

รายงานการวิจัย

การบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย
Talent Management: Global Concepts and Experiences from Thai Public Sector

โดย

ดร.สุนิสา ช่อแก้ว

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จากงบประมาณกองทุนวิจัยของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประจำปีงบประมาณ 2558

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

สุนิสา ช่อแก้ว

สุนิสา ช่อแก้ว.

การบริหารคนเก่ง : แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย.--
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

180 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-423-113-9

สงวนลิขสิทธิ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2559

จำนวน 500 เล่ม

จัดพิมพ์โดย

สุนิสา ช่อแก้ว

ศูนย์วิจัยดิเรกชัยนาม ชั้น 5

เลขที่ 99 หมู่ 8 ถนนพหลโยธิน อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121

โทร. 0-2696-5366 โทรสาร 0-2696-5302

<http://www.polsci.tu.ac.th>

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-3549-50 โทรสาร 0-2215-3612

<http://www.cuprint.chula.ac.th>

บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบคำถามการวิจัยสองข้อด้วยกัน ข้อแรก การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์) มีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด และข้อที่สอง การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของไทยมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด (เปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร. กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ ที่ใช้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ได้มาจาก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรก ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงานของรัฐ ส่วนที่สอง การเข้าสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และส่วนที่สาม การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

จากการทบทวนทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง นำไปสู่การออกแบบกรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวบุคคล (Inclusive – Key People Approach) มุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Inclusive – Key Position Approach) มุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล (Exclusive – Key People Approach) และมุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Exclusive – Key Position Approach)

ผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐของไทยและประเทศเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์มีลักษณะที่คล้ายกันคือเน้นที่ตัวบุคคล (Key People) โดยแนวปฏิบัติที่เป็นไปตามมุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวบุคคล ได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และกรณีศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง แนวปฏิบัติของทั้งสองหน่วยงานถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับสรรหาคัดเลือกและการพัฒนาที่เน้นโอกาสของผู้ที่อยู่ในหน่วยงานโดยไม่จำกัดขอบเขตด้านสายงาน ขณะที่แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เป็นไปตามมุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล ได้แก่ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และแนวปฏิบัติในประเทศสิงคโปร์ โดยการบริหารคนเก่งตามโครงการนี้เน้นการกำหนดคุณสมบัติและมีการสรรหาคัดเลือกที่มีหลายขั้นตอน เน้นการพัฒนาแบบเข้มข้น แต่ไม่จำกัดการเปิดรับคนเก่งไว้กับตำแหน่งงาน

ผลการศึกษาพบว่า แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ มีทิศทางเดียวกัน คือ เชื่อมโยงกับการบริหารคนในภาพรวมและเน้นที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions)

แต่หากพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่าทั้งสองประเทศมีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาเป็นไปตามมุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวตำแหน่ง การบริหารคนเก่งได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับปรัชญาในการบริหารคนที่เน้นความเท่าเทียมและเสมอภาค ดังนั้น แนวปฏิบัติจึงถูกออกแบบไว้อย่างหลวมๆ เพื่อตอบสนองต่อตำแหน่งที่ขาดแคลน ส่วนการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษเป็นไปตามมุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวตำแหน่ง มีการกำหนดคุณสมบัติและแนวทางในการบริหารและพัฒนาคนเก่งไว้อย่างชัดเจนต่างจากระบบปกติ แนวปฏิบัติถูกวางไว้อย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกับตำแหน่งงาน

จากข้อค้นพบและบทเรียนที่ได้ในการศึกษาครั้งนี้นำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก การให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลังกับการวางแผนการบริหารคนเก่งเพื่อรองรับความท้าทายทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ประการที่สอง การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและความเปลี่ยนแปลงตามเจตนาธรรมณ์ของการนำเอาแนวปฏิบัติและระบบในการบริหารคนเก่งมาใช้ในองค์กร ประการที่สาม การออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นของตัวระบบ และประการสุดท้าย การส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งเพื่อให้ภาครัฐเป็นนายจ้างแห่งทางเลือก

คำสำคัญ: แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง, การบริหารจัดการคนเก่ง, นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่, ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจากหลายภาคส่วน ส่วนแรก ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในด้านงบประมาณและการสนับสนุน ด้านบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำผลงานวิจัย และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ศูนย์วิจัย ดิเรก ชัยนาม คณะรัฐศาสตร์ สำหรับการประสานงานเพื่อการดำเนินการยื่นข้อเสนอโครงการวิจัย ตลอดจนการติดตาม ความก้าวหน้าและการดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณในโครงการ

ส่วนที่สอง ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านทั้งจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษา หากปราศจากผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน งานวิจัยฉบับนี้คงไม่สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้

ส่วนที่สาม ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณนฤมล ชำนาญกิจ ผู้ช่วยวิจัยที่ช่วยค้นหาข้อมูล ประสานและ อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล ช่วยตรวจทานและเรียบเรียงพิสูจน์อักษร พร้อมทั้งให้แง่คิดบางประการ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย และ ผศ.ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์ ที่เป็นกำลังใจ ให้ผู้วิจัยตลอดมา

สุนิสา ช่อแก้ว
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
สิงหาคม 2559

คำนำ

รายงานวิจัยเรื่องการบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนากรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งเพื่อนำไปใช้พิจารณาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐทั้งของไทยและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการบริหารคนเก่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์ เปรียบเทียบกับพื้นฐานในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่กล่าวมานี้เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ (การให้คำนิยาม) ของคนเก่ง การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน นอกจากนี้เพื่อเป็นการฉายภาพการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐให้ละเอียดและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ ปีงบประมาณ 2558 ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งมาเป็นกรณีศึกษาประกอบการวิจัยในครั้งนี้ด้วย

ผู้วิจัยหวังว่ารายงานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้อ่านและผู้ที่มีความสนใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องในการใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์การบริหารคนเก่งที่ใช้ในองค์กร รวมทั้งได้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ ที่สำคัญ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

สุนิสา ช่อแก้ว

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สิงหาคม 2559

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ

กิตติกรรมประกาศ

คำนำ

สารบัญตาราง

สารบัญภาพ

บทที่ 1	บทนำ	1
1.1	ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2	คำถามการวิจัย	4
1.3	วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4	ขอบเขตของการวิจัย	4
1.4.1	ขอบเขตในด้านเนื้อหา	5
1.4.2	ขอบเขตในด้านหน่วยการวิเคราะห์	6
1.4.3	ขอบเขตในด้านระยะเวลาการศึกษา	7
1.5	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2	การทบทวนวรรณกรรม	9
2.1	นิยามของคำว่าคนเก่งและการบริหารคนเก่ง (Definition of Talent People and Talent Management)	10
2.2	การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People)	13
2.3	การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions)	19
2.4	การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)	23
2.4.1	ความเชื่อของมุมมองการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มและ การบริหารคนเก่งแบบภาพรวม	23
2.4.2	เปรียบเทียบมุมมองการบริหารคนเก่ง ตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)	25

สารบัญ

	หน้า
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (Related Research: Trends and Practices in Talent Management)	27
2.5.1 งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง	29
2.5.2 งานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง	30
2.6 กรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management)	32
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	35
3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)	35
3.2 หน่วยการวิเคราะห์และกลุ่มตัวอย่าง	40
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
3.3.1 การศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review)	37
3.3.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews)	42
3.3.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation)	44
3.4 การวิเคราะห์ผลการศึกษา	47
บทที่ 4 ผลการศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศ: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์	49
4.1 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา	50
4.1.1 การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา	50
4.1.2 การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา	54
4.1.3 การพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา	55
4.1.4 การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา	57
4.2 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย	59
4.2.1 การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย	59
4.2.2 การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย	63
4.2.3 การพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย	69
4.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย	70
4.3 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย	70
4.3.1 การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของคนเก่งในภาครัฐ ประเทศไทย	71
4.3.2 การสรรหาคัดเลือกและการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย ในรูปแบบต่างๆ	72

สารบัญ

	หน้า
4.3.3 การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์	77
4.4 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์	78
บทที่ 5 ผลการศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย: โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	85
5.1 ข้อค้นพบจากโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	85
5.1.1 การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในโครงการพัฒนา นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	86
5.1.2 การสรรหาคัดเลือกนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	89
5.1.3 แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโครงการพัฒนา นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	93
5.1.4 การให้ค่าตอบแทน	96
5.1.5 จุดแข็งของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	97
5.1.6 ประเด็นความท้าทายในการขับเคลื่อนโครงการ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	99
5.2 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	100
5.2.1 การกำหนดคุณสมบัติข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	100
5.2.2 การสรรหาคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	102
5.2.3 การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	108
5.2.4 การให้ค่าตอบแทน	112
5.2.5 จุดแข็งของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	113
5.2.6 ประเด็นความท้าทายในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	114
5.3 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	116

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 6 กรณีศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย: โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	121
6.1 บริบทของกรณีศึกษา: โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	122
6.2 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS	126
6.3 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่จะส่งมอบให้องค์การในฐานะคนเก่ง	130
6.4 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและ การพัฒนาโครงการ HiPPS	134
6.5 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: กรณีศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	138
บทที่ 7 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	141
7.1 บทสรุปและอภิปรายผลเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ	142
7.1.1 บทสรุปและอภิปรายผลการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ	142
7.1.2 บทสรุปและอภิปรายผลการบริหารคนเก่งของภาครัฐในประเทศไทย	147
7.1.3 บทสรุปและอภิปรายผลเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง ของภาครัฐในต่างประเทศและประเทศไทยผ่านกรอบ AFTM	152
7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง ในภาครัฐของไทย	154
7.2.1 ข้อเสนอในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลัง กับการวางแผนการบริหารคนเก่ง	154
7.2.2 การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและความเปลี่ยนแปลง	154
7.2.3 การออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่ง ให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่น	155
7.2.4 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ	156
7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	157
รายการอ้างอิง	158

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	นิยามของคนเก่ง	21
2.2	เปรียบเทียบการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่มกับมุมมองแบบภาพรวม	22
3.1	ระดับตำแหน่งและสายงานของพนักงานที่เป็น HiPPS ที่เข้าร่วมโครงการอบรม “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558	39
3.2	คำถามที่ใช้ประกอบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม	47
4.1	ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทงานและคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครโครงการ Fast Stream	66
4.2	เปรียบเทียบการบริหารคนเก่งในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์	79-81
5.1	แสดงคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	87
5.2	จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามเพศ	90
5.3	จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามระดับตำแหน่ง	91
5.4	จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด	91-92
5.5	หัวข้อและสาระการเรียนรู้ของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	94
5.6	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1 – 9 จำแนกตามเพศ	104
5.7	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามช่วงอายุ	104
5.8	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามระดับการศึกษา	105
5.9	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามตำแหน่ง	105
5.10	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามความเชี่ยวชาญ 10 ลำดับแรก	106
5.11	จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามสถานภาพ เป็นกำลังคนคุณภาพกลุ่มอื่นๆ	106
5.12	สรุปจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทั้ง 10 รุ่น แยกตามกระทรวง/ทบวงและสังกัดอื่นๆ	107
5.13	แสดงประมวลกิจกรรมสำคัญในระบบ HiPPS ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	111
5.14	เปรียบเทียบโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	116-117
6.1	ลักษณะงานที่พนักงาน HiPPS ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	124-125
6.2	มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อแรงจูงใจและสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ	126
6.3	มุมมองของพนักงาน HiPPS ที่มีต่อการส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	131-132
6.4	มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและข้อเสนอต่อการพัฒนาพนักงาน HiPPS	134-135
7.1	เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐ	151

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical Rendition of the 9 Box Model)	17
2.2 กรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management)	32
3.1 กระบวนการวิจัย	37
4.1 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์	83
5.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำกรอบการสังมประสพการณ์รายบุคคล	109
5.2 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง	119
6.1 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ กับโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ	119
7.1 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐ ในต่างประเทศและประเทศไทย	152

1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปี ค.ศ. 1997 หรือ พ.ศ. 2540 เป็นปีที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ที่เรียกว่า “วิกฤติต้มยำกุ้ง” แต่ในปีเดียวกันนี้กลับเป็นปีที่บริษัทยักษ์ใหญ่ในอีกซีกโลกยังคงสามารถทำกำไรและเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้บริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซี (McKinsey & Company, Inc.) ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่สำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ โดยได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกากว่า 120 แห่ง อันประกอบด้วยผู้บริหารจำนวนประมาณ 13,000 คน และใช้กรณีศึกษาเชิงลึกในบริษัทขนาดใหญ่อีก 27 กรณี ผลการศึกษาพบว่าองค์การที่มีกำไรในระดับสูงเป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่งตั้งแต่การดึงดูด การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทนที่ช่วยรักษาคคนเก่งให้อยู่กับบริษัท ทั้งนี้ สตีเวน แฮงกิน (Steven Hankin) ที่ปรึกษาผู้รับผิดชอบโครงการวิจัยดังกล่าวของบริษัทที่ปรึกษา แม็คคินซี ได้อธิบายเพิ่มเติมถึง “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War for Talent)” ว่าเป็นสิ่งที่องค์การมองข้ามไปไม่ได้ เพราะการได้มาซึ่งคนเก่งจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมความสำเร็จให้องค์การ¹

สงครามการแย่งชิงคนเก่งกลายเป็นประเด็นแพร่หลายไม่เพียงในแวดวงธุรกิจ แต่แนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายในแวดวงวิชาการในสาขาบริหารธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการตีพิมพ์ของสำนักพิมพ์ ฮาร์เวิร์ด (Harvard Business Press) กระทั่งประเด็นเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งเริ่มถูกนำมาใช้ในภาครัฐ อาทิ โครงการผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา (The United States’s Senior Executive Service) โครงการผู้นำรุ่นใหม่ในภาครัฐของ สหราชอาณาจักร (The United Kingdom’s Fast Stream) โครงการผู้บริหารระดับสูงของเกาหลีใต้ (South Korea’s Senior Civil Service) และโครงการนักบริหารของ สิงคโปร์ (Singapore’s Administrative Services)

¹ Michaels, E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press.

2 กิรบริหารคนเก่ง

ส่วนระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยนั้น มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ รูปแบบแรกคือ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) โดยรูปแบบนี้ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำมาใช้จริงจั้งตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2549 (ดำเนินโครงการนำร่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546) และรูปแบบที่สอง คือ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือ นปร. (Public Service Executive Development Program: PSED) ที่ถูกนำมาใช้โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยเริ่มใช้จริงจั้งตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา รวมทั้งระบบการบริหารคนเก่งในรูปแบบอื่นๆ ที่ถูกนำไปต่อยอดในรัฐวิสาหกิจบางแห่ง อาทิ โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ หรือ (High Performance and Potential Staffs: HiPPS)

นอกจากการนำเอาแนวคิดและระบบการบริหารคนเก่งมาใช้จะเริ่มแพร่หลายมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้ว ในทางวิชาการก็มีการนำเสนองานวิจัยและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้มากขึ้น หากพิจารณาจากข้อมูลในฐานข้อมูลอ้างอิงสกอปัส (Scopus)² ซึ่งเป็นฐานข้อมูลงานวิจัยในระดับสากลพบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มีจำนวนมากที่สุดในช่วงปี ค.ศ. 2013 และประเทศที่ดำเนินการศึกษางานวิจัยทางด้านนี้มากที่สุด คือ สหรัฐอเมริกา จีน และอังกฤษ ตามลำดับ (ภาคผนวก ก)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคธุรกิจ และงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐยังคงมีอยู่อย่างจำกัด คือ มีเพียง 63 ฉบับ³ อีกทั้งงานวิจัยส่วนใหญ่ก็ยังคงกระจุกอยู่ในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ สำหรับในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็มีเพียงงานวิจัยของประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และไทยซึ่งมีงานวิจัยตีพิมพ์เพียงประเทศละ 1 ฉบับเท่านั้น ดังนั้นการตั้งคำถามและหาคำตอบเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารคนเก่งในภาครัฐจึงยังคงเป็นประเด็นที่ทำนายทั้งในด้านวิชาการและการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในภาคปฏิบัติ

² Scopus. 2015(a). Title – Abs - Key (Talent Management in public sector). Retrieved March 5, 2015 from <http://www.scopus.com/term/analyzer.url?sid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a50&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28talent+managemen+t%29&sort=plf-f&sdt=b&sot=b&sl=32&count=3599&analyzeResults=Analyze+results&txGid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a11>

³ Scopus. 2015(b). Title-Abs-Key (Talent Management in public sector). Retrieved March 5, 2015 from <http://www.scopus.com/results/results.url?sort=plf-f&src=s&st1=talent+management+in+pu blic+sector&sid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a160&sot=b&sdt=b&sl=49&s=TITLE-ABS-KEY%28talent+management+in+public+sector%29&origin=search basic&editSaveSearch=&txGid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvcAmOODVwpVrjSeqQ%3a16>

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะพบว่ามีแนวคิดในการบริหารคนเก่งที่แตกต่างกันอยู่สองอย่าง คือ การบริหารคนเก่งโดยเน้นที่ตัวบุคคล (Key People)⁴ ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในอนาคตกับการบริหารคนเก่งที่เน้นที่ตำแหน่ง (Key Position)⁵ โดยการกำหนดอย่างชัดเจนว่าตำแหน่งใดคือตำแหน่งหลักขององค์การ แนวคิดพื้นฐานนี้ยังรวมถึงแนวคิดที่ตรงข้ามกันนั่นคือ⁶ มุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) การมองว่าคนเก่งคือคนบางกลุ่ม บางระดับขององค์การที่มีผลงานในระดับสูง (High Performer) กับ มุมมองแบบเหมารวม (Inclusive Approach) ที่อธิบายว่าคนเก่งนั้นอยู่ในทุกกลุ่มงานและทุกระดับขององค์การ

จากความสำคัญและคำถามดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นที่มาของการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ที่มุ่งศึกษาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติและแนวคิดในการบริหารคนเก่งที่แตกต่างกัน รวมทั้งการศึกษาถึงแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์) ตลอดจนแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่จะเป็นผลสะท้อนกลับว่าการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไยนั้นมีรูปแบบตรงตามมุมมองพื้นฐานแบบใด เพราะนับตั้งแต่มีการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทยจนปัจจุบันเกือบสิบปี ก็ยังไม่มีการศึกษาและอธิบายว่ารูปแบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยนั้นเป็นแบบใด งานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการสัมภาษณ์และการสำรวจเชิงปริมาณเพื่ออธิบายความคาดหวังขององค์การและคนเก่งที่มีต่อระบบการบริหารคนเก่งว่าเป็นไปในทิศทางใด แต่ยังไม่มีการศึกษาที่อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานที่เป็นหลักและรากฐานในการวางระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าการได้ศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวคิดที่เป็นพื้นฐานนี้จะนำไปสู่ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

⁴ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ อาทิ Michaels, E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁵ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดนี้ อาทิ Huselid, M.A., Beaty, R.W. and Becker, B.E. 2005. A player or A position? The strategic logic of workforce management. Harvard Business Review, 83(12), 110–17.

⁶ แนวความคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐแบบเฉพาะกลุ่มและเหมารวม ได้ถูกอธิบายไว้ในบทความการวิจัยของออรอร์ ภูเจริญ และซีเรีย ลีย์ บทความฉบับนี้เป็นบทความชิ้นแรกๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาต่อยอดแนวความคิดในงานวิจัยฉบับนี้ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. Public Management Review. 12(8), 1185–1207.

4 กิรบริหารคนเก่ง

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์) มีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด⁷

1.2.2 การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของไทยมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด (เปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร. กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และระบบพนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง ที่ใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง)

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาและพัฒนากรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (เพื่อนำไปใช้พิจารณาว่าแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งทั้งในภาครัฐของต่างประเทศและในประเทศไทยนั้นเป็นไปตามมุมมองใด)

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติและความเชื่อพื้นฐานในการบริหารคนเก่งในต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์) ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติและความเชื่อพื้นฐานในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย โดยเปรียบเทียบโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และระบบพนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงที่ใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

1.3.4 เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อภาครัฐของไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

จากที่ได้อธิบายไว้ในส่วนต้นของบทว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในประเทศไทยส่วนมากเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและเป็นการศึกษามุมมองหรือทัศนคติของคนเก่งที่มีต่อระบบการบริหารคนเก่งเท่านั้น ดังนั้นเพื่อเป็นการเติมเต็มพร้อมกับให้มุมมองที่แตกต่างเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐของประเทศไทย การวิจัยเรื่อง “การบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและ

⁴ ในงานวิจัยฉบับนี้ได้อธิบายถึงแนวทางปฏิบัติในการบริหารคนเก่งก่อนเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ผลว่าแนวทางปฏิบัตินั้นเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด ทั้งนี้ตามกรอบการวิเคราะห์ซึ่งผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในบทที่ 2

ประสบการณ์ในภาครัฐของไทย” จึงใช้รูปแบบและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในต่างประเทศ ตลอดจนการศึกษาถึงแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย โดยเปรียบเทียบระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ คือ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ใช้ข้อมูลจาก 3 ส่วน ได้แก่ **ส่วนแรก** ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ บทความ วารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงานของรัฐ **ส่วนที่สอง** การเข้าสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ และ**ส่วนที่สาม** การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation) ในโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตในด้านเนื้อหา

เนื้อหาในการวิจัยครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนแรก ในบทที่ 2 การทบทวนทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง 4 ประการมาอธิบาย ได้แก่ การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) และการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) จากแนวคิดทั้ง 4 ข้างต้น นำไปสู่การสร้างกรอบการวิเคราะห์แนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบในการมองกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย

ส่วนที่สอง ในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practices) ในต่างประเทศ ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ (ที่มาและมุมมองในการจำแนกคนเก่งในภาครัฐและเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติเป็นอย่างไร) การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน

ส่วนที่สาม ในบทที่ 5 เพื่อศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย โดยเน้นที่ระบบในภาพรวม ซึ่งขับเคลื่อนโดยหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ และเพื่อให้ได้มุมมองเชิงเปรียบเทียบระหว่างระบบที่ใช้ในประเทศไทยกับระบบในต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นการศึกษาเช่นเดียวกับส่วนที่สอง ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ (ที่มาและมุมมองในการจำแนกคนเก่งในภาครัฐและเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติเป็นอย่างไร) การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้

คำตอบแทน โดยเน้นเปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (ระบบที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร.) กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ระบบที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.)

ส่วนที่สี่ ในบทที่ 6 เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนถึงแนวทางในการนำเอาระบบคนเก่งไปประยุกต์ใช้ในองค์กรในภาครัฐของไทย พร้อมกับเป็นการสะท้อนภาพที่แตกต่างไปจากเนื้อหาในบทที่ 5 ซึ่งเป็นระบบที่ขับเคลื่อนและริเริ่มโดยหน่วยงานกลางอย่างสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษากรณีการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในรัฐวิสาหกิจ⁸ โดยเลือกศึกษาเจาะลึกเฉพาะโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ผลที่ได้จากการศึกษาแนวปฏิบัติในส่วนที่สอง ส่วนที่สาม และส่วนที่สี่ จะนำไปสู่การวิเคราะห์บทสรุปเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบการวิจัยที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการศึกษาในส่วนแรก โดยผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายถึงผลการวิเคราะห์แนวคิดพื้นฐานไว้ในบทที่ 7

1.4.2 ขอบเขตในด้านหน่วยการวิเคราะห์

หน่วยวิเคราะห์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ระดับ ได้แก่

หน่วยการวิเคราะห์ระดับประเทศ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ **ส่วนแรก** การศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในต่างประเทศ ผู้วิจัยเลือกประเทศที่มีระบบการบริหารคนเก่งที่โดดเด่นและเป็นประเทศที่ได้รับการอ้างอิงมีการศึกษาในทางวิชาการมากเป็นอันดับต้นๆ ทั้งนี้จากการสืบค้นข้อมูลในสกอปัส (Scopus) (ภาคผนวก ก) พบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งพบมากในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ ผู้วิจัยจึงเลือกระบบที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาเป็นกรณีศึกษา และเมื่อสืบค้นเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เพียง 3 ประเทศคือ มาเลเซีย สิงคโปร์และไทย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระบบที่ใช้ในประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์แล้วจะพบว่า งานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงมากกว่าคือ งานวิจัยในสิงคโปร์ อีกทั้งระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในประเทศมาเลเซียก็มีความคล้ายคลึงกับระบบที่ใช้ในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงเลือกประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่ใช้เป็นกรณีศึกษาอีกหนึ่งประเทศ

หน่วยงานวิเคราะห์ระดับประเทศส่วนที่สอง คือ การศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของประเทศไทยซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบได้แก่ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. กับโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร.

⁸ จากการศึกษาของวีรวัดน์ ปันนิตามัย พบว่า ระบบการบริหารคนเก่งที่นำมาใช้ในองค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจมีความก้าวหน้ามากกว่าภาครัฐในระดับกรมหรือเทียบเท่า วีรวัดน์ ปันนิตามัย. 2552. การศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผู้มีวุฒิสามารถขององค์การภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจของไทย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 49(1) (พิเศษ), 101 – 126.

หน่วยงานวิเคราะห์ระดับองค์การ ผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นนำ⁹ แห่งหนึ่งเป็นหน่วยที่ใช้ในการศึกษา รัฐวิสาหกิจแห่งนี้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานและดำเนินกิจการในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและจังหวัดในบริเวณปริมณฑล ในบางพื้นที่ โดยระบบการบริหารคนเก่งที่รัฐวิสาหกิจแห่งนี้นำมาใช้เรียกว่า “โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ หรือ High Performance and Potential Staffs: HiPPS”¹⁰

1.4.3 ขอบเขตในด้านระยะเวลาการศึกษา

ระยะเวลาในการศึกษาตลอดโครงการเป็นเวลาทั้งสิ้น 12 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 โดยผู้วิจัยได้ใช้เวลาสามเดือนแรกในการทบทวนข้อมูลเบื้องต้น หลังจากนั้นผู้วิจัยใช้เวลาในเดือนที่ 4 จนถึงเดือนที่ 8 ของระยะเวลาการวิจัยทั้งหมดเพื่อทำการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง โดยศึกษาจากเอกสารและวารสารทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยยึดเอกสารที่เผยแพร่ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 ซึ่งเป็นปีที่แนวคิดการบริหารคนเก่งได้รับความสนใจจากทั่วโลก นับตั้งแต่การเผยแพร่ผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซีในปีดังกล่าว และเลือกศึกษาแนวปฏิบัติที่ใช้ในภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นการศึกษาแนวปฏิบัติที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสืบค้นได้จากวารสารวิชาการและข้อมูลที่เผยแพร่ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ¹¹

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์อยู่ระหว่างเดือนมิถุนายน – กรกฎาคม พ.ศ. 2558 โดยหลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในประเทศไทยแล้ว จึงได้ดำเนินการติดต่อสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นสองหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับระบบดังกล่าว โดยติดต่อล่วงหน้าเป็นเวลา 3 สัปดาห์เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์และขอข้อมูลที่ไม่สามารถสืบค้นได้จากเว็บไซต์ของส่วนราชการที่รับผิดชอบ และได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก 2 ครั้ง ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ครั้งละประมาณ 3 ชั่วโมง

⁹ รัฐวิสาหกิจแห่งนี้ได้รับการประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ว่าเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำอยู่ในกลุ่ม BA

¹⁰ จะสังเกตได้ว่าอักษรย่อของระบบการบริหารคนเก่งที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. กับระบบที่ใช้ในรัฐวิสาหกิจที่เป็นตัวอย่างการศึกษาใช้อักษรย่อตัวเดียวกัน แต่ความหมายของอักษรย่อตัวหลัง คือ ตัว “S” ซึ่งสะท้อนความหมายที่แตกต่างกัน โดยอักษรย่อ “S” ที่สำนักงาน ก.พ. ใช้จะหมายถึงระบบ (System) แต่อักษรย่อ “S” ที่ใช้โดยรัฐวิสาหกิจตัวอย่างจะหมายถึงพนักงาน (Staffs)

¹¹ ผู้วิจัยใช้เวลาในช่วงเดือนมิถุนายน – กันยายน พ.ศ. 2558 ในการรวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐทั้งในและ ต่างประเทศ แต่มีข้อมูลบางส่วนที่ได้สืบค้นเพิ่มเติมในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 – มกราคม พ.ศ. 2559

8 กิรบริหารคนเก่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งที่รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยได้ใช้ช่วงเวลาระหว่างเดือนมิถุนายน – สิงหาคม พ.ศ. 2558 ในการลงพื้นที่ใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม จำนวน 15 ครั้ง ครั้งละ 6 ชั่วโมง รวมระยะเวลาที่ใช้ในการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง

หลังจากเก็บข้อมูลในเชิงเอกสาร ดำเนินการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการเรียบเรียงข้อมูล ประมวลผล วิเคราะห์และอภิปรายผลตั้งแต่วันที่ 9 ของระยะเวลาที่ใช้ในโครงการทั้งหมด และส่งมอบรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เมื่อครบระยะเวลาการดำเนินการ 12 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้กรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่ช่วยในการพิจารณาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งขององค์กร (พิจารณาว่าแนวปฏิบัติที่ใช้สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองพื้นฐานแบบใด)

1.5.2 ได้ทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์)

1.5.3 ได้ทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

1.5.4 ได้ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

1.5.5 ใช้เป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

2

การทบทวนวรรณกรรม

หนึ่งในประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Issues) ที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาคือ เรื่องการบริหารคนเก่ง ไม่เพียงเฉพาะในภาคเอกชนแต่ในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจก็เริ่มให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งทำให้ผู้วิจัยพบว่า แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคเอกชน แม้ภาครัฐเองเริ่มนำเอาแนวคิดนี้มาใช้มากกว่า 10 ปีแล้วก็ตาม แต่การศึกษาและการพัฒนาแนวคิดกลับไม่ค่อยเจริญเติบโตในภาครัฐมากนัก แม้จะเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยยังเชื่อว่าการได้ทบทวนแนวคิดและวิธีการที่เกิดขึ้นทั้งในโลกวิชาการและในโลกของความเป็นจริงในภาคเอกชนและในภาครัฐ (บางส่วน) จะช่วยให้ผู้วิจัยได้มุมมองที่ช่วยในการวิเคราะห์สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ได้อย่างมีทิศทาง โดยผู้วิจัยได้วางลำดับเนื้อหาของบทที่ 2 ตั้งแต่การความเข้าใจความสำคัญของการบริหารคนเก่งโดยการทบทวนนิยามการสะท้อนมุมมองที่แตกต่างหลากหลายของคำนี้ในมิติที่ต่างกันไปจนถึงสาระสำคัญของการบริหารคนเก่งในมุมมองทั้งในเชิงวิชาการและมุมมองในภาคปฏิบัติ ดังลำดับหัวข้อต่อไปนี้

2.1 นิยามของคำว่าคนเก่งและการบริหารคนเก่ง (Definition of Talent People and Talent Management)

2.2 การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People)

2.3 การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions)

2.4 การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (Related Research: Trends and Practices in Talent Management)

2.6 กรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management)

2.1 นิยามของคำว่าคนเก่งและการบริหารคนเก่ง (Denition of Talent People and Talent Management)

คำว่า Talent เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Talanton หรือที่ในภาษาละตินเรียกว่า Talenta ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายแทนหน่วยของน้ำหนักหรือหน่วยของค่าเงิน¹² ในช่วงศตวรรษที่ 13 คำว่า Talent หมายถึง ความต้องการหรือความโน้มเอียง ความชอบ ขณะที่ความหมายในปัจจุบันที่ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมลองแมน (Longman Dictionary of Contemporary English)¹³ ได้ให้คำนิยามของ Talent ว่าเป็นความสามารถที่มีมาโดยธรรมชาติในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างดีเยี่ยม หากสืบค้นในพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2556¹⁴ จะพบคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับความหมายข้างต้นนั่นคือคำว่า “พรสวรรค์” ซึ่งมีความหมายถึงความสามารถพิเศษที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

ความหมายตามพจนานุกรมในข้างต้นมีความแตกต่างจากความหมายในทางวิชาการ นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามของการเป็นคนเก่งหรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Talent ไว้หลากหลายมุมมอง อาทิ ไมเคิลและคณะ (Michaels, et al., 2001)¹⁵ ที่มองว่าคนเก่ง คือองค์ประกอบโดยรวมของความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ พรสวรรค์ บุคลิกภาพ และแรงขับภายในตัวบุคคล รวมทั้งศักยภาพในการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ขณะที่นักวิชาการบางท่าน อาทิ ลูน (Lunn, 1992)¹⁶ มองว่าคนเก่ง คือคนที่มีศักยภาพในการทำผลงาน (Performance) ให้สมบูรณ์แบบที่สุด รวมทั้งมุมมองของนักวิชาการท่านอื่นๆ¹⁷ ที่มองคำว่าคนเก่งไม่ใช่เพียงแต่มีผลการปฏิบัติงานสูง หากแต่ยังหมายถึงคนที่มีศักยภาพ (Potential) ที่จะช่วยส่งมอบความสำเร็จให้กับองค์กรอีกด้วย

นิยามของการเป็นคนเก่งในข้างต้นทำให้เห็นว่า การพิจารณาคนเก่งดูจากผลงานที่ผ่านมาเท่านั้น (หรือที่เราคุ้นหูกันในสุภาษิตของไทยที่กล่าวว่า “ค่าของคนดูที่ผลของงาน”) เหล่านี้คงไม่ใช่นิยามที่ครอบคลุมคำว่าคนเก่งได้ทั้งหมด เมื่อกล่าวถึงคนเก่งจะต้องพิจารณาถึงคำสองคำที่สำคัญ คือ คำว่า “ผลการปฏิบัติงาน (Performance)” กับคำว่า “ศักยภาพ (Potential)”

¹² Tansley, C. 2011. What Do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management?. Industrial and Commercial Training, 43, 266–274.

¹³ Longman Dictionary of Contemporary English. 2006. Longman Dictionary of Contemporary English. London: Pearson ESL.

¹⁴ ราชบัณฑิตยสถาน. 2556. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

¹⁵ Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Boston: Harvard Business Press.

¹⁶ Lunn, Terry. 1992. The Talent Factor: Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers. London: Kogan Page Limited.

¹⁷ Odiome, G.S. 1984. Human Resources Strategy: A Portfolio Approach. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างคำว่า “ผลการปฏิบัติงาน” กับคำว่า “ศักยภาพ” คำแรกเป็นคำที่ไม่ต้องอาศัยการตีความมากนัก เพราะโดยทั่วไปผลการปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดจากเป้าหมายขององค์กร และภาระงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ แต่ความหมายของคำหลัง คือ คำว่า ศักยภาพ ยังคงเป็นคำที่ต้องนำมาพิจารณาถึงองค์ประกอบของคำนี้ให้ถ้วนถี่ว่าจะใช้สิ่งใดเป็นตัววัดระหว่างความฉลาดทางสติปัญญา (Intellectual Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) หรือความสามารถในการแก้ปัญหา และการเผชิญต่อความยากลำบาก (Adversity Quotient)

ในงานวิจัยบางฉบับยังได้จำแนกให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้ที่เรียกว่ามีเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง อาทิ งานวิจัยของฌอน มาร์ตินและคอนราด ชมิดท์ (Jean Martin and Conrad Schmidt, 2010)¹⁸ ที่ได้ทำการศึกษาค้นคุณลักษณะของพนักงานที่อยู่ในกลุ่มดาวรุ่ง (Emerging Stars) ในองค์กรชั้นนำทั่วโลก 100 แห่ง งานวิจัยชิ้นนี้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ ร้อยละ 70 ของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับแนวหน้าขององค์กรกลับเป็นบุคคลที่ไร้ซึ่งคุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูง (ผู้ที่นำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร โดยสามารถรับมือกับบทบาทของตนเองในอนาคตได้อย่างดีเยี่ยม) ทั้งนี้ คุณลักษณะของผู้มีศักยภาพสูง ที่กล่าวมานี้ได้แก่

- 1) มีความฉลาดทางสติปัญญา มีความสามารถทางเทคนิคในงานหน้าที่และมีความฉลาดทางอารมณ์
- 2) มีความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คนในองค์กรและสามารถสร้างพันธมิตรผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
- 3) มีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า ต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง

นอกจากนิยามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพข้างต้นแล้ว ยังมีมุมมองเกี่ยวกับนิยามของคำว่าคนเก่งที่น่าสนใจ ซึ่งถูกนำเสนอโดยนักวิชาการชื่อดังทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเดฟ อุลริช (Dave Ulrich, 2006)¹⁹ ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับคนเก่งไว้ว่า การนิยามว่าใครเป็นคนเก่งต้องมองแบบเป็นองค์รวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

- 1) สมรรถนะ (Competence) ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2) พันธะผูกพัน (Commitment) มีต่องานและต่อองค์กร
- 3) สิ่งที่ส่งมอบ (Contribution) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ

จากนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่านิยามของนักวิชาการที่มีต่อคำว่า “คนเก่ง” มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและบริบทภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ การเจริญเติบโตในหน้าที่การงานและการทำผลงานให้กับองค์กร แต่สิ่งที่นักวิชาการและผู้บริหารสนใจ คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารคนเก่ง และทำให้

¹⁸ Martin, J. and Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. Harvard Business Review, 88(5), 54–56.

