

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

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

ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของโครงการ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไม่น้อยกว่า 400 คน

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

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและข้อเสนอเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

สาระสำคัญของข้อค้นพบแต่ละตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1

รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพรายบุคคล โดยรวบรวมจากกลุ่มกำลังคนคุณภาพหรือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ไม่น้อยกว่า 400 คน

ผลการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 97 ส่วนราชการ ของ 20 กระทรวง/หน่วยงานอิสระของรัฐ ซึ่งภายหลังเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่ามีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มาจาก 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 ส่วนใหญ่เนื่องมาจากเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีส่วนน้อยมากที่ไม่ผ่านการประเมิน ลาออกเพราะไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน ย้ายสถานที่ทำงาน ไม่สามารถหมุนเวียนงานตามกรอบ EAF ได้

ทั้งนี้ ในการจัดลำดับความพร้อมในครั้ง นี้ ยังมีข้อจำกัดของการประเมินระดับความพร้อมของส่วนราชการ ที่อาจมีการผันแปรไปตามจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับได้ 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)

เมื่อพิจารณาความพร้อมในการบริหารกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการระดับกรม/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 ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดในลำดับ

แรก 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

ผลการศึกษาคัดติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพจากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ พบว่า ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองและส่วนราชการในด้านผลผลิตได้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านผลลัพธ์ ด้านผลกระทบ ตามลำดับ

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

ตอนที่ 2

รายงานผลการประเมินระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ในกระบวนการต่าง ๆ อาทิ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ การสอนงาน การสั่งสมประสบการณ์ เป็นต้น

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE

ส่วนราชการมีคะแนนรวมเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงโดยภาพรวม เท่ากับ 2.68 คะแนน ซึ่งมีความพร้อมอยู่ในระดับพอใช้ (ระดับ C)

เมื่อพิจารณาตามส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมสภาพปัจจุบันของส่วนราชการในการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่สุดในลำดับแรก ได้แก่ กรมที่ดิน สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และกรมสรรพสามิตตามลำดับ

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 สำนักงานนโยบายและแผน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 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

ด้านการพัฒนาและการส่งเสริมประสพการณ์ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน ลำดับแรก คือ กรมปศุสัตว์ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 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}) ของการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ตามกลไก 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} สูงสุดในลำดับแรก คือ กรมส่งเสริมวัฒนธรรม กรมปศุสัตว์ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมประมง และกรมบัญชีกลาง ตามลำดับ

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

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

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

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ส่วนราชการระดับกรม/หน่วยงานอิสระของรัฐ ที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} 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 1 สรุปข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ที่มา: ปรับปรุงเพิ่มเติมมาจากแนวคิดของ Yapp. (2008). Measuring and achieving a strong return on investment in talent. Xancam Consulting Limited.

