รับผลจากระบบมากที่สุด ดังนั้นในการประเมิน ผู้ประเมินต้องพิจารณาข้อมูล คือ ต้องมีการศึกษาความสอดคล้องระหว่างความคาดหวัง กับสิ่งเกิดขึ้นจริง การปฏิบัติและผลลัพธ์ เมื่อได้ผลอย่างไรแล้วจึงเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และมาตรฐานที่คาดว่าจะให้เกิดขึ้นแล้วตัดสินใจ

เกณฑ์การประเมิน

โดยมีเกณฑ์การประเมินการจัดระดับคะแนนเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของส่วนราชการในการบริหารจัดการระบบ HiPPS ตามแนวคิดของ บลูม (Bloom, 1976) แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00-5.00 แสดงว่า ส่วนราชการ มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังอยู่ระดับสูงมาก (ระดับ

A)

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.00-3.99 แสดงว่า ส่วนราชการ มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังอยู่ระดับสูง (ระดับ B)

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 2.00-2.99 แสดงว่า ส่วนราชการ มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังอยู่ระดับพอใช้ (ระดับ C)

คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.99 แสดงว่า ส่วนราชการมีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวังอยู่ระดับปรับปรุง (ระดับ D)

การแปลผล

ส่วนการคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index- PNI) ได้มาจาก คะแนนเฉลี่ยของความคาดหวัง ลบด้วยคะแนนเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันถ้าได้คะแนนสูง แสดงว่า ส่วนราชการนั้นมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างหรือพัฒนาในประเด็นนั้นสูงด้วย จึงควรจัดเป็นลำดับแรก ๆ ที่ส่วนราชการควรนำมากำหนดแผน การพัฒนาหรือปรับปรุงการใช้ระบบ HiPPS ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในทางตรงข้าม ถ้าได้คะแนนต่ำ แสดงว่า ส่วนราชการนั้นมีความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างหรือพัฒนาในประเด็นนั้นต่ำ จึงไม่จำเป็นต้องพัฒนาในด้านนั้น ต่อ แสดงว่าไม่มีช่องว่างของปัญหาที่ต้องแก้ไข เพราะสภาพที่เป็นอยู่จริงนั้นใกล้เคียงกับที่หน่วยงานคาดหวังอยู่แล้ว

แบบฟอร์ม เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบ HiPPS ตามกลไก PRIDE

โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับความเห็น/ความเป็นจริงของท่านทั้ง 2 ด้าน คือ

สภาพปัจจุบัน กับ สภาพที่คาดหวังของหน่วยงาน หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน

สภาพปัจจุบันที่หน่วยงานเป็นอยู่จริง					การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยที่ส่วนราชการของท่าน	มาตรฐานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานคาดหวัง				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การวางแผน (Planning)										
					1. มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้อย่างชัดเจน					
					2. มีการจัดตั้งคณะทำงานในการบริหารจัดการระบบข้าราชการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ชัดเจน					
					3. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ระบบงาน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการใช้ประโยชน์ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพไว้ชัดเจน					
					4. มีแผนงานในการพัฒนาให้กลุ่มข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทหรือประเด็นที่ท้าทายของสังคม					
					5. มีระบบเตรียมความพร้อม และสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ เช่น อบรม ปฐมนิเทศสื่อสารข้อมูล มีกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ					
					6. จัดเตรียมคู่มือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตั้งแต่เกณฑ์การสรรหา และคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ ประเมินผล					
					7. มีกลยุทธ์ในการเพิ่มและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ					
การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน (Recruiting & Selecting)										
					8. หลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน					
					9. หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก รวมทั้งคุณสมบัติของผู้สมัครข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง					
					10. หน่วยงานประชาสัมพันธ์โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วยการเชิญข้าราชการ HiPPS รุ่นพี่มาถ่ายทอดประสบการณ์					
					11. ส่วนราชการมีการสรรหากำลังคนคุณภาพต่อเนื่องจนมี คลังคนคุณภาพ (Talent pool) ไว้มากเพียงพอ					
					12. ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบร่วมด้วย					

สภาพปัจจุบันที่หน่วยงานเป็นอยู่จริง					การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยที่ส่วนราชการของท่าน	มาตรฐานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานคาดหวัง				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การถ่ายทอดของส่วนราชการ (Institutionalizing) และการสอนงาน (Coaching)										
					13. ท่านได้รับการถ่ายทอดโดยตรงทั้งความรู้ และทักษะ จากพี่เลี้ยงหรือผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ					
					14. ท่านได้รับความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกจากเพื่อนร่วมงานในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน					
					15. ส่วนราชการท่านเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบบริหารกำลังคนคุณภาพที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไว้ชัดเจน					
					16. ส่วนราชการของท่านจัดหลักสูตรฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง ทักษะกำลังคนคุณภาพและทักษะอื่นๆอย่างต่อเนื่อง					
					17. พี่เลี้ยงที่ดูแลท่าน มีอิสระในการทำหน้าที่รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง					
การพัฒนาและการสะสมประสบการณ์ (Developing & Experience Accumulation Framework)										
					18. หน่วยงานมีการทบทวนกรอบการสะสมประสบการณ์ของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตรของบริบทการทำงาน เป็นระยะ					
					19. หน่วยงานกำหนดประเภทของงานที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการหมุนเวียนงาน ได้ตรงกับบุคลิกภาพความสามารถและเป้าหมายขององค์กร					
					20. ระยะเวลาของการหมุนเวียนงาน เพื่อสะสมประสบการณ์ นานพอที่ทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความชำนาญ					
					21. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้รับความรู้ ทักษะ ความชำนาญ จากการหมุนเวียนงานอย่างเต็มที่ เพราะไม่ต้องรับผิดชอบงานจากหน่วยงานเดิม					
					22. หน่วยงานมีทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ศึกษาเพิ่มเติม					
					23. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้รับการสนับสนุนให้เข้าศึกษาอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
การเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation)										

สภาพปัจจุบันที่หน่วยงานเป็นอยู่จริง					การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยที่ส่วนราชการของท่าน	มาตรฐานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานคาดหวัง				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
					24. หน่วยงานมีระบบจิตใจที่ชัดเจน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ใช้พลังสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
					25. ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนตามเส้นทางอาชีพและแนวโน้มปฏิบัติได้จริง					
					26. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และยอมรับในความสามารถของท่าน					
					27. หน่วยงานของท่าน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การได้รับรางวัล หรือการประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน					
การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Evaluating)										
					28. กำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนกำลังคนในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ชัดเจน					
					29. เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในด้านต่างๆมีความชัดเจน					
					30. หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้					
					31. หน่วยงานมีระบบการใช้ประโยชน์จากผลงานที่เป็นกิจกรรมหรือโครงการใหม่ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อขยายต่อยอดการใช้ประโยชน์สู่สังคมในวงกว้าง					
					32. หน่วยงานมีระบบที่เอื้อต่อการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ใช้ศักยภาพให้เกิดประโยชน์ต่องานราชการอย่างต่อเนื่อง					
					33. หน่วยงานมีระบบการจัดการความรู้หรือแลกเปลี่ยนนวัตกรรมระหว่างส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาต่อยอดความรู้ทั้งในเวทีระดับชาติและนานาชาติ					

3. เครื่องมือการประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Assessment)

การติดตามและประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ถึงระดับวุฒิภาวะหรือความพร้อมของส่วนราชการ ในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ของ กิลลิส (Gillis Jr., 2012) โดยวัดจากกลไก 6 ด้านหลัก คือ 1) การสรรหา 2) การจัดการกำลังคน 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การพัฒนาองค์กร 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 6) การเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดระดับความพร้อมของส่วนราชการในการใช้และพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้สามารถบูรณาการเข้ากับทุกระบบของการบริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ในการประเมินภาพรวมของการดำเนินงานทุกกิจกรรมในการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

คำจำกัดความ

ระดับความพร้อมของการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นระดับเชิงกลยุทธ์ Strategic Talent Management ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีความละเอียดที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นคนวางแผนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และมีผู้นำและผู้จัดการ (Line manager) เป็นคนดูแลรับผิดชอบผลการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ การวางแผนการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนประจำปีซึ่งเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่ลักษณะการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพนี้ (O'Leonard & Harris, 2010) มีลักษณะดังนี้

1. ส่วนราชการเป็นเจ้าของระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพโดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จัดการ
2. ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยมีการวางแผนเป้าหมายและผลลัพธ์ในระดับองค์การไว้อย่างชัดเจน
3. ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบดูแลผลดำเนินงานในระบบบริหารกำลังคนคุณภาพ
4. ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ได้รางวัลได้ผลงานจากการที่ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพมีการพัฒนาและเติบโตตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด
5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สนับสนุนการวางแผนจัดการกำลังคนคุณภาพ
6. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอย่างครบวงจร ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานทุกคนสามารถค้นหาข้อมูลได้ทั่วถึง และการตัดสินใจขึ้นอยู่กับข้อมูล
7. มีการจัดเก็บทะเบียนประวัติข้อมูลของพนักงาน
8. การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เป็นส่วนหนึ่งของการสรรหา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้และการพัฒนาในองค์การ รวมทั้งการวางแผนจัดการกำลังคนคุณภาพ การให้รางวัล กลยุทธ์การบริหารกำลังคนคุณภาพ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร การจัดการอาชีพ การวางแผนกำลังคนและ ความผูกพันของพนักงาน
9. มีการติดตามและประเมินผลเป็นรายบุคคลในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ
10. มีการบูรณาการอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการบูรณาการผลกระทบของการทำงาน กระบวนการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร และกระบวนการตัดสินใจ

11. การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพและการวางแผนกำลังคนเป็นส่วนหนึ่งของการบวนการทำงาน และต้องมีการทบทวนและเพิ่มเติมหลายครั้งต่อปีเพื่อความถูกต้อง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับกระบวนการข้างต้น **กลุ่มเป้าหมาย**

ที่มีบทบาทในการประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ คือ ผู้มีบทบาทกำกับติดตามการใช้ระบบ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับผู้ที่ได้รับผลจากระบบมากที่สุดคือ ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และควรให้บุคคลอื่นประเมินร่วมด้วยได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง พี่เลี้ยง และผู้รับผิดชอบดูแลระบบ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันที่มีต่อการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการตนเอง

การใช้เครื่องมือ

สามารถปรับใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ฉบับเดียวกันได้ทั้งผู้ประเมินที่เป็นข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ผู้บังคับบัญชา และผู้รับผิดชอบดูแลระบบ ให้ใช้เวลาในการประเมินปีละครั้งต่อเนื่อง 3 ปีเพื่อพัฒนาการที่ดีขึ้น

ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

1. หน่วยงานราชการมีแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพที่หลากหลาย
2. หน่วยงานราชการมีจำนวนกำลังคนคุณภาพและการลงทุนในการบริหารกำลังคนคุณภาพ
แท้จริง
3. หน่วยงานราชการแต่ละหน่วยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน

เกณฑ์การประเมิน

โดยมีเกณฑ์การประเมินการวัดระดับความพร้อมของส่วนราชการตนเองในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ซึ่งแบ่งระดับหรือเกณฑ์ตามแนวคิดของบลูม (Bloom, 1976) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 4.00–5.00 แสดงว่า ส่วนราชการมีความพร้อม อยู่ในระดับดีมาก หรือระดับ A
- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 3.00–3.99 แสดงว่า ส่วนราชการมีความพร้อม อยู่ในระดับดี หรือระดับ B
- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 2.00–2.99 แสดงว่า ส่วนราชการมีความพร้อม อยู่ในระดับพอใช้ หรือระดับ C
- คะแนนรวมเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.99 แสดงว่า ส่วนราชการมีความพร้อม อยู่ในระดับปรับปรุง หรือระดับ D

การแปลผล

การที่ส่วนราชการได้รับการประเมินความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพภายในส่วนราชการตนเอง มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงแสดงว่า ส่วนราชการนั้นมีความเข้มแข็ง มีการบูรณาการระบบต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้ การบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพนั้นสามารถดำเนินภารกิจกรรมได้ครบทั้ง 6 ด้านหลัก คือ 1) การสรรหา 2) การจัดการกำลังคน 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การพัฒนาองค์กร 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 6) การเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างเข้มแข็ง แต่ถ้าคะแนนด้านใดด้านหนึ่งสูง แสดงว่า ส่วน

ราชการนั้นมีการดำเนินการในด้านนั้นได้ดีเหมาะสมแล้ว แต่ถ้าคะแนนรวมเฉลี่ยทั้ง 6 ด้านสูง แสดงว่า ส่วนราชการมีการดำเนินการในการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพได้อย่างเชื่อมโยงกันทุกระบบของงานด้านพัฒนาองค์กรและบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะนำพาองค์กรบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ได้โดยง่าย

แบบฟอร์ม เครื่องมือประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

เครื่องมือนี้พัฒนามาจากแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ตามแนวคิดของ Gillis Jr. (2012) ที่วัดจากกลไก 6 ด้าน ดังนี้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความเป็นจริงของหน่วยงานในส่วนราชการ

ข้อ ที่	ความพร้อมของส่วนราชการท่าน ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน	ระดับความพร้อมของส่วนราชการ				
		ดีมาก (5)	ดี (4)	พอใช้ (3)	ปรับปรุง (2)	ไม่มีเลย (1)
1. การสรรหาของส่วนราชการ						
1	มีกลุ่มหรือบุคคลผู้รับผิดชอบสรรหาที่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานกระบวนการสัมภาษณ์บุคคลหรือข้าราชการเพื่อเข้ามาเป็นกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ					
2	มีกลุ่มหรือผู้สรรหาเป็นผู้รับผิดชอบตาราง Metric หรือเทียบเคียงคุณลักษณะตามมาตรฐานการสอบคัดเลือกเพื่อใช้ในการประเมินกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ HIPPS ต่อไป					
3	ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนที่จะเข้ามาเป็นกำลังคนคุณภาพจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติเพื่อการทำงานต่อไป					
4	ส่วนราชการท่านมีกระบวนการสรรหาที่พร้อมเพียงที่ส่งเสริมให้บุคคลหรือข้าราชการใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างทันที					
2. การจัดการกำลังคนของส่วนราชการ						
5	การใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพจะได้รับการส่งเสริมให้เชื่อมกับกลยุทธ์ของส่วนราชการเป็นลำดับแรก					
6	การออกแบบระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการนั้น สามารถคาดหวังได้ว่า จะทำให้ข้าราชการเกิดองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถที่หน่วยงานต้องการ					
7	มีกลุ่มหรือบุคคลเฉพาะที่ดำเนินการพัฒนาแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญของส่วนราชการไว้อย่างชัดเจน					
8	มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่สามารถระบุบุคคลหรือข้าราชการที่มีความสามารถสูงได้จริง					
9	แผนการสืบทอดตำแหน่ง ที่หน่วยงานจัดทำนั้น จะช่วยพัฒนาให้ข้าราชการที่มีความสามารถสูงขึ้นตำแหน่งได้จริง					
10	ส่วนราชการท่านมีการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินกำลังคนคุณภาพพร้อมจัดเตรียมข้าราชการเข้าสู่การประเมิน					
3. การบริหารค่าตอบแทนของส่วนราชการ						
11	หลักการให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและรางวัลนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน					

ข้อ ที่	ความพร้อมของส่วนราชการท่าน ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน	ระดับความพร้อมของส่วนราชการ				
		ดีมาก (5)	ดี (4)	พอใช้ (3)	ปรับปรุง (2)	ไม่มีเลย (1)
12	คำตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่เงิน สามารถจูงใจใน การทำงานได้เมื่อเทียบกับหน่วยงานภายในของส่วนราชการอื่น					
13	การจ่ายคำตอบแทนในส่วนราชการท่านนั้น วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพในการทำงานจริง					
14	ข้าราชการในหน่วยงานท่าน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
4. การพัฒนาในส่วนราชการ						
15	หน้าที่และสมรรถนะของผู้นำในทีม หรือในกลุ่ม หรือใน หน่วยงานมีการกำหนดไว้ในทุกงานของส่วนราชการท่าน					
16	สมรรถนะ (Competency) ถูกระบุไว้ในคุณสมบัติที่จำเป็น ในการทำงานทุกตำแหน่งงานในส่วนราชการท่าน					
17	สมรรถนะถูกระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมหรือพัฒนาให้กับ กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการท่าน					
18	ในส่วนราชการท่าน มีเส้นทางพัฒนาสายอาชีพไว้ชัดเจน					
19	ส่วนราชการมีหน่วยงานประจำที่รับผิดชอบในการบริหาร การประเมินและพัฒนาองค์กร					
20	ผลลัพธ์หรือผลผลิตของหน่วยงาน และแนวโน้มของผล ประเมินและพัฒนาได้ถูกสื่อสารให้ข้าราชการทุกคนรับรู้					
21	ส่วนราชการของท่าน มีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ไว้อย่างเป็นระบบ					
5. การจัดการประสิทธิภาพของส่วนราชการ						
22	เป้าหมายกลยุทธ์ของส่วนราชการถูกกระจายให้ข้าราชการ ทุกคนรับรู้ไปทั่วทุกระดับของหน่วยงาน					
23	ข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีแผนพัฒนาตัวเองไว้ชัดเจน					
24	การประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการท่านมีมาตรฐาน					
25	การจัดการประสิทธิภาพของส่วนราชการท่านนั้นสามารถ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนราชการได้จริง					
6. การเรียนรู้และการพัฒนาในส่วนราชการ						
26	ส่วนราชการท่านมีการบริหารอย่างมีแบบแผน ที่มีผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ					
27	ส่วนราชการท่านมีการริเริ่มเป็นผู้นำ ในการบริหารและลงทุน กับกำลังคนคุณภาพ					
28	การแก้ไขปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ของส่วนราชการและของระบบราชการไทย					
29	ส่วนราชการท่านมีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่มี มาตรฐานและสามารถใช้งานได้เสมอ					

ข้อ ที่	ความพร้อมของส่วนราชการท่าน ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน	ระดับความพร้อมของส่วนราชการ				
		ดีมาก (5)	ดี (4)	พอใช้ (3)	ปรับปรุง (2)	ไม่มีเลย (1)
30	มีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เทียบเคียงได้ในระดับสากล เช่น ระบบ HRIS/ERP (Human Resource Information System/ Enterprise Resource Planning)					
31	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนากำลังคน คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการองค์กร					
32	ข้าราชการมีการเรียนรู้แบบผสมผสานในหน่วยงานต่อเนื่อง					

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเพื่อจัดทำแนวทางและพัฒนาเครื่องมือ การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ทั้งระดับบุคคล ระดับระบบ และระดับองค์กร สำหรับใช้เป็นคู่มือให้ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการได้นำไปใช้ในการทบทวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ระบบ HiPPS และปรับปรุงแนวทางปฏิบัติต่อไป ซึ่งเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบ HiPPS นั้นมีความสำคัญต่อระบบราชการในปัจจุบันและอนาคต ไม่เพียงแต่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแต่ยังส่งผลให้ส่วนราชการ ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ รวมทั้งหาจุดที่ต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป

ภาคผนวก - แบบสอบถาม

 แบบสอบถาม การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ
 สำหรับ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS)

คำชี้แจง

ตามที่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ร่วมกับ สำนักงาน ก.พ. ดำเนินโครงการ “การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ” ซึ่ง ในการดำเนินโครงการดังกล่าวได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้กรณีศึกษา กับการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทั้งนี้ คณะทำงาน ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะข้าราชการในกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและบริบทในการบริหารกำลังคนคุณภาพตามความคิดเห็นของท่าน โดยคณะทำงานขอรับรองว่า ข้อมูลที่ท่านให้จะใช้ประกอบการการศึกษาครั้งนี้ โดยนำเสนอเป็นภาพรวมจะไม่มีการนำเสนอเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเพราะข้อมูลทั้งหมดจะต้องผ่านการสังเคราะห์เป็นข้อสรุปรวมเพื่อใช้ในการเสนอแนะในการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในระบบราชการต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเลือกตอบ 5 ระดับ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ช่วยกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริงที่ปรากฏหรือตามความคิดเห็นของท่าน สำหรับข้อมูลทั่วไปของท่าน มีความจำเป็นต้องให้ตอบเพื่อใช้ในการประสานงานในครั้งต่อไป หากต้องการสัมภาษณ์เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมจากท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงความคิดเห็นของท่านโดยไม่มีการบิดเบือน เมื่อท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้แล้วกรุณาส่งกลับมายัง รศ.ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง ตามที่อยู่ข้างล่าง หรือท่านจะเลือกตอบแบบสอบถามเช่นเดียวกันนี้ทาง Online อย่างไม่อย่างหนึ่งได้แทนส่งแบบ paper ตามลิงค์ ที่ท่านได้รับทางอีเมล ซึ่งเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับที่แนบมาพร้อมนี้ https://docs.google.com/forms/d/1hHD8ceMqnZzkaLe-jB1j81HPH6liyb7XNdyUXyPUy1I/viewform?usp=send_form

ขอขอบคุณในความร่วมมือครั้งนี้เป็นอย่างดี

คณะทำงาน ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ โทร.081-3278672 E-mail: narisrap24@gmail.com

นายนิพัทธ์พงษ์ แสงดั่ง โทร.7576204-089 E-mail: nvanness@hotmail.com

หัวหน้าคณะทำงาน รศ.ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง มือถือ 089-1653520 ที่ทำงาน 02-64950000 ต่อ 17624

กรุณาส่งกลับ ภายในวันศุกร์ที่ 20 มีนาคม 2558 ตามชื่อ - ที่อยู่ ที่แนบ มายัง

รศ.ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง

ที่อยู่ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

114 ถนนสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

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

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- หมายเหตุ** - ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ คือ ข้าราชการที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกจากส่วนราชการตามมาตรฐานเทียบเคียง เช่น ผลการปฏิบัติงาน คุณลักษณะพึงประสงค์ ความสามารถใช้ภาษาอังกฤษ ใช้เทคโนโลยี และเชิงวิชาการ เป็นต้น
- ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ ข้าราชการ HiPPS, คือ ข้าราชการกำลังคนคุณภาพ (Talents), New wave, นปร, นักเรียนทุน เป็นต้น ที่ผ่านการประเมินเข้าสู่ระบบ HiPPS
 - ระบบ HiPPS คือ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งเป็นระบบที่ให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการบริหารกำลังคน คุณภาพของหน่วยงานตนเองภายใต้การดำเนินงานของส่วนราชการระดับกรม

1. ตำแหน่ง..... ระดับ
2. ส่วนราชการที่ท่านปฏิบัติงานอยู่คือ กรม
- กอง
- กระทรวง
- E-mail: เบอร์โทรที่ติดต่อสะดวก
3. อายุของท่าน..... ปี เดือน
4. อายุงานราชการ ปีเดือน
5. ท่านเข้าระบบ HiPPS ในประเภท (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อตามความเป็นจริง)
 นักเรียนทุน New wave นปร. Talent อื่นๆ ระบุ
6. ท่านเป็นข้าราชการ HiPPS รุ่นที่ 1 รุ่นที่ 2 รุ่นที่ 3 รุ่นที่ 4 รุ่นที่ 5
 รุ่นที่ 6 รุ่นที่ 7 รุ่นที่ 8 รุ่นที่ 9 รุ่น 10
7. ปัจจุบันยังคงอยู่ในระบบ HiPPS หรือไม่ ยังคงอยู่ ไม่อยู่เพราะ.....

ส่วนที่ 2 การติดตามและประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ

ซึ่งพัฒนามาจากแบบประเมิน Talent Management Maturity Assessment ตามแนวคิดของ Gillis Jr. (2012) วัดจากกลไก 6 ด้านหลัก คือ การสรรหา การจัดการกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และการพัฒนาให้กับข้าราชการ HiPPS ในส่วนราชการระดับกรม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความเป็นจริงของหน่วยงานในส่วนราชการท่าน

ข้อที่	ความพร้อมของส่วนราชการท่าน ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน	ระดับความคิดเห็นต่อความพร้อมของส่วนราชการท่าน				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยบ้าง (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1. การสรรหา						
1	มีกลุ่มหรือบุคคลผู้รับผิดชอบสรรหาที่มีการปฏิบัติตามมาตรฐานกระบวนการสัมภาษณ์บุคคลหรือข้าราชการเพื่อเข้ามาเป็นกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ					
2	มีกลุ่มหรือผู้สรรหาเป็นผู้รับผิดชอบตาราง metric หรือเทียบเคียงคุณลักษณะตามมาตรฐานการสอบคัดเลือกเพื่อใช้ในการประเมินกำลังคนคุณภาพเข้าสู่ระบบ HiPPS ต่อไป					

ข้อ ที่	ความพร้อมของส่วนราชการท่าน ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน	ระดับความคิดเห็นต่อความพร้อมของส่วนราชการท่าน				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย บ้าง (3)	ไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
3	ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคนที่จะเข้ามาเป็นกำลังคนคุณภาพ จะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติเพื่อการทำงานต่อไป					
4	ส่วนราชการท่านมีกระบวนการสรรหาที่พร้อมเพียงที่ส่งเสริมให้บุคคลหรือข้าราชการใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างทันที					
2. การจัดการกำลังคน						
5	การใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพจะได้รับการส่งเสริมให้เชื่อมกับกลยุทธ์ของส่วนราชการเป็นลำดับแรก					
6	การออกแบบระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการนั้น สามารถคาดหวังได้ว่า จะทำให้ข้าราชการเกิดองค์ความรู้ ทักษะและความสามารถที่หน่วยงานต้องการ					
7	มีกลุ่มหรือบุคคลเฉพาะที่ดำเนินการพัฒนาแผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่สำคัญของส่วนราชการไว้อย่างชัดเจน					
8	แผนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีอยู่นั้น สามารถระบุบุคคลหรือข้าราชการที่มีความสามารถสูงได้จริง					
9	แผนการสืบทอดตำแหน่ง ที่หน่วยงานจัดทำนั้น จะช่วยพัฒนาให้ข้าราชการที่มีความสามารถสูงขึ้นตำแหน่งได้จริง					
10	ส่วนราชการท่านมีการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้ในการประเมินกำลังคนคุณภาพพร้อมจัดเตรียมข้าราชการเข้าสู่การประเมิน					
3. การบริหารค่าตอบแทน						
11	หลักการให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและรางวัลนั้นเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน					
12	ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่เงิน สามารถจูงใจในการทำงานได้เมื่อเทียบกับหน่วยงานภายในของส่วนราชการอื่น					
13	การจ่ายค่าตอบแทนในส่วนราชการท่านนั้น วัดตามประสิทธิภาพในการทำงานจริง					
14	ข้าราชการในหน่วยงานท่าน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
4. การพัฒนาองค์การ						
15	หน้าที่และสมรรถนะของผู้นำในทีม หรือในกลุ่ม หรือในหน่วยงานมีการกำหนดไว้ในทุกงานของส่วนราชการท่าน					
16	สมรรถนะ (Competency) ถูกระบุไว้ในคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงานทุกตำแหน่งงานในส่วนราชการท่าน					
17	สมรรถนะถูกระบุไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรมหรือพัฒนาให้กับกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการท่าน					
18	ในส่วนราชการท่าน มีเส้นทางพัฒนาสายอาชีพไว้ชัดเจน					