¹⁹ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32–33.

12 การบริหารคนเก่ง

การบริหารนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นคำนิยามที่มาพร้อมกับคนเก่ง คือ “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)”

หากมองย้อนกลับไปถึงจุดเริ่มต้นที่มีการกล่าวถึงคำว่า “การบริหารคนเก่ง” ผู้วิจัยขอทบทวนจากจุดตั้งต้นที่ได้เกริ่นไว้ในบทที่ 1 ว่าในปี ค.ศ. 1997 เป็นปีที่ประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤติต้มยำกุ้ง แต่ในปีเดียวกันนี้กลับเป็นปีที่บริษัทเอกชนในอีกซีกโลกยังคงเติบโตได้อย่างต่อเนื่องจนทำให้บริษัทที่ปรึกษาแม้คิดนึ่งทำการศึกษาดังกล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของบริษัทเหล่านั้น จนนำไปสู่ข้อค้นพบว่า ปัจจัยดังกล่าวคือ เรื่องของการบริหารคนเก่ง จึงเป็นสิ่งที่น่าขบคิดว่าในช่วงเวลาดังกล่าว มุมมองของการบริหารคนเก่งได้ถูกอธิบายไว้อย่างไรบ้าง

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่าในช่วงทศวรรษที่ 1980 ถึงต้นทศวรรษที่ 1990 การบริหารคนเก่งถูกมองว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการที่ว่านี้คือกระบวนการในการวางแผนกำลังคน การคาดการณ์กำลังคนว่าในไของค์การกำลังจะสูญเสียใครไปและต้องการคนลักษณะใดมาทดแทน แต่ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 การบริหารคนเก่งมีพัฒนาการจากการมองแค่เฉพาะจุดต้นทางในการวางแผนกำลังคนมาสู่มุมมองที่มองว่าการบริหารคนเก่งควรจะทำให้ครบเป็นวัฏจักรของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Life – Cycle Perspective)²⁰ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการเก็บรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร แต่มุมมองแบบนี้จะเกิดขึ้นกับกลุ่มคนเฉพาะกลุ่มที่องค์กรมองว่าเป็นคนที่เป็นคนเก่งที่องค์กรต้องการและขาดคนเหล่านี้ไม่ได้

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 2000 การบริหารคนเก่งกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงต่างจากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป โดยสิ่งที่ทำให้การบริหารคนเก่งกลายเป็นประเด็นสำคัญที่เด่นชัดขึ้นกว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาคือเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage)²¹ โดยพอล สแปร์โรว์ (Paul Sparrow, 2011) นักวิชาการชาวอังกฤษ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานให้กับรัฐบาลของประเทศอังกฤษและคณะวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารคนเก่ง ซึ่งได้ทำการศึกษาและระดมสมองกับผู้บริหารขององค์กรชั้นนำระดับโลกซึ่งมีทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวน 15 แห่ง จากการศึกษาในครั้งนั้นนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่า²² องค์กรจะมีแนวทางในการบริหารคนเก่งที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปรัชญา (Philosophy) ในการบริหารคน 4 แบบ

²⁰ American Productivity and Quality Center. 2004. Talent Management: From Competencies to Organizational Performance. Final Report. Houston, TX: American Productivity and Quality Center.

²¹ Silzer, R. and Dowell, B.E. 2010. Strategic Talent Management Matters. In Silzer and Dowell (eds), Strategy – Driven Talent Management, 2–72.

²² Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.

ได้แก่ การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) การบริหารคนเก่งที่เน้นการสร้างแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Key Practices) และการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่แหล่งสะสมคนเก่งขององค์กร (Key Strategic Pools)

2.2 การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People)

การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคนเริ่มต้นด้วยคำถามสำคัญ คือ ใครคือคนที่เป็นคนเก่งขององค์กร คนเหล่านี้มีลักษณะแบบใด ปรัชญาการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคนนี้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่าน²³ อีกทั้งในรายงานการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซี บริษัทที่ทำให้เรื่องของการบริหารคนเก่งได้รับความสนใจจากทั่วโลกก็ให้ความสนใจกับการบริหารคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวคนเช่นกัน²⁴ โดยใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance – Led Talent Strategy) เป็นตัวแบ่งบุคลากรในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) เป็นบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น ผู้เล่นกลุ่มบี (B Player) คือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และผู้เล่นกลุ่มซี (C Player) คือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องปรับปรุง อย่างไรก็ตามการบริหารคนเก่งโดยมุ่งเน้นไปที่การจำแนกคนเก่งโดยพิจารณาเฉพาะตัวผลงาน (Performance) อาจจะไม่สะท้อนศักยภาพ (Potential) ในอนาคต ดังเช่นเสียงสะท้อนต่อไปนี้

“ . . . There are many ways to approach talent segmentation . . .but segmentation based purely on performance is a simplistic approach... considerations include: effect on the business (both when the position is filled and when it is vacant); scarcity of skills in the marketplace (including cost and time to acquire); rate of salary increases in the market, time to proficiency once a position is filled, and its impact on productivity” .²⁵

²³ Zuboff, S. 1988. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic Books: Chambers E. G., Foulon, M., Handfield – Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels III, E. G. 1998. The War for Talent. The McKinsey Quarterly, 3, 44–57. Axelrod, B., Handfield – Jones, H. & Michaels, E. 2002. A New Game Plan for C Players. Harvard Business Review, 80, 80–90. Gutheridge, M., Domm, A. B. & Lawson, E. 2006. The People Problem in Talent Management. McKinsey Quarterly, 2, 6–9.

²⁴ Michaels, E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Boston, MA: Harvard Business School Press.

²⁵ Watson Wyatt Worldwide. 2009. 5 Rules for Talent Management in the New Economy. Watson Wyatt.com, 5.

เสียงสะท้อนในข้างต้นทำให้ต้องกลับมาทบทวนว่าการกำหนดแนวทางในการบริหารคนเก่งโดยเน้นการจำแนกประเภทของคนในองค์กรและใช้เพียงผลการปฏิบัติงาน อาจจะไม่ใช้มาตรวัดที่ดีนัก หากแต่ควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มากระทบธุรกิจ รวมทั้งสภาวะตลาดแรงงาน สภาวะการขาดแคลนของตำแหน่ง ตลอดจน ผลกระทบของการจ้างต่อผลิตภาพขององค์กรด้วย นอกจากนี้จากบทเรียนในภาคธุรกิจ (ซึ่งอาจสะท้อนบทเรียนบางอย่างให้ภาครัฐก็เป็นได้) แสดงให้เห็นว่า²⁶ การจำแนกคนเก่งจากผลการปฏิบัติงานหรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การจำแนกคนที่เป็นดาวขององค์กร (Star Approach) อาจไม่ส่งผลต่อผลงานขององค์กรเสมอไป เพราะความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับคนเก่งเพียงร้อยละ 30 แต่อีกร้อยละ 70 นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อาทิ ชื่อเสียงขององค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบทรัพยากรมนุษย์ ระบบคุณภาพระบบการฝึกอบรม ทีมที่อยู่ในสายงานการผลิต และที่น่าสนใจไปกว่านั้น คือ ผู้นำสูงสุดขององค์กร (CEO) เป็นผู้ที่กำหนดทิศทางของคนเก่งด้วยเช่นกัน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางขององค์กรและผลงานที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึง นั่นหมายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นตัวจำแนกคนเก่งก็จะเปลี่ยนไปตามแนวนโยบายของผู้นำสูงสุดด้วย

บทสรุปจากข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารคนเก่งนั้นขึ้นอยู่กับระบบอื่นๆ ภายในองค์กรด้วยการจะขับเคลื่อนระบบการบริหารคนเก่งเพื่อให้ระบบการบริหารคนเก่งขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะต้องทำให้การขับเคลื่อนของทุกระบบรวมทั้งระบบการบริหารคนเก่งเกิดขึ้นอย่างพร้อมๆ กัน ในฐานะที่การบริหารคนเก่งก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบขององค์กร แต่ข้อพึงระวังคือการจำแนกคนเก่งจะใช้เพียงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันไม่ได้ เพราะอาจจะไม่สะท้อนศักยภาพที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

จากข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้น สแปรโรว์และคณะ (Sparrow, et al., 2011)²⁷ จึงได้นำเสนอเพิ่มเติมว่าการจำแนกประเภทคนเก่งควรพิจารณาจากหลายปัจจัยและไม่ควรพิจารณาเฉพาะผลงานในปัจจุบันเท่านั้น แนวคิดที่สแปรโรว์นำเสนอนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องอาชีพแบบใหม่ (New Career Concepts) ที่มองว่าการเจริญเติบโตในอาชีพไม่ใช่เพียงระยะเวลาในการทำงานเท่านั้น หากแต่หมายถึงการสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่ผ่านมา ซึ่งอันที่จริงความคิดนี้ได้ถูกอธิบายไว้ตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 โดยนักวิชาการที่ชื่อจอร์จ โอดิออร์น (George Odiorne, 1984)²⁸ ท่านมีมุมมองว่าการสังเกตคนเก่งให้พิจารณาจากประวัติผลงานที่ผ่านมา (Human Resources Portfolio) เพราะผลงานที่ผ่านมาจะเป็นตัวบอกความสามารถ

²⁶ Groysberg, B., Nanda, A. and Nohria, N. 2004. The Risky Business of Hiring Stars. Harvard Business Review, 82, 92–101.

²⁷ Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.

²⁸ Odiorne, G.S. 1984. Human Resources Strategy: A Portfolio Approach. San Francisco: Jossey – Bass Inc.

ที่ผ่านมาและศักยภาพในอนาคต โดยไอดิออร์น ได้นำเสนอว่าปัจจัย 6 ประการที่เป็นฐานคิดในการพิจารณา ศักยภาพของคนเก่ง คือ

- 1) ผลงานที่ผ่านมา
- 2) ความฉลาดทางเชาว์ปัญญาและไหวพริบ
- 3) ความสามารถที่รองรับต่ออนาคตขององค์กร
- 4) ความสนใจและความมุ่งมั่นส่วนบุคคล
- 5) ปัจจัยทางด้านอุปสงค์และอุปทานในแต่ละตำแหน่ง
- 6) ประวัติส่วนบุคคล

ขณะที่นักวิชาการบางท่าน เช่น อราออส (Araoz, 2005)²⁹ ได้ให้คำนิยามคำว่าศักยภาพไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะเติบโตได้ในอนาคต โดยการพิจารณาว่าบุคคลนั้นมีศักยภาพหรือไม่จะดูเพียง ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ หากแต่ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ด้วย ทั้งนี้ ท่านมองว่าองค์ประกอบที่บ่งบอกถึงศักยภาพของบุคคล ได้แก่

- 1) ความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน
- 2) ความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 3) สมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในอนาคต ได้แก่ การมีมุมมองเชิงกลยุทธ์การ มีภาวะผู้นำ การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากพื้นฐานในการจำแนกประเภทของคนทำงานในองค์กรด้วยการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคลากร นำมาสู่การพัฒนาตัวแบบของบริษัทที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group) ที่เรียกว่า The BCG Matrix โดยใช้เกณฑ์ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในอนาคตของบุคลากรที่สอดคล้อง กับทิศทางขององค์กรเป็นตัวจัดแบ่งประเภทของบุคลากร จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถจัดแบ่งบุคลากร ออกเป็น 4 ประเภท คือ

ประเภทแรก บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและมีศักยภาพสูงเช่นกัน คนกลุ่มนี้ จะถูกเปรียบเทียบเป็นดาวเด่น (Stars) คนกลุ่มนี้มีทั้งผลงานที่เห็นเด่นชัดและมีศักยภาพที่พร้อมจะรองรับ ต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

ประเภทที่สอง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงแต่มีศักยภาพต่ำ จะถูกเปรียบเทียบ เป็นม้างาน (Work Horses) คนกลุ่มนี้ทำงานแบบพุ่งเป้า เหมือนม้าที่วิ่งไม่หยุด แต่อาจมีศักยภาพที่ไม่รองรับ ต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

²⁹ Aráoz, C.F. 2005. Getting the Right People at the Top. MIT Sloan Management Review, 46(4), 67–72.

ประเภทที่สาม บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำแต่มีศักยภาพสูงจะถูกเปรียบเทียบกับเด็กมีปัญหา (Problem Children) คนกลุ่มนี้มีศักยภาพแต่ไม่ยอมแสดงออกมา ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ

ประเภทที่สี่ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในระดับต่ำ คนกลุ่มนี้จะถูกเปรียบเทียบกับไม้ตายซาก (Deadwood) คือ กลุ่มคนที่อยู่เฉยๆ ไม่มีผลงาน ขาดศักยภาพ และไม่พัฒนาตนเอง

ในบรรดาบุคลากรทั้ง 4 ประเภท กลุ่มที่ถือว่าเป็นคนเก่งคือผู้ที่เป็นดาวเด่นขององค์กรกล่าวคือต้องเป็นผู้ที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ แต่ก็มีข้อสังเกตว่า³⁰ ตัวแบบการแบ่งบุคลากรออกเป็นสี่ประเภทดังข้างต้นยังมีข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารคนเก่งในองค์กร เพราะการจำแนกคนเก่งจากการมองว่าผลการปฏิบัติงานและศักยภาพมีเพียงสูงกับต่ำยังคงดูเหมือนมีทางเลือกน้อยเกินไป องค์กรหลายแห่งจึงให้ความสนใจกับตัวแบบในการจำแนกคนเก่งที่มีความหลากหลายมากกว่า นั่นคือตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical Rendition of the 9 Box Model) ของแม็คคินซี

ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภทเป็นตัวแบบที่มีที่มาจากตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของอิгор แอนซอฟฟ์ (Igor Ansoff, 1957)³¹ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยในตัวของแอนซอฟฟ์ ที่ได้ถูกนำเสนอตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1957 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ที่จะต้องพิจารณาทั้งปัจจุบันและโอกาสในอนาคต หลังจากนั้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 บริษัทที่ปรึกษาแม็คคินซีจึงได้พัฒนาตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท ตัวแบบนี้ได้ถูกนำไปใช้และพัฒนาต่อยอดโดยนักวิชาการและองค์กรหลายแห่งในงานวิจัยฉบับนี้ขอเลือกตัวแบบที่ถูกพัฒนาต่อโดย Center for Performance – Led เนื่องจากเป็นตัวแบบที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ในตัวแบบนี้ได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณา 2 ประการ เช่นเดียวกับ BCG นั่นคือเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน (แกนแนวนอน) และศักยภาพในอนาคต (แกนแนวตั้ง) ดังภาพที่ 2.1

³⁰ Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.

³¹ Ansoff, I., 1957. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5), Sep – Oct, 113–124.

ภาพที่ 2.1 ตัวแบบการจำแนกคน 9 ประเภท (Typical Rendition of the 9 Box Model)



ที่มา: Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone? Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School: 30.

ในตัวอย่างการจำแนกคน 9 ประเภท ได้อธิบายถึงสองแกนหลักที่ใช้ในการจำแนกคน คือ แกนแรก แกนผลการปฏิบัติงาน และแกนที่สอง แกนศักยภาพ เมื่อกล่าวถึงตรงนี้จะเห็นได้ว่าแนวคิดการใช้ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการจำแนกคนของ BCG เหมือนกับของแม็คคินซี หากแต่วิธีการจำแนกของแม็คคินซี มีความละเอียดกว่า โดยในแกนผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ยังต้องปรับปรุง (Needs Improvement) ระดับที่ทำได้ตามความคาดหวัง (Meets Expectations) และระดับที่ทำเกินความคาดหวัง (Exceeds Expectations) ส่วนแกนอีกด้านคือ แกนศักยภาพ แบ่งออกเป็น 3 ระดับเช่นกัน ได้แก่ มีศักยภาพสูง (High) มีศักยภาพในระดับเติบโตได้ (Growth) และมีศักยภาพจำกัด (Limited) ทั้งนี้ ถ้าพิจารณาจากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในระดับที่ถือว่าเป็นคนเก่งขององค์กรคือกลุ่มคนที่อยู่ในกล่องที่สามารถพัฒนาผลการปฏิบัติงานและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตได้ คน 4 ประเภทนี้ คือกลุ่มคนที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในระดับปานกลางถึงสูง ขณะที่กลุ่มคนอีก 5 ประเภทที่เหลือ คือกลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต้องปรับปรุงและ/หรือมีศักยภาพอยู่ในระดับจำกัด

เมื่อเปรียบเทียบตัวอย่างในการจำแนกคนเก่งของ BCG และแม็คคินซี (ที่ถูกพัฒนาต่อยอดโดย Center for Performance – Led) จะเห็นได้ว่าตัวอย่างทั้งสองใช้เกณฑ์ในการจำแนกคนเก่งเหมือนกัน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ แต่เมื่อเปรียบเทียบในรายละเอียดจะเห็นว่า การจำแนก

คนเก่งแบบ BCG จะให้ความสำคัญกับคนเก่งที่ถือว่าเป็นกลุ่มดาวเด่นเท่านั้น ขณะที่ตัวแบบของแม็คคินซีจะยืดหยุ่นกว่า เพราะคนที่อยู่ในกลุ่มคนเก่งที่องค์กรควรส่งเสริมและพัฒนาคือกลุ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในระดับปานกลางขึ้นไป เป็นการขยายจำนวน (Pool) ของคนเก่งในองค์กร ทำให้การตีความเพื่อจำแนกคนเก่งมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

แม้ว่าองค์กรจะขยายขอบเขตการกำหนดและประเมินคุณสมบัติของการเป็นคนเก่งให้กว้างขวางขึ้น แต่ถ้าองค์กรใช้แนวทางการบริหารคนเก่งแบบที่เน้นตัวคน องค์กรก็ยังคงจำเป็นต้องระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กร ซึ่งแนวแบบนี้ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์จาก เจฟฟรีย์ เฟฟเฟอร์ (Jeffrey Pfeffer, 2001)³² นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice – HRM) โดยเฟฟเฟอร์ได้ตั้งข้อสังเกตว่าวิธีการบริหารคนเก่งมีความเข้มข้นมากขึ้นเท่าไรก็อาจจะนำมาซึ่งสภาพปัญหาในองค์กร ดังข้อวิจารณ์ต่อไปนี้

ประการแรก การบริหารคนเก่งที่แยกกลุ่มคนที่เป็นดาวเด่นออกมาอย่างชัดเจน จะทำให้เกิดความแตกแยกในองค์กรท่ามกลางแนวโน้มการทำงานที่ต้องการความร่วมมือของทีมงาน ถ้าองค์กรที่ใช้แนวทางในการบริหารคนเก่งแบบที่กล่าวมานี้ก็จะต้องใช้วิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งสิ่งนี้จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและทีมงาน ท้ายที่สุดการแบ่งปันองค์ความรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งนี้จะเป็นผลเสียต่อองค์กรในระยะยาว

ประการที่สอง การที่องค์กรให้การชื่นชมและยกย่องเฉพาะความคิดของกลุ่มคนเก่งเท่านั้นอาจจะไม่เป็นผลดีเสมอไป เพราะบางครั้งแนวคิดในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานดี ๆ ก็อาจจะมาจากพนักงานที่อยู่กลุ่มบีหรือกลุ่มซีก็ได้

ประการที่สาม การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารคนเก่งกับการให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ใช่เรื่องที่ไม่ดี หากแต่สิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ การจูงใจคนเก่งด้วยเงินเพียงอย่างเดียวอาจจะกลายเป็นข้อเสียในอนาคต เพราะว่าเงินเป็นปัจจัยที่องค์กรอื่นๆ ก็มีเช่นกัน หากใช้เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารคนเก่งเพียงอย่างเดียว องค์กรก็อาจประสบปัญหาคนเก่งไหลออกจากองค์กรได้เสมอเมื่อมีที่ทำงานอื่นให้ผลตอบแทนทางการเงินที่สูงกว่า และการลงทุนในการบริหารคนเก่งก็อาจไม่คุ้มค่า

ประการที่สี่ กลุ่มพนักงานที่ถูกตราหน้าว่าเป็นบุคลากรกลุ่มซีจะรู้สึกว่าจะไม่ต้องแสดงผลการปฏิบัติงานหรือศักยภาพเพิ่มเติมแต่อย่างใด ปล่อยให้พนักงานกลุ่มเอขับเคลื่อนองค์กรเพียงกลุ่มเดียวก็เพียงพอแล้ว

³² Pfeffer, J. 2001. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–59.

ประการที่ห้า ปัญหาสำคัญของการจำแนกคนเก่ง คือ การตัดสินว่าใครคือคนเก่ง จะใช้เกณฑ์อะไร และที่สำคัญคือใครเป็นผู้ประเมิน โดยส่วนมากองค์กรจะใช้วิธีการประเมินโดยหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานก็อาจจะมียุติในการประเมิน อาจเกิดจากความชอบหรือไม่ชอบเป็นการส่วนตัว อีกทั้ง “ผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือปัจจุบันก็อาจจะไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในอนาคต”

นอกจากข้อวิจารณ์ดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำทนายกว่าคือการบริหารคนเก่งจะนำมาซึ่งผลงานขององค์กรได้อย่างไร หากมีคนเก่งเพียงกลุ่มหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานงานดี แต่ผลงานในภาพรวมขององค์กรไม่ดีตามนั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารคนเก่งไม่ตอบโจทย์ความสำเร็จขององค์กร

2.3 การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions)

จากข้อวิจารณ์ในการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นเฉพาะที่ตัวคน (Key Person) ทำให้การบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่งซึ่งเป็นผู้กุมความสำเร็จหรือเป็นตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร มาร์ค ฮิวส์ลิดและคณะ (Mark Huselid, et al., 2005)³³ ได้อธิบายว่าการจำแนกกว่ากลุ่มตำแหน่งใดคือกลุ่มที่เป็นตำแหน่งสำคัญ จะให้ความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กร หรือหมายรวมถึงการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กร ถ้าเปรียบว่ากลุ่มเอคือตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุด ลักษณะสำคัญของคนตำแหน่งนี้มีด้วยกัน 2 ประการ ได้แก่ **ประการแรก** เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร แม้ว่าตำแหน่งนี้อาจไม่ใช่ตำแหน่งที่ควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด แต่ต้องเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่มากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร อำนาจที่กล่าวมานี้อาจรวมถึงอำนาจการตัดสินใจในด้านงบประมาณ **ประการที่สอง** การขับเคลื่อนและการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนตำแหน่งกลุ่มบี คือตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ ตำแหน่งนี้อาจต้องการคนเก่งที่มีความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บางอย่าง แต่ถ้าเทียบกับกลุ่มเอ ตำแหน่งนี้ยังเป็นตำแหน่งที่มีอำนาจน้อยกว่า การตัดสินใจยังส่งผลกระทบต่อผลการขับเคลื่อนผลงานของของบุคลากรในองค์กรไม่มากนัก ขณะที่กลุ่มซี คือ ตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์น้อยที่สุด ตำแหน่งนี้จะทำหน้าที่เพียงแค่ทำงานตามกลไกที่ถูกกำหนดโดยตำแหน่งเอหรือบี และตำแหน่งนี้อาจจะหมายถึงตำแหน่งงานที่องค์กรใช้การจ้างเหมาบริการ (Outsource) จากภายนอก

³³ Huselid, M.A., Beaty, R.W. and Becker, B.E. 2005. A Player or A Position? The Strategic Logic of Workforce Management. Harvard Business Review, 83(12), 110–17.

แม้ว่าการบริหารคนเก่งโดยเน้นที่ตัวตำแหน่งจะมีข้อดีคือการเชื่อมโยงความสำเร็จเชิงกลยุทธ์กับการบริหารคนเข้าด้วยกันโดยตรง แต่แนวทางการบริหารคนเก่งแบบนี้ก็มีข้อเสียที่อาจเกิดจากผู้เล่นที่อยู่ในตำแหน่งเอ เพราะเป็นบุคคลที่มีทั้งอำนาจและการตัดสินใจ ซึ่งถ้าเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจก็อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางลบทางด้านการเงินและผลกระทบนี้ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ฮิวส์ลีย์³⁴ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการบริหารคนเก่งที่เน้นตัวตำแหน่งนั้นไม่เพียงเฉพาะตำแหน่งเอดังที่ได้กล่าวไป หากแต่ยังรวมถึงบุคลากรกลุ่มที่เรียกว่า กลุ่มที่อยู่ในส่วนปฏิบัติงานหลักขององค์กร (Operating Core)³⁵ ทั้งนี้ การจะระบุว่าตำแหน่งใดคือส่วนปฏิบัติงานหลักขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะวางตำแหน่งของธุรกิจไว้เช่นไร อาทิ แมคโดนัลด์ (McDonald's) ที่ระบุว่าตำแหน่งหลักของธุรกิจคือการบริการ ดังนั้นตำแหน่งปฏิบัติงานหลักขององค์กรจึงหมายถึงพนักงานหน้าร้าน เพราะบุคลากรกลุ่มนี้คือคนที่ใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด และความพึงพอใจของลูกค้าก็คือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร

ในหนังสือของนิสตาร์ก เวชยานนท์³⁶ ศาสตราจารย์ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้อธิบายว่ามุมมองเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งในประเทศไทยและในต่างประเทศนั้นแตกต่างกัน ในต่างประเทศจะระบุชัดเจนว่าใครคือคนเก่ง และระบุชัดเจนว่าคนเก่งคือตำแหน่งใด โดยในต่างประเทศจะใช้คำว่า Critical Talent หรือคนเก่งในสายงานวิกฤติ ซึ่งเป็นสายงานที่สะท้อนความสามารถหลักขององค์กร ขณะที่แนวทางขององค์กรในประเทศไทยจะไม่ระบุชัดเจนว่าคนเก่งคือคนที่อยู่ตำแหน่งใด (ผู้วิจัยมองว่าแนวทางนี้สอดคล้องกับการบริหารคนเก่งตามแนวทางแรก นั่นคือ แนวทางการบริหารคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวบุคคล เพราะแต่ละคนมีสิทธิที่จะถูกระบุว่าเป็นคนเก่งได้อย่างเท่าๆ กัน หากมีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด) ตามนิยามในตารางที่ 2.1

³⁴ Huselid, M.A., Beatyy, R.W. and Becker, B.E. 2005. A Player or A Position? The Strategic Logic of Workforce Management. Harvard Business Review, 83(12), 110 – 17.

³⁵ Mintzberge, H. 2012. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, 26(3), 322 – 341.

Mintzberge ได้อธิบายว่าโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย 5 ส่วนที่สำคัญได้แก่

- 1) ส่วนผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) ทำหน้าที่ในการกำหนดและควบคุมเชิงกลยุทธ์
- 2) ส่วนผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line) ทำหน้าที่ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นจริง
- 3) ส่วนอำนวยการ (Techno Structure) ทำหน้าที่ในการออกแบบ ให้คำปรึกษา หรืออาจทำหน้าที่ในเชิงวิชาการเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น
- 4) ส่วนปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) ทำหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลักขององค์กร
- 5) ส่วนสนับสนุน (Support Staff) ทำหน้าที่เสมือนแม่บ้านคอยดูแลความเรียบร้อยและช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานหลักเป็นไปได้อย่างราบรื่น

³⁶ นิสตาร์ก เวชยานนท์. 2551. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.

ตารางที่ 2.1 นิยามของคนเก่ง

ประเภทขององค์กร	นิยามของคนเก่ง
บริษัทข้ามชาติที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยา	นักวิจัยและเจ้าหน้าที่ประจำคลินิก คือ Critical Talent ขององค์กร เพราะเป็นผู้คิดค้นและพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต
บริษัทข้ามชาติที่ทำธุรกิจด้านการขนส่ง	คนส่งของผู้ทำหน้าที่แพ็คและจัดส่งพัสดุ คือ Critical Talent ขององค์กร ซึ่งนับได้ว่าสำคัญกว่าคนที่เป็นนักบินเสียอีก เพราะคนส่งของผู้ติดต่อโดยตรงกับลูกค้า
บริษัทที่ปรึกษาข้ามชาติ	Critical Talent คือ คนที่เป็นเสมือนตัวแทนขององค์กร ซึ่งนอกจากจะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องและพบปะกับลูกค้าโดยตรงแล้ว ยังเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับห่วงโซ่อุปทานด้วย นอกจากนี้องค์กรควรจะระบุชี้ชัดด้วยว่าคนที่เป็น Critical Talent คือใคร
บริษัทมหาชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย	คนเก่งจะต้องสร้างผลงานให้กับองค์กรให้กับผู้ถือหุ้น พวกเขามีศักยภาพที่จะทำให้ธุรกิจเกิดการขยายตัวขึ้น มีฝีมือในการสร้าง Return on Asset ให้กับองค์กร
บริษัทมหาชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย	คนเก่งเป็นเมล็ดพันธุ์ A ที่เป็นเสมือนชุมทรัพย์ด้านกำลังคนที่เข้าไปช่วยส่งเสริมธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า ทุกสายงานสามารถหาคนเก่งได้ ไม่จำเป็นจะต้องมีเฉพาะสายธุรกิจหลักเท่านั้น
บริษัทที่ปรึกษาในประเทศไทย	แนวโน้มต่างประเทศตอนนี้หลายบริษัทพยายามลุกขึ้นมาสร้างสตาร์ แม้แต่เด็กส่งเอกสารก็เป็นสตาร์ได้ถ้าสามารถบรรจุสินค้าที่จะทำการขนส่งได้ดี

ที่มา: ปรับจาก นิสดาร์ก เวชยานนท์. 2551. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : กราฟิโก ซิสเต็มส์.

เมื่อนำเอาแนวคิดของฮิวส์ลิต ผู้ที่อธิบายเรื่องการบริหารคนเก่งที่เน้นตัวตำแหน่งเปรียบเทียบกับแนวคิดการจัดโครงสร้างขององค์กรของเฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) นักคิดชื่อดังชาวแคนาดา จะพบว่า การบริหารคนเก่งโดยอิงกับตำแหน่งจะให้ความสำคัญกับบุคลากรเพียง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) หรือกลุ่มที่อยู่ในสายงานหลัก (Operating Core) ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มอำนวยการ และกลุ่มสนับสนุนอาจจะถูกละเลยความสำคัญเพราะไม่ใช่ตำแหน่งกลุ่มคนเก่งเชิงกลยุทธ์

³⁷ Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.

ในประเด็นข้างต้น ฮิวส์ลิตและนักคิดท่านอื่น อาทิ สเปร์โรว์และคณะ (Sparrow, et al., 2011)³⁷ กำลังมองว่าเป็นข้อได้เปรียบขององค์กร เพราะจะทำให้การบริหารคนเก่งมีความเป็นทางการและกลายเป็นแนวนโยบายขององค์กรที่รับรู้รับทราบกันโดยทั่วทั้งองค์กรได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารคนเก่งและการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรก็สามารถทำได้ตามสถานการณ์ อีกทั้งความสำเร็จ (รวมทั้งความล้มเหลว) ขององค์กรขึ้นอยู่กับการออกแบบงานของตำแหน่งที่สำคัญที่ถือว่าเป็นตำแหน่งของคนเก่ง องค์กรจึงไม่จำเป็นต้องลงทุนในกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่ต้องทำทั่วทั้งองค์กร แต่สามารถเน้นไปที่ตัวตำแหน่งได้โดยเฉพาะ ด้วยมุมมองเช่นนี้ แนวทางในการบริหารคนเก่งจึงเน้นไปที่การสร้างมูลค่าให้กับตัวตำแหน่งโดยการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment)³⁸ ทำให้งานเกิดความแปลกใหม่ มีความท้าทาย รวมทั้งการให้รางวัลที่จูงใจเชื่อมโยงกับความสำเร็จของตำแหน่งของด้วย

จากแนวทางการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่งจะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญของแนวทางนี้คือการให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์โดยตรง เพราะแนวทางนี้นอกจากจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่เรียกว่าคนเก่งแล้ว ยังให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ที่มาพร้อมกับตำแหน่งและผลกระทบเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการขับเคลื่อนโดยคนเก่งด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง แนวทางการบริหารคนเก่งที่อิงกับตำแหน่งนี้ คือ การบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ดังมุมมองของ คอลลิงส์และเมลลาห์ (Collings and Mellah) ต่อไปนี้

“ . . . activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organization’s sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performance incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization.”³⁹

จากมุมมองในข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงข้อสรุปเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นที่ตัวตำแหน่ง ในฐานะที่เป็นส่วนสำคัญในการส่งมอบมูลค่าให้กับองค์กร จากคนเก่งคนหนึ่งไปสู่คนเก่งอีกคนหนึ่ง

³⁸ Job Enrichment คือ การเพิ่มมูลค่าให้งานโดยการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมเนื้องานที่ทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานมากขึ้น

Job Enlargement คือ การเพิ่มเติมตัวเนื้องานที่มีรูปแบบหรือลักษณะของเนื้องานแบบเดิมเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบในตัวเองที่มากขึ้น แต่ความยากของเนื้องานยังคงเท่าเดิม

³⁹ Collings, D. and Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, 19, 304–313.

โดยการเปลี่ยนผ่านนี้ไม่ได้ยึดโยงกับปัจเจกบุคคล หากแต่ยึดโยงกับตัวตำแหน่ง การระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กร จึงเป็นการกำหนดที่เป็นระบบ (Systematic Identification) ไม่ว่าใครที่ถูกเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้แล้วก็คือว่าเป็นคนเก่งทั้งสิ้น ยกเว้นในกรณีที่มีการเปลี่ยนทิศทางขององค์กร ซึ่งอาจทำให้ต้องมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่เป็นตำแหน่งสำคัญใหม่ แต่ถ้าพิจารณาข้อความข้างต้นจะสังเกตได้ว่าการกำหนดว่าตำแหน่งใดเป็นตำแหน่งสำคัญที่เตรียมไว้สำหรับคนเก่งที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว คือ การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาแหล่งสะสมคนเก่งขององค์กร (Talent Pools) รวมทั้งการออกแบบสถาปัตยกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Architecture) ที่รองรับต่อการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนเก่งที่ช่วยเติมเต็มตำแหน่งสำคัญเมื่อองค์กรต้องการ

2.4 การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

จากการทบทวนแนวทางในการบริหารคนเก่ง 2 แนวทาง ในหัวข้อที่ 2.2 และ 2.3 เป็นการแสดงให้เห็นถึงการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคนและการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง ซึ่งแนวทางหลังจะเน้นที่การวางระบบการบริหารคนเก่งในระยะยาวมากกว่า ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงความเชื่อพื้นฐานในการบริหารคนเก่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะพบว่า มีมุมมองที่น่าสนใจอยู่สองมุมมองที่ตรงข้ามกันนั่นคือ⁴⁰ มุมมองที่มองว่าคนเก่งคือบุคคลเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะบางตำแหน่ง (Exclusive Approach) กับมุมมองที่อธิบายว่าคนเก่งนั้นอยู่ในทุกกลุ่มงานและทุกระดับขององค์กร (Inclusive Approach) คนเหล่านี้มีสิทธิได้รับการพิจารณาว่าเป็นคนเก่งไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดขององค์กร

2.4.1 ความเชื่อของมุมมองการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มและการบริหารคนเก่งแบบภาพรวม
ตาม มุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) มีความเชื่อว่าคนเก่งคือคนบางกลุ่มบางระดับขององค์กรที่มีผลงานในระดับสูง (High Performer) เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร คนเหล่านั้นคือ คนส่วนน้อยที่ถือว่าเป็นคนเก่งที่สุด⁴¹ แนวคิดนี้ถูกอธิบายโดยงานวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาแมคคินซี⁴² เน้นการระบุและแยกคนเก่งที่ดีที่สุด (Best and Brightest) ซึ่งจะเรียกคนกลุ่มนี้ว่า ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) โดยผู้เล่นกลุ่มนี้จะถูกแยกออกจากบุคลากรคนอื่นในองค์กร รวมไปถึงการระบุว่า

⁴⁰ Meyers, M.C. and Van Woerkom, M. 2014. The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.