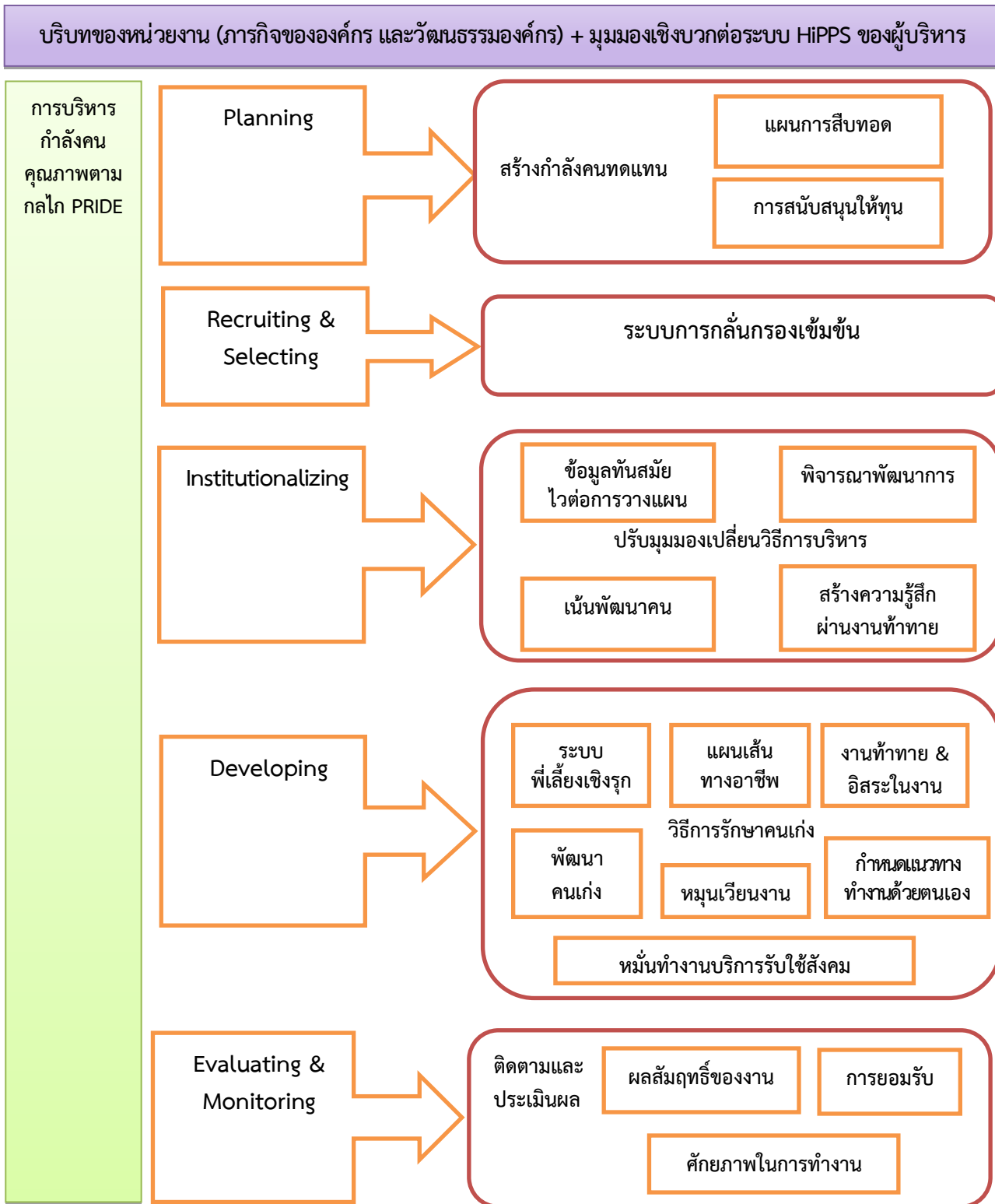
3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไกการบริหารกำลังคนคุณภาพ (PRIDE)

การสรรหาและคัดเลือก - การมีบัญชีรายชื่อผู้สมัคร - การค้นหาคนที่มีศักยภาพเข้าองค์กรด้วยระบบสรรหาและคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน - การเตรียมความพร้อมด้วยการฝึกอบรม	การวางแผนกำลังคนคุณภาพ การคาดประมาณกำลังคน การวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ การวางแผนตามสถานการณ์ การแบ่งสัดส่วนคนเก่ง			การเสริมสร้างแรงจูงใจ - การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน - การให้การยอมรับ - การให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมตามผลงาน - 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 2 กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

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

จากข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE สามารถแสดงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารกำลังคนคุณภาพตามกลไก PRIDE



โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ

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 ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อส่วนราชการและต่อตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

โดยตรง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ด้านผลผลิต ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบ ดังนั้น ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงควรประกอบด้วย 3 ด้าน คือ **ด้านผลผลิต** เป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด **ด้านผลลัพธ์** เป็นการสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ**ด้านผลกระทบ**เป็นการส่งเสริมนวัตกรรมที่ส่งผลประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม

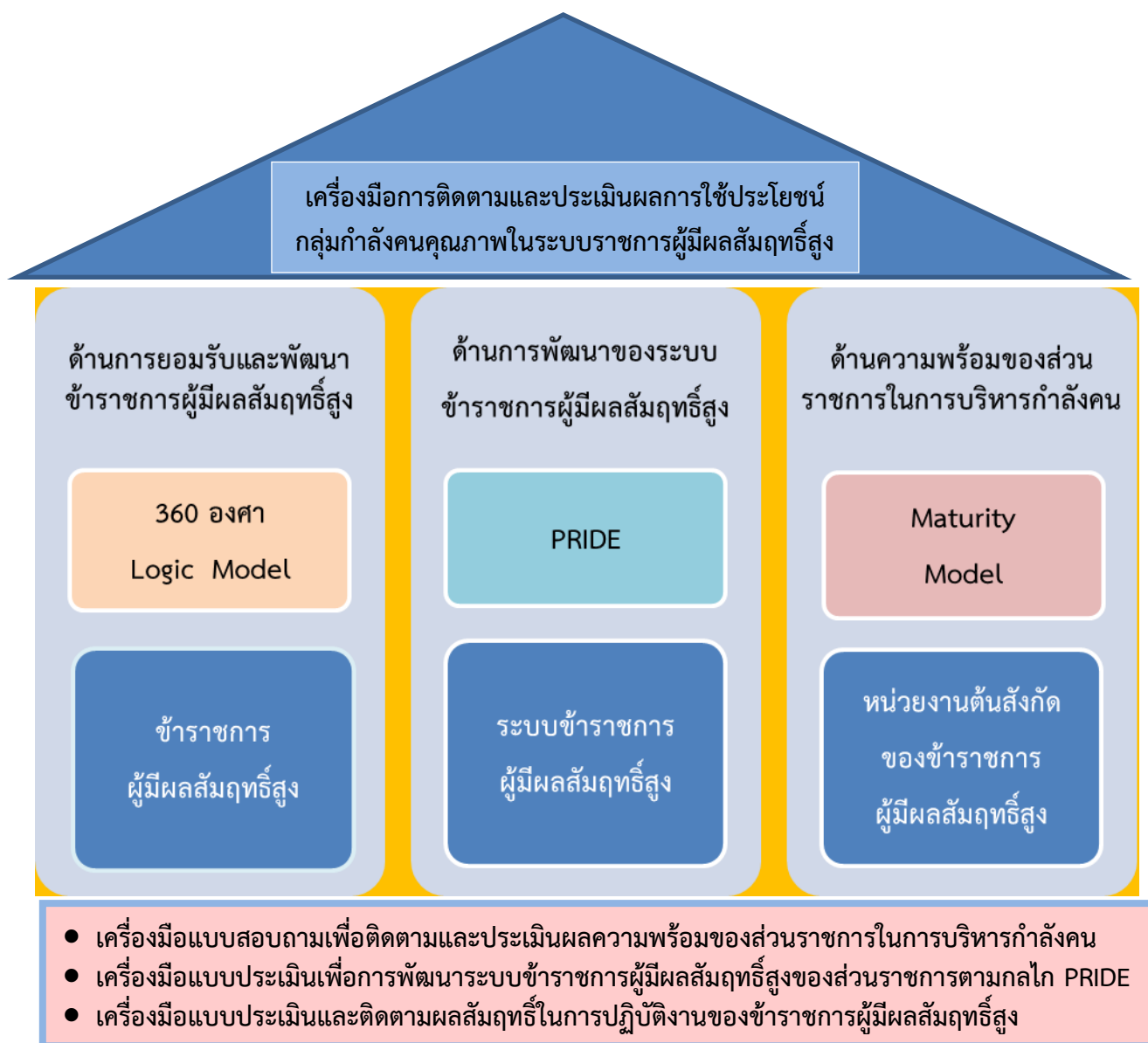
3.3.3 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพนำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแต่ยังส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงผลประโยชน์จากการลงทุนในการบริหารจัดการคนคุณภาพ (Yapp, 2008)

ในส่วนนี้เป็นข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยมีแนวทางการประเมิน 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 การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพไม่เพียงแต่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีแต่ยังส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงผลประโยชน์ในการบริหารจัดการคนคุณภาพ รวมทั้งหาจุดที่ต้องดำเนินการพัฒนาต่อไป โดยมีแนวทางการประเมินหลักดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 เครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง