

Monitoring and Evaluation of the Utilization of Talents: A Case Study of Thai Public Sector

Ungsinun Intarakamhang¹, Narisara Peungposop², Sudarat Tuntivivat³,
Korkiat Mahaveerachartkul⁴, and Thadpol Prabsaenpai⁵

Received: November 20, 2019 Revised: December 24, 2019 Accepted: January 2, 2020

Abstract

The purpose of this study was to monitor and evaluate the utilization of talents in the public sector and discover guidelines on the improvement of talent management at the organizational level. This study employed a multi-methods research design. In quantitative research, questionnaires were used to collect data from 404 high-performance government officials. Means and standard deviation were used for data analysis. The findings demonstrated that high-performance members of government departments received a good level of job performance, and the scores on the output dimension were higher than those of the outcome and impact dimensions. In addition, the government departments received a fair level of readiness to manage talents comparable to the standardized talent processes of the maturity model. In qualitative research, a semi-structured individual interview was conducted to collect data from 5 experts specifically selected from exemplary public and private agencies. Content analysis was used to analyze data. The qualitative results supported the employment of the logic model's concept in monitoring and evaluating the job performance of high-performance government officials. Also, the results found that government departments need to develop an intense talent recruitment and selection system, establish systematic succession planning, emphasize the talents' performance creating a great impact on society, etc. The results of this research could be used as a guideline to develop competencies, behavior and job efficiency of high-performance government officials of the Thai government.

Keywords: high performance and potential system, utilization of talents, improvement of a talent management system

¹ Associate Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.

E-mail: ungsinun@swu.ac.th

² Assistant Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

³ Lecturer at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

⁴ Lecturer at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

⁵ Ph.D. student in Applied Psychology, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ: กรณีศึกษาระบบราชการไทย

อังศิรินทร์ อินทรกำแหง¹ นริสรา พิงษ์โพธิ์สม² สุदारัตน์ ตันตวิวัฒน์³ ก่อเกียรติ มหาวีระชาติกุล⁴
และ ธัชพล ปราบแสนพ่าย⁵

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการและค้นหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับองค์กร โดยใช้ระเบียบวิจัยแบบพหุวิธีซึ่งอาศัยเทคนิควิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวน 404 คน วิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการอยู่ในระดับดี และผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิตสูงกว่าด้านผลลัพธ์และผลกระทบ และส่วนราชการมีความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับพอใช้ คือมีการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิจากส่วนราชการและหน่วยงานเอกชนต้นแบบที่ถูกคัดเลือกแบบเจาะจงรวมทั้งสิ้น 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามแนวคิดโมเดลรูปแบบเหตุผล และพบว่าส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เข้มข้น จัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง เป็นต้น ผลของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ พฤติกรรม และประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการไทย

คำสำคัญ: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

¹ รองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีเมล: ungsinun@swu.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³ อาจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁴ อาจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁵ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2580 (Office of the National Economic and Social Development Council [NESDC], 2018) เป็นแผนงานในการพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ทั้งหมด 6 ด้าน และยุทธศาสตร์ด้านที่ 6 คือการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม โดยที่บุคลากรของภาครัฐต้องเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ และการดำเนินงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส และปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ (NESDC, 2018)

การเตรียมกำลังคนคุณภาพภาครัฐที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และสามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองผลประโยชน์ส่วนรวม จึงมีความสำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ชาติในด้านนี้ ที่ผ่านมานี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มและพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High performance and potential system: HiPPS) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 โดยระบบ HiPPS เป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ในภาครัฐไทยที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้เป็นคนคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนมีขีดสมรรถนะเพียงพอและสอดคล้องกับสภาพการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในภาคราชการในอนาคต (Office of the Civil Service Commission [OCSC], 2012)

จากการดำเนินงานที่ผ่านมากว่า 10 ปี พบว่า ส่วนราชการต่างๆ เห็นถึงประโยชน์ความจำเป็นและให้ความสนใจนำระบบ HiPPS ไปใช้ในการวางแผน ติดตามและบริหารกำลังคนคุณภาพมากขึ้นเป็นลำดับ อย่างไรก็ตามยังมีส่วนราชการบางส่วนที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากข้าราชการกลุ่ม HiPPS ได้เต็มที่ ส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากที่ผ่านมามีส่วนราชการต่างๆ ใช้ระบบ HiPPS โดยไม่มีการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ (Intarakamhang & Kittipichai, 2011; Intarakamhang & Peungposop, 2013) ซึ่งการติดตามและประเมินผลมีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการและการพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการมองเห็นข้อบกพร่องในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ช่วยกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโครงการ และเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบการตัดสินใจกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งผู้ดำเนินโครงการและบุคลากรผู้เข้าร่วมโครงการ (Kittipichai, Intarakamhang, & Kaewpijit, 2010; Paranasuwan, 2018)

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการซึ่งหมายถึง การติดตามและประเมินผลฯ ทั้งในระดับบุคคลซึ่งเป็นการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่ทำงานอยู่ในส่วนราชการต่างๆ ตามแนวคิดของ Pankratz (2008) และในระดับองค์กรซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามแนวคิดของ Gillis (2012) ผลการศึกษาในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นว่า ส่วนราชการต่างๆ ที่เข้าร่วมระบบ HiPPS สามารถใช้

ประโยชน์จากราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและมีความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับใด นอกจากนี้บทความนี้ยังได้ค้นหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนำองค์ความรู้เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงขึ้นยั่งยืนสืบไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการและค้นหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับส่วนราชการ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า องค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศล้วนให้ความสำคัญทางด้านระดับวุฒิภาวะในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (maturity level of talent management) เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลฯ เนื่องจากองค์ความรู้ทางด้านนี้มีเกณฑ์การวัดระดับที่ชัดเจน ซึ่งสามารถระบุได้ว่าองค์กรมีการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพในระดับใด ในบทความนี้ผู้วิจัยนำเสนอ 2 โมเดลหลักที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการติดตามและประเมินผลฯ โดยโมเดลที่หนึ่ง โมเดลรูปแบบเหตุผล (logic model) ใช้ในการติดตามและประเมินผลฯ ในระดับบุคคล และโมเดลที่สอง โมเดลวุฒิภาวะการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management Maturity Model- TMMM) ใช้ในการติดตามประเมินผลฯ ในระดับองค์กร โดยมีสาระพอสั่งเขป ดังนี้

โมเดลที่หนึ่ง โมเดลรูปแบบเหตุผล เป็นโมเดลที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายถึงลำดับขั้นตอนการทำงานที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การลงทุนในทรัพยากร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และผลลัพธ์ (Pankratz, 2008) และได้กำหนดองค์ประกอบของการวัดความสำเร็จตามโมเดลฯ ไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านผลผลิต (output) โดยวัดจากความสามารถในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด 2) ด้านผลลัพธ์ (outcome) โดยวัดจากการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 3) ด้านผลกระทบ (impact) โดยวัดจากนวัตกรรมที่ส่งต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม ที่ผ่านมา Intarakamhang, Tuntivivat, Chavanovanich, Prasittichok, and Chanthasiri (2019) และ Kittipichai et al. (2010) ได้ประยุกต์ใช้โมเดลรูปแบบเหตุผล (Pankratz, 2008) ร่วมกับโมเดลอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และเป็นแนวทางในการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามลำดับ

โมเดลที่สอง โมเดลวุฒิภาวะการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โมเดลนี้ได้รับการพัฒนาโดย Bersin and Associates ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อให้องค์กรต่างๆ ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินระดับวุฒิภาวะ

ของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โดย O'Leonard and Harris (2010) ได้แบ่งระดับวุฒิภาวะหรือความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพภายในองค์กรตามโมเดล TMMM เป็น 4 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่ (siloe human resource processes) คือ ระบบทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมซึ่งแยกการจัดการและการพัฒนาพนักงานรายบุคคลตามแผนต่างๆ เน้นการแบ่งงานตามหน้าที่และเรียนรู้เฉพาะงานของตน จึงมีลักษณะการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

ระดับที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน (standardized talent processes) คือ ระบบการจัดการกำลังคนคุณภาพที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ โดยเริ่มใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (แต่กระบวนการส่วนใหญ่ยังทำด้วยมือ) และกำหนดฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ระดับที่ 3 การบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพเชิงบูรณาการ (integrated talent management) คือการบูรณาการการจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่องทั้งภายในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ และมีการจัดตั้งทีมบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพเฉพาะเพื่อดูแลรับผิดชอบกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยมีการวางแผนเป้าหมายและผลลัพธ์การใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างชัดเจน

ระดับที่ 4 การบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (strategic talent management) คือการเชื่อมโยงกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เข้ากับกลยุทธ์องค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางแผนไว้ ดังนั้นระบบการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพจะช่วยผลักดันธุรกิจให้ก้าวไปข้างหน้า มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างครบวงจรและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพด้านต่างๆ ได้ ในระดับนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพโดยมีการวางแผนเป้าหมายและผลลัพธ์การใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับองค์กรไว้อย่างชัดเจน และมีหัวหน้างานเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

ในเวลาต่อมา Gillis (2012) ได้พัฒนาเครื่องมือติดตามและประเมินระดับวุฒิภาวะระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (talent management maturity assessment) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ การสรรหา การจัดการกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และพัฒนา จากการทบทวนวรรณกรรมในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ยังไม่พบงานวิจัยใดที่นำเครื่องมือติดตามและประเมินระดับวุฒิภาวะระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Gillis, 2012) ไปใช้ในการศึกษา ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเป็นการบุกเบิกการประยุกต์ใช้เครื่องมือนี้ในการติดตามและประเมินผลฯ ในประเทศไทย

สำหรับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ติดตามและประเมินผลฯ ในสองระดับ ระดับแรก ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแนวคิด Pankratz (2008) ซึ่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 3 ด้านคือ ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ในการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับบุคคล ในระดับที่สอง ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการติดตามและประเมินระดับวุฒิภาวะระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Gillis, 2012) ในการติดตามและประเมินความพร้อมของส่วนราชการ (ระดับองค์กร) ในการบริหารกลุ่มกำลังคนคุณภาพ

จากการดำเนินงาน 6 ด้านคือ ด้านการสรรหา การจัดการกำลังคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาองค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และพัฒนา

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (multi-methods research design) อาศัยเทคนิควิธีการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้งานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ทำงานในส่วนราชการต่างๆ พร้อมทั้งติดตามและประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ และใช้งานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับส่วนราชการ

ประชากรและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรของงานวิจัยเชิงปริมาณคือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวน 714 คน จาก 97 ส่วนราชการในระดับกรม ซึ่งเข้าสู่ระบบ HiPPS จาก 4 แนวทางได้แก่ กลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (new wave) กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) กลุ่มนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และกลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาล (นทร.)

ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มประชากรทั้งหมดจำนวน 714 คน ทั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับมาทั้งสิ้นจำนวน 404 คน จาก 92 ส่วนราชการในระดับกรม คิดเป็นร้อยละ 57 จากจำนวนประชากรทั้งหมด แบ่งเป็นการตอบแบบสอบถามออนไลน์จำนวน 245 ชุด และทางไปรษณีย์จำนวน 159 ชุด

ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารขององค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน และ 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพส่วนราชการ จากคุณสมบัติตามเกณฑ์ข้างต้น ทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลจากสองแหล่ง แหล่งที่หนึ่งคือ ผู้บริหารหรือตัวแทนของส่วนราชการระดับกรมที่ได้คะแนนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการ HiPPS ในระดับยอดเยี่ยม จากการวิจัยประเมินผลเพื่อติดตามความก้าวหน้าการบริหารจัดการระบบ HiPPS ของส่วนราชการ เมื่อปี พ.ศ.2554 (Intarakamhang & Kittipichai, 2011) จำนวน 4 คน (จาก 4 ส่วนราชการ) และแหล่งที่สองคือ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์กรเอกชนซึ่งมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้กับส่วนราชการหลายแห่ง จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ทั้งนี้ในระหว่างเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้ง 5 คนนี้ ได้ให้ข้อมูลเพียงพอและทำให้ข้อมูลมีความอิ่มตัว (saturation) กล่าวคือข้อมูลที่ได้เริ่มซ้ำและไม่มีความใหม่ปรากฏ จึงยุติการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณ และแนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) แบบสอบถามการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ และอายุงานราชการ เป็นต้น ส่วนที่ 2 การติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล ตามแนวคิดของ Pankratz (2008) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลผลิต (5 ข้อ) ด้านผลลัพธ์ (6 ข้อ) และด้านผลกระทบ (10 ข้อ) รวม 21 ข้อ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด และใช้เกณฑ์การประเมินการจัดระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Bloom (1976) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับตามช่วงคะแนนรวมเฉลี่ยคือ ระดับ A (ระหว่าง 4.00–5.00) ระดับ B (ระหว่าง 3.00–3.99) ระดับ C (ระหว่าง 2.00–2.99) และ ระดับ D (ระหว่าง 1.00–1.99) และส่วนที่ 3 การติดตามและประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารกำลังคนคุณภาพ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสรรหา (4 ข้อ) ด้านการจัดการกำลังคน (6 ข้อ) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (4 ข้อ) ด้านการพัฒนาองค์กร (7 ข้อ) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (4 ข้อ) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (7 ข้อ) รวม 32 ข้อ (Gillis, 2012) แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดย 1 คือไม่มีเลย และ 5 คือดีมาก และใช้เกณฑ์การประเมินการจัดระดับความพร้อมของส่วนราชการตามแนวคิดของ Bloom (1976) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับตามช่วงคะแนนรวมเฉลี่ยคือ ระดับ A (ระหว่าง 4.00–5.00) ระดับ B (ระหว่าง 3.00–3.99) ระดับ C (ระหว่าง 2.00–2.99) และระดับ D (ระหว่าง 1.00–1.99) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างและปรับข้อความคำถามให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวัดในแต่ละองค์ประกอบและตรงกับบริบทราชการไทย และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาแบบสอบถามจำนวน 3 คน ในการให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อความ เพื่อเพิ่มความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม

2) แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ตัวอย่างข้อความคำถาม ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีวิธีการประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างไร และส่วนที่ 2 แนวทางการปรับปรุงการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ตัวอย่างข้อความคำถามได้แก่ ท่านทราบได้อย่างไรว่าใครเป็นกำลังคนคุณภาพขององค์กร หรือหน่วยงานของท่านมีแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างไร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างข้อความคำถามให้ตรงตามวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์ในแต่ละส่วน และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 3 คน ในการให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขข้อความ เพื่อเพิ่มความตรงเชิงเนื้อหา (content Validity) ของแนวคำถามสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยเริ่มจากการจัดระบบข้อมูล (data organizing) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ หลังจากนั้นจึงสร้างรหัสและแสดงข้อมูล (data display) และ สรุป ตีความ และตรวจสอบความถูกต้อง (conclusion, interpretation, and verification) และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (descriptive data) (Miles & Huberman, 1994)

ผลการวิจัย

การศึกษานี้แบ่งผลการศึกษากันเป็น 2 ส่วน ในส่วนแรกคือ ผลการศึกษาเชิงปริมาณซึ่งตอบวัตถุประสงค์ในส่วนเพื่อติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ และส่วนที่สองคือ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งตอบวัตถุประสงค์ในส่วนเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงการจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับองค์กร (ส่วนราชการ) มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนนี้เป็นการสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรวมทั้งสิ้น 404 คน จาก 92 ส่วนราชการ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ข้อมูลทั่วไป พบว่า กลุ่มเป้าหมายเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำนวน 404 คน ซึ่งปฏิบัติงานในกระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐจำนวน 21 แห่ง จาก 92 หน่วยงานราชการในระดับกรม ส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงการคลัง (ร้อยละ 20.06) และสำนักนายกรัฐมนตรี (ร้อยละ 15.10) ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 77.97) มีอายุราชการอยู่ในช่วง 6-10 ปี (ร้อยละ 46.54) และอยู่ในตำแหน่งชำนาญการ (ร้อยละ 70.05)

ส่วนที่ 2 การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาซึ่งตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยในส่วนเพื่อติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับคือ การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงซึ่งพิจารณาในระดับบุคคล และการประเมินความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพซึ่งพิจารณาในระดับองค์กร (ส่วนราชการ)

