



รายงานผลการติดตามและประเมินการดำเนินงาน
ตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์
ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ

ในโครงการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์
(Experience Accumulation Framework : EAF)

เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ.

จัดทำโดย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สิงหาคม 2560

คำนำ

รายงานผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการฉบับนี้ เป็นการดำเนินงานตามวงงานที่ 2 ภายใต้โครงการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อ 1) ให้มีแนวทางการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ 2) ให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาต่อยอดให้เป็นองค์ความรู้สำหรับการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการและการปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในอนาคต และ 3) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการและในการดำเนินการครั้งนี้เป็นการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งที่ผ่านและยังคงอยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) รวมจำนวนทั้งสิ้น 200 คน ตามกระบวนการวิจัยเชิงประเมินเพื่อค้นหาความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการต่อไป

ทั้งนี้ ในการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ ฉบับนี้ ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจาก 75 ส่วนราชการและข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 200 คน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

คณะทำงาน

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	2
ส่วนที่ 2 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF	8
ส่วนที่ 3 เจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการ HiPPS	14
ส่วนที่ 4 การปฏิบัติตามกรอบ EAF รายบุคคล สำหรับข้าราชการ HiPPS	23
ส่วนที่ 5 การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการ HiPPS	29
ส่วนที่ 6 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ	36
ภาคผนวก แบบสอบถามเพื่อติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสม ประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการต่างๆ	40

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม	3
ตาราง 2 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF	8
ตาราง 3 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF จำแนกตามส่วน ราชการ	10
ตาราง 4 เจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จำแนกตามหน่วยงานระดับกรม/ หน่วยงานอิสระของรัฐ	14
ตาราง 5 การปฏิบัติตามกรอบ EAF รายบุคคล สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	24
ตาราง 6 การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	30

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1	สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF	9
ภาพประกอบ 2	เจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	20
ภาพประกอบ 3	การปฏิบัติตามกรอบ EAF รายบุคคล สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	28
ภาพประกอบ 4	การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	34

บทสรุปผู้บริหาร
รายงานผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์
ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ
ในโครงการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์
(Experience Accumulation Framework : EAF)

บทนำ

ตามที่ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี คนเก่ง โดยส่งเสริมให้เจริญเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลโดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่เป็น Key persons ซึ่งมีเส้นทางเติบโตที่ค่อนข้างชัดเจนตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ แต่อาจจะพบกับปัญหาอุปสรรคบ้างในกระบวนการพัฒนาศักยภาพตนเองและพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานที่ผ่านมา ดังนั้น ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงได้ดำเนินโครงการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework : EAF) ของส่วนราชการต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อ 1) ให้มีแนวทางการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการ 2) ให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาต่อยอดให้เป็นองค์ความรู้สำหรับการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการและการปรับปรุงระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในอนาคต และ 3) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. ในการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยมีระยะดำเนินการภายใน 6 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2560 นั้น ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งที่ผ่านและยังคงอยู่ใน ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) รวมจำนวนทั้งสิ้น 200 คน ทั้งนี้ ทางคณะทำงานโครงการ ได้ออกแบบการศึกษาตลอดโครงการด้วยการวิจัยเชิงประเมิน โดยมีขั้นตอนการโครงการประกอบด้วย 1) ประชุมรับฟังคำชี้แจงสภาพปัญหาและความต้องการในการดำเนินโครงการจาก สำนักงาน ก.พ. 2) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวข้องกับการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ 3) จัดทำประเด็นข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเชิงโครงสร้างและเนื้อหาจากทีมคณะที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจาก สำนักงาน ก.พ. 4) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงปริมาณจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในส่วนราชการต่าง ๆ จำนวน 200 คนจาก 75 ส่วนราชการระดับกรม ใน 19 กระทรวง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผล ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF

ส่วนที่ 3 เจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการ HiPPS

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติตามกรอบ EAF รายบุคคล สำหรับข้าราชการ HiPPS

ส่วนที่ 5 การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการ HiPPS

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

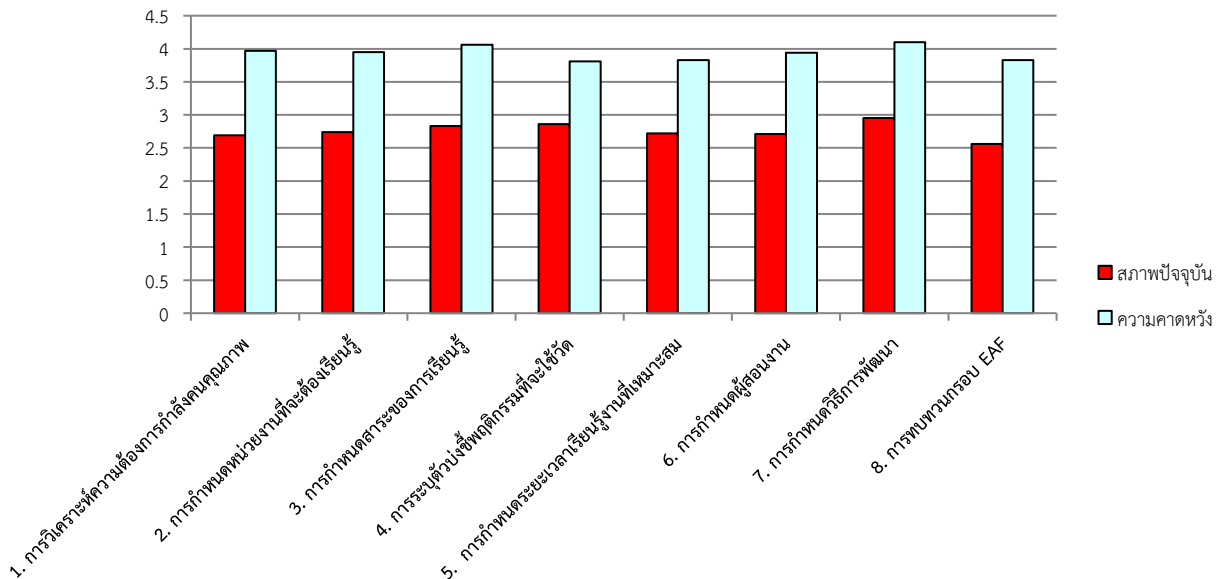
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มข้าราชการกำลังคนคุณภาพ ที่ผ่านการประเมินเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จำนวนทั้งสิ้น 200 คน จาก 75 ส่วนราชการระดับกรม ใน 19 กระทรวง พบว่า พบว่า **หน่วยงานระดับกระทรวงที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัด** ตอบแบบสอบถามกลับมามากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ กระทรวงสาธารณสุข สํานักนายกรัฐมนตรี และกระทรวงการคลัง (ร้อยละ 13.00 ร้อยละ 11.00 และ ร้อยละ 9.50 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณา **หน่วยงานระดับกรม** พบว่า กรมที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสังกัดตอบแบบสอบถามกลับมามากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ กรมสุขภาพจิต กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ร้อยละ 5.50 ร้อยละ 4.50 และร้อยละ 3.50 ตามลำดับ) สำหรับ **อายุของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 – 40 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 73.00) รองลงมา อยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี และ 21 – 30 ปี (ร้อยละ 20.50 และร้อยละ 5.00 ตามลำดับ) ส่วน **อายุราชการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่อายุราชการอยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 40.00) รองลงมาอยู่ระหว่าง 11 - 15 ปี และ ต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 26.50 และร้อยละ 18.00 ตามลำดับ) ขณะที่ **การดำรงตำแหน่งงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ มากที่สุด (ร้อยละ 75.50) รองลงมา คือ ระดับชำนาญการพิเศษและระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 13.00 และ ร้อยละ 10.50 ตามลำดับ) ส่วนกลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ตอบแบบสอบถาม **จำแนกตามประสบการณ์อยู่ในระบบ HiPPS** มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์อยู่ในระบบ HiPPS 4 ปี (ร้อยละ 17.00) รองลงมา 1 ปี และ 2 ปี (ร้อยละ 16.50 และ ร้อยละ 15.00 ตามลำดับ) **การคงอยู่ในระบบ HiPPS** พบว่า ยังคงอยู่ในระบบ ร้อยละ 86.50 ไม่อยู่ในระบบ ร้อยละ 13.50 ทั้งนี้ ข้าราชการที่ไม่อยู่ในระบบ HiPPS ส่วนใหญ่เนื่องจาก เลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น ร้อยละ 10.50 ตำแหน่งเป้าหมายสุดท้ายตามกรอบ EAF มากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ระดับชำนาญการพิเศษ (ร้อยละ 48.00) รองลงมา คือ ระดับเชี่ยวชาญและระดับผู้อำนวยการ (ร้อยละ 30.50 และ ร้อยละ 19.50 ตามลำดับ) และแผนระยะเวลาสิ้นสุดในเส้นทางการพัฒนาตามกรอบ EAF พบว่า แผนระยะเวลาสิ้นสุดในเส้นทางการพัฒนาตามกรอบ EAF ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6 – 10 ปี (ร้อยละ 60.50) รองลงมา คือ 1 - 5 ปี และยังไม่ได้ระบุเวลาสิ้นสุด (ร้อยละ 32.50 และ ร้อยละ 4.00 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 2 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ถึง 1) สภาพปัจจุบันในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF 2) ความคาดหวังที่มีต่อกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF และ 3) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ โดยในการวัดสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง รวมจำนวน 33 ข้อคำถาม และนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้จากการประเมินมาจัดระดับสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังของส่วนราชการในการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามแนวคิดของบลูม (Bloom, 1976) โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวัง ระดับสูง (ระดับ A) มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.00 คะแนนขึ้นไป ส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวัง ระดับปานกลาง (ระดับ B) มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.00–3.99 คะแนน และส่วนราชการที่มีสภาพปัจจุบัน/ความคาดหวัง ระดับต่ำ (ระดับ C) มีคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 0.00-2.99 คะแนน รายละเอียดแสดงตามตาราง 2 สำหรับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ รายละเอียดแสดงตามตาราง 1

ตาราง 1 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF

ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานตามกรอบ EAF 8 ขั้นตอน	สภาพปัจจุบัน			ความคาดหวัง			ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI _{Modified})
	□	SD	ระดับ	□	SD	ระดับ	
1. การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนคุณภาพ	2.69	0.93	C	3.97	0.86	B	0.322
2. การกำหนดหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้	2.74	1.05	C	3.95	0.93	B	0.306
3. การกำหนดสาระของการเรียนรู้	2.83	1.67	C	4.06	1.56	A	0.303
4. การระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่จะใช้วัด	2.86	1.10	C	3.81	0.97	B	0.249
5. การกำหนดระยะเวลาเรียนรู้งานที่เหมาะสม	2.72	0.94	C	3.83	0.90	B	0.290
6. การกำหนดผู้สอนงาน	2.71	1.16	C	3.94	1.013	B	0.312
7. การกำหนดวิธีการพัฒนา	2.95	0.98	C	4.10	1.05	A	0.280
8. การทบทวนกรอบ EAF	2.56	1.01	C	3.83	0.97	B	0.332



ภาพประกอบ 1 สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและความคาดหวังในกระบวนการดำเนินการตามกรอบ EAF

เมื่อพิจารณาในสภาพปัจจุบันของขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานตามกรอบ EAF 8 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานตามกรอบ EAF ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสภาพปัจจุบันสูงที่สุด 3 ลำดับแรก พบว่าการกำหนดวิธีการพัฒนา (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 2.95 [ระดับ C]) รองลงมาคือ การระบุตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่จะใช้วัดและการกำหนดสาระของการเรียนรู้ (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 2.86 [ระดับ C] และ 2.83 [ระดับ C] ตามลำดับ) สำหรับสภาพที่คาดหวังของขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานตามกรอบ EAF 8 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานตามกรอบ EAF ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสภาพคาดหวังสูงที่สุด 3 ลำดับแรก พบว่าการกำหนดวิธีการพัฒนา (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.10 [ระดับ A]) รองลงมาคือ การกำหนดสาระของการเรียนรู้และการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนคุณภาพ (คะแนนรวมเฉลี่ย เท่ากับ 4.06 [ระดับ A] และ 3.97 [ระดับ A] ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า ขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานตามกรอบ EAF 8 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 3 ลำดับแรก คือ การทบทวนกรอบ EAF การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนคุณภาพ และการกำหนดหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้ (PNI_{Modifide} เท่ากับ 3.332, 3.322, และ 3.306 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 3 เจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการ HiPPS

เมื่อพิจารณาเจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยรวม พบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเจตคติต่อกรอบ EAF มากที่สุด 3 แรก ได้แก่ กรอบ EAF จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของท่านได้จริง แต่มิใช่เป็นปัจจัยในการกำหนดการเลื่อนตำแหน่งมากที่สุด (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) รองลงมา คือ การเลื่อนระดับตำแหน่ง ไม่ได้ขึ้นกับกรอบ EAF แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถและความเหมาะสมของท่านเองเป็นหลักมากกว่า

(คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) และการกำหนดตำแหน่งเป้าหมายการพัฒนา เช่น ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ หรือผู้บริหาร เป็นต้น จะช่วยทำให้การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพมีความเป็นระบบมากขึ้น (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90) ตามลำดับ ดังภาพประกอบ 2

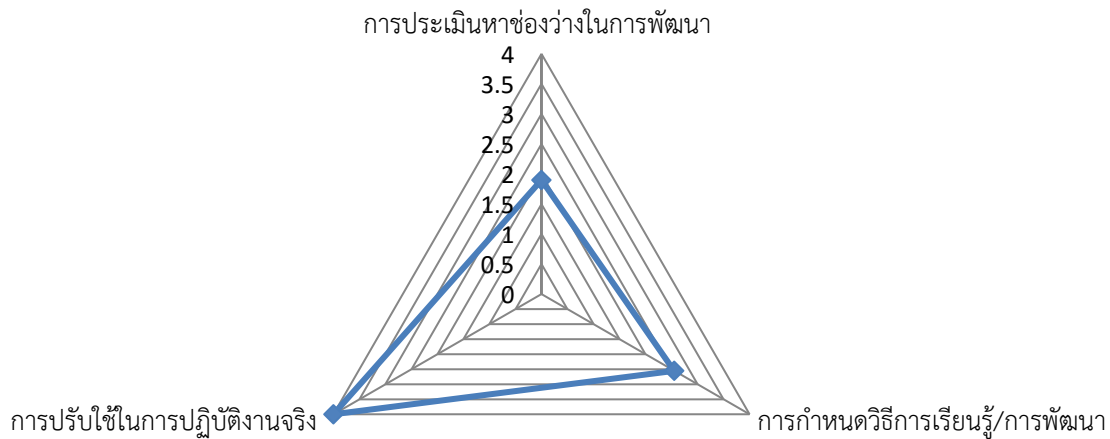


ภาพประกอบ 2 เจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติตามกรอบ EAF รายบุคคล สำหรับข้าราชการ HiPPS

การดำเนินการตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล เป็นการเขียนแผนความก้าวหน้าในอาชีพ รายบุคคลตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์จัดทำแยกตามตำแหน่งเป้าหมายที่ส่วนราชการกำหนด ซึ่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทุกคนจำเป็นต้องมีแผนดังกล่าว เพื่อเป็นกรอบการพัฒนาตลอดระยะเวลาที่อยู่ในระบบ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แผนพัฒนาตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคลจะมีการจัดทำขึ้นปีละหนึ่งครั้ง โดยการจัดทำครั้งแรกจะเริ่มเมื่อบุคคลได้ผ่านการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว และหลังจากนั้นจะมีการทบทวนความก้าวหน้า และปรับเปลี่ยนแผนพัฒนาเป็นรายปีต่อไป

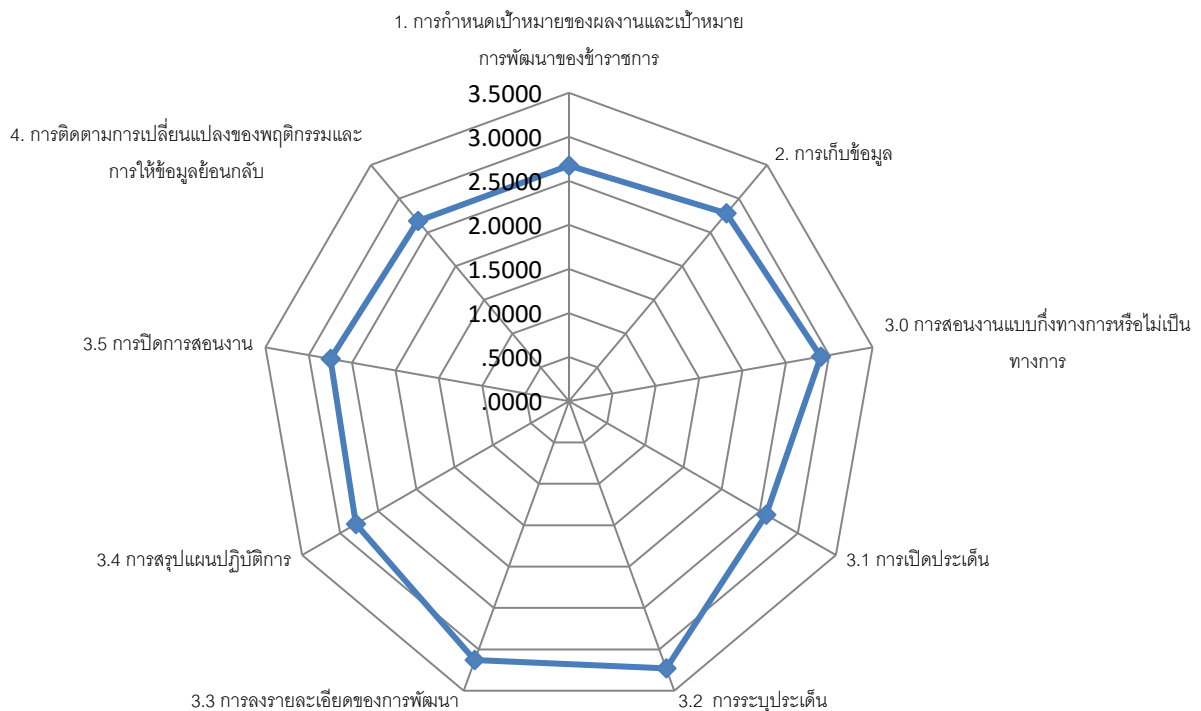
เมื่อพิจารณาการปฏิบัติตามกรอบการส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคล สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยรวม พบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีการดำเนินการในการปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง มากที่สุด (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) รองลงมา คือ การกำหนดวิธีการเรียนรู้/การพัฒนา และการประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 และ 1.90 ตามลำดับ) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การปฏิบัติตามกรอบ EAF รายบุคคล สำหรับข้าราชการ HiPPS

ส่วนที่ 5 การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการ HiPPS

เมื่อพิจารณาการได้รับการสอนงาน สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยรวม พบว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับการสอนงานในขั้นที่ 3 การสนทนาเพื่อการสอนงาน ด้านการระบุประเด็นสูงมากที่สุด (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) รองลงมาในขั้นที่ 3 การสนทนาเพื่อการสอนงาน ด้านการลงรายละเอียดของการพัฒนา (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13) และในขั้นที่ 3 การสนทนาเพื่อการสอนงาน ด้านการสอนงานแบบกึ่งทางการหรือไม่เป็นทางการ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.90) (ภาพประกอบ 4)



ภาพประกอบ 4 การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการ HiPPS

ส่วนที่ 6 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรค

จากวัตถุประสงค์ของโครงการในการเพื่อเตรียมผู้นำซึ่งมีคุณภาพและประสบการณ์ในจำนวนที่เพียงพอสำหรับการเป็นนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service) และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Senior Professional Service) แต่พบว่าสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการส่วนใหญ่ คือ

1) หน่วยงานไม่มีแผนการบริหารบุคลากรคุณภาพ และไม่มีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงการ HiPPS ซึ่งหน่วยงานไม่ได้วางเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับกำลังคนที่กรมต้องการหรือในบางหน่วยงานไม่มี Mentor ที่ให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น บางหน่วยงานผู้ที่ได้รับหน้าที่สอนงานยังไม่เข้าใจระบบงานดีพอ ทำให้การสอนงานค่อนข้างหยาบ ให้ทำงานประจำมากกว่า และไม่มี feed back กลับมา เป็นต้น

2) ผู้บริหารระดับสูง/ระดับกลาง/ระดับต้น ไม่ทราบ ไม่เข้าใจหรือไม่ให้ความสำคัญในระบบ HiPPS และ"กรอบ EAF" ส่งผลให้ไม่มีกระบวนการพัฒนาข้าราชการ HiPPS ตามกรอบ EAF หรือ ไม่มีการดำเนินการจริงในบางหน่วยงาน ทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงขาดการสนับสนุนให้ HiPPS มีโอกาสทำ/เรียนรู้งานที่ทำหาย หรือมีโอกาสเติบโตในสายงาน

3) กรอบ EAF บางกรอบถูกเขียนจากส่วนกลางที่ไม่ได้มีความรู้ในงานนั้นๆ อย่างแท้จริง จึงไม่สามารถสร้างกรอบที่ชัดเจนให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1) สำนักงาน ก.พ. ควรมีการประเมินหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและวิธีการดำเนินงานให้เกิด "ระบบ" ในแต่ละกรม พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นในการติดตามกับหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแบบแผน และสร้างความเข้าใจให้ผู้ดูแลโครงการของแต่ละหน่วยงานมากขึ้น เช่น สำนักงาน ก.พ. ควรสุ่มตัวอย่างเอกสารหลักฐานการดำเนินการในบางหัวข้อให้ก่อให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรนั้นๆ

2) สำนักงาน ก.พ. ควรเป็นผู้กำหนดแนวทางให้กรมที่ควรจะดำเนินการ สร้างความเข้าใจและให้ความรู้กับผู้บริหารและหน่วยงานด้านการจัดหาที่เลี้ยงเพื่อสอนงานมากขึ้น จำนวน 2 ความคิดเห็น

3) ควรจัดประชุมเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการ HiPPS เพื่อรวบรวมปัญหา และแนวทางในการพัฒนาระบบดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่หน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหมุนเวียน HiPPS หน่วยงานไม่มีแผนการดำเนินงานใดๆกับโครงการ HiPPS

4) การโอนย้ายหรือไปปฏิบัติราชการข้ามกรม เป็นสิ่งที่ดีสำหรับการพัฒนาข้าราชการระบบ HiPPS

5) ควรมีหลักสูตรพื้นฐานให้ HiPPS อย่างจริงจัง หรืออาจกำหนดให้สอบ Certificate ของหน่วยงานภายนอก ที่มีใช้การสัมมนาต่างๆไป แล้วถือว่าผ่านการอบรมแล้ว

6) การบริหาร HiPPS ควรจะต้องมี HiPPS เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารด้วย เพราะคนอื่นอาจเห็นภาพไม่ได้เป็นเรื่องที่ตนเองได้ประโยชน์ก็จึงไม่ได้ให้ความสนใจในการดำเนินการเท่าไร และหลายครั้งกว่าจะได้เรื่องเกี่ยวกับการอบรม สัมมนา จาก ก.พ. ซึ่งส่งผ่านมายังกรมก็เกือบจะหมดกำหนดระยะเวลาในการแจ้งความประสงค์แล้ว

ข้อเสนอแนะในมุมมองของผู้วิจัย

1. จากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ของการดำเนินงานตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ 8 ขั้นตอน พบว่า ข้าราชการ HiPPS โดยรวมจาก 75 ส่วนราชการพบว่า ต้องการให้ผู้บริหารและข้าราชการที่เกี่ยวข้องในระบบ HiPPS ของส่วนราชการตนเอง ควรจัดให้มีอย่างชัดเจนในลำดับแรกๆ คือ ส่วนราชการ 1) ต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ 2) มีการทบทวนกรอบ EAF เป็นระยะ 3) มีการกำหนดตัวผู้สอนงานให้กับ ข้าราชการ HiPPS ไว้อย่างชัดเจนทั้งในหน่วยงานต้นสังกัดและในหน่วยงานที่หมุนเวียนไป 4) ควรมีการกำหนดหน่วยงานที่จะต้องเรียนรู้หรือหมุนเวียนไว้ให้อย่างชัดเจน และ 5) ควรมีการร่วมกันกำหนดสาระของการเรียนรู้ที่ข้าราชการ HiPPS ควรมี ตามลำดับ

2. สำนักงาน ก.พ. ควรมีการติดตามหรือศึกษาข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการในการดำเนินการตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์แต่ละขั้นตอนของส่วนราชการที่มีผลคะแนนของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) อยู่ในระดับสูง ๆ แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน 3) กรมประมง 4) กรมเจ้าท่า 5) สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม 6) กรมการข้าว 7) กรมสรรพากร 8) สำนักงบประมาณ 9) กรมศิลปากร และ 10) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

3. จากผลคะแนนเจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการ HiPPS ในประเด็นที่เป็นเจตคติเชิงลบ ได้แก่ 1) กรอบ EAF ที่เป็นกระบวนการพัฒนาที่สร้างความยุ่งยากและไม่สามารถปฏิบัติได้จริงตามที่ระบุในกรอบ EAF 2) ส่วนราชการไม่ได้ให้ความสำคัญกับกรอบ EAF และ 3) สาระและรูปแบบในการพัฒนาตามกรอบ EAF ที่ไม่แตกต่างจากการพัฒนาข้าราชการทั่วไป ถ้าผลคะแนนอยู่ในระดับสูงสุด แสดงว่า มุมมองข้าราชการ HiPPS ที่รับรู้ไว้ในส่วนราชการนั้น มีความรู้สึกไม่ค่อยชอบระบบ ไม่ค่อยเห็นประโยชน์และคุณค่าของการดำเนินการตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ในส่วนราชการตนเอง ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ควรจัดให้มีการเข้าถึงข้าราชการ HiPPS ของส่วนราชการนั้น เพื่อการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือจัดกิจกรรมให้ข้าราชการที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการนั้นเห็นความสำคัญและเห็นประโยชน์ของการดำเนินการตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ทั้งนี้ส่วนราชการที่มีคะแนนเจตคติเชิงลบต่อกรอบ EAF ในลำดับต้น ๆ ได้แก่ กรมศิลปากร กรมการข้าว สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม กรมการจัดหางาน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานสถิติแห่งชาติ กรมทรัพย์สินทางปัญญา กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกรมวิทยาศาสตร์บริการ

4. จากผลคะแนนเจตคติต่อกรอบ EAF ของข้าราชการ HiPPS ในประเด็นที่เป็นเจตคติเชิงบวก เช่น กรอบ EAF ช่วยให้ข้าราชการ HiPPS มีการพัฒนาได้อย่างรอบด้าน ได้กำหนดตำแหน่งเป้าหมายการพัฒนา ทำให้ข้าราชการ HiPPS ที่ได้รับการพัฒนาครบตามกรอบ EAF สามารถช่วยให้ไปสู่ความสำเร็จได้ และมีความเข้าใจดีว่าการเลื่อนระดับตำแหน่ง ไม่ได้ขึ้นกับกรอบ EAF แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถและความเหมาะสมเป็นหลัก ซึ่งข้าราชการ HiPPS ในส่วนราชการที่มีระดับคะแนนเจตคติเชิงบวกอยู่ในระดับสูง เหล่านี้ควรได้รับการชื่นชมให้เป็น

ผู้ถ่ายทอดความคิดเห็นต่อกรอบ EAF ให้กับข้าราชการ HiPPS ที่มีเจตคติเชิงลบ หรือให้กับข้าราชการ HiPPS ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ ส่วนราชการ กรมการขนส่งทางบก กรมทรัพย์สินทางปัญญา กรมโยธาธิการและผังเมือง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมประมง สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร เป็นต้น

5. จากผลคะแนนการดำเนินการ ที่พบว่า มีการนำกรอบ EAF ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง มากที่สุด รองลงมา คือ นำไปกำหนดวิธีการเรียนรู้และการพัฒนา และนำไปประเมินหาช่องว่างในการพัฒนาได้ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงควรชื่นชมและจัดให้ส่วนราชการที่ดำเนินการได้ดีเป็นส่วนราชการต้นแบบในการนำกรอบ EAF ไปปรับใช้ได้ดีและเกิดประโยชน์ได้ ได้แก่ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

6. การได้รับการสอนงาน สำหรับข้าราชการ HiPPS พบว่า วิธีการสอนงานที่มีการดำเนินการมากที่สุดคือ มีการระบุประเด็นของการสอนงานไว้อย่างชัดเจน และใช้การสนทนาเพื่อการสอนงานโดย มีการลงรายละเอียดของการพัฒนาและใช้วิธีสอนงานแบบกึ่งทางการหรือไม่เป็นทางการ นับได้ว่าเป็นวิธีการสอนงานที่ดี

7. ส่วนราชการควรมีแผนการบริหารบุคลากรและนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงการ HiPPS ด้วยการดำเนินการสร้างความเข้าใจและให้ข้อมูลกับหน่วยงานโดยเฉพาะ ปัญหาด้านการจัดหาพี่เลี้ยงเพื่อการสอนงานให้กับข้าราชการ HiPPS เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของข้าราชการ HiPPS ให้สามารถทำประโยชน์เพื่อองค์กรได้มากขึ้น

8. สำนักงาน ก.พ. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกรอบ EAF ในกรณีตัวอย่าง ส่วนราชการที่ควรได้รับเป็น Best Practice ในการนำกรอบ EAF ไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