⁴¹ Ulrich, D. and Smallwood, N. 2012. What is Talent? *Leader to Leader*. Iss. 63 (Winter), 55–61.

⁴² Michaels, E., Handfield – Jones, H., and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press.

สายงานใดหรือกลุ่มงานใดที่ถือว่าเป็นกลุ่มที่จัดว่าเป็นคนเก่งขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่มีมุมมองในลักษณะนี้มักจะระบุให้บุคลากรที่อยู่ในสายงานวิกฤติ (Critical Task) หรือสายงานหลัก (Core Job) และคนกลุ่มนี้ก็จะได้รับความสำคัญเป็นพิเศษ⁴³

ฮิวส์ลิตและคณะ⁴⁴ อธิบายว่า ถ้าแบ่งตัวผู้แสดงในทีมออกเป็น 3 ส่วนคือ ผู้เล่นกลุ่มเอ (A Player) ผู้เล่นกลุ่มบี (B Player) และผู้เล่นกลุ่มซี (C Player) ผู้เล่นกลุ่มเอจะเป็นคนที่มีจำนวนประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรในองค์กรทั้งหมด แต่เป็นกลุ่มคนที่ทำผลงานได้สูงและเป็นคนที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนกลุ่มอื่นๆ ขณะที่ผู้เล่นกลุ่มบีจะเป็นคนที่มีผลงานในระดับปกติ และผู้เล่นกลุ่มซีคือคนกลุ่มน้อยที่มีผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายขั้นต่ำที่องค์กรกำหนดไว้

ขณะที่ มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) มีความเชื่อว่าคนเก่งหมายถึงบุคลากรในทุกๆระดับขององค์กร โดย โอ ไรลีย์และเพฟเฟอร์ (Charles A. O'Reilly and Jeffrey Pfeffer, 2000)⁴⁵ นักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านทำให้มุมมองการบริหารคนที่เน้นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มองว่าการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรจะต้องมองแบบภาพรวม (Collective View) ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งถ้ามองในมุมนี้ คนเก่งจะอยู่ในหลากหลายกลุ่มงาน⁴⁶ ทั้งนี้จากข้อค้นพบของแม็คคินซี พบว่าให้ค่าตอบแทนกับผู้เล่นกลุ่มเอมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นถึงร้อยละ 42 แต่หลายองค์กรก็เลือกที่จะใช้กลยุทธ์ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจของบุคลากรกลุ่มอื่น และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทุ่มเทให้กับคนกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมากเกินไปด้วยการใช้กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนที่เป็นผู้เล่นทั้ง 3 กลุ่ม โดยองค์กรจะเน้นลงทุนให้ค่าตอบแทนในผู้เล่นกลุ่มเอ ขณะเดียวกันก็พัฒนาผู้เล่นกลุ่มบี เพราะผู้เล่นกลุ่มนี้อาจจะขยับขึ้นมาเป็นกลุ่มเอ และก็ยังจับตามองผู้เล่นกลุ่มซีที่อาจจะสามารถขยับขึ้นมาเป็นผู้เล่นกลุ่มบีได้⁴⁷

⁴³ นิสตารค์ เวชยานนท์. 2551. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. CIPD. 2014. Talent Management: An Overview. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved January 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>

⁴⁴ Huselid, M.A., Becker, B.E. and Beatty R.W. 2005. The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. Boston: Harvard Business School Press.

⁴⁵ O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. 2000. Cisco Systems: Acquiring and Retaining Talent in Hypercompetitive Markets. Human Resource Planning. 23(3), 38–52.

⁴⁶ CIPD. 2014. Talent Management: An Overview. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved January 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>

⁴⁷ Michaels,E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Boston: Harvard Business Press.

การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวมจึงมีนัยยะ 3 ประการคือ⁴⁸ ประการแรก แนวทางปฏิบัติที่มอบให้กับบุคลากรที่ถือว่าเป็นผู้ที่มีสมรรถนะเฉพาะที่องค์กรต้องการและสมรรถนะนั้นนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ประการที่สอง แนวทางปฏิบัติที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีสิทธิที่ได้รับสิ่งนี้อย่างเท่าเทียมกัน และ ประการที่สาม ความสำเร็จของการบริหารคนเก่งนั้นจะวัดได้จากความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

2.4.2 เปรียบเทียบมุมมองการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)

จากมุมมองเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งที่แตกต่างกันระหว่างมุมมองแบบเฉพาะกลุ่มและมุมมองแบบภาพรวมจะเห็นได้ว่า มุมมองแบบแรกมีจุดเด่น คือ ความชัดเจนที่พุ่งเป้าการให้คำนิยามของการเป็นคนเก่งขององค์กรไปที่สายงานหลักและบุคลากรเฉพาะกลุ่ม มุมมองแบบนี้มีลักษณะการตีความคล้ายกับการให้คำนิยามของพจนานุกรมโดยทั่วไป ซึ่งมองว่าการเป็นคนเก่งนั้นเกิดจากสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือการมีความสามารถที่เป็นสากล และการเป็นคนเก่งไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็เป็นคนเก่งเสมอ ผสมผสานกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่มองว่าคนเก่งตามอุปสงค์ (Demand) ขององค์กรที่มีทิศทางอย่างชัดเจนเพื่อการลงทุนกับบุคลากรที่องค์กรมั่นใจว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด

ขณะที่มุมมองแบบหลังเป็นการมองแบบกว้าง ไม่เน้นระบุให้ชัดเจนว่าใครคือคนเก่ง เพราะมีแนวคิดว่าการระบุที่แน่ชัดเกินไปอาจจะนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างน้อย 2 ประการ นั่นคือ คนเก่งอาจจะไม่ใช่คนเก่งตลอดไป (Talent but not forever) และการระบุว่าคนเก่งต้องอยู่ในสายงานหลักหรือสายงานวิกฤติเท่านั้น อาจจะทำให้องค์กรพลาดโอกาสในการส่งเสริมและใช้ประโยชน์จากบุคลากรกลุ่มอื่นที่อาจจะเป็นคนเก่ง และมีความสามารถอย่างอื่นแอบแฝงอยู่ในตัวมุมมองนี้จะสอดคล้องกับคำนิยามของอูลริช (Ulrich, 2006)⁴⁹ ที่ไม่ได้มองคนเก่งแค่พรสวรรค์ แต่ยังมองถึงพันธะผูกพันที่มีต่องานและองค์กร รวมทั้งสิ่งที่ส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (ตารางที่ 2.2)

⁴⁸ Sparrow, P.; Hird, M. and Cooper, C. 2015. Do We Need HR. New York: Palgrave Macmillan.

⁴⁹ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32–33.

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่มกับมุมมองแบบภาพรวม

มุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach)	มุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach)
- เน้นการแข่งขัน	- เน้นการพัฒนา
- มีมุมมองต่อระบบบริหารคนที่มีคนเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีค่าต่อการลงทุนไม่เท่ากัน	- ใช้ระบบการบริหารคนแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่ยังคงให้ความสำคัญกับบุคลากรแต่ละกลุ่มภายใต้แนวคิดของความเสมอภาคในการปฏิบัติ
- มองหาคนเก่งจากภายนอกองค์กร	- มองหาคนเก่งจากภายในองค์กร
- คนเก่งเสนอตัวและแสดงศักยภาพเพื่อเข้าสู่เส้นทางพิเศษ	- ผู้บังคับบัญชาเล็งเห็นความสามารถและสนับสนุน
- ใช้ระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างชัดเจน	- ใช้ระบบความก้าวหน้าในอาชีพเช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร แต่เน้นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ
- ใช้ระบบเงินเดือนที่แตกต่างจากบุคลากรกลุ่มอื่น	- ใช้ระบบเงินเดือนเช่นเดียวกับระบบบุคลากรกลุ่มอื่นแต่มีค่าตอบแทนสูงใจพิเศษ
- เน้นที่กลุ่มผู้นำระดับสูงและกลุ่มสายงานหลัก	- ให้ความสำคัญกับทุกระดับและทุกกลุ่มงาน
- พัฒนาให้มีภาวะผู้นำเพื่อพร้อมจะก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูงในอนาคต	- พัฒนาความสามารถทางการจัดการ

ที่มา: ปรับจาก Poocharoen and Lee (2013: 1204)⁵⁰

ความเชื่อและมุมมองพื้นฐานต่อการบริหารคนเก่ง ซึ่งมีคู่ของมุมมองที่ตรงข้ามกัน นั่นคือ มุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) ถ้ามีความเชื่อพื้นฐานแบบมุมมองแรก การบริหารคนเก่งจะต้องใช้ระบบที่แข็ง (Hard Approach) และต้องมีความชัดเจนในตัวระบบ มีการประกาศและสื่อสารอย่างชัดเจนว่าใครคือคนเก่ง รวมทั้งต้องให้ค่าตอบแทนแบบไม่เท่าเทียมกัน เพราะคนเก่งและคนที่ทำผลงานได้มากกว่าต้องได้ค่าตอบแทนมากกว่า ในขณะที่มุมมองแบบภาพรวมเป็นการมองคนเก่งและวิธีการบริหารคนเก่งแบบประนีประนอมและมีความยืดหยุ่นมากกว่า ซึ่งการมองแบบนี้จะมีความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนของมุมมองและตัวระบบที่เน้นความกลมกลืนและความเสมอภาคในมุมมองของบุคลากรทั้งองค์กร

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาทั้งสองมุมมองร่วมกันจะพบความเชื่อมโยงกัน เพราะในมุมมองแบบภาพรวมก็ยังคงมีมุมมองแบบเฉพาะกลุ่มปะปนอยู่ เพียงแต่มุมมองแบบภาพรวมจะมีความประนีประนอมในการกำหนดแนวทางในการบริหารคนเก่งมากกว่ามุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการให้ความหมายการบริหารคนเก่งแบบภาพรวม (Inclusive Approach) ไม่ได้หมายความถึงการบริหารคนทุกคนในองค์กร

⁵⁰ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. Public Management Review. 15(8), 1185–1207.

ในฐานะคนเก่งอย่างเท่าเทียมกัน เพราะถ้าเป็นเช่นนี้ก็เท่ากับว่า องค์กรไม่มีแนวปฏิบัติเฉพาะสำหรับคนเก่ง หากแต่การบริหารคนเก่งแบบภาพรวม คือ การเน้นให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กรได้อย่างไม่รู้สึกแปลกแยก

จากประเด็นข้างต้นสามารถอธิบายเพิ่มเติมโดยพิจารณาจากชื่อของระบบในการบริหารคนเก่ง ที่มีถูกเรียกว่า High Performance and Potential System (HiPPS) จะมีสองคำที่สะท้อนความเป็นคนเก่ง คือ คำว่า Performance (ผลการปฏิบัติงาน) และคำว่า Potential (ศักยภาพ) ซึ่งคำสองคำนี้ค่อนข้างสะท้อนการจำแนกคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach)⁵¹ เพราะการที่จะระบุว่าใครคือผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูงย่อมต้องมีการประเมินและจำแนกจึงจะระบุได้อย่างแน่ชัด แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในองค์กรยังรวมถึงการพัฒนาศักยภาพและการเติมเต็มจุดแข็งของคนเก่งให้ดียิ่งขึ้น สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าคนเก่งถูกมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) เพราะเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอาจไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่ต้องได้รับการพัฒนาและต่อยอดตามทิศทางที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการด้วย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (Related Research: Trends and Practices in Talent Management)

2.5.1 งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง

การบริหารคนเก่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การให้คำนิยามว่าใครคือคนเก่ง จะดึงดูดคนเก่งเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร จะมีแนวทางในการพัฒนาและมอบหมายงานรูปแบบไหน ตลอดจนจะมีวิธีการอย่างไรจึงจะรักษาคนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร หรืออาจถึงขั้นต้องทำสงครามแย่งชิงคนเก่งกับองค์กรอื่น (The War for Talent)⁵² ทั้งนี้ในทางปฏิบัติการบริหารคนเก่งจะมีประเด็นที่ต้องพิจารณาหลากหลายประเด็น อาทิ⁵³

⁵¹ Meyers, M.C., Woerkom, M.V. and Dries, N. 2013. Talent – Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*, 23, 305–321.

⁵² Michaels, E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press. CIPD. 2014. *Talent Management: An Overview*. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved January 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>

⁵³ Devine, M. and Powell, M. 2008. *Talent Management in the Public Sector*. The Ashridge Journal. Retrieved November 24, 2014 from [http://www.ashridge.com/website/IC.nsf/wFARATT/Talent%20Management%20in%20the%20Public%20Sector/\\$file/TalentManagementInThePublicSector.pdf](http://www.ashridge.com/website/IC.nsf/wFARATT/Talent%20Management%20in%20the%20Public%20Sector/$file/TalentManagementInThePublicSector.pdf)

- 1) การแข่งขัน (Competitive Issue) การบริหารคนเก่งจะต้องดูแลคนเก่งให้เป็นพิเศษ เพราะคนเก่งเหล่านี้อาจจะถูกแย่งตัวไปได้ทุกเมื่อ
- 2) กระบวนการ (Process) การบริหารคนเก่งต้องทำให้เป็นกระบวนการและระบบที่แน่นอน
- 3) ความเชื่อมโยงของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Functions) การบริหารคนเก่งจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างความสามารถของคนเก่งกับงาน และความสามารถของคนเก่งกับองค์การ
- 4) การพัฒนา (Development Perspective) การบริหารคนเก่งต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการพัฒนาเฉพาะกลุ่มของคนเก่ง
- 5) วัฒนธรรม (Culture) การบริหารคนเก่งต้องตระหนักถึงความสำคัญในการปรับและพัฒนา มุมมองและทัศนคติของคนเก่ง
- 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Issue) การบริหารคนเก่งคือการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร

เมื่อนำแนวปฏิบัติในข้างต้นมาเปรียบเทียบกับแนวโน้มและแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง จะพบว่า ในบางครั้งบริบทหรือประเด็นท้าทายในภาพกว้างก็ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางในการบริหารคนเก่ง อาทิ ในภาครัฐของประเทศอังกฤษซึ่งมีสิ่งที่น่าสนใจว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญ นั่นคือ การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management) ดังนั้นในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก คือ⁵⁴ การบริหารความหลากหลายของคนเก่ง ทั้งนี้ปรัชญาในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษคือทุกคนเป็นคนเก่ง (Everyone has talent) จากปรัชญาที่ว่านี้ส่งผลให้การบริหารคนเก่งในภาครัฐมุ่งเน้นที่การส่งเสริม การเจริญเติบโตของบุคลากรภายในโดยการสร้างโปรแกรมในการพัฒนาสำหรับบุคลากรสองส่วน คือ บุคลากรที่เป็นระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน และบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับกลางพร้อมกับการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารด้วย

ขณะที่ในภาคเอกชนขนาดใหญ่อย่างไอบีเอ็ม (IBM) ก็เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่ใช้ระบบการบริหารคนเก่งที่เน้นการสร้างคนจากข้างในโดยใช้ระบบที่เรียกว่า ลีดส์⁵⁵ (LEADS ย่อมาจากคำภาษาอังกฤษ คือ Leadership Acceleration and Development System) ระบบลีดส์นี้เป็นระบบที่ไอบีเอ็มสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับคนเก่งขององค์กรและทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นการบริหารคนเก่ง เช่น ประเด็นด้านความหลากหลาย ประเด็นปัญหาในการทำงานของบุคลากรที่เป็นของคนเก่งขององค์กร โดยในตัวระบบลีดส์จะมีข้อมูลที่ระบุถึงผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในอนาคตของคนเก่งในแต่ละส่วนธุรกิจของไอบีเอ็ม ซึ่งไอบีเอ็มได้แบ่งคนเก่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ คนเก่งที่จะเติบโตในสายบริหารและคนเก่ง

⁵⁴ Sparrow, P., Hird, M. and Cooper, C. 2015. Do We Need HR?. New York: Palgrave Macmillan.

⁵⁵ Ibid.

ทางด้านเทคนิคเฉพาะทาง สำหรับคนเก่งที่จะเติบโตในสายบริหารจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นผู้บริหาร กลุ่มผู้บริหารที่กำลังจะขึ้นเป็นผู้นำ และกลุ่มผู้บริหารที่กำลังจะขึ้นเป็นผู้นำระดับสูง ในสายบริหารจะมีระบบที่เรียกว่า ระบบอาชีพอัจฉริยะ (Career Smart) เป็นตัวประเมินและช่วยในการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ส่วนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านเทคนิคเฉพาะทางจะได้รับการดูแลโดยการมอบหมายงานตามโครงการสอดคล้องกับความชำนาญและเป็นโครงการที่ท้าทายความสามารถของคนเก่งกลุ่มนี้

เมื่อค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐและกำหนดขอบเขตการค้นหาค้นหาให้แคบลง จะเห็นว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐและเน้นที่ภาครัฐในกลุ่มประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีอยู่เพียง 1 ฉบับ คือ งานวิจัยของอรอร ภูเจริญและซีเลีย ลี (Poocharoen and Lee, 2013)⁵⁶ ที่ทำการศึกษเปรียบเทียบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ 3 ประเทศ อันได้แก่ ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และประเทศไทยโดยผลจากการวิจัยสามารถสรุปและวิเคราะห์ได้ว่า

1) ระบบการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ในภาครัฐของทั้ง 3 ประเทศมีความคล้ายคลึงกัน คือ การเน้นการใช้ระบบการบริหารคนเก่งกับบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่ มีการดึงดูดและสร้างพันธมิตรผูกพันกับคนเก่งด้วยการให้ทุนการศึกษา (Pre – Service Scholarship) และคนเหล่านี้ต้องกลับมาปฏิบัติงานใช้ทุนเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว แต่ในแนวทางปฏิบัติก็อาจมีความแตกต่างกัน เช่น ที่สิงคโปร์จะใช้วิธีการเข้าไปหาคนเก่งถึงมหาวิทยาลัยตั้งแต่พวกเขาเหล่านั้นยังไม่จบการศึกษา (Green Harvesting Recruitment) เป็นต้น

2) ระบบการพัฒนา ของทั้ง 3 ประเทศมีจุดเน้นที่ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งมีโครงการพิเศษเฉพาะสำหรับกลุ่มที่เป็นคนเก่ง ทั้งโครงการอบรมที่เป็นทางการ (Formal Training) และการพัฒนาที่ไม่เป็นทางการ เช่น การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) แต่เมื่อเปรียบเทียบกันจะพบว่า ประเทศสิงคโปร์มีระบบการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงาน มีเส้นทางการพัฒนาที่ชัดเจนและให้ความสำคัญกับระบบการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path and Career Development) มากกว่ามาเลเซียและไทย

3) ระบบการให้ค่าตอบแทน พบว่า ประเทศสิงคโปร์ให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิพิเศษอื่นๆ กับกลุ่มคนเก่งในภาครัฐค่อนข้างสูง และมีระบบค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนกลุ่มนี้โดยเฉพาะ โดยมีการเทียบเคียงการจ่ายค่าตอบแทนในราคาตลาด ขณะที่มาเลเซียและไทยยังใช้ระบบและอัตราการจ่ายค่าตอบแทนแบบเดิม เพียงแต่เปิดช่องทางให้คนกลุ่มนี้ได้เติบโตเร็วขึ้น

⁵⁶ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. Public Management Review. 15(8), 1185 – 1207.

นอกจากงานวิจัยในข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัยอื่นๆ ในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการคนเก่งในภาครัฐอีกหลายชิ้น เช่น งานของ โกล์มาร์กและเมลิน (Johan Gromark and Frans Melin, 2013)⁵⁷ ที่อธิบายว่าการใช้ตัวเงินเป็นสิ่งจูงใจในภาครัฐอาจจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดทางงบประมาณและเจตนาารมณในภาครัฐนั้นมีความแตกต่างจากภาคเอกชน ดังนั้นแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็ทางออกของภาครัฐในการที่สร้างแรงดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานคือการปรับภาพลักษณ์ในฐานะนายจ้าง (Employer Branding) โดยการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพลักษณ์ของการทำงานแบบองค์รวม การตอบสนองแบบสองทาง การทำงานแบบไม่หยุดนิ่ง ความกระตือรือร้นและการส่งเสริมค่านิยมแบบประชาธิปไตยภายในองค์กร

สิ่งที่น่าสนใจคือมีงานวิจัยบางชิ้นสะท้อนให้เห็นว่าคนที่ถูกเรียกว่าเป็นคณเก่งนั้นมีแนวโน้มที่คิดจะลาออกจากองค์กร เช่น จากงานวิจัยของ มาร์ตินและชมิทท์ (Martin and Schmidt, 2010)⁵⁸ ที่ใช้เวลา 6 ปี ในการศึกษาแนวทางในการบริหารคนเก่งขององค์กรชั้นนำระดับโลก 100 แห่ง โดยผลการวิจัยของเขาพบว่า การตั้งสมมติฐานว่าคนเก่งจะต้องมีพันธะผูกพันกับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ผิด เพราะผลการวิจัยกลับพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดกว่า 20,000 คนที่องค์กรระบุว่าเป็ดาวรุ่ง (Emerging Stars) นั้นกลับคิดลาออก โดย 1 ใน 4 จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความตั้งใจว่าจะลาออกภายในหนึ่งปี ขณะที่ 1 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดก็ไม่ได้ทุ่มเทศักยภาพทั้งหมดที่มีให้กับการปฏิบัติงาน และ 1 ใน 5 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดคิดว่าเป้าหมายของตัวเองกับเป้าหมายขององค์กรนั้นอาจจะไม่ตรงกัน รวมทั้ง 4 ใน 10 ของกลุ่มตัวอย่างกลับมีความรู้สึกไม่มั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานของตนเอง

2.5.2 งานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่งในประเทศไทยที่น่าสนใจมีอยู่ด้วยกัน 3 ฉบับ งานวิจัยฉบับแรกคืองานของ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย (2552)⁵⁹ ที่ศึกษาการศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผู้มีวุฒิสามารถขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจของไทย โดยเก็บข้อมูลจากองค์กรในภาครัฐ 15 แห่ง ภาครัฐวิสาหกิจ 13 แห่ง และภาคเอกชน 24 แห่ง พบว่าผู้บริหารเชื่อมั่นว่าการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้จะช่วยทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการสร้างผู้นำขององค์กรในอนาคต โดยมองว่าการเป็นคนเก่งนั้นอยู่ที่ปัจจัยภายในบุคคล อาทิ ความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์

⁵⁷ Gromark, J. and Melin, F. 2013. From Market Orientation to Brand Orientation in the Public Sector. *Journal of Marketing Management*. 29(9–10), 1099–1123.

⁵⁸ Martin, J. and Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54–56.

⁵⁹ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. 2552. การศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผู้มีวุฒิสามารถขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจของไทย. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*. 49(1) (พิเศษ): 101–126.

ทักษะฝีมือ บุคลิกภาพ การพูดจา มากกว่าปัจจัยภายนอกตัวบุคคล เช่น ตำแหน่ง คุณวุฒิ การเป็นนักเรียนทุน และให้ความสำคัญกับไหวพริบ โดยวิธีการคัดเลือกที่นิยมใช้คือการใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Center Method) เพื่อวัดไหวพริบ บุคลิกภาพ และความสามารถในการเผชิญต่อสภาพปัญหาและความยากลำบาก โดยพบว่า ระบบการบริหารคนเก่งในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจมีความก้าวหน้าและมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบมากกว่าในภาครัฐ ทั้งนี้ ผลสะท้อนจากกลุ่มคนเก่งส่วนใหญ่ตอบว่าการที่องค์กรได้จัดโครงการบริหารคนเก่งขึ้นทำให้พวกเขาได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ แต่เมื่อถามว่าคิดจะลาออกจากองค์กรหรือไม่ กลับมีผู้ตอบถึงร้อยละ 44 ตอบว่าเคยคิดจะลาออกจากองค์กร

งานฉบับที่สองเป็นของพรรัตน์ แสงหาญ (Sadangharn, 2010)⁶⁰ ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในหน่วยงานภาครัฐ โดยเก็บข้อมูลจากองค์กรราชการ 52 หน่วยงาน ผลจากการศึกษาพบว่าพันธะผูกพันที่มีต่อตัวงานและองค์กรจะช่วยรักษาคนเก่งไว้ให้อยู่กับองค์กร ขณะที่การใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ไม่มีผลต่อการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรภาครัฐ แต่ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือคนเก่งยังคงมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กร โดยงานวิจัยฉบับนี้พบความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับการศึกษากับความจงรักภักดีต่อองค์กร นั่นหมายความว่ายิ่งการศึกษาสูงขึ้นความคิดในการที่จะลาออกจากองค์กรก็มีสูงขึ้นด้วย

งานฉบับที่สามเป็นของ ปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์ (2553)⁶¹ ยังคงเป็นงานวิจัยที่มีขอบเขตการวิจัยคล้ายกับงานก่อนหน้านี โดยศึกษาเรื่องการรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือลักษณะงาน รองลงมาคือการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ การศึกษาครั้งนี้ได้ข้อค้นพบอีกว่าช่วงอายุราชการ 7-9 ปี เป็นช่วงที่ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับช่วงอายุราชการอื่น และผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกก็มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำสุดเช่นกัน

จากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งในประเทศไทยทั้ง 3 ฉบับข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าคนเก่งจะให้ความสำคัญกับเนื้องานซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยดึงดูดและสร้างความพึงพอใจ ในขณะที่องค์กรต้องเผชิญกับสถานะที่คนเก่งยังคงมีความคิดที่จะย้ายองค์กรได้เสมอ หากเป็นเช่นนี้สิ่งที่องค์กรภาครัฐพึงตระหนักในการบริหารคนเก่งคือเมื่อองค์กรไม่สามารถจูงใจด้วยระบบค่าตอบแทนที่เป็นพิเศษทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ก็ควรต้องทดแทนด้วยระบบที่ช่วยให้คนเก่งได้มีโอกาสเติบโตได้อย่างเป็นระบบ โดยการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่าง

⁶⁰ Sadangharn, P. 2010. The Determinants of Talent Retention in the Thai Public Sector. Doctoral Dissertation. Bangkok: School of Public Administration National Institute of Development Administration.

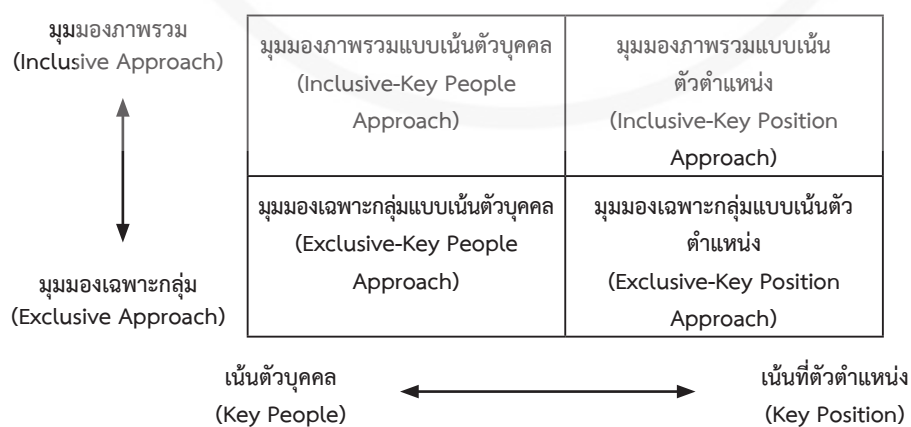
⁶¹ ปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์. 2553. การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. วารสารบริหารธุรกิจ. 33(127), 35-49.

ผลงานกับความก้าวหน้าในอาชีพ⁶² โดยการกำหนดเงื่อนไขของคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานที่รองรับ และเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพ อีกนัยหนึ่ง การใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นตัวจักรสำคัญ ในการบริหารคนเก่งจะช่วยให้เห็นภาพสะท้อนเชิงประจักษ์ว่าคนเก่งช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มงานและองค์กรได้อย่างไร

2.6 กรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งทั้งในต่างประเทศและ ในประเทศไทย และทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน สะท้อนให้เห็นถึงนิยามของคำว่าคนเก่งที่มากกว่าคำว่า ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในปัจจุบัน หากแต่ยังรวมถึงศักยภาพ (Potential) ในอนาคตด้วย และ เมื่อทบทวนถึงมุมมองพื้นฐานก็สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่มีต่อการบริหารคนเก่งในคู่ที่ตรงข้ามกัน 2 คู่ ได้แก่ คู่แรก การบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) กับการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) และคู่ที่สอง การบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) จากมุมมองที่เป็นคู่ตรงกันข้ามนี้ ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นกรอบการวิเคราะห์สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ (ดังภาพที่ 2.2)

ภาพที่ 2.2 กรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management)



⁶² Hiltrop, J.M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. European Management Journal. 17(4), 422-430.

ภาพที่ 2.2 อธิบายกรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management) ที่ใช้สองมิติคู่ตรงข้ามกันเป็นแกนหลักในการพิจารณามุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง โดยนำมาจัดเรียงเป็นแถวสี่เหลี่ยมไขว้กันสี่กล่อง (Matrix) โดยสี่กล่องที่กล่าวมานี้จะเป็นกล่องที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์เพื่อการตอบคำถามการวิจัยให้มีความชัดเจนขึ้น ทำให้เห็นภาพว่าการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของต่างประเทศและในประเทศไทยมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใดตามกรอบการวิเคราะห์ฯ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวบุคคล (Inclusive – Key People Approach) มุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Inclusive – Key Position Approach) มุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล (Exclusive – Key People Approach) และมุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Exclusive – Key Position Approach)



3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย” เป็นการทบทวนทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (ตามที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 2) ผู้วิจัยได้สร้างกรอบการวิเคราะห์โดยอาศัยมุมมองจากคู่ตรงข้ามกัน ได้แก่ คู่แรก มุมมองการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) กับการบริหารคนเก่งแบบมุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) และ คู่ที่สอง มุมมองการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) กับการบริหารคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวม (Inclusive Approach) กรอบดังกล่าวนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกิดขึ้นทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้ออกแบบงานวิจัย กำหนดหน่วยการวิเคราะห์และกลุ่มตัวอย่าง กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล และแนวทางในการวิเคราะห์ผลการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

3.1 การออกแบบงานวิจัย (Research Design)

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือดำเนินประกอบการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการดำเนินการศึกษาวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพิจารณาปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อมนั้นๆ ผู้วิจัยสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด การให้ความหมายหรือคุณค่ากับสิ่งต่างๆ ค่านิยม พฤติกรรม อุดมการณ์ของบุคคล เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในบริบทสังคมและวัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง ในภาพรวมนอกเหนือไปจากข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิธีการศึกษาและติดตามโดยการมองจากหลายแง่มุม ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหรือฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบในระบบการบริหารจัดการคนเก่งนั้น ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์

แบบมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการเจาะลึกในบางเรื่องหรือบางประเด็นที่ต้องการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและทำให้ผู้วิจัยเข้าใจในประเด็นที่กำลังศึกษามากขึ้น และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การตีความและสรุปการศึกษาวิจัยแบบอุปนัย โดยอาศัยกรอบการวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง (Analytical Framework for Talent Management: AFTM) เป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์

ในส่วนการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practices) ในภาครัฐของต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศที่มีความโดดเด่นทั้งสิ้น 3 ประเทศ ดังต่อไปนี้

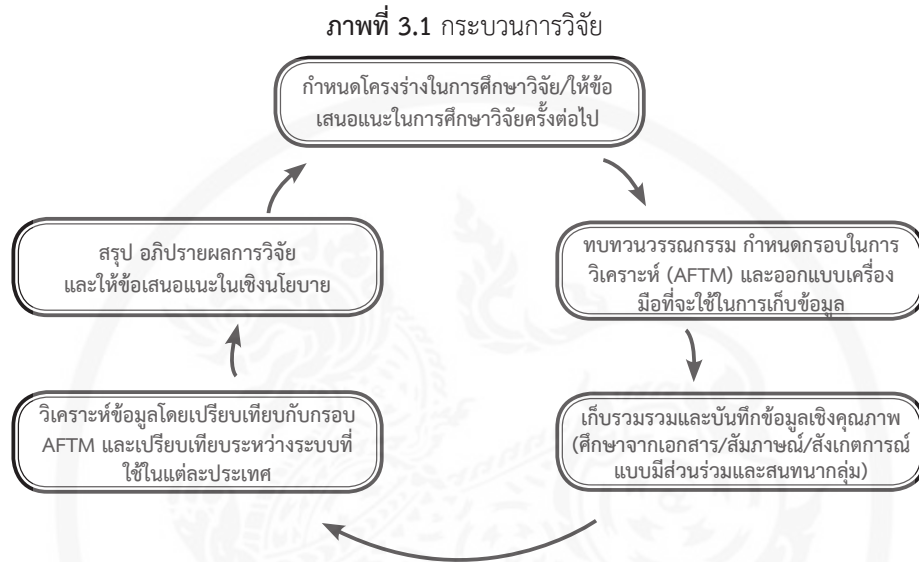
1) ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นระบบที่ส่งเสริมและเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานหรือองค์การที่มีการปฏิบัติงานหรือภารกิจที่สำคัญ เนื่องจากสหรัฐอเมริกามีอัตราการเกษียณอายุของข้าราชการค่อนข้างสูง จึงต้องมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งในการบำรุงรักษาบุคลากรด้วยการดึงดูดโดยวิธีต่างๆ เปิดโอกาสให้คนเก่งได้รับการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการเลื่อนตำแหน่งเพื่อการรักษาคนเก่งที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การ

2) ระบบการบริหารจัดการคนเก่งของประเทศอังกฤษ เป็นระบบที่มีความโดดเด่นเรื่องข้อสอบและกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่โครงการมีความเข้มข้น ระบบการสรรหาคัดเลือกเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกจากเกือบทุกสาขาอาชีพที่มีความสามารถมีสิทธิแข่งขันสอบคัดเลือกเข้ามาสู่โครงการฯ

3) ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ เป็นระบบที่มีความโดดเด่นในด้านกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่งตั้งแต่ต้นทาง โดยได้มีการวางระบบการคัดเลือกคนที่จะเข้าสู่ระบบราชการตั้งแต่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมัธยมด้วยวิธีการให้ทุนการศึกษานักเรียนในระดับแนวหน้าหรือหัวกะทิของโรงเรียน ผู้รับทุนการศึกษาจะได้รับโอกาสศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ และเมื่อจบการศึกษาจะได้รับบรรจุเป็นข้าราชการเพื่อเข้าสู่ระบบราชการต่อไป

การศึกษาในส่วนถัดไป คือ การศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ซึ่งมีประเด็นการศึกษาเช่นเดียวกับการศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในต่างประเทศ ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน โดยเน้นเปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (ระบบที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร.) กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ระบบที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.) และเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพร้อมทั้งขยายภาพในเชิงปฏิบัติให้มีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเลือกนำเสนอกรณีศึกษาการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในรัฐวิสาหกิจ โดยเลือกศึกษาเจาะลึกเฉพาะพนักงานโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยอาศัยกรอบ AFTM เป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์เช่นเดียวกับการวิเคราะห์แนวปฏิบัติของการบริหารคนเก่งในภาครัฐของต่างประเทศ