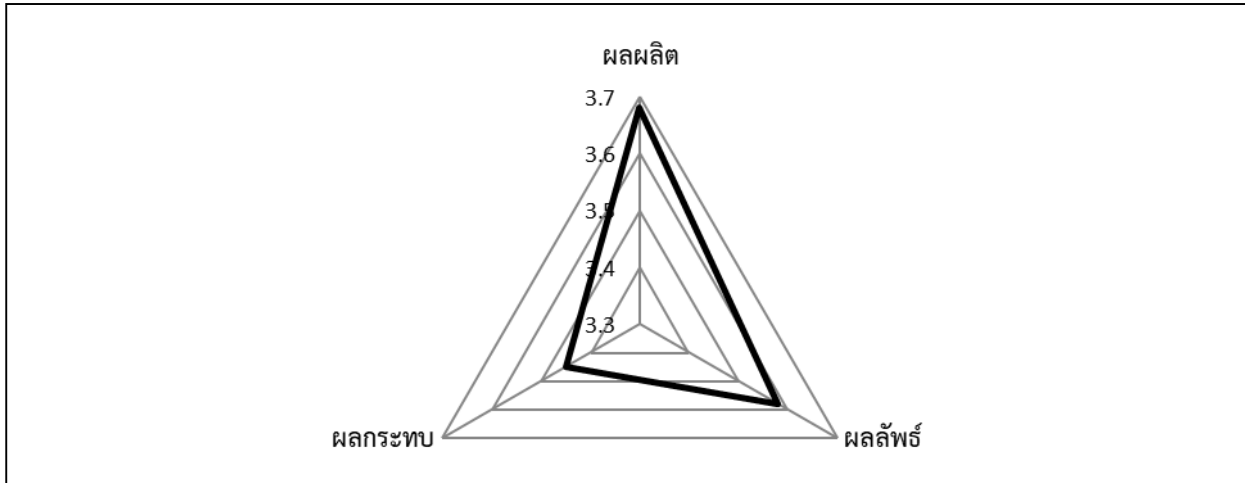
ส่วนที่ 2.1 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จากการศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแนวทาง Pankratz (2008) พบว่า ส่วนราชการมีคะแนนเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) เท่ากับ 3.55 (.57) คะแนน ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี (ระดับ B)

เมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานรายด้าน พบว่าด้านผลผลิตมีคะแนนเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) สูงสุดเท่ากับ 3.68 (.58) รองลงมาคือด้านผลลัพธ์และด้านผลกระทบ โดยมีคะแนนเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) เท่ากับ 3.58 (.59) และ 3.45 (.67) ตามลำดับ (ดังภาพประกอบ 1)

เมื่อพิจารณาแยกส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ พบว่าส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สูงสุด 3 ลำดับแรก คือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

และเมื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐแยกรายด้าน พบว่า **ด้านผลผลิต** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม และสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน **ด้านผลลัพธ์** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ**ด้านผลกระทบ** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



ภาพประกอบ 1 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

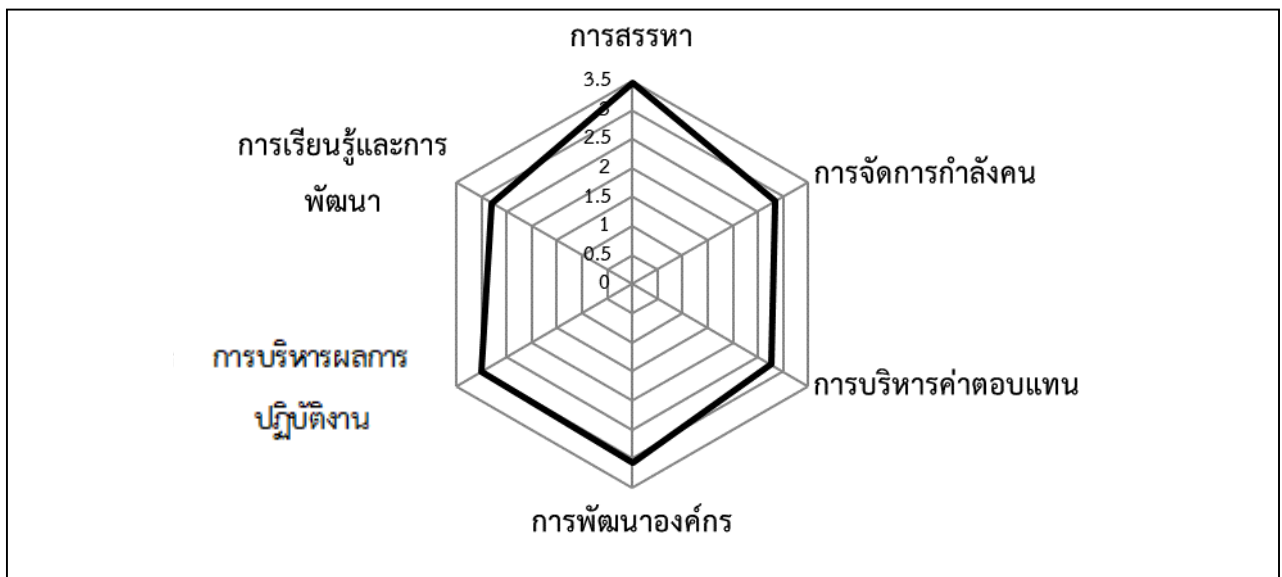
ส่วนที่ 2.2 ความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ผลการศึกษาความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามแบบประเมินระดับวุฒิภาวะระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของ Gillis (2012) พบว่า ส่วนราชการมีคะแนนเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) เท่ากับ 2.96 (.65) คะแนน ซึ่งมีความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C)

เมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการแยกรายด้าน พบว่า ความพร้อมในด้านการสรรหามีคะแนนเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) สูงสุดเท่ากับ 3.47 (.79) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการกำลังคน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยมีคะแนนเฉลี่ย (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) เท่ากับ 3.07 (.72), 3.01 (.77), 2.85 (.82), 2.80 (.77) และ 2.76 (.79) ตามลำดับ (ดังภาพประกอบ 2)

เมื่อพิจารณาแยกส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ พบว่าส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐแยกรายด้าน พบว่า**ด้านการสรรหา** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และกรมการพัฒนาชุมชน **ด้านการจัดการกำลังคน** ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและ

สังคมแห่งชาติ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร และสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน ด้านการ
บริหารค่าตอบแทน ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและ
จราจร สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน และกรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก ด้านการ
พัฒนาองค์กร ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน สำนักงาน
เศรษฐกิจการเกษตร และกรมธุรกิจพลังงาน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด
3 ลำดับแรกคือ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน และสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน และ
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ คือ สำนักงานปลัดกระทรวง
พลังงาน กรมที่ดิน และสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร



ภาพประกอบ 2 ความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพตามกลไก 6 ด้าน

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาซึ่งต่อบัณฑิตผู้ประสงค์งานวิจัยในส่วนเพื่อค้นหาแนวทางการปรับปรุง
การบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับส่วนราชการ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านซึ่งมาจากทั้งหน่วยงานราชการต้นแบบและหน่วยงานเอกชน โดยผลการวิเคราะห์
สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 มุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคน
คุณภาพ บทสรุปในส่วนนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านเนื้อหาการประเมิน เนื้อหาที่มีความสำคัญต่อการประเมินผู้รับการประเมินประกอบด้วย 1)
การประเมินผลด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยพิจารณา
จากประสิทธิผล (โดยพิจารณาว่างานที่มอบหมายนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่)
และประสิทธิภาพ (โดยพิจารณาว่าการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งคน เงิน และเวลา มีความประหยัด คุ่มค่า และมี

คุณภาพสอดคล้องทั้งกระบวนการหรือไม่) ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงคุณภาพของชิ้นงานที่ต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความท้าทายของงานนั้นๆ ด้วย และ 2) การประเมินผลด้านการยอมรับ เป็นการประเมินการยอมรับจากคนในหน่วยงานแบบ 360 องศา ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และสัมพันธภาพในการทำงาน

ด้านที่ 2 ด้านผู้ประเมิน ผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เจ้าหน้าที่ฝ่ายอบรม เพื่อนร่วมงาน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยเหตุผลที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมิน เนื่องจากในอนาคตกลุ่มกำลังคนคุณภาพต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานที่ร่วมทำงานด้วยในปัจจุบัน

ด้านที่ 3 ด้านระยะเวลาในการประเมิน ในการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์จากกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรประเมินอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนตัวชี้วัดการประเมินทุกๆ 5 ปี

“ผู้ประเมินต้องมีผู้บริหาร ฝ่ายบุคลากร (ดูพัฒนาการ) ฝ่ายฝึกอบรม เจ้าหน้าที่อยู่ในสายงานเค้า และคนกลาง (อาจจ้างที่ปรึกษาช่วยประเมิน) และควรประเมินต่อเนื่อง อย่างน้อย 4-5 ปี การบอกว่าเด็กคนหนึ่งเป็น leader ได้ ต้องดูอย่างต่อเนื่อง การติดตามบุคลากรที่ high ต้องติดตามต่อเนื่อง 4-5 ปี และต้องประเมินทั้งผลลัพธ์ ซึ่ง outcome ที่ดีคือ องค์กรยอมรับเค้าม๊วย แจกแบบสอบถามทั้งนาย เพื่อน ลูกน้อง ตอบกลับมาดูสิว่า ถ้าคนดีจริงอย่างน้อยต้องได้ 75 ขึ้นไป แล้วก็ดูที่ผลงานได้ตามต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ บริหารคน บริหารงานได้หรือไม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5)

ประเด็นที่ 2 มุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้านดังนี้

ด้านที่ 1 การจัดการกำลังคนคุณภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนราชการจะต้องมีการจัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) โดยการประมาณอัตรากำลังคนทดแทนระยะยาว กำหนดคุณลักษณะของผู้สืบทอด สรรหาและพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด จากนั้นจึงพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอด ทั้งนี้ผู้สืบทอดจะไม่ทราบว่าคุณเองได้รับการคัดเลือกเพื่อให้ผู้สืบทอดไม่หยุดพัฒนาตนเอง

“ดำเนินการทำแผนสืบทอดสำหรับคนที่ใช่ทุกคน โดยมองอัตรากำลังในระยะยาว หากใครเป็นคนที่ใช่ จะเลือกคนนั้น แล้วสร้างคนนั้นให้มีโอกาสก้าวต่อไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

ด้านที่ 2 การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนราชการจะต้องมีระบบสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพที่เข้มข้นโดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) หน่วยงานเสนอรายชื่อผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ 2) ส่วนราชการพิจารณากลับกรองคุณสมบัติผู้สมัคร 3) ผู้ผ่านการพิจารณาเข้ารับการทดสอบความรู้ความสามารถและทัศนคติ และ 4) ผู้บริหารระดับสูงสัมภาษณ์ผู้ผ่านการทดสอบ นอกจากนี้เพื่อให้ได้คนเก่งขององค์กรในภาพรวม กรมหรือกระทรวงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมาตรฐาน และให้หน่วยงานใช้เกณฑ์เดียวกันในการสรรหาคัดเลือก

“การสรรหาให้แต่ละสำนักส่งชื่อ เราให้โอกาสแต่ละสำนักคัดเลือก แล้วผู้บริหารพิจารณาอีกที ปัจจุบัน กรมฯ เสนอชื่อไปแล้วผู้สมัครก็ยังคงต้องสอบข้อสอบทั้งสองส่วน ไปสอบ Attitude...และใช้การสัมภาษณ์อีกครั้งโดยผู้สัมภาษณ์คือ ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดี จะเห็นว่าเรามีระบบการกลั่นกรองหลายชั้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

ด้านที่ 3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์พบว่า หน่วยงานราชการควรปรับมุมมองและเปลี่ยนวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานดังนี้ 1) เนื่องจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงยังไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพในตอนต้น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงต้องเน้นการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มนี้มากกว่าการใช้ประโยชน์ 2) ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานที่ทำหายหรืองานที่สำคัญของหน่วยงานให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อให้พวกเขาได้แสดงความสามารถที่แท้จริงต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 3) ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานจากพัฒนาการแทนการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