ข้อ ที่	ความพร้อมของส่วนราชการท่าน ในการดำเนินงาน เพื่อการบริหารกำลังคนคุณภาพ ตามกลไก 6 ด้าน	ระดับความคิดเห็นต่อความพร้อมของส่วนราชการท่าน				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	เห็นด้วย บ้าง (3)	ไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
19	ส่วนราชการมีหน่วยงานประจำที่รับผิดชอบในการบริหาร การประเมินและพัฒนาองค์กร					
20	ผลลัพธ์หรือผลผลิตของหน่วยงาน และแนวโน้มของผล ประเมินและพัฒนาได้ถูกสื่อสารให้ข้าราชการทุกคนรับรู้					
21	ส่วนราชการของท่าน มีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ ไว้อย่างเป็นระบบ					
5. การจัดการประสิทธิภาพองค์กร						
22	เป้าหมายกลยุทธ์ของส่วนราชการถูกกระจายให้ข้าราชการ ทุกคนรับรู้ไปทั่วทุกระดับของหน่วยงาน					
23	ข้าราชการกำลังคนคุณภาพมีแผนพัฒนาตัวเองไว้ชัดเจน					
24	การประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการท่านมีมาตรฐาน					
25	การจัดการประสิทธิภาพของส่วนราชการท่านนั้นสามารถ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนราชการได้จริง					
6. การเรียนรู้และการพัฒนา						
26	ส่วนราชการท่านมีการบริหารอย่างมีแบบแผน ที่มีผู้นำ เชิงกลยุทธ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
27	ส่วนราชการท่านมีการริเริ่มเป็นผู้นำ ในการบริหารและลงทุน กับกำลังคนคุณภาพ					
28	การแก้ไขปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ของส่วนราชการและของระบบราชการไทย					
29	ส่วนราชการท่านมีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่มี มาตรฐานและสามารถใช้งานได้เสมอ					
30	มีระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้เทียบเคียงได้ในระดับสากล เช่น ระบบ HRIS/ERP (Human Resource Information System/ Enterprise Resource Planning)					
31	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนากำลังคน คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการองค์กร					
32	ข้าราชการมีการเรียนรู้แบบผสมผสานในหน่วยงานต่อเนื่อง					

ส่วนที่ 3 การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในกระบวนการต่างๆ ตามกลไก

PRIDE

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเห็น/ความเป็นจริงของท่านทั้ง 2 ด้าน คือ

สภาพปัจจุบัน กับ สภาพที่คาดหวังของหน่วยงาน หมายถึง ส่วนราชการระดับกรม ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ใน
ปัจจุบัน

สภาพปัจจุบันที่ท่านหรือหน่วยงานท่านมี					การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยที่ส่วนราชการของท่าน	สภาพที่ท่านหรือหน่วยงานท่านคาดหวัง				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การวางแผน (Planning)										
					1. มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้อย่างชัดเจน					
					2. มีการจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ชัดเจน					
					3. มีการวิเคราะห์ระบบงาน วิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการใช้ประโยชน์ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ชัดเจน					
					4. มีแผนงานในการพัฒนาให้กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบริบทหรือประเด็นที่ท้าทายของสังคม					
					5. มีระบบเตรียมความพร้อม และสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ เช่น อบรม ปฐมนิเทศสื่อสารข้อมูล มีกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ					
					6. จัดเตรียมคู่มือการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตั้งแต่เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ ประเมินผล					
					7. มีกลยุทธ์ในการเพิ่มและพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ					
การสรรหาและคัดเลือกกำลังคน (Recruiting & Selecting)										
					8. หลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน					
					9. หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกรวมทั้งคุณสมบัติของผู้สมัครกลุ่มกำลังคนคุณภาพ					
					10. หน่วยงานประชาสัมพันธ์โครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วยการเชิญข้าราชการ HiPPS รุ่นพี่มาถ่ายทอดประสบการณ์					
					11. ส่วนราชการมีการสรรหากำลังคนคุณภาพต่อเนื่องจนมี คลังคนคุณภาพ (Talent pool) ไว้มากเพียงพอ					
					12. ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ข้าราชการกลุ่มอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็น					

สภาพปัจจุบันที่ท่านหรือหน่วยงานท่านมี					การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยที่ส่วนราชการของท่าน	สภาพที่ท่านหรือหน่วยงานท่านคาดหวัง				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
					ระบบพร้อมด้วย					
การถ่ายทอดของส่วนราชการ (Institutionalizing) และการสอนงาน (Coaching)										
					13. ท่านได้รับการถ่ายทอดโดยตรงทั้งความรู้ และทักษะ จากพี่เลี้ยงหรือผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ					
					14. ท่านได้รับความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกจากเพื่อนร่วมงานในการเสริมสร้างประสบการณ์ การทำงาน					
					15. ส่วนราชการท่านเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบการปรัการกำลังคนคุณภาพที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของ ส่วนราชการไว้ชัดเจน					
					16. ส่วนราชการของท่านจัดหลักสูตรฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เกี่ยวกับทักษะการเป็นพี่เลี้ยง ทักษะกำลังคนคุณภาพและทักษะอื่นๆอย่างต่อเนื่อง					
					17. พี่เลี้ยงที่ดูแลท่าน มีอิสระในการทำหน้าที่รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง					
การพัฒนาและการสะสมประสบการณ์ (Developing & Experience Accumulation Framework)										
					18. หน่วยงานมีการทบทวนกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตรของบริบทการทำงาน เป็นระยะ					
					19. หน่วยงานกำหนดประเภทของงานที่ข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการหมุนเวียนงาน ได้ตรงกับบุคลิกภาพ ความสามารถและเป้าหมายขององค์กร					
					20. ระยะเวลาของการหมุนเวียนงาน เพื่อสั่งสมประสบการณ์ นานพอที่ทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความชำนาญ					
					21. ท่านได้รับความรู้ ทักษะ ความชำนาญ จาก การหมุนเวียนงานอย่างเต็มที่ เพราะไม่ต้องรับผิดชอบงานจากหน่วยงานเดิม					
					22. หน่วยงานมีทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้ท่านได้ศึกษาเพิ่ม					
					23. ท่านได้รับการสนับสนุน ให้เข้าศึกษาอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
การเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation)										

สภาพปัจจุบันที่ท่านหรือหน่วยงานท่านมี					การประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) โดยที่ส่วนราชการของท่าน	สภาพที่ท่านหรือหน่วยงานท่านคาดหวัง				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
					24.หน่วยงานมีระบบจูงใจที่ชัดเจน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ใช้พลังสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสังคม					
					25.ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนตามเส้นทางอาชีพและแนวโน้มปฏิบัติได้จริง					
					26.ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และยอมรับในความสามารถของท่าน					
					27.หน่วยงานของท่าน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบระบบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การได้รับรางวัล หรือ การประกาศยกย่อง การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน					
การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Evaluating)										
					28.กำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนกำลังคนในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ชัดเจน					
					29.เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในด้านต่างๆมีความชัดเจน					
					30.หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสตรวจสอบได้					
					31.หน่วยงานมีระบบการใช้ประโยชน์จากผลงานที่เป็นกิจกรรมหรือโครงการใหม่ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อขยายต่อยอดการใช้ประโยชน์สู่สังคมในวงกว้าง					
					32.หน่วยงานมีระบบที่เอื้อต่อการบริหารจัดการกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ใช้ศักยภาพให้เกิดประโยชน์ต่องานราชการอย่างต่อเนื่อง					
					33.หน่วยงานมีระบบการจัดการความรู้หรือแลกเปลี่ยนนวัตกรรมระหว่างส่วนราชการ เพื่อการพัฒนาต่อยอดความรู้ทั้งในเวทีระดับชาติและนานาชาติ					

ส่วนที่ 4 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล
โดย พิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
(HiPPS)

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงในตัวท่าน

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ผลผลิต					
1. กิจกรรม โครงการ และงานต่างๆ ที่ท่านออกแบบขึ้นมาช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะของท่านในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
2. กิจกรรมและโครงการที่ท่านออกแบบขึ้นมาได้ถูกนำมาใช้ในส่วนราชการแล้วพบว่ามีประสิทธิภาพมาก					
3. ผลการปฏิบัติงานของท่านสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน					
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านบรรลุตามเกณฑ์ตัวชี้วัดผลสำเร็จที่ตั้งไว้					
5. ท่านส่งมอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ทันตามเวลาที่กำหนด					
ผลลัพธ์					
6. ท่านมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นชัดเป็นตัวอย่างให้กับเพื่อนข้าราชการคนอื่น ๆ ได้					
7. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับ และชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน					
8. ผู้บังคับบัญชายอมรับ และให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของท่าน					
9. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับ และชื่นชมจากบุคคลภายนอกหน่วยงาน					
10. ท่านพึงพอใจที่ได้สร้างสรรค์ผลงานที่มีส่วนให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม					
11. ท่านมีความสุขกับผลงานที่ได้ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงสติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมต่อไป					
ผลกระทบ					
12. ผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานของท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง					
13. ผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานของท่าน ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก					
14. ผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานของท่าน ได้รับการยอมรับจากประชาชน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
15. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนให้หน่วยงานมีกิจกรรมและโครงการใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม					
16. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำผลงานของท่านไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคมอย่างแพร่หลาย					

ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17. ท่านสร้างชื่อเสียงที่ดีให้แก่ส่วนราชการที่ท่านปฏิบัติอยู่และกลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ					
18. ท่านมีขวัญกำลังใจในการทำงานจึงยากที่จะลาออกจากราชการ					
19. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างความรักความสามัคคี ลดความขัดแย้ง ในหมู่คณะ หรือทีมงานลงได้					
20. ท่านมีความผูกพันต่องานและหน่วยงานที่ทำอยู่จึงอยากจะมีส่วนร่วมในการทำงาน/โครงการของส่วนราชการให้มากขึ้น					
21. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่ม ranking ในเชิงบวกของประเทศ เช่น ลดคอร์รัปชั่น เพิ่ม GDP เพิ่มคุณภาพของพลเมือง ลดความยากจน เป็นต้น					

สภาพปัญหา อุปสรรคที่พบ

แนวทางการแก้ไข และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างดี