จากที่ได้อธิบายในข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นรูปภาพกระบวนการวิจัยในงานวิจัยเรื่อง “การบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของไทย” ได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 อธิบายกระบวนการในการทำวิจัย โดยเริ่มจาก **ขั้นตอนที่หนึ่ง** การดำเนินการกำหนดโครงร่างในการศึกษาวิจัยตั้งแต่การกำหนดคำถามการวิจัยเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของต่างประเทศและในประเทศไทยว่ามีแนวทางปฏิบัติอย่างไรและเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดขอบเขตในการศึกษา **ขั้นตอนที่สอง** ทบทวนวรรณกรรมกำหนดกรอบ AFTM เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล **ขั้นตอนที่สาม** ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม **ขั้นตอนที่สี่** ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้กับกรอบ AFTM และทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้จากแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่พบในภาครัฐทั้งในและต่างประเทศ **ขั้นตอนที่ห้า** ดำเนินการสรุป อภิปรายผลการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนท้ายสุดคือการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2 หน่วยการวิเคราะห์และกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยการวิเคราะห์ระดับประเทศ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การศึกษาระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของต่างประเทศ ผู้วิจัยเลือกประเทศที่มีระบบการบริหารคนเก่งที่โดดเด่นจาก 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์⁶³ สำหรับหน่วยการวิเคราะห์ที่เป็นภาครัฐ

⁶³ ผู้วิจัยได้อธิบายเหตุผลการเลือกประเทศที่ใช้ในการศึกษาไว้ในหน้า 6-7 และหน้า 35

ของต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ถูกกำหนดนำมาใช้โดยหน่วยงานกลาง ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเข้าถึงข้อมูลของแนวปฏิบัติ ต่างประเทศโดยการเลือกค้นข้อมูลเจาะจงจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐในต่างประเทศ ได้แก่ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลประเทศอังกฤษ (Government of the United Kingdom) ฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ประเทศสหรัฐอเมริกา (United States Office of Personnel Management: OPM) และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน ประเทศสิงคโปร์ (Civil Service College: CSC) ทั้งนี้ระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในแต่ละประเทศมีชื่อเรียกแตกต่างกัน ออกไป ดังต่อไปนี้

- 1) ระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา (เฉพาะระบบที่ขับเคลื่อนโดย OPM) มีชื่อเรียกแบบตรงไปตรงมาว่า Talent Management
- 2) ระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ (เฉพาะระบบที่ใช้โดยส่วนกลาง) มีชื่อ เรียกว่า Fast Stream
- 3) ระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ (เฉพาะระบบที่ขับเคลื่อนโดย CSC) ไม่มีชื่อเรียกที่แน่นอน แต่มีรูปแบบในการปฏิบัติที่แน่ชัดและต่อเนื่อง ภายใต้โครงการขนาดใหญ่ซึ่งเป็นโครงการ พิเศษหลายโครงการ (Special Schemes)

หน่วยงานวิเคราะห์ระดับประเทศส่วนที่สอง คือ การศึกษาเปรียบเทียบระบบการบริหารคนเก่ง ที่ใช้ในภาครัฐของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากระบบที่ถูกกำหนดและขับเคลื่อนโดยหน่วยงาน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบได้แก่ ระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้เพื่อให้ ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงจุดเริ่มต้นของระบบ แนวทางปฏิบัติที่ใช้ตั้งแต่แรกเริ่มจนกระทั่งปัจจุบันและเป็นข้อมูล ในเชิงลึกที่สะท้อนถึงความเคลื่อนไหวของตัวระบบที่เกิดขึ้นจริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง อย่างเจาะจง (Purposive Sampling) ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จากสำนักงาน ก.พ.ร. โดยผู้เชี่ยวชาญท่านนี้อยู่ในทีมเลขาธิการกรมการ ตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ (นปร.) เมื่อปี พ.ศ. 2547 ปฏิบัติงานกับโครงการฯ ในช่วงเริ่มต้นเป็นระยะเวลา 1-2 ปี ก่อนหมุนเวียน ไปปฏิบัติภารกิจอื่น จากนั้นกลับมาปฏิบัติงานดูแลโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อีกครั้งตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2554 จนถึงปัจจุบัน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) จากสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) รุ่นที่ 5 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 มาจนถึงปัจจุบัน

นอกจากการศึกษาจากหน่วยงานวิเคราะห์ในข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้เลือกหน่วยงานวิเคราะห์ระดับองค์การเพื่อให้เห็นภาพสะท้อนในการนำเอาระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งมาใช้ในองค์การ โดยผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นนำ⁶⁴ ระบบการบริหารคนเก่งที่รัฐวิสาหกิจแห่งนี้นำมาใช้เรียกว่า “โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ” หรือ (High Performance and Potential Staffs: HiPPS) ที่เริ่มใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงที่เข้าร่วมโครงการอบรม “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558⁶⁵ ซึ่งจัดขึ้นระหว่างวันที่ 5 มิถุนายน – 20 สิงหาคม พ.ศ. 2558 ใช้ระยะเวลาในการอบรมทั้งสิ้น 15 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวนชั่วโมงในการอบรมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง (ดูจำนวนพนักงาน HiPPS จำแนกระดับตำแหน่งและสายงานได้ดังข้อมูลในตารางที่ 3.1)

ตารางที่ 3.1 ระดับตำแหน่งและสายงานของพนักงานที่เป็น HiPPS ที่เข้าร่วมโครงการอบรม “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558

ระดับตำแหน่ง	พนักงาน	พนักงาน	พนักงาน	รวม
สายงาน	ระดับ 6 (คน)	ระดับ 5 (คน)	ระดับ 4 (คน)	(คน)
พนักงานที่ผ่านการประเมินให้เข้าร่วมโครงการ (พนักงานสายงานหลัก: วิศวกร)	2	1	3	6
พนักงานที่ผ่านการประเมินให้เข้าร่วมโครงการ (พนักงานสายงานสนับสนุน)	3	6	3	12
รวม พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ จำนวน 18 คน				
พนักงานที่ผ่านการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (พนักงานสายงานหลัก: วิศวกร)	1	1	3	5
พนักงานที่ผ่านการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (พนักงานสายงานสนับสนุน)	2	5	3	10
รวม พนักงานที่เข้าร่วมการอบรมตลอดหลักสูตร จำนวน 15 คน				

⁶⁴ รัฐวิสาหกิจแห่งนี้ได้รับการประเมินโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและถูกจัดอยู่ในกลุ่ม BA จากการจัดกลุ่มตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

⁶⁵ พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกให้เป็น HiPPS ของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้จะต้องเข้ารับการพัฒนาในโครงการ “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (โครงการอบรม “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558 เป็นชื่อหลักสูตรในการฝึกอบรมของพนักงานที่อยู่ในโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ)

จากตารางที่ 3.1 แสดงระดับตำแหน่งและสายงานของกลุ่มตัวอย่างในโครงการ HiPPS ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งมีพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการฯ ทั้งสิ้น 18 คน เป็นพนักงานระดับ 6 จำนวน 5 คน รองลงมาเป็นพนักงานระดับ 5 จำนวน 7 คน และเป็นพนักงานในระดับ 4 จำนวน 6 คน ในที่นี้เป็นพนักงานเพศหญิง 12 คนและพนักงานเพศชาย 6 คน โดยจำแนกเป็นพนักงานสายงานหลัก (วิศวกร) 6 คน และพนักงานสายงานสนับสนุน 12 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ตำแหน่งนักบัญชี มีจำนวนมากที่สุด 5 คน รองลงมา คือ หัวหน้าส่วน จำนวน 2 คน และนักบริหารงาน นิติกร นักคอมพิวเตอร์ นักประชาสัมพันธ์ นักเทคโนโลยีสารสนเทศ ตำแหน่งละ 1 คน

ก่อนการดำเนินโครงการฝึกอบรมจะเริ่มขึ้น มีพนักงาน HiPPS ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมจำนวน 2 คน คือ พนักงานระดับ 5 (เพศหญิง) 1 คน และพนักงานระดับ 6 (เพศหญิง) 1 คน โดยพนักงาน HiPPS ได้ตัดสินใจลาออกจากโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (หรือกล่าวได้ว่า พนักงานคนนี้ได้ลาออกจากการเป็น HiPPS) และพนักงานอีกหนึ่งคนมีปัญหาด้านสุขภาพเนื่องจากการตั้งครรภ์จึงไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ ทั้งนี้ ระหว่างการดำเนินโครงการอบรมไปได้ 1 สัปดาห์ พบว่ามีพนักงานระดับ 6 (เพศหญิง) ต้องออกจากโครงการอบรมเนื่องจากประสบอุบัติเหตุกะทันหัน (อุบัติเหตุไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการเข้าร่วมโครงการอบรม) ส่งผลให้พนักงานไม่สามารถเข้าร่วมการอบรมตลอดระยะเวลาที่เหลือได้ ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน 8 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2558 เพื่อให้การศึกษาวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ดังต่อไปนี้

3.3.1 การศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Review)

ผู้วิจัยใช้เวลาในการค้นคว้าและเรียบเรียงข้อมูลเชิงเอกสาร ตั้งแต่เดือนมีนาคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2558 โดยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยฉบับนี้มาจากเอกสารและฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานที่เชื่อถือได้ ทั้งหน่วยงานที่เป็นภาครัฐของไทยและต่างประเทศ ทั้งนี้รายละเอียดฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญของต่างประเทศ ได้แก่

1) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของโครงการบริหารคนเก่งภาครัฐของประเทศอังกฤษ (Civil Service Fast Stream)^{66, 67} โดยคำหลักที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ คำว่า “Fast Stream” และการสืบค้นข้อมูลบางส่วนผ่านโซเชียลมีเดีย (Facebook)⁶⁸

2) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล ประเทศสหรัฐอเมริกา (United States Office of Personnel Management)⁶⁹ โดยคำหลักที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ คำว่า “Talent Management”

3) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน ประเทศสิงคโปร์ (Civil Service College: CSC)⁷⁰ โดยคำหลักที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ คำว่า “Talent Management”

รายละเอียดฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญของไทย ได้แก่

1) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ.⁷¹ โดยคำหลักที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ คำว่า “HiPPS” และการสืบค้นข้อมูลบางส่วนผ่านโซเชียลมีเดีย (Facebook)⁷²

2) ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือสำนักงาน ก.พ.ร.⁷³ โดยคำหลักที่ใช้ในการสืบค้นในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ คำว่า “นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่” หรือค้นอักษรย่อว่า “นปร.” และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Public Service Executive Development Program: PSED)⁷⁴ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลบางส่วนผ่านโซเชียลมีเดีย (Facebook)⁷⁵

⁶⁶ Government of the United Kingdom. 2015. Talent Management. Retrieved March 10 – May 31, 2015 from <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream>

⁶⁷ Government of the United Kingdom. 2015. Fast Stream. Retrieved March 10 – May 31, 2015 from <https://www.gov.uk/search?q=fast+stream>

⁶⁸ Civil Service Fast Stream (UK). 2016. In Facebook [Fan Page]. Retrieved December 15, 2015 – January 16, 2016 from <https://www.facebook.com/faststream/?fref=ts>

⁶⁹ United States Office of Personnel Management. 2015. Talent Management. Retrieved March 10 – May 31, 2015 from <https://www.opm.gov/search/#1402/talent%20management>

⁷⁰ Civil Service College. 2015. Talent Management. Retrieved March 10 – July 31, 2015 from <https://www.cscollge.gov.sg/Search/results.aspx?k=talent%20management>

⁷¹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2558. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS). สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน – 31 พฤษภาคม 2558 จาก http://www2.ocsc.go.th/search_api/hipps

⁷² HiPPS OCSC. 2016. In Facebook [Fan Page]. Retrieved December 2, 2015 – January 28, 2016 from <https://www.facebook.com/hipps.ocsc?fref=ts>

⁷³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน – 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.opdc.go.th/>

⁷⁴ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน – 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/>

⁷⁵ นปร. - เรา คือ โครงการพัฒนานักคิดนักบริหารเพื่อเป็นข้าราชการรุ่นใหม่. 2016. In Facebook [Fan Page]. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2558 – 28 มกราคม 2559 จาก <https://www.facebook.com/psednetwork/?fref=ts>

ทั้งนี้ ข้อมูลหลักที่ผู้วิจัยมุ่งทำการค้นคว้าจากแหล่งฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practices) ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ (ที่มาและมุมมองในการจำแนกคนเก่งในภาครัฐ รวมทั้งเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติ) การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน

3.3.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews)

การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ได้ถูกดำเนินการระหว่างเดือน มิถุนายน – กรกฎาคม พ.ศ. 2558 โดยหลังจากที่ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในประเทศไทยแล้ว จึงได้ดำเนินการติดต่อเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์และขอข้อมูลที่ไม่สามารถสืบค้นได้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการ รวมทั้งได้ลงพื้นที่สัมภาษณ์อีก 2 ครั้งเพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ครั้งละประมาณ 3 ชั่วโมง

ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพราะระหว่างการสัมภาษณ์จะทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นหรือซักถามผู้ถูกสัมภาษณ์ (ฐานะผู้ให้ข้อมูล) ในกรณีที่ผู้วิจัยเกิดข้อสงสัยหรือยังไม่เข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษา เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อธิบายหรือแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นนั้นๆ แต่เพื่อไม่ให้หลุดประเด็นหลักที่ต้องการได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interviews) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่เป็นระบบมีขั้นตอน มีการตั้งข้อคำถามและส่งแบบโครงสร้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบถึงข้อคำถามล่วงหน้า ผู้ถูกสัมภาษณ์จึงมีเวลาในการเตรียมตัวและทราบถึงประเด็นที่จะผู้วิจัยต้องการ ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่ค่อนข้างละเอียดในประเด็นที่ต้องการศึกษา⁷⁶ โดยมีชุดคำถามหลักสองชุดคำถามได้แก่

ชุดคำถามหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงาน ก.พ.ร. มีดังต่อไปนี้

- 1) ที่มาและแนวคิดสำคัญของระบบ นปร. คืออะไร
- 2) ที่มาของคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็น นปร. ได้อย่างไร
- 3) แนวทางในการพัฒนา นปร. มีแนวคิดและวิธีการอย่างไรบ้าง
- 4) การกำหนดเส้นทางความหน้าของ นปร. มีแนวทางอย่างไรบ้าง
- 5) ค่าตอบแทน/แรงดึงดูดที่ใช้ในระบบ นปร. มีอะไรบ้าง
- 6) ตัวอย่างความสำเร็จของ นปร.
- 7) อะไรคือจุดแข็งระบบ นปร.
- 8) อะไรคือปัญหาหรืออุปสรรคของระบบ นปร.
- 9) แนวโน้มของระบบ นปร. ในอนาคต

⁷⁶ Campion, M.A., Campion, J.E. and Hudson, J.P., Jr. 1994. "Structured Interviewing: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types", Journal of Applied Psychology, 79, 998–1002.

ชุดคำถามหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงาน ก.พ. มีดังต่อไปนี้

- 1) ที่มาและแนวคิดสำคัญของระบบ HiPPS คืออะไร
- 2) ที่มาของคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็น HiPPS ได้มาอย่างไร
- 3) กรอบการสั่งสมประสบการณ์ของ HiPPS ได้มาอย่างไร
- 4) แนวทางในการพัฒนา HiPPS มีแนวคิดและวิธีการอย่างไรบ้าง
- 5) การกำหนดเส้นทางความหน้าของ HiPPS มีแนวทางอย่างไรบ้าง
- 6) ค่าตอบแทน/แรงดึงดูดที่ใช้ในระบบ HiPPS มีอะไรบ้าง
- 7) ตัวอย่างของส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบ HiPPS ไปใช้
- 8) อะไรคือจุดแข็งของระบบ HiPPS
- 9) อะไรคือปัญหาหรืออุปสรรคของระบบ HiPPS
- 10) แนวโน้มของระบบ HiPPS ในอนาคต

จากประเด็นโครงสร้างคำถามที่กล่าวมาในข้างต้น ชุดคำถามหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. จะแบ่งประเภทของคำถามออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนแรก ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนมุมมองความคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง โดยคำถามประเภทนี้จะอยู่ในข้อแรกและข้อที่สอง ซึ่งเป็นการถามถึงที่มาและแนวคิดสำคัญของตัวระบบ รวมทั้งที่มาของคุณสมบัติของผู้ที่เรียกว่าเป็นคนเก่ง

ส่วนที่สอง ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง คำถามประเภทนี้ได้แก่คำถามข้อที่สองถึงข้อที่ห้า (กรณี ก.พ.ร.) และข้อที่สองถึงข้อที่หก (กรณีสำนักงาน ก.พ.) เป็นคำถามเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก แนวทางในการพัฒนาคนเก่งและการให้ค่าตอบแทน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้วิจัยจะต้องการข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบโดยการออกแบบคำถามสำหรับสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ให้มีลักษณะหรือรูปแบบประโยคที่เหมือนกัน แต่ในการออกแบบชุดคำถาม ผู้วิจัยยังได้คำนึงถึงบริบทของการใช้ระบบการบริหารคนเก่งที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ในชุดคำถามที่ได้สอบถามจากสำนักงาน ก.พ. จึงมีคำถามเพิ่มเติมที่แตกต่างจากชุดคำถามของสำนักงาน ก.พ.ร. คำถามข้อนี้คือคำถามที่เกี่ยวข้องกับที่มาของกรอบการสั่งสมประสบการณ์ของคนเก่ง (Experience Accumulation Framework หรือ EAF)⁷⁷ ที่เป็นส่วนหนึ่งและถือว่าเป็นส่วนสำคัญในระบบการบริหารคนเก่งของสำนักงาน ก.พ. ในขณะที่ระบบคนเก่งที่ใช้โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ไม่มีระบบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงไม่ได้สอบถามถึงประเด็นนี้จากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นตัวแทนของสำนักงาน ก.พ.ร.

⁷⁷ ผู้วิจัยเน้นคำถามถึงที่มา แนวทาง และวิธีการของตัวระบบมากกว่าการตั้งคำถามถึงลักษณะของตัวระบบ เพราะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือรูปแบบของตัวระบบสามารถค้นคว้าได้จากช่องทางฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานภาครัฐ

ส่วนที่สาม ประเด็นคำถามเพื่อสะท้อนภาพรวมของการดำเนินการขับเคลื่อนระบบการบริหารคนเก่ง คำถามเหล่านี้จะปรากฏให้เห็นในข้อที่หกถึงข้อที่เก้า (กรณีสำนักงาน ก.พ.ร.) และข้อที่เจ็ดถึงข้อที่สิบ (กรณีสำนักงาน ก.พ.) คำถามในส่วนนี้จะถามถึงตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้น จุดแข็งและปัญหา รวมทั้งแนวโน้มการพัฒนาในระบบในอนาคต ชุดคำถามในส่วนที่สามนี้มีคำถามหนึ่งข้อที่ผู้วิจัยได้ปรับคำถามให้เข้ากับบริบทที่แตกต่างกันของระบบบริหารคนเก่งที่ขับเคลื่อนโดยสองหน่วยงาน คำถามนี้คือ คำถามที่ถามถึงตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ในข้อคำถามที่ถามผู้เชี่ยวชาญของสำนักงาน ก.พ.ร. จะใช้คำถามกว้างกว่าโดยถามถึงตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ยกตัวอย่างที่อาจจะเป็นตัวบุคคลหรือส่วนราชการที่เปิดรับและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรจากโครงการ นปร. ขณะที่คำถามที่ถามผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ. จะถามถึงตัวอย่างของส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จในการนำเอาระบบ HiPPS ไปใช้ เพราะตามระบบ HiPPS แล้ว คนเก่งจะต้องได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในส่วนราชการก่อนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องมีสังกัดและปฏิบัติหน้าที่ตามระยะเวลาที่กำหนดก่อนจึงจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกให้เป็นคนเก่ง ดังนั้นการกำหนดคำถามที่จะสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับระบบ HiPPS ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้นจริงจึงต้องกำหนดและเจาะจงไปที่หน่วยงานมากกว่าตัวบุคคล

สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยคำนึงถึงในการเก็บข้อมูล คือ ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยไม่เบียดเบียนประเด็นหรือขัดแย้งผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้คำตอบที่ตรงกับประเด็นคำถามมากที่สุด ในกรณีที่ผู้วิจัยยังได้คำตอบที่ไม่ชัดเจนในแต่ละข้อคำถาม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้สัมภาษณ์อธิบายและให้ข้อมูลในประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้อุปกรณ์บันทึกเสียงและพร้อมทั้งจดบันทึกประเด็นสำคัญขณะสัมภาษณ์ไว้ด้วย

3.3.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participatory Observation)

เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพิ่มเติมที่ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้น สามารถมองเห็นภาพที่เกิดขึ้นกับกระบวนการในการบริหารคนเก่งในบริบทจริง และสามารถเข้าถึงรายละเอียดต่างๆ ได้อย่างลึกซึ้งจากพฤติกรรมหรือลักษณะส่วนบุคคล ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นวิธีการวิจัยทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เพราะวิธีการเก็บข้อมูลแบบนี้นอกจากจะได้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดในเชิงลึกแล้ว ยังเป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่ทำให้เห็นถึงบริบทในเชิงวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ ณ สถานที่และสภาพแวดล้อมที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา⁷⁸ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้วิจัยได้เห็นปรากฏการณ์รวมทั้งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในบริบทจริงด้วยตัวผู้วิจัยเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดโครงสร้างของคำถามที่อาจจะนำมาใช้ในการสัมภาษณ์เพิ่มเติมได้อย่างสอดคล้องกับบริบท ดังคำอธิบายต่อไปนี้

⁷⁸ Marshall, Catherine and Rossman, Gretchen B. 1995. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.

“ . . . participant observation as the process of learning through exposure to or involvement in the day-to-day or routine activities of participants in the researcher setting... to help the researcher get the feel for how things are organized and prioritized, how people interrelate, and what are the cultural parameters; to show the researcher what the cultural members deem to be important in manners, leadership, politics, social interaction, and taboos; to help the researcher become known to the cultural members, thereby easing facilitation of the research process; and to provide the researcher with a source of questions to be addressed with participants.”⁷⁹

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลกรณีศึกษา การนำเอาระบบคนเก่งมาใช้ในรัฐวิสาหกิจชั้นนำแห่งหนึ่ง โดยศึกษาจากโครงการอบรม “การเสริมสร้าง ศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558 ระหว่างวันที่ 5 มิถุนายน – 20 สิงหาคม พ.ศ. 2558 โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและศักยภาพสูง ที่ผ่านการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ (ดังที่ได้อธิบายเรื่องกลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในหน้า 40-43)

ลักษณะของโครงการฯ ใช้รูปแบบของการฝึกอบรมที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีวิทยากรเป็นผู้ปูพื้นฐานและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับที่มา แนวคิด หลักการ กระบวนการและวิธีการ รวมทั้งแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้คิดวิเคราะห์ ร่วมวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็น และระดมสมองในการทำกิจกรรมกลุ่ม ผ่านการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ ได้แก่⁸⁰

⁷⁹ Schensul, Stephen L., Schensul, Jean J. and LeCompte, Margaret D. 1999. Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews and Questionnaires (Book 2 in Ethnographer’s Toolkit). Walnut Creek. CA: AltaMira Press, 91.

⁸⁰ ข้อมูลรายละเอียดของโครงการได้จากเอกสารของหน่วยงาน

- 1) การบรรยายแบบเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) การยกกรณีศึกษาประกอบการบรรยาย
- 3) การฝึกปฏิบัติ
- 4) การศึกษาดูงาน
- 5) การทำข้อเสนอโครงการและการนำเสนอ

ทั้งนี้ เมื่อจำแนกระยะเวลาการฝึกอบรมตามหมวดหัวข้อการฝึกอบรมต่างๆ ได้แก่

- 1) 7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง (The Seven Habits of Highly Effective People)

จำนวน 6 ชั่วโมง

- 2) การคิดวิเคราะห์ที่แหลมคม (Think Sharp) จำนวน 18 ชั่วโมง
- 3) การส่งเสริมภาพลักษณ์แบบ Self – Smart จำนวน 18 ชั่วโมง
- 4) การสร้างความสอดคล้องในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Work Synchronize) จำนวน 24 ชั่วโมง
- 5) การศึกษาดูงานเรื่องภาพลักษณ์ขององค์กร (Site Visit: Inside – Out Branding) จำนวน 6 ชั่วโมง
- 6) การส่งเสริมประสิทธิภาพในที่ทำงาน (Workshop & Presentation: Be More Effective at Work) จำนวน 18 ชั่วโมง

จำนวน 18 ชั่วโมง

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและศักยภาพสูงวันละ 6 ชั่วโมง เป็นเวลา 15 วัน รวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมทั้งสิ้น 90 ชั่วโมง ระหว่างการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่มโดยมุ่งประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่คุณวิจัยต้องการศึกษา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายพูดคุยกันเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร การเข้ามาสู่ระบบ การพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง รวมไปถึงประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างการแลกเปลี่ยนและพูดคุยผู้วิจัยได้ทำการจดบันทึกรายละเอียดการสนทนา ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนาแบบไม่ชี้นำ แต่เน้นการโต้ตอบเพื่อแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้วิธีการสนทนาแบบกลุ่มและการสนทนาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้ รวมทั้งยังนำไปสู่การตั้งคำถามเพื่อซักถามเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เพื่อความสมบูรณ์ของชุดข้อมูลที่มากยิ่งขึ้น (โปรดดูตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2 คำถามที่ใช้ประกอบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์	ประเด็นคำถาม	รูปแบบ	ช่วงเวลา
เพื่อทำความเข้าใจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคนเก่งในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน	การตั้งคำถามปลายเปิด โดยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนอธิบายรายละเอียดในแบบสอบถาม	ถามก่อนเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม
เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนเก่งที่มีต่อระบบการบริการคนเก่งขององค์การ	แรงจูงใจในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ HiPPS ความรู้สึกที่มีต่อโครงการ HiPPS	การตั้งคำถามปลายเปิดให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนอธิบายรายละเอียด โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดร่วมรับฟังการอธิบาย	ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันแรก
เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนา/อบรม HiPPS ในแต่ละปี	การตั้งคำถามปลายเปิดให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนอธิบายรายละเอียด โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดร่วมรับฟังการอธิบาย	ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 13 (จากทั้งหมดเป็นระยะเวลา 15 วัน)
เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่จะส่งมอบให้องค์การในฐานะคนเก่ง	สิ่งที่ส่งมอบให้กับองค์การและกลุ่มงานของท่านตั้งแต่เข้าร่วมโครงการ HiPPS	การตั้งคำถามปลายเปิดให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนอธิบายรายละเอียด โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดร่วมรับฟังการอธิบาย	ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 13 (จากทั้งหมดเป็นระยะเวลา 15 วัน)
เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนเก่งที่มีต่อตนเองและการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	วิเคราะห์จุดเด่นของตัวเองและสิ่งที่คิดว่า จะพัฒนาเพิ่มเติม	การตั้งคำถามปลายเปิดให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนอธิบายรายละเอียด โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดร่วมรับฟังการอธิบาย	ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 14 (จากทั้งหมดเป็นระยะเวลา 15 วัน)
เพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนเก่งที่มีต่อการพัฒนาระบบ HiPPS (เน้นเฉพาะแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการพัฒนา)	ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาพนักงานที่เป็น HiPPS ในปีถัดไป	การตั้งคำถามปลายเปิดให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนอธิบายรายละเอียด โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดร่วมรับฟังการอธิบาย	ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 14 (จากทั้งหมดเป็นระยะเวลา 15 วัน)

3.4 การวิเคราะห์ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ 3 ส่วนหลัก ส่วนแรก ได้แก่ ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของต่างประเทศ (สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์) ส่วนที่สอง คือ ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในประเทศไทยเปรียบเทียบกับระบบของสำนักงาน ก.พ.ร. กับสำนักงาน ก.พ. และส่วนที่สาม กรณีศึกษาการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

การวิเคราะห์ผลการศึกษาในส่วนแรก แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของต่างประเทศ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ผลการศึกษาจากเอกสาร (Document Analysis) การวิเคราะห์ผลเชิงพรรณนา (Descriptive) ถึงแนวปฏิบัติที่ถูกระบุและนำมาใช้ในต่างประเทศ มุ่งวิเคราะห์ถึงจุดเด่นของแนวปฏิบัติในแต่ละประเทศ ในส่วนท้ายของการวิเคราะห์ผล ผู้วิจัยได้ทำตารางสรุปแนวปฏิบัติของแต่ละประเทศ เพื่อให้เห็นภาพในเชิงเปรียบเทียบ โดยการมุ่งตีความถึงความหมายและแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM ผ่านมุมมองในการจำแนกคนเก่งในภาครัฐและเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน

การวิเคราะห์ผลในส่วนที่สอง ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในประเทศไทย เปรียบเทียบระหว่างระบบของสำนักงาน ก.พ.ร. กับสำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ผลการศึกษาจากเอกสารเช่นเดียวกับการศึกษาในส่วนแรก แต่เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจถึงความต่อเนื่องของการนำเอาแนวปฏิบัติการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทย ผู้วิจัยจึงใช้การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่รับผิดชอบการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐ เนื่องจากข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ผลในส่วนนี้มีทั้งส่วนที่เป็นเนื้อหา ข้อมูลเชิงตัวเลข รวมทั้งคำอธิบายต่อคำถามหลักที่มีต่อการนำเอาระบบและแนวปฏิบัติต่างๆ มาใช้ โดยการมุ่งตีความถึงความหมายและแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM

การวิเคราะห์ผลในส่วนที่สาม กรณีศึกษาการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis)⁸¹ ที่สะท้อนความเชื่อและมุมมองของคนเก่งต่อระบบการบริหารคนเก่งขององค์กร รวมทั้งการตีความจากการสังเกตการณ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคนเก่งต่อโครงการ “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ภายใต้กิจกรรมเกิดขึ้นจริงขณะที่ทำการศึกษา ผลที่ได้จากการศึกษาจะถูกนำมาอธิบายและตีความถึงแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM เช่นเดียวกับผลการศึกษาในสองส่วนแรก ผลที่ได้จากการศึกษาทั้งสามส่วนจะถูกวิเคราะห์และนำมาอภิปรายไว้ในบทสุดท้าย เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปและข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ไม่ได้อภิปรายว่าแบบใดคือแนวทางการบริหารคนเก่งที่ดีที่สุด หากแต่มุ่งชี้ให้เห็นถึงแนวปฏิบัติในเชิงเปรียบเทียบและวิเคราะห์ย้อนไปถึงแนวคิดพื้นฐานที่เป็นฐานคิดของแนวปฏิบัติต่างๆ ตลอดจนการวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องของแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ช่วยส่งเสริมความสามารถของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐของไทย) ต่อไป

⁸¹ Miles, M. B. and Huberman, A. M. 1994. Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks: SAGE Publications.



ผลการศึกษาศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐ ของประเทศ: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์

บทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการศึกษานโยบายปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง (Talent Management Practices) ในต่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ผลการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Analysis) การวิเคราะห์ผลเชิงพรรณนา (Descriptive) ถึงแนวปฏิบัติที่ถูกกำหนดและนำมาใช้ในต่างประเทศ มุ่งวิเคราะห์ถึงจุดเด่นของแนวปฏิบัติในแต่ละประเทศ ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติว่ามีที่มาและมุมมองในการจำแนกคนเก่งในภาครัฐและเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกคุณสมบัติเป็นอย่างไร มีระบบการสรรหาคัดเลือก รวมไปถึงการพัฒนาและการให้ค่าตอบแทนอย่างไรโดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศที่มีความโดดเด่น 3 ประเทศ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมและเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะให้ทันต่อสถานการณ์การเกษียณอายุของข้าราชการ ขณะที่ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ เป็นระบบที่มีความโดดเด่นเรื่องข้อสอบและกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความหลากหลายและเปิดกว้างให้บุคคลภายนอกมีโอกาสสอบเข้ามาทำงานในส่วนราชการ ส่วนระบบการบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ เป็นระบบที่มีความโดดเด่นในด้านกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่งตั้งแต่ต้นทางขณะที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมัธยม

หลังจากนำเสนอผลการศึกษาในแต่ละประเทศแล้ว ในส่วนท้ายของบทจะเป็นการวิเคราะห์ผลทำตารางสรุปแนวปฏิบัติของแต่ละประเทศเพื่อให้เห็นภาพในเชิงเปรียบเทียบ โดยการมุ่งตีความถึงความหมายและแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM ผ่านแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของแต่ละประเทศ

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของต่างประเทศมีลำดับการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

- 4.1 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา
- 4.2 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ
- 4.3 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์
- 4.4 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์

4.1 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา

ผลการศึกษาในส่วนที่ 4.1 เป็นการอธิบายถึงแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งครอบคลุม 4 มิติของแนวปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1.1 การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐ ประเทศสหรัฐอเมริกา

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นคำที่ถูกนำมาใช้ในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา พร้อมกับการใช้ระบบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในภาครัฐราชการ (Human Capital Scorecard) ซึ่งมีที่มานับตั้งแต่ในช่วงเวลาที่เดวิด วอล์คเกอร์ (David Walker) อดีตอธิบดีกรมบัญชีกลางได้นำเอาคำว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เข้ามาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 พร้อมกับการวัดและติดตามความสำเร็จในการบริหารงานที่ควบคุมโดยสำนักงานบริหารและงบประมาณ (Office of Management and Budget: OMB) โดยหนึ่งในมิติการวัดความสำเร็จคือการใช้คะแนนการบริหารสิ่งที่เรียกว่าทุนมนุษย์⁸² หลังจากนั้น ในช่วงปลายปี ค.ศ. 2001 สำนักงานบริหารงานบุคคล (U.S. Office of Personnel Management: OPM) ของสหรัฐอเมริกาได้นำระบบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในภาครัฐราชการมาใช้เพื่อเป็นการวัดความสำเร็จว่าการบริหารคนในภาครัฐสามารถตอบสนองต่อวาระแห่งชาติของประธานาธิบดีได้หรือไม่ ถัดมาในปี ค.ศ. 2002 ได้มีการกำหนดกรอบการประเมินความสำเร็จและความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารทุนมนุษย์ (The Human Capital Assessment and Accountability Framework: HCAAF) กรอบดังกล่าวกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องกำหนดแผนและผลลัพธ์ในการบริหารทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ 5 มิติ ได้แก่⁸³

⁸² Philip Nathanson. 2005. Putting Strategic in Human Capital Management. *Public Manager*. 34 (3), 42–48.