“การสร้างให้คนเก่งเกิดความภูมิใจในสิ่งที่ทำเป็นสิ่งสำคัญ เหตุผลหนึ่งของคนเก่งยังคงทำงานอยู่ในองค์กร เพราะมีงานที่ทำหายและสำคัญ...และไม่ถูกรอโดยผู้ใหญ่” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2)

ด้านที่ 4 คำตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ส่วนราชการจะต้องทำให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพตระหนักรู้ได้ว่างานที่ตนทำมีคุณค่า และควรให้การเสริมแรงหรือการตอบแทนกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (เช่น โบนัส) โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและคุณภาพของงานที่เป็นรูปธรรม

“ก.พ. ให้สิ่งจูงใจเหมือนขนม การตอบแทนควรตอบแทนสิ่งที่เค้ากระทำ (performance) แล้วให้โบนัส แต่ไม่ใช่การเอาขนมมาล่อ...มันทำให้คนมุ่งไปหาแต่ขนมอย่างเดียว” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5)

ด้านที่ 5 การพัฒนาองค์กร จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ส่วนราชการควรให้โอกาสกลุ่มกำลังคนคุณภาพในการสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลกระทบในวงกว้างทั้งในระดับหน่วยราชการ กรม หรือกระทรวง เช่น งานหรือโครงการที่ช่วยเสริมยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมอบหมายให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพทำโครงการพิเศษและให้อิสระในการทำงาน (free time) เช่น ใช้เวลา 3 สัปดาห์ในการคิดโครงการแล้วนำมาเสนอต่อผู้บริหาร

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

ด้านที่ 6 การเรียนรู้และการพัฒนา จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ส่วนงานราชการควรจัดสร้างระบบพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพดังนี้ 1) การใช้ระบบพี่เลี้ยงเชิงรุก เช่นมีการจัดทำคู่มือพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงที่ชัดเจน 2) กำหนดแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแบบรายบุคคลที่ชัดเจน 3) ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าร่วมฝึกอบรมและศึกษาดูงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะผู้บริหารและภาวะผู้นำและการให้

โอกาสทำงานร่วมกับองค์กรระหว่างประเทศ และ 4) มีการหมุนเวียนการทำงานเพื่อส่งมอบประสบการณ์ซึ่งการหมุนเวียนแต่ละครั้งควรมีระยะเวลามากกว่า 3 ปีขึ้นไป

“เรามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น ถ้าทำงานสองปีสามารถลาไปเรียนต่อได้ หรือการทำงานองค์กรระหว่างประเทศ การไปอบรมพิเศษตามต่างประเทศ/หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง” (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีประเด็นการอภิปรายดังต่อไปนี้

ประการแรก จากการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระดับบุคคล ตามวิธีการวัดความสำเร็จของโมเดลรูปแบบเหตุผล (Pankratz, 2008) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิต (การปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามเกณฑ์ตัวชี้วัด) มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผลลัพธ์และด้านผลกระทบ อย่างไรก็ตามเพื่อให้ส่วนราชการทำงานได้ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งเน้นการทำงานของภาครัฐที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ (NESDC, 2018) ส่วนราชการต่างๆ จึงควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพในอีกสองด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ซึ่งเน้นการสร้างสรรคผลงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และได้รับการยอมรับและชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมทั้งด้านผลกระทบซึ่งเน้นการสร้างสรรคนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร สังคม และประเทศชาติ รวมถึงผลการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและชื่นชมจากประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Pankratz, 2008)

ประการที่สอง จากการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรพิจารณาทั้งด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานควรได้รับการยอมรับทั้งจากบุคคลในหน่วยงาน (เช่น ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน) และจากบุคคลในองค์กร (เช่น ผู้อำนวยการสำนัก) ดังนั้นในการประเมินผลงานข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควรประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งผลการศึกษานี้สนับสนุนการใช้วิธีการวัดความสำเร็จตามโมเดลรูปแบบเหตุผล (Pankratz, 2008) ซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้และการได้รับการยอมรับจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประการที่สาม จากการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลความพร้อมของส่วนราชการในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ตามแบบประเมินระดับวุฒิภาวะระบบการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพของ Gillis (2012) พบว่าโดยส่วนใหญ่ส่วนราชการมีความพร้อมในการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C) ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วเทียบเท่ากับความพร้อมในระดับที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ของโมเดลวุฒิภาวะการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (O'Leonard & Harris, 2010) ในระดับนี้ระบบบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพได้รับการพัฒนาขึ้นมาให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานตนเองเพียงเท่านั้น และเมื่อพิจารณาจากการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าข้อเสนอแนะส่วนใหญ่ของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากหน่วยงานราชการต้นแบบ

ยังคงเป็นการพัฒนาส่วนราชการให้มีความพร้อมในระดับที่ 2 เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิจะมีการแนะนำให้ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ (เช่น อธิการบดี หรือรองอธิการบดี) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (เช่น เป็นผู้สัมภาษณ์และทดสอบผู้ที่ผ่านการคัดเลือก) อย่างไรก็ตามยังไม่มีคำแนะนำให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่อยู่ต่างกรมหรือต่างกระทรวงทำโครงการร่วมกัน หรือการจัดสรรกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละระดับ ด้วยเหตุนี้ส่วนราชการจำเป็นต้องศึกษาวิธีการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพจากองค์กรชั้นนำเพิ่มเติมและประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านี้เพื่อยกระดับความพร้อมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพของหน่วยงานตนให้สูงขึ้น ตัวอย่างวิธีการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเชื่อมโยงการพัฒนาองค์กรให้เข้ากับการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กำหนดสมรรถนะของกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานให้เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันและอยู่นอกองค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาองค์กรและสังคมให้ดีขึ้น และวัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการขององค์กร และเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนสืบไป (IBM, 2008; SHL, 2008)

ข้อจำกัดของการวิจัย

ผลของการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งในระดับบุคคลและระดับส่วนราชการในครั้งนี้ อาจมีการผันแปรไปตามจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละส่วนราชการหรือจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับ เนื่องจากส่วนราชการบางส่วนมีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเพียง 1 คน หรือมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับจำนวนน้อยมาก (จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับของแต่ละส่วนราชการมีความแตกต่างกันอยู่ในช่วง 1- 17 คนต่อ 1 ส่วนราชการ) ดังนั้นจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับอาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของส่วนราชการได้ทั้งหมด

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากการประมวลเอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของ Bersin (2015), IBM (2008; 2019) และ SHL (2008; 2019) รวมทั้งข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 6 เรื่องการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (NESDC, 2018) ดังนี้

1.1) ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ ข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพควรให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ด้านผลลัพธ์ (การสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยพัฒนาหน่วยงาน) และด้านผลกระทบ (การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคมโดยรวม) ไม่น้อยกว่าด้านผลผลิต (การปฏิบัติงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด)

1.2) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการที่เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การพัฒนาองค์กร กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการต้องให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยจัดสรรข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปปฏิบัติหน้าที่ให้ตอบรับกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในแต่ละระดับ และหน้าที่เหล่านั้นต้องสอดคล้องกับสมรรถนะ ความถนัด และความสนใจของข้าราชการคนนั้นๆ รวมทั้งมีการมอบหมายให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพที่อยู่ระหว่างหน่วยงาน กรม หรือกระทรวงได้ทำโครงการร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ในระดับองค์กรหรือสังคม

การจัดการกำลังคน ส่วนราชการทุกส่วนต้องวางแผนการจัดการกำลังคนคุณภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในระยะสั้นหมายถึง การระบุจำนวน ประเภท คุณสมบัติและสมรรถนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงให้เหมาะสมกับแผนการทำงานและกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน และในระยะยาวหมายถึง การจัดทำแผนการสืบต่อตำแหน่ง (Success Planning) ที่ชัดเจนโดยประมาณการอัตรากำลังคนคุณภาพทดแทนในระยะยาวและเตรียมพัฒนาข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้มีความพร้อมต่อไป

การสรรหา ส่วนราชการต้องมีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการสรรหาเดียวกันในระดับกรมหรือกระทรวง อย่างไรก็ตามหน่วยงานต้นสังกัดต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกด้วยเช่นกัน เพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ของกรมหรือกระทรวงและสามารถปฏิบัติงานตามที่ต้นสังกัดได้ กำหนดให้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือก (เช่น ทักษะ องค์ความรู้ ประสบการณ์ สมรรถนะ และบทบาท) ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความโปร่งใส ยุติธรรมและปลอดการทุจริต

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ส่วนราชการต้องมอบหมายให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพริเริ่มโครงการพิเศษที่มีประโยชน์ต่อส่วนราชการ สังคม หรือประเทศชาติ และผลการปฏิบัติงานต้องเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนร่วมทุกภาคส่วน โดยจะต้องวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้งสามด้านคือ ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร และมีการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้ประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ใต้บังคับ รวมถึงข้าราชการในหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้รับประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เป็นต้น นอกจากนี้ต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและนำเสนอแผนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพเพื่อให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ ส่วนราชการควรมีการปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทน (ฐานเงินเดือนและสวัสดิการ) ที่ยุติธรรม เปิดเผย โปร่งใส และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพอย่างแท้จริง นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่น การให้คำชมเชย การประกาศยกย่อง การให้การยอมรับในผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถที่แท้จริง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น

การเรียนรู้และพัฒนา ส่วนราชการควรจัดให้มี 1) ระบบพี่เลี้ยงเชิงรุกโดยคัดสรรพี่เลี้ยงจากข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในรุ่นก่อนที่มีเวลาและความพร้อมในการดูแลน้องเลี้ยง โดยจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพี่เลี้ยงและน้องเลี้ยงอย่างชัดเจน 2) ส่งเสริมให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้แก่บุคคลและสังคมอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างระบบการหมุนเวียนงานที่คำนึงถึงคุณภาพการพัฒนาความสามารถของ

ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และ 4) การส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เช่นการจัดอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง

1.3) ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอกชน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอกชน ควรใช้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการฯ ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ในการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพภายในองค์กร เนื่องจากคำแนะนำเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ขององค์กรให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำระดับโลก เช่น Bersin & Associates, IBM และ SHL นอกจากนี้กลุ่มผู้บริหารฯ ยังสามารถปรับใช้แบบสอบถามการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคลตามแนวคิดของ Pankratz (2008) และแบบสอบถามการติดตามและประเมินความพร้อมขององค์กรในการบริหารกำลังคนคุณภาพตามแนวคิดของ Gillis (2012) ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นในการศึกษานี้ เพื่อติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรระบุได้ว่ามีขั้นตอนการดำเนินงานใดบ้างที่องค์กรควรแก้ไขปรับปรุง นอกจากนี้องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (NESDC, 2018) เนื่องจากองค์กรภาคเอกชนเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีคุณภาพและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

2) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับสำนักงาน ก.พ. ในอนาคตเมื่อประเทศไทยมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีเครื่องมือพร้อมในการพัฒนาปัญญาประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มและพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ควรพิจารณาใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ เช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ที่ช่วยผู้สรรหา (recruiter) ค้นหาทักษะทางอ้อม (indirect skills) ต่างๆ ที่ไม่ได้ถูกระบุไว้ในประวัติการทำงาน หรือระบบผู้ช่วยเสมือนจริงซึ่งใช้ศึกษาประวัติ ความสนใจ ฯลฯ ของบุคลากร และเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้คำแนะนำแก่บุคลากรเกี่ยวกับแนวทางการเติบโตในการทำงานในอนาคต ซึ่งรวมถึง ระบบ AI-powered chatbot ซึ่งสามารถตอบคำถามแก่บุคลากรอย่างทันท่วงที (IBM, 2019) นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ควรสร้างระบบสารสนเทศที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (กรมหรือกระทรวง) ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริมความพึงพอใจของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่มีต่อระบบฯ ด้วยเช่นกัน

3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1) แบบสอบถามการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคลที่ใช้ในงานวิจัยนี้ปรับปรุงมาจากแนวคิดของ Pankratz (2008) ซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องช่วงเวลาในการใช้ประเมิน โดยควรใช้แบบสอบถามประเมินผลหลังจากที่บุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้รับเวลาที่เพียงพอในการสร้างผลสัมฤทธิ์ฯ ให้เกิดขึ้นในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรคำนึงถึงช่วงเวลาในการประเมิน โดยควรใช้แบบสอบถามประเมินบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหลังจากได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาแล้วอย่างน้อย 1 ปี และควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บังคับบัญชา หรือผู้อำนวยการสำนัก เป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ฯ นอกจากนี้ ควรพิจารณา

ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม (เช่น จำนวนโครงการหรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม) ร่วมด้วย

3.2) เนื่องจากบุคลากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และในกรอบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent management framework; Bersin, 2015) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำไว้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำจึงมีโอกาที่จะได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นองค์ประกอบใหม่สำหรับแบบสอบถามการติดตามและประเมินความพร้อมขององค์กรในการบริหารกำลังคนคุณภาพในอนาคต นอกจากนี้ หลังจากที่ได้เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามฯ แล้ว ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่นการสัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพ เพื่อศึกษาปัญหาด้านความพร้อมขององค์กรในแต่ละประเด็นในเชิงลึก และกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงระบบฯ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Bersin, J. (2015). *Why people management is replacing talent management*. Retrieved from <http://joshbersin.com/2015/01/why-people-management-is-replacing-talent-management/>
- Bloom, B. (1976). *Human Characteristics and School Learning*. New York, NY: McGraw-Hill
- Gillis, J. (2012). *Talent management maturity assessment*. Retrieved from <http://s.zoomerang.com/s.aspx?sm=PMcicHilM%2bp2HPnQ78m0rg%3d%3d>
- IBM. (2008). *Integrated talent management: Part 1 - Understanding the opportunities for success*. Retrieved from <http://www.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf>
- IBM. (2019). *IBM Human resources solutions*. Retrieved from <https://www.ibm.com/talent-management/hr-solutions>
- Intarakamhang, U., & Kittipichai, W. (2011). *Kaṅ sukṣā rabop kaṅtittā khwām kaōna kānboṅrihān c̄hatkān rabop HiPPS khoṅg suān rāčchakān* [A study of progression monitoring system of high performance and potential system (HiPPS) administration of Thai government] (Research report). Retrieved from <http://bsris.swu.ac.th/upload/134.pdf>
- Intarakamhang, U., & Peungposop, N. (2013). *Kaṅ prapprung prasitthiphāp kānboṅrihān kamlang khon khunnaphāp phūā khwām toṅnāng nai kānboṅrihān rāčchakān* [Effective improvement of talent management for continuing of managing government] (Research report). Retrieved from <http://bsris.swu.ac.th/upload/142.pdf>

- Intarakamhang, U., Tuntivivat, S., Chavanovanich, J., Prasittichok, P., & Chanthasiri, Y. (2019). *Patchai khwāmsamret læ næōthāng kānphatthana kamlang khon khunnaphāp dān manutsayasāt læ sangkhommasāt thī mī khunnaphāp* [Success factors and guidelines of human resources development in humanities and social sciences in higher education]. *Warasan Pruetikamsat*, 25(2), 152-170.
- Kittipichai, W., Intarakamhang, U., & Kaewpijit, J. (2010). *Kānpramœnphon laksut kānphatthana phūbōrihān sathāban 'udomsuksā (nōbō'ō) tām khroṅkān soēsāng khwāmkhēmkhæng dān kānbōrihān mahawitthayalai mai* [Evaluation of developing course of middle administrators in higher education institutions to strengthen the administration of new universities]. *Warasan Pruetikamsat*, 16(1), 56-70.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- O'Leonard, K., & Harris, S. (2010). *Bersin & associates talent management maturity model*. Retrieved from <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=12730>
- Office of the Civil Service Commission (OCSC) (2012). *Khūmūrabop HiPPS: Khūmūkānbōrihān c̣hatkān kamlang khon khunnaphāp (PRIDE)* [HiPPS system manual: Talent management manual (PRIDE)]. Bangkok: Sriboon Computer-Printing Limited Partnership
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). *Yutsaṭchaṭ phutthasakrāt 2561-2580 (chabap yō)* [National strategy B.E. 2561-2580 (abridged version)]. Retrieved from https://www.nesdb.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- Pankratz, D. (2008). *Program evaluation and community schools of the arts, purposes, concepts, and tools*. Retrieved from <http://www.nationalguild.org/pdfs/ProgramEval.pdf>
- Paranasuwan, R. (2018). *Kāntittām pramœnphon: Phārakit samkhan nai kānphatthana bukkhalakōṅ* [Monitoring and evaluation: The important mission to personnel development]. Retrieved from <http://ejournal.nidtep.go.th/PDF/pdf5be2a87448364.pdf>
- SHL. (2008). *Guidelines for best practice in integrated talent management*. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/225618533/Best-Practice-in-Integrated-Talent-Management>
- SHL. (2019). *Human resource executive awards SHL's verify interactive a 2019 top HR product*. Retrieved from <https://www.shl.com/en/newsroom/press-releases/human-resource-executive-awards-shls-verify-interactive-a-2019-top-hr-product/>