⁸³ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Overview). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/>

- 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 2) ภาวะผู้นำและการจัดการความรู้ (Leadership and Knowledge Management)
- 3) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results – Oriented Performance Culture)
- 4) การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
- 5) การประเมินผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า กรอบ HCAAF เป็นกรอบที่สะท้อนมุมมองการตีความระบบคุณธรรม (Merit System) ในการบริหารคนในภาครัฐแบบใหม่ จากระบบคุณธรรมแบบเดิมที่เน้นเรื่องระบบอาวุโส และการใช้แนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) แบบให้เท่ากันทุกภาคส่วน มาเป็นระบบคุณธรรมในการบริหารคนที่เน้นการตีความจากความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์และผลการปฏิบัติงาน มิติในการกำหนดแผนและการวัดผลทั้ง 5 มิติตามกรอบ HCAAF แม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน แต่หากพิจารณาเป็นองค์รวมแล้วจะพบว่าแต่ละมิติมีความเชื่อมโยงกัน โดยมิติแรกเรื่องความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เป็นมิติที่ว่าด้วยการกำหนดแผนการบริหารคนในภาครัฐ (HC Formulation) ที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จในภาพใหญ่ของหน่วยงาน อีกสามมิติถัดมา คือ มิติภาวะผู้นำและการจัดการความรู้ (Leadership and Knowledge Management) มิติวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results – Oriented Performance Culture) และมิติการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ทั้งสามมิตินี้จัดว่าอยู่ในมิติที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ โดย OPM ระบุว่ามิติทั้งสามนี้เป็นมิติการนำเอาแผนการบริหารทุนมนุษย์ไปปฏิบัติ (HC Implementation) ส่วนมิติสุดท้าย มิติการประเมินผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นมิติที่วัดผลลัพธ์ของการบริหารทุนมนุษย์ (HC Evaluation) ในภาครัฐ

เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงเหตุผลสำคัญที่ทำให้ OPM นำเอากรอบ HCAAF มาใช้คือ⁸⁴ ความต้องการในการส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความสามารถแข่งขันเทียบเท่าระดับโลกได้ อาทิเช่น บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจหรือเป้าหมายของหน่วยงาน ส่งมอบผลงานและการให้บริการที่ดีเลิศ และการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

หากพิจารณาเฉพาะมิติการบริหารคนเก่งในภาครัฐ OPM ได้อธิบายว่า การลงทุนในการบริหารคนเก่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการคนเก่งช่วยให้บุคลากรในภาครัฐปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทายของการบริหารคนเก่งในภาครัฐคือการนำกลยุทธ์ที่ช่วยส่งเสริมความสามารถและศักยภาพให้กับบุคลากรที่เป็นคนเก่ง ขณะที่พัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ในหน่วยงานก็ต้องพัฒนาควบคู่ไปด้วยกันระหว่างพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ย

⁸⁴ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp

ในระดับปกติ นอกจากนี้สิ่งทีหน่วยงานภาครัฐควรคำนึงถึงในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งก็คือ การลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงการบริหารงบประมาณในการบริหารกลุ่มคนเก่ง โดย OPM ได้ระบุประเด็นที่เป็นความเสี่ยงในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาที่ต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้⁸⁵

1) การจำกัดการเพิ่มของอัตรากำลังแม้ว่าจะมีการเกษียณอายุของข้าราชการ โดยข้าราชการที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับกับของเดิมหรือต้องทำได้ดีกว่า

2) การรับมือกับการเปลี่ยนทางประชากร โดยแรงงานที่อยู่ในภาครัฐในปัจจุบันที่สูงอายุมีมากกว่าแรงงานที่อยู่ในภาคเอกชน ซึ่งจากการพยากรณ์ของ OPM พบว่า ข้าราชการของหน่วยงานกลางจำนวน 241,000 คน กำลังจะเกษียณอายุราชการภายในปีงบประมาณ 2012 และจนถึงปีงบประมาณ 2018 จะมีข้าราชการเกษียณอายุจำนวน 1 ใน 3 ของข้าราชการทั้งหมดในทุกๆ ปี

3) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่เป็นคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง ความท้าทายคือการที่ภาครัฐต้องเผชิญกับภาวะการแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชนซึ่งมีศักยภาพในการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า

4) การเติมช่องว่างทางสมรรถนะและภาวะผู้นำ เนื่องด้วยข้าราชการที่เกษียณอายุส่วนใหญ่คือผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการในตำแหน่งงานทางเทคนิค ซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องยากสำหรับการเติมเต็มและทดแทนความสามารถของข้าราชการในตำแหน่งเหล่านี้ในระยะเวลายาวนาน

จากความเสี่ยงในข้างต้นจะตั้งข้อสังเกตได้ว่าการบริหารคนเก่งเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับมิติการวัดผลความสำเร็จตามกรอบ HCAAF ทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติภาวะผู้นำและการจัดการความรู้ (Leadership and Knowledge Management) ซึ่งหนึ่งในตัววัดความสำเร็จของมิติภาวะผู้นำและการจัดการความรู้ จะพิจารณาจากการที่หน่วยงานมีแผนการเตรียมความพร้อมและแผนในการสร้างผู้นำรุ่นต่อไป รวมทั้งมีการระบุตำแหน่งของคนเก่ง (Talent) ที่หน่วยงานต้องการ ระบุวิธีการประเมินและวิธีการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้น⁸⁶

ข้อค้นพบในข้างต้นแสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในระบบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในภาคราชการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้จากข้อมูลที่อธิบายค่านิยมของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐไว้ดังต่อไปนี้

⁸⁵ United States Office of Personnel Management. 2015. Public Sector Talent Challenges. Retrieved June 30, 2015 from <https://www.opm.gov/search/#1402/Public%20Sector%20Talent%20Challenges>

⁸⁶ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Leadership and Knowledge Management). Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/leadership-knowledge-management/>

“A system that addresses competency gaps, particularly in mission – critical occupations, by implementing and maintaining programs to attract, acquire, develop, promote, and retain quality talent.”⁸⁷

คำอธิบายในข้างต้นสะท้อนถึงระบบการปิดช่องว่างและการส่งเสริมสมรรถนะ (Competency) ของสายงานวิกฤตตามพันธกิจของหน่วยงาน โดยเน้นการได้มา การพัฒนา การส่งเสริมความก้าวหน้าและการรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ภายใต้คำนิยามนี้ หน่วยงานภาครัฐในสหรัฐอเมริกาจะต้องปฏิบัติตามแนวทางในข้อกำหนดที่เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกข้าราชการจากหลากหลายแหล่งอย่างเสมอภาค (5 U.S.C. 2301(b)(1))⁸⁸ และข้อกำหนดที่บอกว่าข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค (5 U.S.C. 2301(b)(2))⁸⁹

จากการสืบค้นข้อมูลในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของ OPM พบว่า แนวทางที่ OPM ให้อำนาจในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกานั้นไม่ได้เป็นการกำหนดคุณสมบัติที่ระบุรายละเอียดของตำแหน่งหรือชื่อตำแหน่งอย่างชัดเจน หากแต่เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดคุณสมบัติกับสมรรถนะตามสายงานวิกฤต ซึ่ง OPM ได้จัดทำคลังข้อมูลของชุดสมรรถนะสำหรับแต่ละวิชาชีพ (Multipurpose Occupational Systems Analysis Inventory – Close – Ended หรือเรียกโดยย่อว่า MOSAIC)⁹⁰ และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)⁹¹ เพื่อเป็นแนวทางให้กับหน่วยงานภาครัฐได้นำเอาคลังข้อมูลเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในหน่วยงานของตนเอง⁹² โดยเจตนาของ OPM คือ ต้องการให้คลังข้อมูลชุดสมรรถนะเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่หน่วยงานนำไปใช้เพื่อ

⁸⁷ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics: Section V Talent Management System). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp

⁸⁸ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Talent Management). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/>

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ United States Office of Personnel Management. 2015. Assessment and Selection (Competencies). Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>

⁹¹ United States Office of Personnel Management. 2015. Assessment and Selection (Leadership Competencies). Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/proficiency-levels-for-leadership-competencies.pdf>

⁹² OPM ได้ดำเนินการสำรวจ รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลออกมาเป็นชุดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน 200 กว่าตำแหน่ง ที่ส่วนราชการในสหรัฐอเมริกานำไปประยุกต์ใช้ได้ทันทีและได้ให้แนวทางสำหรับส่วนราชการที่ต้องการปรับปรุงข้อมูลหรือพัฒนาสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานด้วยตนเอง

ส่งเสริมกระบวนการในการบริหารบุคลากรในภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล รวมไปถึงการให้ค่าตอบแทน

4.1.2 การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา

กระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาไม่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว แต่การดำเนินการสรรหาคัดเลือกคนเก่งได้ถูกกำหนดไว้อย่างหลวมๆ ตามแนวทางที่ระบุไว้ในกรอบ HCAAF ซึ่งได้ระบุว่า ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ในการบริหารคนเก่ง คือ การสรรหาคัดเลือก (Recruitment) และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เป็นคนเก่งเหล่านั้น (Retention) ซึ่งถ้ากล่าวถึงเฉพาะการสรรหาคัดเลือก OPM ได้อธิบายหลักการในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่เป็นแนวปฏิบัติให้กับหน่วยงานภาครัฐในสหรัฐอเมริกาจะอิงกับสิ่งที่เรียกว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) โดยหลักการดังกล่าวประกอบด้วย⁹³

1) การสรรหาบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานต้องเปิดโอกาสให้คนจากทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้าสู่ระบบการสรรหา และการคัดเลือกคนต้องแน่ใจว่าจะได้คนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคัดกรองจากสมรรถนะ โดยเปิดให้มีระบบการรับสมัครและการแข่งขันที่สร้างความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมว่าผู้สมัครจะได้รับโอกาสและความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน

2) ผู้สมัครแข่งขันทุกคนจะได้รับความยุติธรรมและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายใต้ระบบการบริหารงานบุคคล โดยปราศจากความสัมพันธ์ทางการเมือง การใช้เส้นสาย การแบ่งแยกสีผิว ศาสนา ชาติกำเนิด สถานภาพการสมรส อายุ หรือแม้แต่บุคคลที่ทุพพลภาพก็มีสิทธิตามรัฐธรรมนูญทุกประการ

แม้ว่า OPM จะเน้นเรื่องความเสมอภาคในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่หน่วยงาน แต่ก็สนับสนุนให้ส่วนราชการใช้กลยุทธ์การเปิดรับสมัครเชิงรุกจากผู้สมัคร โดยส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการคัดเลือกได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่ช่วยปิดช่องว่างทางสมรรถนะในตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน ในประเด็นนี้ OPM เสนอให้หน่วยงานวางแผนอัตรากำลังคนให้ละเอียดและพยายามเน้นย้ำถึงความสำคัญของตำแหน่งวิกฤต โดย OPM จะจัดเตรียมข้อมูลดิบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปประกอบการวิเคราะห์ความจำเป็นทางด้านอัตรากำลังได้อย่างละเอียด⁹⁴ จึงเห็นได้ว่าการกำหนดแนวทางการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาเป็นแบบกว้าง มีข้อกำหนดด้านคุณสมบัติที่ไม่ตายตัว แต่เน้นการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นของแต่ละหน่วยงาน (ข้อเท็จจริงอันเกิดจากการวิเคราะห์อัตรากำลัง)

⁹³ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Talent Management: Recruitment). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/#url=Recruitment>

⁹⁴ United States Office of Personnel Management. 2015. Data, Analysis & Documentation (Personnel Documentation) Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/data/index.aspx>

ในการคัดกรองคนเก่งจะไม่จำกัดเฉพาะการคัดกรองบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งว่างเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการคัดกรองจากบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานจะต้องร่วมกันวางแผนและขับเคลื่อนกระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่งของหน่วยงาน โดยหน่วยงานต้องดำเนินการประเมินระบบการสรรหาคัดเลือกอย่างสม่ำเสมอ นำข้อร้องเรียนต่างๆ มาวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้น อีกทั้งในการออกแบบเครื่องมือในการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคลากรจะต้องอิงจากการวิเคราะห์งานและสมรรถนะของตำแหน่งนั้นๆ ตลอดจนการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐสร้างความสัมพันธ์กับองค์การวิชาชีพและมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการสรรหาคัดเลือกเชิงรุก จัดทำแผนพหุประชาสัมพันธ์และใช้เครื่องมือทางการตลาดอื่นๆ เพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเป็นการสร้างแรงดึงดูดคนเก่งทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ⁹⁵

4.1.3 การพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา

ในกรอบ HCAAF มิติด้านการบริหารคนเก่งไม่ได้ระบุเรื่องการพัฒนาเอาไว้อย่างชัดเจน เพียงแต่ได้อธิบายไว้ในส่วนของการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เป็นคนเก่ง (Talent Retention) ว่าแนวทางการพัฒนาคนเก่งให้เป็นไปตามหลักสมรรถนะและให้สร้างทางเลือกที่หลากหลาย⁹⁶

ดังที่ผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในตอนต้นว่าแนวทางในการพัฒนากลุ่มคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาเป็นเรื่องที่ถูกระบุไว้ในมิติภาวะผู้นำและการจัดการความรู้ (Leadership and Knowledge Management) ซึ่งในมิตินี้จะเน้นการเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปและการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยหน่วยงานจะต้องนำผลการวิเคราะห์ด้านกำลังคน (ตัวอย่างการวิเคราะห์กำลังคน เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างทางอายุ ระดับตำแหน่ง อัตราการลาออก การเกษียณอายุ เป็นต้น) มากำหนดความต้องการเกี่ยวกับจำนวนและคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ หรือกล่าวได้ว่าหน่วยงานต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และต้องระบุตำแหน่งของคนเก่งที่หน่วยงานต้องการ ระบุวิธีการประเมินและวิธีการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้น ทั้งนี้หน่วยงานจะต้องระบุถึงตำแหน่งงานที่สำคัญและระบุด้วยว่าบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงคือใครบ้าง รวมทั้งต้องจัดให้มีระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับผู้นำรุ่นต่อไป⁹⁷ การกำหนดแนวทางการพัฒนากลุ่มคนเก่งไว้เช่นนี้สะท้อนให้เห็นถึงการวางระบบการพัฒนาบุคลากรที่มองภาพรวมของหน่วยงานทั้งหมด ซึ่งเป็นการเชื่อมต่อการพัฒนาคนเก่งกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างผู้นำในอนาคต

⁹⁵ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics: Section V Talent Management System). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Leadership and Knowledge Management). Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/leadership-knowledge-management/>

ทั้งนี้ ในมิติการบริหารคนเก่งและมิติภาวะผู้นำและการจัดการความรู้ต่างก็ได้ระบุถึงแนวทางในการพัฒนาคนเก่งว่าต้องเชื่อมโยงกับตัวแบบสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะแต่ละวิชาชีพ (MOSAIC) ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะกว่าสองร้อยสายอาชีพ และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 หมวด รวมทั้งสิ้น 28 สมรรถนะ แต่ละสมรรถนะจะมีระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) 5 ระดับ โดยรายชื่อของหมวดสมรรถนะด้านภาวะผู้นำทั้ง 6 หมวด ได้แก่⁹⁸

- 1) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)
- 2) การเป็นผู้นำ (Leading People)
- 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven)
- 4) ความเฉียบคมในการดำเนินกิจการ (Business Acumen)
- 5) การสร้างพันธมิตร (Building Coalitions)
- 6) สมรรถนะพื้นฐาน (Fundamental Competencies)

เมื่อผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบเอกสารที่สำคัญสามส่วนได้แก่ เอกสารเกี่ยวกับมาตรฐานใน HCAAF มิติการบริหารคนเก่ง⁹⁹ เอกสารเกี่ยวกับมาตรฐานใน HCAAF มิติภาวะผู้นำและการจัดการความรู้¹⁰⁰ และเอกสารเกี่ยวกับระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service)¹⁰¹ ได้ข้อค้นพบว่า ระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาได้ถูกออกแบบอย่างมีความเชื่อมโยงและรองรับกับระบบนักบริหารระดับสูงโดยมีสมรรถนะเป็นตัวเชื่อมระบบแต่ละระบบเข้าด้วยกัน กล่าวคือ การพัฒนาคนเก่งของหน่วยงานจะอิงกับสมรรถนะตามสายวิชาชีพและสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ซึ่งในมิติด้านภาวะผู้นำจะรวมสมรรถนะพื้นฐาน (Fundamental Competencies) อาทิ การสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะการเรียนรู้ การมีจิตมุ่งบริการ เพราะมุมมองในการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของสหรัฐอเมริกามองว่าจะต้องเริ่มตั้งแต่ตอนต้นเมื่อแรกบรรจุ โดยสมรรถนะพื้นฐานจะเป็นตัวต่อยอดการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำอื่นๆ ต่อไปในอนาคต เมื่อบุคลากรมีความก้าวหน้าจนมีคุณสมบัติในการสมัครตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive) ก็จะถูก

⁹⁸ United States Office of Personnel Management. 2015. Assessment and Selection (Leadership Competencies). Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/proficiency-levels-for-leadership-competencies.pdf>

⁹⁹ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Talent Management: Recruitment). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/#url=Recruitment>

¹⁰⁰ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Leadership and Knowledge Management). Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/leadership-knowledge-management/>

¹⁰¹ United States Office of Personnel Management. 2015. Senior Executive Service. Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/>

ประเมินผลว่ามีสมรรถนะถึงระดับที่กำหนดไว้ (ระดับ 5) จึงจะสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและได้รับสิทธิพิเศษในการพัฒนาและได้ค่าตอบแทนตามระบบนักบริหารระดับสูง

4.1.4 การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา

การให้ค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เป็นคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา จำแนกออกเป็นสองรูปแบบ คือ

โครงสร้างค่าตอบแทนของส่วนกลาง (Federal Wage System)¹⁰² ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในภาครัฐทั่วประเทศรวมทั้งกลุ่มคนเก่งจะใช้โครงสร้างเงินเดือนและสวัสดิการในรูปแบบเดียวกันตามแนวทางที่ OPM ได้กำหนดไว้ คือ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินควรจะอิงกับการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันในแต่ละปีงบประมาณ ทั้งนี้การกำหนดพันธะผูกพันเรื่องผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทนอาจจะทำเป็นกลุ่มหรือเป็นรายบุคคล แต่ละหน่วยงานจะต้องชี้แจงให้ชัดเจนถึงระดับของผลการปฏิบัติงานกับการขึ้นเงินเดือน ตลอดจนวิธีการประเมินที่ต้องแจ้งตั้งแต่ตอนต้น

ระบบค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Compensation Flexibility)¹⁰³ เป็นรูปแบบค่าตอบแทนที่ OPM กล่าวว่าจะเป็นตัวช่วยในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับหน่วยงานราชการสู่การเป็นนายจ้างแห่งทางเลือก (Employer of Choice) ค่าตอบแทนประเภทนี้เป็นค่าตอบแทนที่ให้อำนาจแก่หน่วยงานในการออกแบบรูปแบบค่าตอบแทน (Agency Based Compensation) เพิ่มเติมจากโครงสร้างเงินเดือนที่ใช้เหมือนกันทั่วประเทศ โดยการออกแบบรูปแบบค่าตอบแทนนี้หมายรวมทั้งค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น หน่วยงานอาจจะมีค่าตอบแทนเป็นโบนัสพิเศษสำหรับตำแหน่งงานที่จำเป็นและหาทดแทนได้ยาก¹⁰⁴ ซึ่งในขณะเดียวกันตัวบุคลากรก็ต้องลงนามยอมรับข้อตกลงเพิ่มเติมเกี่ยวกับการส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า OPM ได้ให้แนวทางในการให้ค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นเพื่อสร้างแรงดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานกับหน่วยงานภาครัฐโดยสรุปได้ดังนี้¹⁰⁵

¹⁰² United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics: Section V Talent Management System). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ ข้อกำหนดเกี่ยวกับแนวทางการให้โบนัสพิเศษสำหรับตำแหน่ง ข้อกำหนดเกี่ยวกับแนวทางการให้โบนัสพิเศษสำหรับตำแหน่งงานที่หาทดแทนได้ยากต้องเป็นไปตามระเบียบ U.S.C. 5307 และ 5 CFR part 530 (subpart B)

¹⁰⁵ United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics: Section V: Talent Management System). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp

ประการแรก การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นที่มีความหลากหลาย เช่น เงินกองทุน โบนัส เงินกู้ยืม เพื่อการศึกษา ระบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในสายงานวิกฤต เงินสนับสนุนเพื่อการศึกษา เงินค่าย้ายสถานที่ทำงาน เงินสำหรับบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เงินกู้ยืมสำหรับบุคลากร เป็นต้น

ประการที่สอง การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นการทำให้หน่วยงานเป็นสถานที่ที่น่าทำงาน โดยการจัดระบบงานที่ยืดหยุ่นสำหรับบุคลากร เช่น การจัดตารางการทำงานแบบยืดหยุ่น ไม่จำเป็นต้องเข้าสำนักงานเสมอไป อีกทั้งหน่วยงานยังต้องใช้วิธีการจัดสรรรางวัลเชิงกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การจัดศูนย์เลี้ยงเด็กก่อน การสร้างห้องและจัดเตรียมอุปกรณ์การออกกำลังกาย การตรวจสุขภาพ การจัดที่จอดรถสำหรับบุคลากร การจัดบริการรถรับส่ง เป็นต้น

ประการที่สาม การประเมินความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง โดยนำสิ่งที่ได้จากการประเมินกิจกรรมมาปรับปรุงระบบการให้ค่าตอบแทนอย่างต่อเนื่อง โดย OPM ได้ให้ตัวอย่างคำถามที่ใช้ประเมินระบบการบริหารคนเก่งที่หน่วยงานภาครัฐในสหรัฐอเมริกานำไปใช้ (วัดจากมุมมองของคนเก่งในหน่วยงาน) เช่น

- 1) ฉันได้รับโอกาสจากหน่วยงานในการพัฒนาศักยภาพ
- 2) ฉันได้รับมอบหมายงานที่ช่วยขับเคลื่อนความสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ให้กับหน่วยงาน
- 3) ฉันได้ใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- 4) หน่วยงานได้ทำการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมให้กับฉัน
- 5) คุณมีความพึงพอใจในการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานคุณในระดับใด

นอกจากแนวทางในการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่งดังกล่าวข้างต้นแล้ว การจัดสรรค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่เป็นคนเก่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบงบประมาณทั้งหมด ดังนั้น ในมิติการบริหารคนเก่ง จึงได้ให้แนวนโยบายแก่หน่วยงานภาครัฐในการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลัง (Workforce Restructuring) ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารค่าตอบแทนของหน่วยงาน โดยแนวนโยบายดังกล่าวแบ่งออกเป็นสองโครงการ คือ

โครงการแรก การเกษียณก่อนกำหนดแบบสมัครใจ (Voluntary Early Retirement Authority หรือที่เรียกโดยย่อว่า VERA)¹⁰⁶ สำหรับข้าราชการที่อายุ 50 ปีขึ้นไปและรับราชการมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี หรือเป็นข้าราชการที่รับราชการมาไม่ต่ำกว่า 25 ปี ทั้งนี้การบังคับใช้โครงการ VERA จะต้องมีการนำเสนอแผนโครงสร้างอัตรากำลังและต้องได้รับพิจารณาจาก OPM ก่อนจึงจะสามารถดำเนินการได้

¹⁰⁶ United States Office of Personnel Management. 2015. Workforce Restructuring (Voluntary Early Retirement Authority). Retrieved July 2, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/voluntary-early-retirement-authority/>

โครงการที่สอง การสมัครใจลาออกจากระบบราชการ (Voluntary Separation Incentive Payments หรือที่เรียกโดยย่อว่า VSIP)¹⁰⁷ สำหรับหน่วยงานที่มีการประเมินโครงสร้างอัตรากำลังแล้วพบว่า งานบางประเภทหรือทักษะบางอย่างอาจจะไม่ตอบสนองต่อภารกิจใหม่ หรืออยู่ในส่วนงานที่ถูกประเมินว่ามีอัตรากำลังส่วนเกิน หน่วยงานก็อาจพิจารณาให้มีการนำเอาโครงการ VSIP มาใช้ การดำเนินโครงการดังกล่าวต้องได้รับการพิจารณาจาก OPM เช่นเดียวกับโครงการ VERA

การนำโครงการ VERA และ VSIP มาใช้เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถบริหารค่าตอบแทนให้กับบุคลากร เพิ่มค่าตอบแทนให้กับบุคลากรที่เป็นคนเก่งในตำแหน่งวิกฤต ขณะเดียวกันก็ลดงบประมาณในส่วนที่เป็นอัตรากำลังส่วนเกิน สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงการออกแบบระบบการบริหารคนเก่งที่มีความยืดหยุ่นสูงและความพยายามในการเชื่อมโยงระบบการบริหารคนเก่งกับระบบการบริหารในภาพรวมเข้าด้วยกัน

4.2 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ

ลำดับถัดไปจากผลการศึกษานำเอาแนวปฏิบัติด้านการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาจะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาในส่วนที่ 4.2 ซึ่งเป็นการอธิบายถึงแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทยที่ครอบคลุม 4 มิติของแนวปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย

ในประเทศไทยมีระบบการวัดความสำเร็จในการบริหารคนเช่นเดียวกับกรอบ HCAAF ของสหรัฐอเมริกา โดยระบบการวัดความสำเร็จในประเทศไทยมีชื่อเรียกว่า ระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (Capability Reviews)¹⁰⁸ ระบบดังกล่าวเป็นเครื่องมือของรัฐบาลที่ใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารเป้าหมายเชิงนโยบายและกลยุทธ์จากรัฐบาลไปสู่การขับเคลื่อนโดยส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการเองจะต้องขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงนโยบายของรัฐบาลผ่านการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างพันธมิตรผูกพันเชิงนโยบาย การพัฒนาภาวะผู้นำและความเป็นมืออาชีพของบุคลากรภาครัฐ การสื่อสารผ่านดิจิทัล การสื่อสารภายในหน่วยงาน และการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการขับเคลื่อนนโยบายอย่างสม่ำเสมอ โดยจุดเน้นของระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่¹⁰⁹

¹⁰⁷ United States Office of Personnel Management. 2015. Workforce Restructuring (Voluntary Separation Incentive Payments). Retrieved July 2, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/voluntary-separation-incentive-payments/>

¹⁰⁸ Government Communication Service. 2015. Capability Reviews. Retrieved August 23, 2015 from <https://gcn.civilservice.gov.uk/capability-reviews/>

¹⁰⁹ Ibid.

1) กลยุทธ์และการวางแผน (Strategy and Planning) วัดจากการมีแผนและการถ่ายทอดแผนไปสู่ส่วนย่อยของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

2) บุคลากรและทรัพยากร (People and Resources) วัดจากทักษะของบุคลากรที่ช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) วัดจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน จากจุดเน้นและมิติในการประเมินผลของระบบในข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างจากกรอบ HCAAF ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมิติด้านการบริหารคนเก่งเป็นมิติที่สำคัญและมีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จในมิติอื่นๆ แต่ในระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการในประเทศอังกฤษกลับไม่ได้ระบุเรื่องการบริหารคนเก่งไว้โดยตรงในมิติการประเมินผล แต่เมื่อผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นเพิ่มเติมจึงพบว่าระบบการประเมินคนเก่งของภาครัฐในประเทศอังกฤษได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (Capability Reviews) ในมิติที่สองคือมิติด้านบุคลากรและทรัพยากร (People and Resources)

การบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทยถูกดำเนินการในรูปแบบของโครงการ เรียกว่า Civil Service Fast Stream ระบบนี้ถูกบริหารงานโดยบุคลากรที่สังกัด Civil Service Resourcing¹¹⁰ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการดูแลเรื่องระบบการบริหารคนเก่งและดูแลระบบการสรรหาคัดเลือกบุคลากรของภาครัฐ รวมไปถึงการดูแลเรื่องการเปลี่ยนเส้นทางอาชีพของข้าราชการ¹¹¹

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า โครงการ Civil Service Fast Stream เป็นการมองภาพของการบริหารคนเก่งที่เชื่อมโยงกับแหล่งต้นทางที่เป็นผู้ผลิตข้าราชการนั่นคือสถานศึกษา โดยโครงการนี้เป็นการสรรหาคัดเลือกผู้ที่เป็นคนเก่งและสามารถพัฒนาศักยภาพเพื่อเติบโตขึ้นเป็นผู้นำในอนาคต ดังคำอธิบายต่อไปนี้

“The Fast Stream is the Civil Service’s graduate development programme, designed to equip some of the brightest graduates with the knowledge, skills and experience they need to be the future leaders of the Civil Service. It is an investment in talent, intended to ensure that present and future governments are supported by an efficient and effective Civil Service with the right skill set and the versatility to respond to changing priorities.”¹¹²

¹¹⁰ Civil Service Resourcing เป็นส่วนงานย่อยภายใต้ Civil Service ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กำกับสำนักนายกรัฐมนตรี

¹¹¹ Civil Service Resourcing. 2015. Civil Service Resourcing: What We Do. Retrieved August 23, 2015 from <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-resourcing/about>

¹¹² Cabinet Office. 2015. Civil Service Fast Stream: Annual Report 2014. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2014>

ข้อความดังกล่าวสะท้อนประเด็นการบริหารคนเก่งของภาครัฐในอังกฤษที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนกับคนเก่งตั้งแต่ต้นทางก่อนที่จะเข้าสู่ระบบราชการ เพื่อให้คนเก่งเหล่านี้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิสมัครเข้าร่วมโครงการจะต้องมีคุณสมบัติซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้¹¹³

1) คุณสมบัติทั่วไป ต้องเป็นประชากรของประเทศสมาชิกเขตเศรษฐกิจยุโรป (European Economic Area: EEA) หรือเป็นพลเมืองอังกฤษ หรือเป็นพลเมืองในเครือจักรภพ หรือในบางตำแหน่งอาจให้เปิดรับบุคคลสัญชาติสวิสและสัญชาติตุรกี

2) ตำแหน่งที่เกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐจะสงวนสิทธิ์ไว้เฉพาะพลเมืองชาวอังกฤษเท่านั้น หากเป็นงานเกี่ยวกับการทูต ผู้ที่ประสงค์จะสมัครเข้าโครงการฯ ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ต้องพำนักอยู่ในสหราชอาณาจักร อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 2 ปี และปีล่าสุดต้องพำนักอยู่ในสหราชอาณาจักร โดยมีระยะเวลาอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 12 เดือนติดต่อกัน

3) ต้องสำเร็จการศึกษาโดยมีผลการเรียนรวมไม่ต่ำกว่าเกียรตินิยมอันดับสอง (Second – Class Honours, Lower Division (2:2)) แต่ผู้สมัครในบางตำแหน่งอาจจะต้องมีผลการเรียนสะสมในบางสาขาวิชา มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดโดยปกติ

4) มีสมรรถนะของการเป็นข้าราชการตามที่กำหนดไว้ (Civil Service Competency Framework) ข้อสังเกตจากการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิเข้าโครงการ Civil Service Fast Stream คือ การให้ความสำคัญกับผลการศึกษาในระดับปริญญาตรี แต่ไม่จำกัดเรื่องอายุและประสบการณ์ของผู้ที่มีสิทธิเข้าโครงการ สิ่งที่โครงการสนใจ คือ ทักษะ ทักษะ มุมมองและสมรรถนะ ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการจะต้องผ่านการประเมินในช่วงการคัดเลือก ดังข้อความที่ระบุไว้ต่อไปนี้

“There’s no age limit and it doesn’t matter when you graduated, although it’s expected that you’ll work for several years before you retire. It’s your skills, attitude and outlook that matter in the selection process. The Civil Service competency framework has more details about what is expected of civil servants.”¹¹⁴

¹¹³ Civil Service. 2015. Civil Service Fast Stream: Who Can Apply. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-who-can-apply#your-qualifications>

¹¹⁴ Ibid.

ในการร่วมโครงการ Civil Service Fast Stream ผู้สมัครจะต้องเลือกว่าจะสมัครเข้าคัดเลือกในตำแหน่งต่างๆ ได้แก่¹¹⁵

- 1) ตำแหน่งนักบริหารที่ต้องอาศัยความรู้รอบด้าน (Generalist Fast Stream)
- 2) ตำแหน่งนักเศรษฐศาสตร์ (Economist Fast Stream)
- 3) ตำแหน่งนักสถิติ (Statistician Fast Stream)
- 4) ตำแหน่งนักวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social Research Fast Stream)
- 5) ตำแหน่งนักวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operational Research Fast Stream)
- 6) ตำแหน่งนักดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital and Technology Fast Stream)
- 7) ตำแหน่งนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Fast Stream)
- 8) ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในไอร์แลนด์เหนือ (Northern Ireland Fast Stream)
- 9) ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในสหภาพยุโรป (European Fast Stream)

ในบรรดาตำแหน่งสำหรับคนเก่งทั้ง 9 ตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น ตำแหน่งที่เปิดรับมากที่สุด คือ ตำแหน่งนักบริหารที่ต้องอาศัยความรู้รอบด้าน (Generalist Fast Stream) มีชื่อเรียกเป็นภาษาอังกฤษอีกชื่อว่า “Corporate Fast Stream” เป็นตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนราชการหรือมีภาระหน้าที่ในเนื้องานต่อไปนี้¹¹⁶

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ให้ส่วนกลางของหน่วยงานราชการระดับกรม (Central Departments) หรือ
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ให้รัฐสภา (Houses of Parliament) หรือ
- 3) ปฏิบัติหน้าที่ให้หน่วยงานทางด้านการทูต (Diplomatic Service) หรือ
- 4) ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ (Science and Engineering)

นอกจากการรับสมัครจากบุคคลภายนอกแล้ว ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันก็มีสิทธิสมัครเข้าร่วมโครงการ Fast Stream โดยผู้ที่สมัครจะต้องผ่านช่วงทดลองงานแล้ว ต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งในระดับบริหาร (Higher Executive Officer (HEO) or Equivalent Grade)¹¹⁷ ต้องไม่เป็นผู้ที่มีปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานและต้องไม่เคยมีความผิดทางวินัย ทั้งนี้ ข้าราชการที่สนใจเข้าร่วมโครงการจะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกตามช่องทางปกติเช่นเดียวกับผู้สมัครจากภายนอกและยังคงต้องปฏิบัติหน้าที่ในงานปัจจุบัน (กล่าวคือ ไม่ต้องลาออกจากการเป็นข้าราชการเพื่อมาสมัครโครงการ Fast Stream)

¹¹⁵ Cabinet Office. 2015. Civil Service Fast Stream: Annual Report 2014. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2014>

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

กระบวนการในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษเรียกว่า “In – Service Fast Stream Competition” ในกระบวนการดังกล่าวได้กำหนดเงื่อนไขในการเข้าสู่โครงการไว้ดังนี้¹¹⁸

1) ข้าราชการที่ผ่านการคัดเลือกในโครงการ Fast Stream จะต้องทำสัญญาจ้างใหม่และอาจจะไม่ได้ปฏิบัติงานที่เดิมหรือตำแหน่งเดิม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ได้รับ

2) ก่อนที่จะทำสัญญาจ้างในโครงการ Fast Stream จะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามสัญญาจ้าง¹¹⁹ จนกระทั่งก่อนหมดสัญญาตัวเดิม 4 สัปดาห์ และจะได้รับการต่อสัญญาจ้างตามโครงการ Fast Stream ก่อนวันสุดท้ายของสัญญาจ้างตัวเดิมจะสิ้นสุดลง โดยหลังจากสิ้นสุดสัญญาจ้างตัวเดิมไม่เกิน 13 สัปดาห์ จึงจะเริ่มใช้สัญญาจ้างตัวใหม่ตามข้อกำหนดในโครงการ Fast Stream

จากข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติของคนที่จะเข้าสู่ระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษ จะเห็นได้ว่าระบบดังกล่าวเป็นระบบที่ถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับงานระยะสั้นในภาครัฐ การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งถูกโยงไว้กับความต้องการด้านกำลังคนตามตำแหน่งงานซึ่งมีการคำนวณความต้องการไว้เรียบร้อยแล้ว เป็นการสร้างความยืดหยุ่นของระบบการไหลเข้าและไหลออกของคนในภาครัฐ (Pool of Human Resources) ตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปิดโอกาสให้มีการดึงทรัพยากรมนุษย์จากภาคเอกชนเข้ามาในบางช่วง ขณะที่มีการปรับลดอัตรากำลังบางส่วนที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อกำหนดในสัญญาจ้าง¹²⁰

4.2.2 การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ

การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทยแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่ใช้ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งกำหนดแนวทางไว้อย่างกว้างตามกรอบ HACCF แต่การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษ ได้ถูกวางไว้อย่างเฉพาะเจาะจงมีการกำหนดขั้นตอนที่แน่ชัด

จากการสืบค้นข้อมูลพบว่า ในขั้นตอนการสรรหา ทางโครงการ Fast Stream ได้ใช้ช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์โครงการ คือ ช่องทางอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางหลัก¹²¹ โดยรูปแบบของการประชาสัมพันธ์

¹¹⁸ Civil Service. 2015. Training and Development: Join the Fast Stream. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/guidance/training-and-development-opportunities-in-the-the-civil-service#join-the-fast-stream>

¹¹⁹ การจ้างงานในระบบราชการของอังกฤษใช้วิธีการจ้างตามสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยในสัญญาจ้างจะระบุเงื่อนไขเกี่ยวกับระยะเวลาการจ้าง (โดยปกติจะกำหนดระยะเวลาการจ้างตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป) และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะใช้ในการประกอบการพิจารณาต่อสัญญาจ้างในครั้งถัดไป

¹²⁰ การลดความมั่นคงในสัญญาจ้างในภาครัฐยังคงเป็นที่ถกเถียงกันว่าอาจเป็นการบั่นทอนจุดเด่นของแรงดึงดูดให้คนเข้าสู่ระบบการจ้างงานในภาครัฐ แต่ถึงกระนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับในกลุ่มประเทศ OECD แล้ว พบว่า ประเทศอังกฤษเป็นประเทศที่มีระบบการจ้างงานในภาครัฐที่มีความมั่นคงน้อยที่สุด (ไม่มีการจ้างงานตามสัญญาจ้างระยะยาวจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ)

¹²¹ ช่องทางการประชาสัมพันธ์โครงการ Fast Stream ทางอินเทอร์เน็ต ได้แก่ Facebook, Blog, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram, Tumblr

จะเน้นการจูงใจให้คนรุ่นใหม่รู้สึกถึงความท้าทายในการเป็นส่วนหนึ่งของการได้เข้าโครงการและการได้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในภาครัฐซึ่งเน้นการจูงใจจากบุคคลสองกลุ่ม ได้แก่

บุคคลกลุ่มแรก กลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยการให้ผู้บริหารระดับสูงออกมาระบุถึงความท้าทายในการทำงานในภาครัฐ อาทิ คำให้สัมภาษณ์ของมาร์ค เดิร์นเลย์ (Mark Dearnley) ผู้บริหารด้านดิจิทัลและการสารสนเทศ

“I’m Mark Dearnley and I’ve been the Chief Digital & Information Technology Officer at HMRC since I joined in 2013. Before then I worked in the private sector for companies like Vodafone, Cable & Wireless and Boots but it was the challenge of the Digital & Technology agenda in Government, with the scale and complexities it involves, that drew me into the Civil Service..... The Fast Stream programme offers a wide range of exciting roles in digital and technology that are unique to government.”¹²²

จากคำให้สัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสรรหาคัดเลือกบุคลากรของภาครัฐในประเทศไทยมีลักษณะที่เปิดกว้าง มาร์ค เดิร์นเลย์ (Mark Dearnley) เป็นผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานเอกชนหลายแห่ง ได้จูงใจผู้สมัครที่เป็นคนรุ่นใหม่ให้มองภาครัฐว่าเป็นสถานที่ทำงานที่มีความท้าทายและน่าค้นหามากกว่าการทำงานกับภาคเอกชน โดยโครงการ Fast Stream ก็เป็นช่องทางสำคัญที่จะทำให้คนรุ่นใหม่ได้เข้าสู่ความท้าทายดังกล่าว

บุคคลกลุ่มที่สอง กลุ่มผู้ที่กำลังอยู่ในโครงการ Fast Stream โดยการให้บุคลากรที่อยู่ในโครงการได้บอกเล่าเรื่องราวของการอยู่ในโครงการเพื่อถ่ายทอดแรงบันดาลใจจากผู้มีประสบการณ์ตรง ดังคำให้สัมภาษณ์ของวิตตอเรีย โจนส์ (Victoria Jones) หนึ่งในผู้เข้าร่วมโครงการ Fast Stream สะท้อนว่า

“I have really enjoyed my time working at the ABI and feel very fortunate to have been placed at an organization which not only values my contributions but supports me in achieving my goals.”¹²³

¹²² Civil Service. 2015. There’s only a few days left to apply for the Digital and Technology Fast Stream. Retrieved January 14, 2016 from <https://faststream.blog.gov.uk/2015/11/26/theres-only-a-few-days-left-to-apply-for-the-digital-and-technology-fast-stream/>

¹²³ Civil Service. 2015. Civil Service Fast Stream...What could you achieve. Retrieved January 14, 2016 from <https://faststream.blog.gov.uk/2015/12/14/life-as-a-central-departments-fast-streamer/>

นอกจากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวแล้ว ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์อย่าง Facebook ของโครงการยังได้ใช้วิธีการให้ผู้ที่อยู่ในโครงการ Fast Stream ปลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาตอบคำถามของผู้ที่มีความสนใจหรือมีคำถามเกี่ยวกับโครงการ รวมทั้งการจัดทำภาพและประโยคจูงใจสั้นๆ เกี่ยวกับการได้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภาครัฐ เช่น¹²⁴

“It’s high profile, dynamic work;
I’m working at the heart of the political establishment;
I’m in a great position to design what I want to do long term;
It’s exciting, fast paced, and extremely varied;
An unrevealed opportunity to work with the latest technology.”

เสียงสะท้อนข้างต้นเป็นความพยายามในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer Branding) ว่าภาครัฐเป็นนายจ้างแห่งทางเลือก (Employer of Choice) สำหรับคนรุ่นใหม่ เนื้อหาของสิ่งที่สื่อออกมา จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความท้าทายในการทำงาน ความน่าตื่นเต้น และโอกาสในการได้ทำงานในภาครัฐ ซึ่งไม่สามารถหาความท้าทายเหล่านี้ได้จากองค์กรประเภทอื่น

ส่วนช่องทางในการรับสมัครเข้าสู่โครงการ Fast Stream พบว่า มีอยู่ด้วยกันสองรูปแบบ คือ การสมัครแบบออนไลน์และการเดินเข้ามาเขียนใบสมัครด้วยตนเอง โดยในช่องทางออนไลน์นั้นได้มีการระบุข้อมูลเกี่ยวกับตัวโครงการไว้ในสื่อออนไลน์ เช่น Facebook¹²⁵ และมีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครไว้ทางฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงาน¹²⁶ ซึ่งมีการประกาศรับสมัครตลอดทั้งปี ดังข้อมูลการรับสมัครในช่วงเดือนกันยายน 2558 – มีนาคม 2559 (ตารางที่ 4.1)

¹²⁴ Civil Service Fast Stream (UK). 2015. In Facebook [Fan Page]. Retrieved January 14, 2016 from https://www.facebook.com/faststream/photos_stream

¹²⁵ <https://web.facebook.com/faststream> ในช่องทางดังกล่าวมีคนมากตถูกใจมากกว่า 19,000 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2559)

¹²⁶ Civil Service. 2016. Civil Service Fast Stream: Who Can Apply. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-who-can-apply#your-qualifications>

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทงานและคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครโครงการ Fast Stream¹²⁷

ประเภทงาน	คุณสมบัติเบื้องต้น	วันที่เปิดรับ	วันที่ปิดรับ
ตำแหน่งเฉพาะด้าน (Analytical)			
งานด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Service)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ทางด้านเศรษฐศาสตร์	1 กุมภาพันธ์ 2559	31 มีนาคม 2559
งานด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operational Research Service)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ทางด้านคณิตศาสตร์	1 กุมภาพันธ์ 2559	31 มีนาคม 2559
งานด้านสถิติ (Statistical Service)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ทางด้านคณิตศาสตร์	1 กุมภาพันธ์ 2559	31 มีนาคม 2559
งานด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social Research Service)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ทางด้านวิจัยทางสังคมศาสตร์	1 กันยายน 2558	30 กันยายน 2558
ตำแหน่งทางด้านการบริหารงานทั่วไป (Corporate)			
ปฏิบัติงานที่ให้กับหน่วยงานราชการระดับกรม (Central Departments)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ปฏิบัติหน้าที่ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทูต (Diplomatic Service)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ปฏิบัติหน้าที่ให้รัฐสภา (Houses of Parliament)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ (Science and Engineering)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) สาขาวิศวกรรมศาสตร์หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งงานทางด้านการพาณิชย์ (Commercial)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งงานทางด้านการเงิน (Finance)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในสหภาพยุโรป (European)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งงานทางด้านการโทรคมนาคม (Government Communication Service)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งงานทางด้านการบริหารดิจิทัลและเทคโนโลยี (Digital and Technology)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558
ตำแหน่งงานทางด้านการบริหารโครงการ (Project Delivery)	เกียรตินิยมอันดับสอง (2:1) ไม่จำกัดสาขา	1 กันยายน 2558	30 พฤศจิกายน 2558

ที่มา: Civil Service. 2016. Civil Service Fast Stream: Who Can Apply. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-who-can-apply#your-qualifications>

¹²⁷ Civil Service. 2016. Civil Service Fast Stream: Who Can Apply. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-who-can-apply#your-qualifications>

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครเข้าโครงการ Fast Stream นั้นให้ความสำคัญกับผลการเรียนซึ่งขั้นต่ำจะต้องมีผลการเรียนในระดับเกียรตินิยมอันดับ 2 แต่การพิจารณาสาขาที่จบการศึกษาจะเปิดกว้างโดยเฉพาะตำแหน่งที่เกี่ยวกับการบริหารงาน

หลังจากที่ผ่านกระบวนการรับสมัครและคัดกรองใบสมัครว่ามีคุณสมบัติดังตารางที่ 4.1 แล้ว ผู้สมัครจะต้องเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้¹²⁸

ขั้นตอนที่ 1 แบบประเมินตนเองทดสอบความเป็นเหตุเป็นผล

- 1) แบบทดสอบ Verbal Reasoning วัดความสามารถในด้านการวิเคราะห์และการให้เหตุผล (40 ข้อภายในเวลา 20 นาที)
- 2) แบบทดสอบ Numerical Reasoning วัดความสามารถด้านการคิดคำนวณ (18 ข้อภายในเวลา 22 นาที)

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบออนไลน์

ใช้วิธีการทดสอบแบบเดียวกับขั้นตอนที่ 1 ทั้งนี้ แบบทดสอบ Verbal Reasoning จะลดลงเหลือ 32 ข้อภายในเวลา 16 นาที และแบบทดสอบ Numerical Reasoning จำนวนข้อลดลงเหลือ 15 ข้อ แต่เวลาเพิ่มขึ้นเป็น 25 นาที

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบคัดเลือกออนไลน์

มีข้อสอบทั้งหมด 4 ชุดด้วยกัน คือ

- 1) แบบทดสอบ Verbal Reasoning (40 ข้อภายในเวลา 20 นาที)
- 2) แบบทดสอบ Numerical Reasoning (20 ข้อภายในเวลา 25 นาที)
- 3) แบบทดสอบ Competency วัดสมรรถนะ (แบบทดสอบเป็นแบบให้เลือกตอบ ภายในเวลา 35 นาที)
- 4) แบบทดสอบ Situational Judgement แบบทดสอบเกี่ยวกับจิตวิทยาและการแก้ไขปัญหา (แบบทดสอบเป็นแบบให้เลือกตอบ ภายในเวลา 30 นาที)

ผลคะแนนที่ได้จากการทดสอบเหล่านี้จะใช้ในการประกอบการตัดสินใจว่าผู้สมัครสามารถผ่านไปสู่กระบวนการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไปหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 เลือกหน่วยงานที่ต้องสมัครเข้าทำงาน (สมัครแบบออนไลน์)

ผู้สมัครเลือกหน่วยงานที่ตนต้องการเข้างานจำนวน 1-2 หน่วยงาน (จากตัวเลือกทั้งหมด 4 หน่วยงาน) ได้แก่

¹²⁸ Civil Service. 2015. Civil Service Fast Stream: How to apply. Retrieved September 28, 2015 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-how-to-apply>

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ให้ส่วนกลางของหน่วยงานราชการระดับกรม (Central Departments) หรือ
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ให้รัฐสภา (Houses of Parliament) หรือ
- 3) ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการทูต (Diplomatic Service) หรือ
- 4) ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานทางด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ (Science and Engineering)

ทั้งนี้ หากผู้สมัครผ่านการทดสอบและผู้สมัครได้ทำการเลือกหน่วยงานที่จะเข้าทำงานไว้สองหน่วยงาน หน่วยงานที่เลือกเป็นอันดับที่หนึ่งจะได้ถูกรับเลือกโดยอัตโนมัติ ผู้สมัครไม่สามารถเปลี่ยนไปเลือกหน่วยงานที่เลือกในลำดับรองลงมาได้

ขั้นตอนที่ 5 แบบทดสอบ E – Tray

เมื่อผู้สมัครผ่านการประเมินจากขั้นตอนข้างต้น ผู้สมัครจะต้องทำแบบทดสอบ E – Tray ผ่านระบบออนไลน์ แบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบความสามารถในการจัดการและการใช้ E – Mail ในการตอบสนองข้อร้องเรียน การแก้ไขปัญหาต่างๆ แก่ประชาชนผู้รับบริการ

การทำแบบทดสอบจะใช้เวลาทั้งสิ้น 2 ชั่วโมง 30 นาที และผู้สมัครสามารถทำแบบทดสอบนี้ได้ที่บ้าน โดยแบบทดสอบจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ทดสอบการอ่านและการทำความเข้าใจ
- 2) การเลือกคำตอบที่ถูกต้องเกี่ยวกับ E – Mail
- 3) นำข้อมูลจากข้อ 1) และข้อ 2) มาวิเคราะห์และตอบสนองต่อการร้องขอข้อมูลได้

ถ้าผู้สมัครผ่านการทดสอบนี้ จะไปสู่ขั้นตอนการประเมินโดย Fast Stream Assessment Centre (FSAC) ณ กรุงลอนดอน ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินโดย Fast Stream Assessment Centre (FSAC)

ทาง FSAC จะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครแสดงทักษะและความสามารถในการเข้าสู่ Fast Stream การประเมินนี้จะใช้เวลาทั้งหมดหนึ่งวัน ผู้สมัครจะถูกทดสอบในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- 1) กิจกรรมกลุ่ม
- 2) กิจกรรมการนำเสนอนโยบาย
- 3) กิจกรรมภาวะผู้นำ
- 4) การสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 7 การคัดเลือกโดยผู้บริหารระดับสูง

การทดสอบในรอบนี้จะเป็นการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการจะประเมินจากความสามารถและแรงจูงใจในการเข้าโครงการ Fast Stream และจากหน่วยงานต่างๆ ที่ผู้สมัครได้เลือกไว้ตั้งแต่ตอนสมัครเข้าโครงการ

ทั้งนี้ โดยเฉลี่ยแล้วในแต่ละปี (ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2011–2014) จะมีผู้สนใจสมัครเข้าคัดเลือกในโครงการ Fast Stream ประมาณปีละ 18,000–20,000 คน แต่มีตำแหน่งว่างเพียง 350–800 ตำแหน่งต่อปี¹²⁹ คิดเป็นสัดส่วนของการแข่งขันเพื่อเข้าสู่โครงการประมาณ 1 ต่อ 30 คน สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของนายจ้างที่ดึงดูดให้คนเก่งรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบการทำงานในภาครัฐ

4.2.3 การพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ

ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาในโครงการ Fast Stream จะต้องผ่านกระบวนการในการพัฒนา โดยการมอบหมายให้ทำงานที่ทำหายเป็นระยะเวลา 4 ปี ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้¹³⁰

1) การพัฒนาและการมอบหมายงานในช่วง 2 ปีแรก

การปฏิบัติงานในหน่วยงาน 4 ภารกิจงาน โดยจะใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจงานครั้งละประมาณ 6 เดือน หลังจากนั้นจึงเป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงานนอกหน่วยงาน (External Secondment) ของตน เช่น องค์กรการกุศล หน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานอื่นๆ นอกกรุงลอนดอน (บุคลากรที่เป็น Fast Stream ไม่สามารถปฏิเสธการได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานภายนอก)

2) การพัฒนาและการมอบหมายงานในช่วงสองปีสุดท้าย

เป็นการปฏิบัติงาน 2 ภารกิจงาน โดยใช้ระยะเวลาในแต่ละภารกิจงานประมาณ 12 เดือน โดยให้เลือกปฏิบัติงานกับหน่วยงาน 2 หน่วยงานจาก 3 หน่วยงานที่เคยได้ลงไปเรียนรู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาสองปีแรก

กิลเลียน สมิทท์ (Gillian Smith) ผู้บริหารโครงการ Fast Stream ได้อธิบายว่า¹³¹ โครงการนี้คือโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีจุดเน้นในการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Development) ให้ได้มองเห็นภาพในการปฏิบัติงานในภาครัฐที่มีความหลากหลาย ไม่ใช่แค่การทำงานแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากแต่ต้องพัฒนาให้บุคลากรรุ่นใหม่เหล่านี้มีความสามารถในการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำในอนาคต และที่สำคัญโอกาสที่ได้จากการพัฒนาและมอบหมายงานในโครงการ Fast Stream ถือเป็นอีกแรงดึงดูดหนึ่งที่บัณฑิตจบใหม่ไม่สามารถหาประสบการณ์เหล่านี้ได้จากหน่วยงานประเภทอื่น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

¹²⁹ Cabinet Office. 2015. Corporate Report. Retrieved September 25, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-report>

¹³⁰ Cabinet Office. 2015. Civil Service Fast Stream: Annual Report 2014. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2014>

¹³¹ Ibid.

“This report provides a snapshot in time and a small window into life on the Fast Stream. The people on the schemes and the work they do is extraordinary. I personally think the development opportunities offered by the Fast Stream are among the best offered by any graduate recruiter in the UK today.”¹³²

จากคำอธิบายในข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าสถานะของโครงการ Fast Stream ถูกระบุเสมือนว่าเป็นงานพัฒนาศักยภาพให้กับคนเก่ง โดยวิธีการพัฒนาที่จะได้รับการเข้าร่วมโครงการคือ การได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) การได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานที่ท้าทายและความหลากหลาย ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่หาได้ยาก

4.2.4 การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ

ผู้ที่เข้าโครงการ Fast Stream ในปีแรกจะได้รับค่าตอบแทนระหว่าง 25,000 ปอนด์ ถึง 27,000 ปอนด์ ต่อปี¹³³ สำหรับผู้ที่ผ่านการประเมินโครงการ Fast Stream ในปีที่ 3 จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็น 32,000 ปอนด์ ทั้งนี้ การจ่ายค่าตอบแทนตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน หากผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในปีที่ 4 ค่าตอบแทนก็อาจจะเพิ่มขึ้นได้ถึงปีละ 45,000 ปอนด์¹³⁴

ข้อสังเกตประการหนึ่งเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทนในโครงการ Fast Stream คือ ตัวโครงการระบุไว้แต่กรอบวงเงินของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (ดังข้อมูลในข้างต้น) แต่ไม่ได้ระบุถึงค่าตอบแทนที่เป็นสวัสดิการประเภทอื่นๆ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่โครงการ Fast Stream พยายามสื่อสารให้กับคนรุ่นใหม่ คือ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินอันเกิดจากตัวภาพลักษณ์ (Branding) ของการได้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะเป็ประวัติติดตัวผู้เข้าร่วมโครงการไปตลอดชีวิต

4.3 แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์

ในหัวข้อที่ 4.3 เป็นการนำเสนอผลการศึกษานำเอาแนวปฏิบัติด้านการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของสิงคโปร์ แต่เนื่องจากระบบการบริหารคนเก่งของประเทศสิงคโปร์มีความหลากหลายและมีหลายโครงการ ซึ่งแตกต่างจากสองประเทศที่ได้นำเสนอไปก่อนหน้านี้ ดังนั้นการนำเสนอผลการศึกษาในส่วนนี้ จึงได้เรียงลำดับจากการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของคนเก่งในภาครัฐ การสรรหาคัดเลือกและการพัฒนา

¹³² Cabinet Office. 2015. Civil Service Fast Stream: Annual Report 2014. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2014>

¹³³ เงินเดือนเริ่มต้นของตำแหน่งบริหารงานทั่วไปในภาครัฐของประเทศอังกฤษคือ 18,900 ปอนด์ต่อปี และ ค่ามัธยฐานของเงินเดือนในภาพรวมปี ค.ศ. 2013 คือ 24,380 ปอนด์ต่อปี

¹³⁴ Civil Service. 2016. Civil Service Fast Stream: Graduate Schemes. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-graduate-schemes>

คนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์

4.3.1 การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของคนเก่งในภาครัฐ ประเทศสิงคโปร์

จากเอกสารของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย ได้อธิบายถึงลักษณะของประเทศสิงคโปร์ไว้ว่า¹³⁵ แม้ว่าสิงคโปร์จะมีจำนวนประชากรเพียง 5.56 ล้านคนและมีทรัพยากรทางธรรมชาติที่จำกัด แต่สิงคโปร์กลับเป็นตัวอย่างของประเทศที่มีระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงทั้งในระดับโลกและในระดับเอเชีย โดยสำนักงาน ก.พ. มองว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีความเข้มข้นนี้ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศสิงคโปร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม¹³⁶

จากข้อมูลโดยทั่วไป ประเทศสิงคโปร์มีรูปแบบการปกครองแบบรัฐสภา มีประธานาธิบดีเป็นประมุข และมีนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐออกเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกคือ หน่วยงานกลาง (Central Organization of State) ส่วนที่สองคือ กระทรวงต่างๆ ทั้ง 16 กระทรวง และส่วนที่สามคือ องค์กรบริหารอิสระ (Statutory Agencies or Statutory Boards) โดยประเทศสิงคโปร์มีบุคลากรที่ทำงานภาครัฐกว่า 139,000 คนใน 16 กระทรวง และอีก 82,000 คนปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรบริหารอิสระซึ่งมีมากกว่า 50 องค์กร¹³⁷

การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐของสิงคโปร์ นอกจากคุณสมบัติสำคัญของผู้สมัครที่จะต้องมีความรู้ภาษาสิงคโปร์และต้องมีถิ่นพำนักหรือที่พักถาวรภายในประเทศสิงคโปร์แล้วนั้น ยังมีคุณสมบัติการคัดเลือกด้านอื่นๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับตามแต่ละตำแหน่งงานของหน่วยงานภายใต้ระบบการจ้างงานตำแหน่ง และในแต่ละตำแหน่งก็จำแนกออกไปตามความแตกต่างของพื้นฐานและระดับการศึกษา ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ตลอดจนการจ้างงานตามลักษณะงานหรือตามกลุ่มบุคลากร¹³⁸

¹³⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2557. ระบบบริหารราชการของสาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพมหานคร: กรรณการพิมพ์. หน้า 11.

¹³⁶ สุดารัตน์ โยธาภิบาล. 2557. สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ศูนย์กลางคนเก่ง สิงคโปร์: บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางการสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ในบริบทอาเซียน. มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, 31 (2), 1–28.

¹³⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2557. ระบบบริหารราชการของสาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพมหานคร: กรรณการพิมพ์. หน้า 87.

¹³⁸ Ibid.

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า แม้ว่าระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์จะไม่ได้ถูกออกแบบมาให้อยู่ในรูปแบบของการวัดความสำเร็จในการบริหารคนเช่นเดียวกับกรอบ HCAAF ของสหรัฐอเมริกา หรือระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (Capability Reviews) ของอังกฤษ แต่โดยตัวระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์นั้นนับได้ว่าเป็นความหลากหลาย เน้นการขยายขอบเขตของคนเก่ง (Talent Pool) ให้กว้างขึ้น โดยมีการคัดกรองคุณสมบัติอย่างเข้มข้นและเน้นให้มีการสอบแข่งขันเพื่อชิงทุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาจนกระทั่งเติบโตในระดับผู้บริหาร ดังรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

4.3.2 การสรรหาคัดเลือกและการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ในรูปแบบต่างๆ

หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์ ประกอบด้วยหน่วยงานที่เรียกว่า Public Service Division (เรียกโดยย่อว่า PSD) ทำหน้าที่สนับสนุนการกำหนดนโยบายทั้งหมดของรัฐบาลสิงคโปร์ โดยภายใต้ PSD จะมีหน่วยงานที่ชื่อ Public Service Commission (PSC) คล้ายกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของไทย มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อบริหารคนของภาครัฐโดยรวม รวมทั้งทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐ 4 ระบบดังต่อไปนี้

1) การให้ทุนการศึกษาก่อนเข้ารับราชการ (Pre-Service Scholarships)

รัฐบาลสิงคโปร์เชื่อว่าการให้ทุนการศึกษาก่อนเข้ามาเป็นข้าราชการเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการดึงดูดคนหนุ่มสาวที่มีความสามารถโดดเด่นให้เข้ามาทำงานในภาครัฐ (ใช้วิธีนี้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1962 จนถึงปัจจุบัน) โดยมี PSC ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการจัดสรรทุน ซึ่งเป้าหมายของการให้ทุนเพื่อการสร้างแรงดึงดูดและสรรหาคณากรเข้าปฏิบัติงานในภาครัฐ โดยมีเป้าหมายระยะยาวเพื่อพัฒนาคณากรเหล่านี้ให้มีความพร้อมในตำแหน่งระดับสูงในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้รูปแบบของการให้ทุนการศึกษานั้นมีความหลากหลาย ไม่มีการกำหนดโควตาหรือจำนวนของผู้ที่ได้รับทุนในแต่ละปี เพื่อเป็นการสร้างแรงดึงดูดที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน¹³⁹

จากการสืบค้น ผู้วิจัยพบว่า PSC พยายามสร้างแรงดึงดูดเพื่อให้คนรุ่นใหม่หันมาสนใจที่จะรับทุนจากภาครัฐ โดยประโยคที่ถูกระบุไว้ในหน้าฐานข้อมูลของ PSC ขึ้นต้นประโยคด้วยอักษรตัวใหญ่เห็นได้ชัดเจนว่า¹⁴⁰ “What does your idea career provide?” และด้านข้างของประโยคดังกล่าวมีคำตอบให้อยู่สามวงที่สะท้อนว่าการได้ทุนเพื่อปฏิบัติงานในภาครัฐได้ให้สิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ความหมาย (Meaning) ความท้าทาย (Challenge) และโอกาส (Opportunity) โดยในแต่ละวงไม่ได้อธิบายความของคำต่างๆ อย่างชัดเจน แต่เป็นการใช้คำและสีเพื่อสื่อสารถึงคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ

¹³⁹ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*. 12(8), 1185 – 1207.

¹⁴⁰ Public Service Commission. 2016. Public Service Commission Scholarship. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/>

สำหรับทุนการศึกษาที่จัดสรรไว้นั้นถูกออกแบบเชื่อมโยงกับเส้นทางอาชีพในภาครัฐ ซึ่งมีอยู่สามเส้นทางหลัก ได้แก่¹⁴¹

เส้นทางแรก ผู้ที่สนใจงานด้านการบริหาร (Public Administration) ทุนประเภทนี้เรียกว่า General Civil Service Scholarships

เส้นทางที่สอง ผู้ที่มีความสนใจในวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งโดยเฉพาะ (Professional Service) ทุนประเภทนี้ ได้แก่ ทุนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการต่างประเทศและงานด้านกฎหมาย

เส้นทางที่สาม ผู้ที่มีความสนใจที่จะประกอบอาชีพทหารและตำรวจ (Singapore Armed Forces & Singapore Police Force Scholarships)

นอกจากทุนการศึกษาตามเส้นทางอาชีพดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีทุนประเภทอื่นๆ เช่น President's Scholarship และ Lee Kuan Yew Scholarship เป็นต้น ทั้งนี้ เกณฑ์สำหรับการประเมินผู้สมัครขึ้นอยู่กับประเภททุน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากผลการศึกษาระดับมัธยมปลายและพิจารณาร่วมกับเกณฑ์ด้านศักยภาพภาวะผู้นำและความต้องการในการให้บริการประชาชน รวมไปถึงวิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบทางด้านจิตวิทยา และในบางกรณีต้องทำการทดสอบโดยวิธีการ Assessment Center Method ผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาจาก PSC จะได้รับโอกาสในการศึกษาในมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ¹⁴² โดยผู้ได้รับทุนจะต้องทำงานใช้ทุนให้กับภาครัฐประมาณ 4-7 ปี¹⁴³

2) โครงการผู้บริหารภาครัฐรุ่นใหม่ (Management Associate Program หรือ MAP)

โครงการผู้บริหารภาครัฐรุ่นใหม่ หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Management Associate Program เรียกโดยย่อคือ MAP เป็นระบบการพัฒนาเส้นทางอาชีพให้แก่ผู้ที่ได้รับทุนการศึกษา เริ่มมีการนำระบบนี้มาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 เพื่อให้เหล่าผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาได้มีวิธีการจัดการเส้นทางสายอาชีพของตนหลังจากจบการศึกษา¹⁴⁴ หรือหากในกรณีที่เป็นการเข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาไม่ต่ำกว่า 2 ปี ก็สามารถมีสิทธิ์ในการเสนอชื่อขอเข้าร่วมโครงการนี้ได้เช่นกัน

¹⁴¹ Public Service Commission. 2016. Public Service Commission Scholarship. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg>

¹⁴² Public Service Commission. 2016. Candidate Fit. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/application/candidate-fit>

¹⁴³ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*. 12(8), 1185-1207.

¹⁴⁴ หลังจากจบการศึกษา ผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาทุกคนจะเข้าสู่โปรแกรมนี้อย่างอัตโนมัติ

สำหรับการทำงานในช่วงสองปีแรกของเจ้าหน้าที่ในระดับบริหาร (The Management Officer: MA) จะเป็นการปฏิบัติงานภายในกระทรวงที่ตนสังกัดอยู่ เพื่อส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ อีกสองปีต่อมาคือการทำงานด้านการบริการกับกระทรวงอื่นๆ ในช่วงเวลานี้เจ้าหน้าที่ในระดับบริหาร (MAs) จะได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนาและการเปิดมุมมองเกี่ยวกับประเด็นการบริหารงานในภาครัฐ การบริหารจัดการในเชิงลึก ความสามารถในการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังได้รับโอกาสในการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน การร่วมมือการทำงานของแต่ละกระทรวงของแต่ละประเทศ ตลอดจนการได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการประชุมระดับนโยบายกับผู้บริหารระดับสูง¹⁴⁵

3) โครงการผู้นำคลังสมองของภาครัฐ (Administrative Service หรือ AS)

Administrative Service (AS) เป็นโครงการสำหรับการผลิตและพัฒนาบุคลากรของภาครัฐที่จะทำหน้าที่เป็นคลังสมอง (Think Tank) โดยกลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้มีชื่อเรียกว่า Administrative Officers (AOs) ที่คัดเลือกมาจากผู้เข้าร่วมโครงการ MAP โดยในปลายปีของปีที่ 4 กลุ่ม MAP จะได้โอกาสในการสัมภาษณ์เพื่อเข้าร่วมโครงการ AS ซึ่งที่ผ่านมาผู้มีผู้ได้รับการคัดเลือกให้เป็น AOs เพียงร้อยละ 10-15 ของจำนวนผู้ผ่านโครงการ MAP ทั้งหมด¹⁴⁶

หน้าที่และความรับผิดชอบของ AOs คือ การพัฒนาและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายในระดับชาติให้แก่ผู้นำทางการเมือง ทำให้ AOs มีโอกาสได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและได้พบเจอความท้าทายของงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและความเชี่ยวชาญของตนเอง

สิ่งจูงใจประการสำคัญของตำแหน่ง AOs คือ การมีเส้นทางอาชีพที่เติบโตเร็ว มีโอกาสขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้ตั้งแต่อายุ 30 ปี และ AOs ที่มีศักยภาพมากพอสามารถเลื่อนระดับได้ถึงตำแหน่งปลัดกระทรวงภายในช่วงอายุ 30 ปลายๆ¹⁴⁷

¹⁴⁵ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*. 12(8), 1185-1207.

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ ค่าตอบแทนของ AOs นั้นค่อนข้างสูงมากเมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไปในสิงคโปร์ ในปี ค.ศ. 2008 AOs ผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนสูงสุด ได้รับค่าตอบแทนมากถึง 398,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ และมีอายุเพียง 32 ปี

4) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในการให้บริการภาครัฐ (Public Service Leadership Program หรือ PLS)

โครงการ Public Service Leadership Program หรือที่เรียกโดยย่อว่า PLS¹⁴⁸ เป็นโครงการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของบุคลากรของภาครัฐตามขอบเขตภารกิจงานที่สำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ กิจการบริหารงานกลาง (Central Administration) กิจการพัฒนาโครงสร้างทางเศรษฐกิจ (Economy Building) กิจการโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม (Infrastructure & Environment) กิจการด้านความมั่นคง (Security) และกิจการด้านสังคม (Social)

โครงการ PLS เป็นโครงการที่ขับเคลื่อนโดย PSC เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ผ่านมา แต่จุดเน้นของ PLS เป็นการพัฒนาคณะให้มีความชำนาญที่ตอบโจทย์ภารกิจงานทั้ง 5 ด้านตั้งข้างต้น ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและมอบหมายงานในโครงการ PLS คือ 4 ปี โดยผู้ร่วมโครงการจะต้องเลือกที่จะลงไปปฏิบัติงานในภารกิจงาน 2 ด้าน ใช้เวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจครั้งละ 2 ปี โดยลักษณะงานที่ PLS ได้รับมอบหมายส่วนมากมีลักษณะเป็นงานโครงการที่ตอบสนองความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ของกระทรวง

ภายใต้โครงการ PLS ยังมีโครงการย่อยๆ อีกหลายโครงการ เช่น โครงการทดลองแลกเปลี่ยนไปปฏิบัติงานในหน่วยงานประเภทอื่น อาทิ ในภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ทั้งนี้ โครงการต่างๆ ภายใต้ PLS เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับบุคลากรที่ทำงานในภาครัฐ รวมทั้งช่วยให้บุคลากรที่เป็นคนเก่งเหล่านี้ได้วางแผนอาชีพของตนเองได้อย่างมั่นใจ ดังข้อความด้านล่าง

“The postings across sectors aim to allow you to gain a broad understanding of the fundamentals of governance and acquire skills in public administration. These postings also allow you to discover where your passions in Public Sector work lie. This will help you to make an informed decision about your future career.”¹⁴⁹

5) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน

นอกจากหน่วยงาน PSC แล้ว หน่วยงานอีกหนึ่งแห่งที่ทำหน้าที่ในการบริหารคนเก่งให้กับภาครัฐของสิงคโปร์ คือ วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน (Civil Service College: CSC) ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐของสิงคโปร์ให้มีสมรรถนะในด้านการดำเนินนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริการจัดการและทักษะภาวะผู้นำ รวมทั้งการเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างเหล่าข้าราชการ ปลุกฝังจิตสำนึกการให้บริการสาธารณะ ยกกระดับมาตรฐานการให้บริการที่ดี

¹⁴⁸ Public Service Commission. 2016. Public Service Leadership Programme. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/development-programmes/public-service-leadership-programme>

¹⁴⁹ Ibid.

แก่ประชาชน ที่สำคัญคือการสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงการให้บริการระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน มีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1) เพื่อพัฒนาข้าราชการให้ปฏิบัติและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาด้านต่างๆ อาจจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามปัจจัยแวดล้อมตามความเหมาะสม แต่ยังคงไว้ซึ่งเป้าหมายและค่านิยมของนโยบายของภาครัฐ

2) เพื่อสร้างค่านิยมความผูกพันฉันท์พี่น้อง ความสามัคคี ความเป็นหมู่คณะและความสนิทสนม ให้เกิดขึ้นในเหล่าข้าราชการระดับสูง ก่อให้เกิดจิตวิญญาณที่มุ่งมั่นจะพัฒนาและบริหารประเทศร่วมกัน อุทิศตนและปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์ ตอบสนองความคาดหวังการให้บริการที่ดีของภาครัฐต่อประชาชน ที่รับบริการ

3) เพื่อให้ข้าราชการปรับตัวและมีความคิดที่ทันสมัยต่อกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลง

4) เพื่อประสานและขับเคลื่อนการปฏิบัติงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนให้ประสบความสำเร็จ รูปแบบของโปรแกรมการฝึกอบรมมิได้เป็นเพียงแค่การพัฒนาข้าราชการให้มีศักยภาพสูงเท่านั้น แต่ยังเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ระบบการบริหารงานในภาครัฐ การได้รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ได้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสร้างเครือข่ายทางสังคมด้วย ดังคำกล่าวของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมของสิงคโปร์ Teo Chee Hean¹⁵⁰

“In the CSC courses, we not only do functional training but we train officers on how the government works, the ethos, values, and what we want officers to be able to do together, get people to know each other, know each other’s strengths and weaknesses and how to work together as a team.”¹⁵¹

หลักสูตรภายใต้ CSC ประกอบด้วย¹⁵²

1) หลักสูตรเตรียมความพร้อม (Foundation Course)

สำหรับหลักสูตรเตรียมความพร้อม (Foundation Course) เป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมให้กับ AOs ที่มีศักยภาพสูง มีระยะเวลาทั้งสิ้น 10 สัปดาห์ ครอบคลุมด้านการกำกับดูแลและการบริหารงานสาธารณะ ทักษะและความรู้ในการบริหารงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นไปที่ความท้าทายในงานการให้บริการของภาครัฐ นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาให้ AOs มีทักษะในการโน้มน้าวใจผู้อื่นและมีทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย

¹⁵⁰ Teo Chee Hean ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมระหว่างปี ค.ศ. 2003 – 2011

¹⁵¹ Neo, B. and Chen, G. 2007. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Toh Tuck Link, Singapore, World Scientific, 357.

¹⁵² Ibid.

2) หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Program: SMP)

หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง SMP เป็นหลักสูตรสำหรับนักบริหารจัดการในระดับกลาง เพื่อเข้าสู่ระดับ Superscale Grade หรือ Statutory Boards มีระยะเวลาทั้งสิ้น 6 สัปดาห์ จุดมุ่งหมายคือทำให้ข้าราชการเข้าใจนโยบายและการกำกับดูแลของภาครัฐอย่างลึกซึ้ง เรียนรู้วิธีการบริหารจัดการคน การสร้างทีม การบริหารจัดการสื่อ เป็นต้น

3) หลักสูตรฝึกอบรมผู้นำในด้านการบริหาร (Leaders in Administration Program: LAP)

หลักสูตร LAP เป็นหลักสูตรในการเตรียมผู้บริหารระดับสูงไปสู่ตำแหน่งรองเลขาธิการให้มีความพร้อมทั้งในด้านภาวะผู้นำ ความเข้าใจในการบริหารและกำกับดูแลงานภาครัฐ มีระยะเวลาทั้งสิ้น 5 สัปดาห์

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า หากเปรียบเทียบกับโครงการอื่นๆ ที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐ จะเห็นได้ชัดว่าหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้ CSC มีความโดดเด่นและมีจุดเน้นที่การพัฒนาทักษะส่วนลึก (Soft Skills) ที่ไม่สามารถวัดได้ด้วยความสามารถในเชิงสติปัญญา ผลการเรียนรู้ หรือการทำแบบทดสอบแบบปกติ หากแต่เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับมุมมองของคนที่มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและคนรอบข้างอันจะส่งผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์ของผู้คน รวมทั้งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม

4.3.3 การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์

การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์มีหลายรูปแบบด้วยกัน ดังต่อไปนี้¹⁵³

1) การจ่ายค่าตอบแทนแบบอัตราแข่งขัน (Paying Competitive Rates)

การจ่ายค่าตอบแทนในระบบนี้ ภาครัฐจะคำนึงถึงระดับค่าตอบแทนอัตราแข่งขันในตลาดแรงงาน เพื่อรักษาและดึงดูดคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานบริการจะมีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนในตลาดแรงงานหรือค่าตอบแทนภาคอื่นๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้ ในที่นี้รวมถึงสวัสดิการด้านสุขภาพด้วย

2) ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบยืดหยุ่น (Paying Flexible Wage Packages)

บทเรียนที่สำคัญที่สิงคโปร์ได้เรียนรู้ระหว่างปี ค.ศ. 1985–1986 จากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยเมื่อภาคเอกชนขาดความยืดหยุ่นในการจ่ายค่าตอบแทนอีกทั้งยังไม่มีมาตรการที่มี จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ทำให้ภาครัฐเกิดความเสียหายจากบทเรียนนี้ส่งผลต่อการออกแบบระบบค่าตอบแทนของภาครัฐ จากที่เคยมีการจ่ายแบบคงที่ได้มีการปรับเปลี่ยนให้มีขึ้นค่าตอบแทนประจำปีกว่าร้อยละ 40 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ใช้ระบบนี้เพื่อการลดบุคลากรในภาครัฐที่ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดให้

¹⁵³ Neo, B. and Chen, G. 2007. Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore. Singapore: World Scientific, 363 – 365.

มีการคำนวณมูลค่าของค่าตอบแทนทั้งหมดแบบเป็นแพ็คเกจว่า 1 คนจะได้ค่าตอบแทนตีค่าออกมาเป็นตัวเงินเท่าไร เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เห็นโดยภาพรวมและเป็นการสร้างความโปร่งใสในระบบการจ้างงานของภาครัฐ

3) การจ่ายโดยอิงจากการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance – Driven Pay)

ระบบการจ่ายโบนัสตามผลการปฏิบัติงานเริ่มต้นให้กับผู้บริหารระดับสูงเมื่อปี ค.ศ. 1989 และจ่ายให้แก่พนักงานทั้งหมดในปี ค.ศ. 2000 การจ่ายค่าตอบแทนระบบนี้สามารถแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่อยู่สูงกว่ามาตรฐาน ระดับทั่วไป และระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานได้

จากรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนข้างต้นจะเห็นได้ว่าการให้ค่าตอบแทนเพื่อรักษาคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์เป็นการตีความระบบคุณธรรมในการบริหารคนแบบใหม่ที่อิงกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนเก่งด้วยค่าตอบแทนที่อิงกับผลการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็อาจส่งผลเชิงลบต่อบุคลากรที่ไม่สามารถแสดงผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

นอกจากรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีการออกแบบค่าตอบแทนที่อิงกับตำแหน่งพิเศษ เช่น ค่าตอบแทนของ AOs ที่ค่อนข้างสูงมากเมื่อเทียบกับข้าราชการทั่วไปในสิงคโปร์¹⁵⁴ ที่สำคัญคือกลุ่มคนเก่งมีโอกาสเติบโตได้โดยไม่จำกัดเรื่องอายุ หลายคนมีโอกาสขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงด้วยอายุเพียง 30 ต้นๆ การมีโอกาสก้าวหน้าด้วยความรวดเร็วและการได้ทำงานท้าทายเป็นปัจจัยดึงดูดให้คนเก่งหันเข้ามาทำงานกับภาครัฐ

ถ้าพิจารณาจากภาพรวมของการให้ค่าตอบแทนก็พบว่า ภาครัฐของสิงคโปร์ให้ค่าตอบแทนกับบุคลากรค่อนข้างสูงและเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน เช่น บัณฑิตจบใหม่จะได้รับค่าตอบแทนประมาณเดือนละ 3,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ (ประมาณ 75,000 บาท) นอกจากนี้ในระบบค่าตอบแทนของภาครัฐในสิงคโปร์ยังมีช่วงของสเกลการปรับค่าตอบแทนค่อนข้างกว้างตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการให้ค่าตอบแทนจูงใจซึ่งโดยเฉลี่ยจะมีการให้โบนัส 2-3 เดือน หรือบางครั้งเคยมีการให้โบนัสมากถึง 13 เดือน และคนเก่งบางกลุ่มก็อาจจะได้โบนัสมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ¹⁵⁵

4.4 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์

เพื่อให้เห็นภาพในเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ใช้ในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสามประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลและประเด็นสำคัญมาจัดเรียง

¹⁵⁴ AOs ที่มีอายุเพียง 30 ต้นๆ อาจได้รับค่าตอบแทนมากถึงเกือบ 400,000 ดอลลาร์สิงคโปร์ต่อปี หรือประมาณ 10 ล้านบาท

¹⁵⁵ Saraly., Sg. 2015. Civil Service Salary Scales in Singapore (2015). Retrieved January 25, 2016 from <http://www.salary.sg/2015/salary-scale-civil-service-servant-singapore/>

ในรูปแบบของตาราง โดยเปรียบเทียบตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน ดังข้อมูลในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบการบริหารคนเก่งในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์

สหรัฐอเมริกา	อังกฤษ	สิงคโปร์
<p>คุณสมบัติเบื้องต้น การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครมีความหลากหลาย แต่เน้นการกำหนดคุณสมบัติที่อิงกับผลการวิเคราะห์อัตรากำลังและสมรรถนะตามสายงานวิกฤต โดยอิงคุณสมบัติกับชุดสมรรถนะสำหรับแต่ละวิชาชีพ (MOSAIC) และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies)</p>	<p>คุณสมบัติเบื้องต้น มีการกำหนดคุณสมบัติที่ค่อนข้างชัดเจนดังต่อไปนี้ 1) คุณสมบัติทั่วไป ต้องเป็นประชากรประเทศสมาชิกเขตเศรษฐกิจยุโรป (European Economic Area: EEA) หรือเป็นพลเมืองอังกฤษ หรือเป็นพลเมืองในเครือจักรภพหรือในบางตำแหน่งอาจให้เปิดรับบุคคลสัญชาติสวิสและสัญชาติตุรกี 2) ตำแหน่งที่เกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐจะสงวนสิทธิ์ไว้เฉพาะพลเมืองชาวอังกฤษเท่านั้น 3) ต้องสำเร็จการศึกษาโดยมีผลการเรียนรวมไม่ต่ำกว่าเกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) 4) มีสมรรถนะของการเป็นข้าราชการตามที่กำหนดไว้</p>	<p>คุณสมบัติเบื้องต้น การกำหนดคุณสมบัติเป็นไปแบบไม่เจาะจง เน้นการขยายขอบเขตของคนเก่ง (Talent Pool) ให้กว้างขึ้น เน้นการสอบชิงทุนการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาจนกระทั่งเติบโตในระดับผู้บริหาร ทั้งนี้คุณสมบัติเบื้องต้นของคนเก่ง ได้แก่ - มีสัญชาติสิงคโปร์และต้องมีถิ่นพำนักหรือที่พักถาวรภายในประเทศสิงคโปร์ - คุณสมบัติอื่นๆ ขึ้นอยู่กับประเภทของทุนหรือโครงการ ซึ่งจะพิจารณาทั้งผลการศึกษา คะแนนที่ได้จากการทดสอบความถนัดและคะแนนการทดสอบทางจิตวิทยา</p>
<p>การสรรหาคัดเลือก อิงกับสิ่งที่เรียกว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) โดยหลักการดังกล่าวประกอบด้วย 1) การสรรหาบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานต้องเปิดโอกาสให้คนจากทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้าสู่ระบบการสรรหา และการคัดเลือกคนต้องแน่ใจว่าจะได้คนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคัดกรองจากสมรรถนะ เปิดให้มีการรับสมัครแข่งขันที่สร้างความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมว่าผู้สมัครจะได้รับโอกาสและความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน</p>	<p>การสรรหาคัดเลือก เน้นช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์และเปิดให้มีการเดินเข้ามาเขียนใบสมัครด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกดังต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 แบบประเมินตนเองทดสอบความเป็นเหตุเป็นผล - แบบทดสอบ Verbal Reasoning วัดความสามารถในด้านการวิเคราะห์และข้อสรุป - แบบทดสอบ Numerical Reasoning วัดความสามารถด้านการคิดคำนวณ ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบออนไลน์ - แบบทดสอบ Verbal Reasoning และแบบทดสอบ Numerical Reasoning</p>	<p>การสรรหาคัดเลือกและการพัฒนา 1) การให้ทุนการศึกษาก่อนเข้ารับราชการ (Pre-Service Scholarships) โดยการประเมินผู้สมัครในขั้นต้น ขึ้นอยู่กับผลการศึกษาระดับมัธยมปลายทั้งในเกณฑ์ด้านศักยภาพ ภาวะผู้นำและความต้องการในการให้บริการประชาชน รวมไปถึงวิธีการสัมภาษณ์และทดสอบทางด้านจิตวิทยา 2) Management Associate Program (MAP) เป็นระบบการพัฒนาเส้นทางสายอาชีพให้แก่ผู้ที่ได้รับทุนการศึกษา เพื่อให้เหล่าผู้ที่ได้รับทุนการศึกษาได้มีวิธีการจัดการเส้นทางสายอาชีพของตนหลังจากจบการศึกษา (ในกรณีที่เป็นข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาไม่ต่ำกว่า 2 ปี ก็สามรถมีสิทธิ์ในการเสนอชื่อขอเข้าร่วมโครงการนี้ได้เช่นกัน)</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบการบริหารคนเก่งในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์ (ต่อ)

สหรัฐอเมริกา	อังกฤษ	สิงคโปร์
<p>การสรรหาคัดเลือก</p> <p>2) ผู้สมัครแข่งขันทุกคนจะได้รับความยุติธรรมและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายใต้ระบบการบริหารงานบุคคล โดยปราศจากความสัมพันธ์ทางการเมือง การใช้เส้นสาย การแบ่งแยกสีผิว ศาสนาชาติกำเนิด สถานภาพการสมรส อายุ หรือแม้แต่มุมมองที่ทุพพลภาพที่มีสิทธิตามรัฐธรรมนูญทุกประการ</p>	<p>การสรรหาคัดเลือก</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบคัดเลือกออนไลน์ มีข้อสอบทั้งหมด 4 ชุดด้วยกัน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แบบทดสอบ Verbal Reasoning 2) แบบทดสอบ Numerical Reasoning 3) แบบทดสอบ Competency วัดสมรรถนะ 4) แบบทดสอบ Situational Judgement <p>แบบทดสอบเกี่ยวกับจิตวิทยาและการแก้ไขปัญหา (แบบทดสอบเป็นแบบให้เลือกตอบ ภายในเวลา 30 นาที)</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 เลือกหน่วยงานที่ต้องสมัครเข้าทำงาน (สมัครแบบออนไลน์)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้สมัครเลือกหน่วยงานที่ตนต้องการเข้างานจำนวน 1-2 หน่วยงาน (จากตัวเลือกทั้งหมด 4 หน่วยงาน) ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1) หน่วยงานกลาง (Central Departments) 2) หน่วยงานด้านการทูต (Diplomatic Service) 3) หน่วยงานเกี่ยวกับรัฐสภา (Houses of Parliament) 4) หน่วยงานเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม (Science and Engineering) <p>ขั้นตอนที่ 5 แบบทดสอบ E-Tray</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำแบบทดสอบ E-Tray ผ่านระบบออนไลน์ แบบทดสอบนี้เป็นแบบทดสอบความสามารถในการจัดการและใช้ E-mail ในการตอบสนองข้อร้องเรียน การแก้ไขปัญหาต่างๆ แก่ประชาชนผู้รับบริการ <p>แบบทดสอบจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ทดสอบการอ่านและการทำความเข้าใจ 2) การเลือกคำตอบที่ถูกต้องเกี่ยวกับ E-mail 3) การนำข้อมูลจากข้อ 1) และข้อ 2) มาวิเคราะห์และตอบสนองต่อการร้องขอข้อมูลได้ <p>ขั้นตอนที่ 6 การประเมินโดย Fast Stream Assessment Centre (FSAC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้สมัครจะถูกทดสอบในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) กิจกรรมกลุ่ม 2) กิจกรรมการนำเสนอนโยบาย 3) กิจกรรมภาวะผู้นำ 4) การสัมภาษณ์ <p>ขั้นตอนที่ 7 การคัดเลือกโดยผู้บริหารระดับสูง</p>	<p>การสรรหาคัดเลือกและการพัฒนา</p> <p>3) Administrative Service (AS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลังจากจบโครงการ MAP ในระยะเวลาทั้งสิ้น 4 ปี ผู้ที่ได้รับทุนที่ผ่านการคัดเลือกจะได้เป็น Administrative Officers (AOs) ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินนโยบายในระดับชาติให้แก่ผู้นำทางการเมือง <p>4) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในการให้บริการภาครัฐ (Public Service Leadership Program หรือ PLS) เน้นการพัฒนาคนเก่งให้มีความชำนาญที่ตอบโจทย์ภารกิจงานของภาครัฐ 5 ด้าน ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและมอบหมายงานในโครงการ PLS คือ 4 ปี โดยผู้ร่วมโครงการจะต้องเลือกที่จะลงไปปฏิบัติงานในภารกิจงาน 2 ด้าน ใช้เวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจครั้งละ 2 ปี</p> <p>โครงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) หลักสูตรเตรียมความพร้อม (Foundation Course) สำหรับ AOs และ AOs ที่มีศักยภาพสูง มีระยะเวลาทั้งสิ้น 10 สัปดาห์ ครอบคลุมด้านการกำกับดูแลและการบริหารงานสาธารณะ ทักษะและความรู้ในการบริหารงานภาครัฐและการทำงานเป็นทีมด้วย 2) หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Program: SMP) <ul style="list-style-type: none"> - เป็นหลักสูตรสำหรับนักบริหารจัดการในระดับกลางเพื่อเข้าสู่ระดับ Superscale Grade หรือ Statutory Boards มีระยะเวลาทั้งสิ้น 6 สัปดาห์ เน้นพัฒนาการบริหารจัดการคน การสร้างทีม การบริหารจัดการสื่อ เป็นต้น 3) หลักสูตรฝึกอบรมผู้นำในด้านการบริหาร (Leaders in Administration Program: LAP) เป็นหลักสูตรในการเตรียมผู้บริหารระดับสูงไปสู่ตำแหน่งรองเลขาธิการให้มีความเพียบพร้อมทั้งในด้านภาวะผู้นำ ความเข้าใจในการบริหารและกำกับดูแลงานภาครัฐ มีระยะเวลาทั้งสิ้น 5 สัปดาห์

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบการบริหารคนเก่งในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์ (ต่อ)

สหรัฐอเมริกา	อังกฤษ	สิงคโปร์
<p>การพัฒนา การพัฒนาเน้นการเชื่อมโยงกับตัวแบบสมรรถนะทั้งสมรรถนะแต่ละวิชาชีพ (MOSAIC) และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 หมวด ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) 2) การเป็นผู้นำ (Leading People) 3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) 4) ความเฉียบคมในการดำเนินกิจการ (Business Acumen) 5) การสร้างพันธมิตร (Building Coalitions) และ 6) สมรรถนะพื้นฐาน (Fundamental Competencies) <p>อาทิ การสื่อสารระหว่างบุคคล ทักษะการเรียนรู้ การมีจิตมุ่งบริการ</p>	<p>การพัฒนา แบ่งการพัฒนาออกเป็น 2 ช่วง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ช่วงสองปีแรก <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติงานในหน่วยงาน 4 ภารกิจงาน โดยจะใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานในช่วงนี้ประมาณ 6 เดือน หลังจากนั้นจึงเป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงานนอกหน่วยงานของตน 2) ช่วงสองปีสุดท้าย <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงาน 2 ภารกิจงาน ใช้ระยะเวลาประมาณ 12 เดือน โดยเลือกปฏิบัติงานกับหน่วยงาน 2 หน่วยงานจาก 4 หน่วยงานที่เคยได้ลงไปเรียนรู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาสองปีแรก 	
<p>การจ่ายค่าตอบแทน การให้ค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่เป็นคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาจำแนกออกเป็นสองรูปแบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) โครงสร้างค่าตอบแทนของส่วนกลาง (Federal Wage System) ที่อิงกับผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การกำหนดพันธะผูกพันเรื่องผลการปฏิบัติงานกับค่าตอบแทนอาจจะทำเป็นกลุ่มหรือเป็นรายบุคคล แต่ละหน่วยงานจะต้องชี้แจงให้ชัดเจนถึงระดับของผลการปฏิบัติงานกับการขึ้นเงินเดือน รวมทั้งวิธีการประเมินที่ต้องแจ้งตั้งแต่ตอนต้น 2) ค่าตอบแทนในรูปแบบที่สองคือระบบค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Compensation Flexibility) ที่ให้อำนาจแก่หน่วยงานในการออกแบบรูปแบบค่าตอบแทน (Agency Based Compensation) โดยหน่วยงานจะต้องออกแบบเครื่องมือในการประเมินระบบระบบการบริหารคนเก่ง เช่น มีการสอบถามหรือสัมภาษณ์รวมทั้งต้องมีการออกแบบระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังทั้งระบบ 	<p>การจ่ายค่าตอบแทน มีการกำหนดช่วงของค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มคนเก่งที่ชัดเจนดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ผู้ที่เข้าโครงการในปีแรกจะได้รับค่าตอบแทนระหว่าง 25,000 ปอนด์ ถึง 27,000 ปอนด์ ต่อปี 2) ผู้ที่ผ่านการประเมินโครงการ Fast Stream ในปีที่ 3 จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็น 32,000 ปอนด์ 3) ค่าตอบแทนของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในปีที่ 4 มีโอกาสได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นได้ถึงปีละ 45,000 ปอนด์ <p>เนื่องจากอังกฤษไม่ได้ใช้การจ้างงานระยะยาว หากแต่ใช้วิธีการจ้างตามสัญญาจ้างการตัดสินใจปฏิบัติงานต่อกับส่วนราชการจึงเป็นข้อตกลงระหว่างหน่วยงานผู้จ้างและตัวบุคลากรว่าจะยินดีต่อสัญญาจ้างหรือไม่</p>	<p>การจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทน เพื่อดึงดูดและรักษาคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์มีหลายรูปแบบด้วยกัน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การจ่ายค่าตอบแทนแบบอัตราแข่งขัน (Paying Competitive Rates) มีการเทียบเคียงระบบค่าตอบแทนกับภาคเอกชน 2) ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบยืดหยุ่น (Paying Flexible Wage Packages) มีการคำนวณมูลค่าของค่าตอบแทนทั้งหมดแบบเป็นแพ็คเกจกว่า 1 คน จะได้ค่าตอบแทนที่ค่าออกมาเป็นตัวเงินเท่าไร 3) การจ่ายด้วยอิงจากการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance - Driven Pay)

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่า การบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นส่วนหนึ่งของมิติการประเมินตามกรอบการประเมินความสำเร็จและความพร้อมรับผิดในการบริหารทุนมนุษย์ (HCAAF) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติที่เกี่ยวกับการบริหารคนเก่งและภาวะผู้นำ ซึ่งโดยตัวระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกามีจุดแข็งที่ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ จุดแข็งที่กล่าวมานี้อยู่ที่ระบบการสรรหาคัดเลือกและการให้ค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นสูงและอิงกับผลการปฏิบัติงานและระบบสมรรถนะของตำแหน่งวิกฤต ขณะที่ระบบการพัฒนาคนเก่งไม่ได้มีการวางระบบที่ตายตัว หากแต่ได้ให้หลักการไว้เพียงสองหลักการ คือ การพัฒนาคนเก่งต้องอิงกับสมรรถนะของวิชาชีพและ/หรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ และต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย ซึ่ง OPM ไม่ได้กำหนดหลักสูตรและระยะเวลาเอาไว้ตายตัว แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ OPM ได้สร้างทางเชื่อมของระบบการพัฒนาคนเก่งกับระบบนักบริหารระดับสูง (SES) โดยการใช้สมรรถนะด้านภาวะผู้นำเป็นตัวพื้นฐานในการประเมินผู้ที่ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง

ส่วนการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษนั้นมีความแตกต่างจากระบบของสหรัฐอเมริกา การออกแบบระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในประเทศอังกฤษได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (Capability Reviews) ในมิติที่สอง คือ มิติด้านบุคลากรและทรัพยากร (People and Resources) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาแนวปฏิบัติจะพบว่า มีการวางระบบไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน แม้กระทั่งชื่อของโครงการก็ใช้ชื่อเรียกอย่างชัดเจนว่า Fast Stream Program โดยกลุ่มเป้าหมายสำคัญของโครงการคือ คนรุ่นใหม่ที่กำลังจะจบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา มีการใช้สื่อออนไลน์เพื่อจูงใจให้คนรุ่นใหม่พาตัวเองเข้าสู่โครงการ และเมื่อพิจารณาจากคุณสมบัติเบื้องต้นจะพบว่าโครงการ Fast Stream ของอังกฤษให้ความสำคัญและตีค่าการเป็นคนเก่งจากผลการเรียน (ผู้สมัครต้องมีผลการเรียนในระดับเกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) ขึ้นไป อีกทั้งขั้นตอนในการคัดเลือกก็เน้นไปที่การวัดความฉลาดหรือปฏิภาณไหวพริบมากกว่าคุณลักษณะในด้านอื่นๆ

เมื่อย้อนกลับมาพิจารณาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศเพื่อนบ้านอย่างประเทศสิงคโปร์ จะพบว่า ประเทศนี้มีระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เน้นกระบวนการต้นทาง โดยการเข้าไปเก็บเกี่ยวเมล็ดพันธุ์ที่เป็นคนเก่งตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาด้วยการจัดตั้งโครงการให้ทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบ หรือแม้กระทั่งกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษาหรือเพิ่งเข้าสู่ตลาดแรงงานก็ล้วนแล้วแต่เป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่ภาครัฐต้องการดึงดูดเข้าสู่ระบบ การกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าสู่ระบบก็มีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของทุน ทั้งนี้ การสอบแข่งขันเพื่อรับทุนตามระบบคนเก่งจะต้องผ่านการพิจารณาทั้งในด้านความฉลาดทางปัญญาและการทดสอบทางจิตวิทยา รวมทั้งการวัดศักยภาพในด้านภาวะผู้นำด้วย จุดแข็งอีกประการของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์ คือ ความสิ้นไหลของความก้าวหน้าในอาชีพที่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่สามารถเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งทางการบริหารได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการพัฒนาที่เน้นการได้ปฏิบัติงานจริงในหน่วยงานที่หลากหลาย

จากข้อค้นพบที่ได้อธิบายในบทนี้สะท้อนให้เห็นการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์) ว่ามีแนวทางปฏิบัติอย่างไร แต่หากจะตอบคำถามว่าแนวปฏิบัติที่ได้พรรณนาและวิเคราะห์ในเบื้องต้นนั้นนำไปสู่ข้อสรุปว่าการบริหารคนเก่งในแต่ละประเทศเป็นไปตามมุมมองพื้นฐานใด การตอบคำถามนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการมองแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งโดยเรียกกรอบดังกล่าวโดยย่อว่า AFTM เมื่อนำกรอบนี้มาพิจารณาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจึงได้ข้อสรุปต่อคำถามตามภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์



ภาพที่ 4.1 แสดงมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM โดย เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และสิงคโปร์ จากรูปดังกล่าวอธิบายการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาได้ว่าเป็นไปตามมุมมองภาพรวมแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Inclusive-Key Position Approach) เพราะการบริหารคนเก่งถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับปรัชญาพื้นฐานในการบริหารคนของภาครัฐที่มีความหลากหลาย เน้นความเท่าเทียมและเสมอภาค แนวปฏิบัติจะถูกออกแบบไว้อย่างหลวมๆ แนวปฏิบัติที่กล่าวมานี้เป็นไปตามมุมมองภาพรวม เน้นเรื่องการจ้างงานที่เสมอภาค เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนทั้งบุคลากรที่เป็นข้าราชการอยู่ในปัจจุบันและกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่ได้เข้าสู่หน่วยงาน เน้นให้ระบบโดยรวมอยู่ได้ พร้อมกับการได้รับการยอมรับจากบริบทของสังคมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็เน้น

การปรับตัวตามโครงสร้างอัตรากำลังในแต่ละช่วงเวลาโดยเชื่อมโยงกับระบบความต้องการด้านอัตรากำลังของสายงานวิกฤตตามลักษณะตามแนวทางการบริหารคนเก่งที่อิงกับตำแหน่ง

การบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษก็มีมุมมองในการบริหารคนเก่งที่อิงกับตัวตำแหน่ง เช่นเดียวกับของสหรัฐอเมริกาเพราะการบริหารคนเก่งได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ ซึ่งคล้ายคลึงกับระบบของสหรัฐอเมริกา หน่วยงานกลางที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารคนในภาครัฐจึงได้กำหนดกรอบอัตรากำลังและคุณสมบัติของคนเก่งไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งได้ถูกกำหนดไว้และมีเส้นแบ่งระหว่างกลุ่มคนเก่งกับผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ในส่วนราชการอย่างชัดเจน แนวปฏิบัติที่กล่าวมานี้จึงเป็นไปตามมุมมองแบบเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Exclusive–Key Position Approach)

เมื่อพิจารณามุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งของภาครัฐประเทศสิงคโปร์ ซึ่งผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่าเป็นไปตามมุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล (Exclusive–Key People Approach) ตามมุมมองนี้อธิบายได้ว่า การบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์มีการกำหนดคุณสมบัติและมีการประเมินผลแบบเข้มข้น มีระบบการบริหารคนเก่งที่ชัดเจนแตกต่างจากระบบปกติ แต่ไม่ได้จำกัดการเปิดรับคนเก่งไว้กับตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง เน้นการเปิดระบบให้คนเก่งได้เข้ามาสอบแข่งขันให้ได้มากที่สุด รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลตลอดเวลา รวมทั้งมีระบบการพัฒนาเพื่อให้คนเก่งได้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแบบก้าวกระโดด

5

พลการศึกษาการบริหารคนเก่ง ในภาครัฐของไทย:

โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และ ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

บทที่ 5 เป็นการแสดงผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย โดยเน้นที่ระบบในภาพรวม ซึ่งขับเคลื่อนโดยหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ และเพื่อให้ได้มุมมองเชิงเปรียบเทียบระหว่างระบบที่ใช้ในประเทศไทยกับระบบในต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นการศึกษาเช่นเดียวกับส่วนที่สอง ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน โดยเน้นเปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (ระบบที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร.) กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ระบบที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.) ในบทนี้ผู้วิจัยยังได้นำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญของทั้งสองโครงการ โดยในส่วนท้ายของบทจะเป็นการวิเคราะห์ผล ทำตารางสรุปแนวปฏิบัติของแต่ละประเทศเพื่อให้เห็นภาพในเชิงเปรียบเทียบ และการวิเคราะห์ถึงมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM ผ่านแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่แตกต่างกัน

โดยสรุป การนำเสนอผลการศึกษาในบทที่ 5 มีลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

- 5.1 ข้อค้นพบจากโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่
- 5.2 ข้อค้นพบจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
- 5.3 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

5.1 ข้อค้นพบจากโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ผลการศึกษาในส่วนที่ 5.1 เป็นการอธิบายถึงแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งตามแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน รวมทั้งมุมมองเกี่ยวกับจุดแข็งและความท้าทายในการขับเคลื่อนโครงการดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1.1 การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Public Service Executive Development Program) หรือเรียกโดยย่อว่า นปร. คือ โครงการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)¹⁵⁶ จัดตั้งขึ้นเพื่อคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบด้วยหลักสูตรที่มีความเข้มข้น ทั้งนี้เป้าหมายคือผู้เข้าร่วมโครงการมีความสามารถทั้งการเป็นนักคิด นักวางแผน และนักปฏิบัติที่มีความสามารถสูงในหน่วยงานภาครัฐ¹⁵⁷

ข้อมูลที่ได้จากเอกสารในข้างต้นสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้อธิบายเพิ่มเติมว่า โครงการ นปร. ก่อตั้งเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็นถึงเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ การสร้างระบบงานที่มีคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ รวมไปถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การระบบงานหรือวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาคน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาบริหารราชการในขณะนั้น คือ ยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2546–2550 โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 ได้กล่าวถึงระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนแบบใหม่ในมาตราการที่ 4.1 ตามคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

“เร่งสรรหาคูคลองผู้มีความสามารถสูงหรือระดับหัวกะทิเข้ามาสู่ระบบราชการไทยที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ขณะนั้นสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดตั้งโครงการพัฒนาข้าราชการทั้งสิ้นสองโครงการ คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการหรือผู้ว่า CEO และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หรือ นปร. ซึ่งผู้ริเริ่มแนวคิดของโครงการ คือ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ (เลขาธิการ ก.พ.ร.) และอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยมีศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ เป็นประธาน และมีความร่วมมือจากหลายภาคส่วน เช่น ผู้แทนจากกระทรวงการต่างประเทศ อธิการบดีจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้อธิบายต่อว่า จากแนวคิดการพัฒนาบริหารราชการให้ควบคู่ไปกับการพัฒนาคน จึงมีแนวคิดเรื่องการสรรหาคูคลองในระดับหัวกะทิเข้ามาปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าข้าราชการที่มีอยู่เดิมนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เพียงแต่สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องการให้บุคลากรในระบบราชการมีความหลากหลาย รวมไปถึงเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก จึงมีความต้องการบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถก้าวหน้า

¹⁵⁶ วันที่ 8 เมษายน 2551 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยให้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 เป็นต้นไป

¹⁵⁷ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 5. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/about-psed>

และพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง โครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่ได้เน้นการสรรหาบุคลากรที่เข้ามาและพร้อมปฏิบัติงานทันที แต่โครงการฯ นี้ จะเป็นการเตรียมกำลังคนเพื่อพร้อมเข้าสู่ระบบราชการ โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การปฏิบัติงาน¹⁵⁸ โดยเรียนรู้ระบบการบริหารงานจากผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานหรือองค์การขนาดใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน

เมื่อพิจารณาถึงการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้เข้าร่วมโครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ พบว่ามีการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบุคคลผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษา กลุ่มบุคคลภายนอกภาคเอกชน หน่วยงานหรือองค์การระหว่างประเทศ และกลุ่มข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆ โดยแต่ละกลุ่มมีคุณสมบัติเบื้องต้นดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครโครงการนักรับการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่¹⁵⁹

คุณสมบัติเบื้องต้นของกลุ่มผู้สมัคร	กลุ่มบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา	กลุ่มบุคคลภาคเอกชนหรือองค์การระหว่างประเทศ	กลุ่มข้าราชการ
ระดับการศึกษา	ปริญญาโทหรือปริญญาเอก - ผู้สมัครต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาวิชาใดๆ จากสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศที่ได้รับการรับรอง	ปริญญาโทหรือปริญญาเอก - ผู้สมัครต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาวิชาใดๆ จากสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศที่ได้รับการรับรอง	ปริญญาโทหรือปริญญาเอก - ผู้สมัครต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปในสาขาวิชาใดๆ จากสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศที่ได้รับการรับรอง
อายุ	- ระดับปริญญาโท อายุไม่เกิน 30 ปีบริบูรณ์ในวันปิดรับสมัคร - ระดับปริญญาเอก อายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ในวันปิดรับสมัคร	- ระดับปริญญาโท อายุไม่เกิน 30 ปีบริบูรณ์ในวันปิดรับสมัคร - ระดับปริญญาเอก อายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ในวันปิดรับสมัคร	- ระดับปริญญาโท อายุไม่เกิน 30 ปีบริบูรณ์ในวันปิดรับสมัคร - ระดับปริญญาเอก อายุไม่เกิน 35 ปีบริบูรณ์ในวันปิดรับสมัคร
ประสบการณ์ในการทำงาน	ไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน	ต้องมีประสบการณ์การทำงานจากภาคเอกชน หน่วยงานหรือองค์การระหว่างประเทศ	ต้องเป็นข้าราชการ หมายเหตุ ผู้สมัครต้องได้รับคำยินยอมจากผู้บังคับบัญชา (หัวหน้าส่วนราชการ) ให้สามารถเข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ โดยต้องให้ผู้บังคับบัญชานั้นลงนามคำยินยอมในใบสมัคร

ที่มา: คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการฯ. 2013. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/about-psed>

¹⁵⁸ ระยะเวลาในการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติรวมทั้งสิ้น 22 เดือน

¹⁵⁹ คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการฯ. 2013. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/about-psed>

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติของคนเก่งที่มีสิทธิ์สมัครเข้าโครงการ นปร. กำหนดไว้ตั้งแต่ระดับปริญญาโท ผู้วิจัยจึงได้สอบถามถึงที่มาของการกำหนดคุณสมบัติดังกล่าว ซึ่งได้คำอธิบายจากผู้ให้สัมภาษณ์ว่าเริ่มแรกโครงการ นปร. เปิดรับสมัครโดยใช้เกณฑ์การศึกษาในระดับปริญญาตรี และเปลี่ยนคุณวุฒิการศึกษาเป็นระดับปริญญาโทขึ้นไปตั้งแต่รุ่นที่ 3 เป็นต้นมา เนื่องจากในสองรุ่นแรกมีผู้เข้าร่วมโครงการที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีบางคนต้องการศึกษาต่อเพิ่มเติมในระดับปริญญาโท โดยผู้เข้าร่วมโครงการในบางหน่วยงานประสบปัญหาไม่สามารถลาศึกษาต่อได้ ส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโครงการบางคนลาออกจากราชการเพื่อไปศึกษาต่อ ทำให้ระบบราชการสูญเสียข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“คือจริงๆ เมื่อทำไปถึงจุดหนึ่ง ผู้เข้าโครงการเมื่อจบจากโครงการแล้วไปทำงาน เค้ามอบอกว่าเค้าอยากออกไปเรียนต่อโท . . . บางคนถึงขั้นลาออกไปเรียนก็มี พอเค้าลาออกสิ่งที่เราสร้างให้เค้าขึ้นมามันก็หายไป ก็เลยมามองว่าน่าจะเริ่มจากปริญญาโท เพราะในปัจจุบันคนที่จบปริญญาโทก็มีเยอะมาก และเนื่องจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พอรับคนเข้ามาก็ไม่มีปัญหาคนขอลาออกไปเรียนต่อโท ทำให้เราได้คนที่ทำงานต่อเนืองนานๆ เค้าสามารถนำความรู้ต่างๆ มาใช้ได้เลย”

จากสาเหตุที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทางสำนักงาน ก.พ.ร. จึงแก้ปัญหาเหล่านี้ด้วยการกำหนดคุณสมบัติการศึกษาของผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ ให้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท อีกทั้งปัจจุบันมีผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาโทเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้สำนักงาน ก.พ.ร. คลายความวิตกกังวลเรื่องคนลาออกไปศึกษาต่อปริญญาโทได้ ส่งผลให้ระบบราชการมีบุคลากรปฏิบัติงานที่ยาวนานและต่อเนื่องกว่าที่ผ่านมา และบุคลากรเหล่านี้สามารถนำองค์ความรู้ขั้นสูงที่มีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้สมัครต้องมีคุณสมบัติสำคัญครบถ้วนตามที่โครงการกำหนด โดยคุณสมบัติสำคัญประการแรก คือ คุณสมบัติทั่วไปตามคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการตามกฎหมาย ก.พ. และคุณสมบัติสำคัญประการที่สอง คือ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับโครงการ ว่าด้วยการจำแนกผู้สมัครเข้าร่วมโครงการเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มที่หนึ่ง คือ ผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา
- 2) กลุ่มที่สอง คือ ผู้ที่มาจากภาคเอกชน
- 3) กลุ่มที่สาม คือ ผู้ที่เป็นข้าราชการ

ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจะต้องมีอายุไม่เกิน 30 ปี และผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี ทางโครงการไม่ได้จำกัดโควตาจำนวนของผู้สมัครทั้งสามกลุ่มนี้ ในแต่ละรุ่นจะมีผู้สมัครแต่ละกลุ่มมากขึ้นน้อยกันไปขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สมัครที่ผ่านในแต่ละกลุ่มนั้น เพียงแต่ที่สำนักงาน ก.พ.ร. แยกกลุ่มของผู้เข้าร่วมโครงการฯ เพื่อการปรับระดับและการเทียบประสบการณ์ต่างๆ ของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ในขณะเดียวกันเป็นวิธีการหนึ่งในการเก็บสถิติของโครงการด้วย โดยผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กล่าวถึงการเทียบประสบการณ์ดังนี้

“การเทียบประสบการณ์เราจะไม่เรียกว่าการสอบเทียบ แต่เป็นการนำประสบการณ์มาเสนอ คณะกรรมการว่าประสบการณ์ทำงานของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ต้องเอื้อต่องานวิชาการ โดยจะมีคณะกรรมการพิจารณาถ่วงน้ำหนักของว่าประสบการณ์ที่มีมานั้นใช้ได้หรือไม่ เพราะเมื่อผู้สอบผ่าน โครงการแล้วจะได้บรรจุเป็นข้าราชการทันที เป็นนักพัฒนาระบบราชการระดับปฏิบัติการ”

“คุณสมบัติก็มีอยู่ 2 ประเภท คือคุณสมบัติทั่วไปตามคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการตามกฎหมาย ก.พ. และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับโครงการ คือ การรับสมัครผู้เข้าร่วมโครงการเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษา กลุ่มสองมาจากภาคเอกชนและกลุ่มสาม คือ เป็นข้าราชการ โดยวุฒิปริญญาโทจะต้องมีอายุไม่เกิน 30 ปี และปริญญาเอกไม่เกิน 35 ปี ทั้งสามรุ่นนี้ไม่ได้จำกัดว่ารุ่นไหนจะรับกี่คน แต่แยกประเภทไว้ก็เพราะว่าระหว่างเข้ามาในโครงการจะมีการปรับระดับและการเทียบประสบการณ์ต่างๆ ขณะเดียวกันก็เป็นเรื่องของการเก็บสถิติของโครงการด้วย”

ในประเด็นการเทียบประสบการณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายว่า ประสบการณ์ในการทำงานจะสามารถนำมาเทียบได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับพิจารณาจากคณะกรรมการว่าประสบการณ์ทำงานของผู้เข้าร่วมโครงการฯ เอื้อต่องานวิชาการภายในหน่วยงานหรือไม่ เพราะเมื่อผู้สมัครสอบผ่านโครงการฯ จะได้บรรจุเป็นข้าราชการในตำแหน่งนักพัฒนาระบบราชการระดับปฏิบัติการทันที ซึ่งประสบการณ์การทำงานที่นำมาเทียบจะต้องเป็นคำบรรยายลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับนักพัฒนาระบบราชการด้วย อาจจะเป็นงานวิชาการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อระบบราชการ และผู้สมัครต้องมาจากหน่วยงานหรือบริษัทที่ได้รับการรับรองและต้องมีหนังสือรับรองการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน แต่การทำธุรกิจส่วนตัวหรือเปิดร้าน/กิจการต่างๆ นั้นถือเป็นข้อยกเว้นไม่สามารถนำประสบการณ์มาเทียบเพื่อปรับระดับได้ และการเทียบประสบการณ์ทำงานเพื่อปรับระดับสามารถเทียบเพื่อปรับได้สูงสุดถึงระดับชำนาญการเท่านั้น

5.1.2 การสรรหาคัดเลือกนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

จากการสัมภาษณ์สรุปขั้นตอนในการสรรหาคัดเลือก นปร. ได้ออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นตามตารางที่ 5.1

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบข้อเขียนและการทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์

1) การทดสอบข้อเขียนวัดความรู้ความเข้าใจทางด้าน ความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้ความคิดเชิงเหตุผลและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร การต่างประเทศ ในประเด็นร่วมสมัยของประเทศไทย

2) การทดสอบวัดสภาวะทางจิตใจและอารมณ์

ผู้สมัครจะต้องผ่านการทดสอบทั้งข้อเขียนและการทดสอบวัดสภาวะทางจิตใจและอารมณ์ จึงจะสามารถทดสอบขั้นตอนที่ 3 ได้

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ พฤติกรรม และเชาวน์อารมณ์
 ในขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ พฤติกรรม เชาวน์อารมณ์ของผู้เข้าสมัคร
 ประกอบไปด้วยการประเมินพฤติกรรมและการประเมินบุคลิกภาพ ดังนี้

1) การประเมินพฤติกรรมด้วยวิธี Assessment Center การประเมินประเภทนี้เป็นการประเมิน
 พฤติกรรมของผู้สมัครสอบจากการสังเกตในสถานการณ์ต่างๆ ในสถานที่และเวลาอันจำกัด ไม่ว่าจะเป็นการ
 ควบคุมอารมณ์ การแสดงภาวะผู้นำ หรืออาจจะเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น สำหรับการประเมิน
 พฤติกรรมด้วยวิธี Assessment Center นั้นจัดทดสอบโดยคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) การประเมินบุคลิกภาพด้วยการสอบสัมภาษณ์ โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางสาขาวิชาต่างๆ

สำหรับผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบทั้ง 3 ขั้นตอน จะได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ โดยบรรจุ
 เข้ารับราชการในตำแหน่งนักพัฒนาระบบราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ
 ก.พ.ร. และหลังจากสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่โครงการกำหนดจะได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง
 ข้าราชการในหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งพิจารณาการดำรงตำแหน่งตามวุฒิ
 การศึกษาและผลการประเมินตลอดโครงการ

กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่มีขั้นตอนหลายขั้นตอน ความยากและความท้าทายของการสอบแข่งขัน
 ถือได้ว่าเป็นแรงดึงดูดหนึ่งที่ทำให้คนเก่งหันมาสนใจสมัครเข้าโครงการ ดังคำให้สัมภาษณ์ด้านล่าง

“อันนี้ได้มาจากน้องๆ เอง คำบอกว่าอันนี้ดีกว่าท้าทาย ตอนแรกก็เข้าใจว่าพูดเล่น แต่คำก็บอกว่า
 ถ้าเก่งจริงก็น่าจะมาลอง และเราก็พบว่ามียุทธศาสตร์หลายคนสอบผ่านได้เป็นตัวจริงแล้วสละสิทธิ์ ก็เคยถามว่า
 สอบได้แล้วสละสิทธิ์ทำไมคำก็บอกว่ามันมีหลายปัจจัย บางคนบอกว่าสอบได้เหมือนความท้าทาย
 ในชีวิต”

นับตั้งแต่มีโครงการ นปร. รุ่นที่ 1 (พ.ศ. 2547) จนกระทั่งรุ่นที่ 9 (พ.ศ. 2558) สามารถสรุปข้อมูล
 เกี่ยวกับจำนวนของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จำแนกตามเพศ ระดับตำแหน่ง และหน่วยงาน
 ต้นสังกัด ได้ดังตารางที่ 5.2-5.4

ตารางที่ 5.2 จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)
ชาย	125
หญิง	217
รวม	342

ที่มา: ครอบครั้ว นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-memorable>

จากตารางที่ 5.2 นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีจำนวนทั้งสิ้น 342 คน โดยมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่เป็นผู้หญิงจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 63 และเป็นเพศชาย 125 คน คิดเป็นร้อยละ 37

ตารางที่ 5.3 จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามระดับตำแหน่ง¹⁶⁰

สถานภาพปัจจุบัน	จำนวน (คน)
ชำนาญการพิเศษ	3
ชำนาญการ	36
ปฏิบัติการ	303
ลาออกจากราชการ	7 ¹⁶¹
รวม	349

ที่มา: ครอบครวั นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-memorable>

จากตารางที่ 5.3 นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีจำนวนทั้งสิ้น 349 คน (นับรวมผู้ที่ลาออกจากโครงการจำนวน 7 คน) เป็นข้าราชการในระดับปฏิบัติการมากที่สุดอยู่ที่ 303 คน คิดเป็นร้อยละ 87 รองลงมา คือ ข้าราชการในระดับชำนาญการ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตารางที่ 5.4 จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด¹⁶²

สังกัด	จำนวน (คน)
สำนักนายกรัฐมนตรี	57
กระทรวงพาณิชย์	53
กระทรวงมหาดไทย	19
กระทรวงการคลัง	17
กระทรวงอุตสาหกรรม	14
กระทรวงพลังงาน	10
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	7

¹⁶⁰ ครอบครวั นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-memorable>

¹⁶¹ ข้อมูล ณ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2555 (อัตราการลาออกระหว่าง รุ่นที่ 1-5) จาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2557. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2558 จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/ena1_5update.zip

¹⁶² เครือข่าย นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-network>

ตารางที่ 5.4 จำนวนนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด (ต่อ)

สังกัด	จำนวน (คน)
กระทรวงยุติธรรม	7
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	6
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	5
กระทรวงวัฒนธรรม	5
กระทรวงศึกษาธิการ	5
กระทรวงการต่างประเทศ	4
กระทรวงแรงงาน	4
กระทรวงคมนาคม	3
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	3
สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.)	2
กระทรวงกลาโหม	1
กระทรวงสาธารณสุข	1
รวม นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ทั้งหมด	**223 ¹⁶³

ที่มา: เครือข่าย นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-network>

จากข้อมูลในตารางที่ 5.4 พบว่า หน่วยงานที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มากที่สุดในระดับที่หนึ่ง คือ สำนักนายกรัฐมนตรี มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ทั้งสิ้น 57 คน รองลงมา คือ กระทรวงพาณิชย์และกระทรวงมหาดไทย มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่อยู่ทั้งสิ้น 53 คน และ 19 คนตามลำดับ โดยในประเด็นสัดส่วนของ นปร. ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งในหน่วยงานที่มีความไม่สมดุลกันนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้เหตุผลถึงเกณฑ์การจัดสรรคนของหน่วยงานด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์

“ตอนแรกเราคิดว่า นปร. จะกระจายไปทุกกระทรวง แต่ในความเป็นจริงยังมีไม่ครบทุกกระทรวง ตอนนั้นก็เริ่มเข้ามาที่กระทรวงพาณิชย์ เข้ามาที่สำนักนายกรัฐมนตรี มี นปร. อยู่เกือบ 50% ของ นปร. ทั้งหมดกระทรวงวิทยาศาสตร์ยังไม่มี นปร. เข้าไปอยู่ เราก็คิดว่าจริงๆ แล้ว นปร. ต้องเข้าไปอยู่ให้ครบทุกกระทรวงหรือไม่ แต่ด้วยหลักเกณฑ์ของการจัดสรรต้องขึ้นอยู่กับหน่วยงานมีตำแหน่งด้วย”

¹⁶³ ยังมีได้รวมนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 7-9 จำนวน 119 คน เนื่องจากผู้เข้าร่วมโครงการฯ ยังไม่ได้รับการประเมินผล เป็นผู้ผ่านโครงการ ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการฯ รุ่นที่ 7-9 นั้น ถือเป็นข้าราชการ โดยปฏิบัติงานภายใต้สังกัดสำนักงาน ก.พ.ร. สำนักนายกรัฐมนตรี (ข้อมูลผู้อยู่ระหว่างเข้าร่วมโครงการฯ ณ วันที่ 6 มิถุนายน 2558 สืบค้นจาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-memorable/alumni>)

เมื่อผู้วิจัยได้สอบถามถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการตัดสินใจจัดสรรตำแหน่งสำหรับ นปร. ทำให้ทราบคำอธิบายเพิ่มเติมว่าเป็นผลมาจากมุมมองของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนราชการที่มีต่อโครงการ นปร. ดังคำให้สัมภาษณ์

“อย่างที่กระทรวงพาณิชย์เคื่อบอกว่า นปร. เป็น Ready to Use . . . นปร. เนี่ยได้ไปเรียนรู้กับผู้ว่ามาแล้ว เรียนรู้งานภูมิภาค พอกระทรวงพาณิชย์มีหน่วยงานภูมิภาคคนเหล่านี้ก็จะเข้าใจ และอีกอย่างของเราที่ Well Train แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า นปร. ที่ไปอยู่กระทรวงพาณิชย์จะได้รับความพึงพอใจเกิน 80% ทุกคน แต่น้องๆ ที่จบไปก็จะมีอภิตีเรียกใช้อยู่บ่อยๆ ส่วนหนึ่งก็อาจจะมาจากได้แบรนด์และอีกส่วนหนึ่งก็อาจจะเป็นภาษาอังกฤษที่ค่อนข้างดี คือด้วยกระบวนการคัดเลือกของ นปร. นั้นมีความเข้มข้น มันคัดคนเก่งมาแล้วจริงๆ”

การบรรจุแต่งตั้งในโครงการ นปร. จะขึ้นอยู่กับความสมัครใจทั้งสองฝั่ง ทั้งความต้องการจากส่วนราชการและความต้องการของ นปร. รวมทั้งคำแนะนำในการเลือกส่วนราชการจากสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีความพยายามในการผลักดันให้ นปร. ได้ปฏิบัติงานในภารกิจหลักของส่วนราชการ ดังคำให้สัมภาษณ์

“กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศหรือกรมส่งออกเดิมของกระทรวงพาณิชย์เป็นอะไรที่ นปร. อยากไปมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งว่างของหน่วยงานในปีนั้นเพราะหน่วยงานจะเป็นคนให้ตำแหน่งมา ไม่ใช่ ก.พ.ร. เป็นคนกำหนด โดยก่อนจบโครงการประมาณ 3-4 เดือน ก.พ.ร. จะบอกหน่วยงานราชการว่ามี นปร. จบกี่คน แล้วเค้าจะตอบกลับมาว่าตำแหน่งว่างที่ตำแหน่ง อย่งไรก็ตามเราก็จะตรวจสอบว่าตำแหน่งนั้นเป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน เพราะเราไม่ได้ให้ไปเป็นตำแหน่งที่เป็นสายงานรอง การเลือกของ นปร. จึงเลือกได้ค่อนข้างโอเค”

ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าภาพลักษณ์ของโครงการ นปร. ก่อให้เกิดแรงดึงดูดสามลักษณะ กล่าวคือ แรงดึงดูดลักษณะแรก โครงการ นปร. ดึงดูดคนเก่งซึ่งต้องเป็นคนที่มีความสามารถผ่านการทดสอบด้วยข้อสอบที่วัดความสามารถทางความคิดและความสามารถทางด้านภาษา รวมทั้งความสามารถทางด้านการศึกษา แรงดึงดูดลักษณะที่สอง รูปแบบการคัดเลือกและการพัฒนาในโครงการเป็นแรงดึงดูดให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดความเชื่อมั่นในการจัดสรรตำแหน่งให้กับคนกลุ่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนราชการที่ต้องการบุคลากรที่จะส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความสามารถทางด้านการศึกษาและการวิเคราะห์ และแรงดึงดูดลักษณะที่สาม แรงดึงดูดระหว่างคนเก่งด้วยกันที่ดึงดูด นปร. จากรุ่นพี่สู่รุ่นถัดไป

5.1.3 แนวทางการพัฒนาคนเก่งของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

การพัฒนาผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ตามหลักสูตรการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะประกอบไปด้วย การเรียนรู้ภาควิชาการและการเรียนรู้

การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมระยะเวลาสองภาคการเรียนรู้ทั้งสิ้น 22 เดือน

สำหรับการเรียนรู้ตลอดระยะเวลา 22 เดือน โดยแบ่งการเรียนรู้ออกเป็นการเรียนรู้ภาควิชาการและการเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนนั้น แบ่งเป็นระยะช่วงเวลาดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5 หัวข้อและสาระการเรียนรู้ของโครงการนักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

หัวข้อการเรียนรู้	เนื้อหาสาระของการเรียนรู้
การเรียนรู้ภาควิชาการ (ระยะเวลา 9 เดือน)	การเรียนรู้ภาควิชาการเป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ แบ่งเป็น 5 หมวดวิชา โดยมีเนื้อหาในแต่ละหมวดวิชาดังต่อไปนี้ - หมวดวิชาที่ 1 การบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - หมวดวิชาที่ 2 บริบทและความท้าทายต่อการบริหารราชการแผ่นดิน - หมวดวิชาที่ 3 นโยบายสาธารณะ: กระบวนการ การวิเคราะห์และพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ - หมวดวิชาที่ 4 การบริหารจัดการภาครัฐและการบริหารการเปลี่ยนแปลง - หมวดวิชาที่ 5 การพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะและความเป็นข้าราชการที่ดี
การเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน (ระยะเวลา 13 เดือน)	การเรียนรู้ช่วงนี้คือหมวดวิชาที่ 6 ที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ภาควิชาการ เป็นการเรียนรู้ภาคปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยการปฏิบัติราชการภายใต้การฝึกและสอนงานจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย 5 ช่วงการเรียนรู้ ดังนี้ (1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค (2) การเรียนรู้ระบบบริหารงานของหน่วยงานกลางในการบริหารนโยบาย (3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในราชการบริหารส่วนกลาง (4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในการฝึกงานในภาคเอกชน (5) การเรียนรู้จากการปฏิบัติราชการในต่างประเทศ ช่วงการเรียนรู้ที่ (2) เป็นช่วงการเรียนรู้เดียวที่ใช้ระยะเวลา 1 เดือน นอกเหนือจากนี้ อีก 4 ช่วงการเรียนรู้ คือ ช่วงการเรียนรู้ที่ (1), (3), (4) และ (5) ใช้ระยะเวลาการเรียนรู้ช่วงละ 3 เดือน

การประเมินผลการเรียนรู้ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักรับราชการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ทางโครงการได้แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ การสอบประเมินผลระหว่างการศึกษาและการสอบประเมินเป็นผู้ผ่านโครงการฯ โดยมีรายละเอียดของการสอบประเมินในแต่ละช่วงดังต่อไปนี้

1) การสอบประเมินผลระหว่างการศึกษา

เป็นการประเมินผลในช่วงระหว่างการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง การประเมินผลในช่วงนี้เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ทั้งด้านพฤติกรรม บุคลิกภาพ ทัศนคติและทัศนคติต่อการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการด้านการทดสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ

กลางหลักสูตร การทดสอบย่อย การประเมินผลการปฏิบัติงานจากงานที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผล การปฏิบัติงานจากแบบประเมินชี้ดสมรรถนะและการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) การสอบประเมินเป็นผู้ผ่านโครงการ

การประเมินระยะนี้เป็นการทดสอบประเมินผลรวบยอดหลังจากสิ้นสุดการเรียนรู้ครบทุกช่วง การเรียนรู้ ซึ่งการสอบประเมินเป็นผู้ผ่านโครงการฯ จะประกอบด้วย การสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ เพื่อประเมินการเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่เป็นนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ นักพัฒนาและวางแผน และ นักปฏิบัติ¹⁶⁴

จากการสัมภาษณ์ได้ข้อค้นพบว่า เมื่อสิ้นสุดโครงการพัฒนา นปร. สามารถเลือกลงหน่วยงานราชการ ที่ต้องการได้ ทั้งนี้ ผู้ที่เข้าโครงการที่ได้คะแนนในลำดับต้นจะมีสิทธิ์เลือกหน่วยงานที่ต้องการสังกัด ได้ก่อน (หน่วยงานราชการแต่ละหน่วยงานได้กำหนดโควตารองรับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในแต่ละปี แตกต่างกัน) เนื่องจากนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ไม่สามารถเลือกลงหน่วยงานที่ต้องการได้ทั้งหมด ดังนั้นผู้ที่มีคะแนนในลำดับแรกๆ มีสิทธิ์เลือกลงหน่วยงานราชการก่อน และหากตำแหน่งในหน่วยงานนั้นมี นปร. ที่ได้สิทธิ์เลือกก่อนได้เลือกจนเต็มโควตาหรือตำแหน่งที่หน่วยงานรองรับ ผู้ที่มีคะแนนรองลงมาจะต้อง เปลี่ยนไปเลือกหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ บางหน่วยงานราชการจะมีการตั้งคณะกรรมการในการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือก นปร. เข้าหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่บางคนอาจจะไม่ได้อยู่ในหน่วยงานที่ต้องการ ซึ่งขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของคณะกรรมการและประสบการณ์หรือความรู้ ความสามารถของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ว่าเหมาะสมกับหน่วยงานราชการที่ตนเลือกหรือไม่ ดังคำให้สัมภาษณ์

“คือ ตาม มติ ครม. เมื่อ นปร. เข้ามาเค้าจะทราบว่ามีโควตาจากโครงการแล้วผู้ที่ได้คะแนนในลำดับต้น มีสิทธิ์เลือกหน่วยราชการก่อน ซึ่ง จปร. ก็ใช้วิธีนี้เช่นกัน ส่วนหนึ่งก็เป็นเรื่องของการจัดระเบียบ ในแง่ของการเลือก ไม่งั้นก็งั้นกันว่าใครเลือกก่อนเลือกหลัง ซึ่ง นปร. ผลิออกมารุ่นนี้ไม่เกิน 40 คน แต่ตำแหน่งในส่วนราชการมีร้อยกว่าตำแหน่งทุกคนก็มีสิทธิ์เลือก แต่บางครั้งร้อยกว่าตำแหน่ง ก็ไม่ได้โดนใจทุกคน เช่น บางกรมก็เป็นอะไรที่ นปร. อยากไปมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งว่างของ หน่วยงานในปีนั้นเพราะหน่วยงานจะเป็นคนให้ตำแหน่งมา ไม่ใช่ ก.พ.ร. เป็นคนกำหนด โดยก่อนจบ โครงการประมาณ 3-4 เดือน ก.พ.ร. จะบอกหน่วยงานราชการว่ามี นปร. จบกี่คนแล้วเค้าจะ ตอบกลับมาว่าตำแหน่งว่างกี่ตำแหน่ง”

¹⁶⁴ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=269

5.1.4 การให้ค่าตอบแทน

ผู้เข้าร่วมโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะได้รับเงินเดือนเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนสามัญทั่วไป และในกรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการที่มีประสบการณ์ทำงานจากหน่วยงานภาคเอกชนก่อนเข้าร่วมโครงการสามารถนำประสบการณ์จากการทำงานหน่วยงานภาคเอกชนมาปรับเป็นค่าประสบการณ์ในการเข้ารับราชการได้¹⁶⁵ สิ่งนี้ถือเป็นการให้แรงจูงใจเพราะ นปร. มีโอกาสได้รับการบรรจุแรกเข้าในตำแหน่งที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ ดังนั้นสิ่งจูงใจที่สำคัญของโครงการ นปร. จึงเป็นเรื่องโอกาสในการได้พัฒนาและได้รับประสบการณ์ที่ท้าทาย ดังคำให้สัมภาษณ์

“จริงๆ แล้ว นปร. ก็เป็นข้าราชการปกติ ค่าจะมีความได้เปรียบในเฉพาะช่วงแรกที่เค้าเข้ามาในโครงการ สามารถเทียบประสบการณ์ได้ ซึ่งเค้าจะเริ่มต้นต่างจากคนอื่น บางคนที่มีประสบการณ์หลายปีและนำมาเทียบ ค่าจะได้เงินเดือนมากกว่าเพื่อนคนอื่นที่เข้ามาพร้อมกันแรกบรรจุ ขณะเดียวกันเค้าอาจจะได้รับเลื่อนระดับจากปฏิบัติการไปเป็นชำนาญการ และสิ่งที่ได้ระหว่างทางคือการได้เรียนรู้จากผู้บริหารต่างๆ ซึ่งทุกคนจะบอกว่าไม่เคยเจอหลักสูตรไหนที่มีแบบนี้ เค้าก็รู้สึกดี ขณะเดียวกันเป็นการเอาคนรุ่นใหม่มาอยู่ด้วยกัน เค้าก็เรียนรู้และพัฒนาตัวเองค่อนข้างมาก”

ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายว่า เมื่อ นปร. บรรจุในหน่วยงานราชการแล้วจะสามารถพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพได้ด้วยการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System หรือ HiPPS¹⁶⁶) โดยนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่รุ่นที่ 1 และ 2 เมื่อเข้าสู่หน่วยงานราชการแล้วสามารถเข้า HiPPS ได้ทันทีโดยอัตโนมัติ แต่มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รุ่นที่ 3 เป็นต้นมา นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่จะเข้าระบบ HiPPS ต้องทดสอบทางความถนัดเช่นเดียวกับข้าราชการคนอื่นๆ แต่ได้รับการยกเว้นการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Assessment Center Methods หรือเรียกโดยย่อว่า ACM) และต้องมีการทดสอบภาษาอังกฤษเพิ่มเติมหากคะแนนภาษาอังกฤษที่นำมาประกอบการพิจารณานั้นหมดอายุ¹⁶⁷ ดังคำให้สัมภาษณ์

¹⁶⁵ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 5. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/faq#Q4>

¹⁶⁶ ระบบนี้ออกแบบและดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

¹⁶⁷ ผลการทดสอบ CU – TEP, TOEFL, IELTS หรือผลคะแนนของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการมาใช้ประกอบการคัดเลือกได้ แต่ต้องยังไม่หมดอายุในวันรับสมัคร

“ส่วนใหญ่พอเค้าเข้าไปอยู่ตามกรมต่างๆ แล้วเค้าจะเข้า รุ่น 1 รุ่น 2 ก.พ. Wave ให้เลยว่าคนจบ นปร. เข้าโครงการ HiPPS ได้เลย ถ้าด้วยคุณสมบัติตามที่ HiPPS กำหนดนะคะ แต่ตั้งแต่รุ่น 3 เป็นต้นมานะเนี่ย ข้าราชการที่จบโครงการ นปร. ต้องสอบวิชาความถนัด เพราะ HiPPS นี้จะมีสอบสองส่วน คือ ความถนัดและ ACM คนที่ผ่านโครงการ นปร. ตั้งแต่รุ่น 3 เป็นต้นมา ไม่ต้องสอบ ACM สอบแต่ความถนัดอย่างเดียว แต่ภาษาอังกฤษไม่ Wave เพราะคะแนนภาษาอังกฤษก็มีอยู่”

ทั้งนี้ บางหน่วยงานที่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สังกัด มีสิทธิ์ที่จะไม่ส่งนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เข้าสู่ระบบ HiPPS ได้ เนื่องจากหน่วยงานนั้นอาจจะมิระบบการบริหารหรือพัฒนาคนเก่งเป็นของตนเอง โดยอำนาจการตัดสินใจการบริหารบุคคลขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน

5.1.5 จุดแข็งของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงจุดแข็งของโครงการ นปร. ว่าตลอดระยะเวลา 22 เดือนที่อยู่ในโครงการฯ นปร. มีโอกาสได้เรียนรู้ระบบและวิธีการบริหารงานจากผู้ว่าราชการจังหวัด อธิบดี CEO จากองค์การภาคเอกชนขนาดใหญ่ การเรียนรู้งานในสถานทูตกับเอกอัครราชทูต เหล่านี้ถือเป็นจุดแข็งที่ นปร. ได้รับ ซึ่งแตกต่างจากข้าราชการทั่วไป นับว่าเป็นความท้าทายให้แก่ผู้สมัครเข้าร่วมโครงการฯ ทั้งนี้ จากระยะเวลาการก่อตั้งโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ประมาณ 10 ปี ผลิตข้าราชการเข้าสู่ระบบราชการเป็นจุดเชื่อมระหว่างช่องว่างของผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ เนื่องจากผู้ที่ขึ้นไปทดแทนผู้บริหารระดับสูงที่เกษียณอายุมีความอาวุโสลดลง ช่องว่างระหว่างอายุและแนวความคิดของคนในหน่วยงานมีความคล้ายคลึงกันมากขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันมีความราบรื่น ลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานอันเนื่องมาจากช่องว่างทางความคิด

นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้เสริมว่าโครงการ นปร. ออกแบบมาเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกและการปรับตัวของภาครัฐ ซึ่งต้องอาศัยข้าราชการยุคใหม่และสร้างแรงดึงดูดให้คนรุ่นใหม่หันมาสนใจที่จะเข้าสมัครรับราชการ ดังคำให้สัมภาษณ์

“ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าคนที่มียุแล้วนั้นไม่ใช่ เพียงแต่เราต้องการดึงคนกลุ่มนี้เข้ามาบ้าง มาละกัน และก็มองว่าโลกมันเปลี่ยนแปลงเยอะก็เลยอยากได้คนรุ่นใหม่ๆ เข้ามา ก็เลยเป็นที่มาของส่วนนี้ ถ้าย้อนดูเวลาที่ท่านเลขาฯ ทศพร พูดถึงเรื่องนี้ ท่านจะพูดถึงเรื่องจริงของว่าจริงๆ แล้วระบบราชการของเรานี้ไม่ได้เน้นในเรื่องของการที่พร้อมจะออกไปปฏิบัติงาน แต่โครงการนี้จะมีเนื้อหา เรื่องของการเตรียมคนให้พร้อมเข้าสู่ระบบราชการด้วยการฝึกอบรม การปฏิบัติต่างๆ และ ขณะเดียวกันด้วยความท้าทายในการออกแบบโครงการ มันทำให้คนอยากเข้ามาในโครงการ คือ ตอนแรกๆ ที่เราฟังประเด็นนี้ เราก็ยังไม่ค่อยเข้าใจว่านี่หรือคือความท้าทาย”

“ดึงดูดคนรุ่นใหม่ ดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาในระบบนี้ ซึ่งพอเวลาผ่านไปเราได้ความชัดเจนจากระบบนี้จากคนที่เข้ามาสอบเองและมาพูดคุยกับเราเหมือนกัน ซึ่งตรงนี้ก็เหมือนเป็นการจูน ดึงดูดให้คนเข้ามาในระบบ ทั้งวิธีการคัดเลือก กระบวนการอบรมแบบพิเศษในโครงการ ทำให้เค้ารู้สึกว่ามันท้าทาย ก็เลยเป็นที่มาของสิ่งเหล่านี้และขับเคลื่อนผ่านมิติ ครม. เมื่อปี 47 ตอนแรกนี่จะเป็นโครงการนำร่อง โดยสองรุ่นแรกใช้เวลา 26 เดือน โดยรับตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ตั้งแต่รุ่น 3 เป็นต้นมารับตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป แล้วก็ลดเวลาในหลักสูตรเหลือ 22 เดือน”

จากคำให้สัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนมุมมองของผู้นำและผู้บริหารโครงการที่มีมุมมองต่อการบริหารคนเก่งไม่ได้แตกต่างไปจากจุดเริ่มต้นของโครงการหรือระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของต่างประเทศ โดยภาครัฐเริ่มหันมาให้ความสนใจกับการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และการสร้างความท้าทายในงานและอาชีพ เพื่อสร้างแรงดึงดูดให้คนเก่งตัดสินใจเข้าร่วมงานกับภาครัฐด้วยตัวเอง

ในประเด็นเกี่ยวกับระบบการพัฒนาของโครงการ นปร. ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าจุดเด่นของตัวโครงการ คือ การเน้นไปที่เรื่องของการเรียนรู้ระบบการบริหารราชการแผ่นดิน การบริหารงานราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การบริหารงานในองค์การภาคเอกชน การบริหารราชการในต่างประเทศ เรื่องของกฎหมาย เป็นต้น ขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับประเด็นเทคนิค วิธีการบริหารองค์การ ครอบคลุมไปถึงประเด็นเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยในระยะเวลา 22 เดือนของการเรียนรู้ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัตินั้น จะเป็นการเรียนรู้ภาควิชาการ 9 เดือน และปฏิบัติงานราชการอีกทั้งสิ้น 13 เดือน โดยสลับไปมาระหว่าง การเรียนรู้ภาควิชาการและการปฏิบัติงานราชการ สำหรับการปฏิบัติงานราชการ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ทุกคนจะได้มีการเรียนรู้วิถีชุมชน วิธีการนี้ทำให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ลงไปสัมผัสจริง และสามารถเข้าใจวิถีชีวิตหรือแนวความคิดของประชาชนในชนบทได้ดี

จุดเด่นของโครงการอีกหนึ่งประการ คือ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้ออกไปปฏิบัติราชการ และเรียนรู้การบริหารงานจากผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นระยะเวลา 3 เดือน จากกระทรวงหรืออธิบดีอีก 3 เดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มาจากภาคเอกชนมักจะมองไม่เห็นภาพหรือความแตกต่างของหน่วยงานราชการ แต่เมื่อได้ลงไปปฏิบัติงานจริงก็สามารถมองเห็นหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจนขึ้น รวมไปถึงการเรียนรู้ระบบการบริหารงานในหน่วยงานภาคเอกชนชั้นนำในประเทศ เหล่านี้เองที่ทำให้โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ถือว่ามีแตกต่างกับการเข้าสู่ระบบราชการทั่วไปดังคำให้สัมภาษณ์

“จุดแข็งหนึ่งของโครงการ หลายคนบอกว่าไม่เคยเห็นการเรียนรู้วิถีชุมชน การลงพื้นที่กับชาวบ้าน ได้เห็นว่าชีวิตรากหญ้าเป็นเช่นไร เป็นเหมือนการจุดประกาย ท่านเลขาทศพรเรียกว่า Shock and Change เพราะว่าเด็กหลายคนไม่เคยเห็นวิถีชีวิตในต่างจังหวัด และเมื่อมาเรียนภาควิชาการต่าง ๆ

ครั้งแรกที่ได้ออกไปปฏิบัติราชการคือปฏิบัติราชการกับผู้ว่าราชการจังหวัด 3 เดือน จากการสอบถาม นปร. โดยเฉพาะที่มาจากภาคเอกชน คำว่าไม่เคยรู้ว่าการทำอะไร สรรพากรทำงานต่างกับ สรรพสามิตอย่างไร แต่เมื่อเค้าได้ลงไปปฏิบัติในที่ต่างๆ เค้าก็ได้เห็นภาพ และเมื่อเค้าออกจากโครงการ ไปเค้าจะได้มั่นใจว่าเค้าเลือกถูก อันนี้มองว่าเป็นจุดต่างกับการเข้ารับราชการทั่วไป”

“เป็น Action Learning เพราะ 3 เดือนที่เค้าได้อยู่กับผู้บริหาร อยู่กับผู้ว่า 3 เดือน อยู่กับกระทรวง/ อธิบดี 3 เดือนและไปอยู่เอกชน แม้เอกชนจะไม่ได้เอามาโยงกับงานที่ทำแต่ก็จะได้วิธีการบริหาร และพอไปต่างประเทศก็จะได้เห็นอีกแบบหนึ่ง”

5.1.6 ประเด็นความท้าทายในการขับเคลื่อนโครงการนักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่

จากการสัมภาษณ์สามารถจำแนกประเด็นท้าทายสำคัญ 2 ประการ ได้ดังนี้

ประการแรก ความท้าทายในการส่งเสริมให้นักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เป็นผู้ขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงระบบราชการ

ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า การเปิดรับสมัครโครงการนักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีผู้ผ่านการคัดเลือก และทดสอบในละปีประมาณ 40 คน หากมองถึงความต้องการในการขับเคลื่อนระบบราชการในภาพรวม ถือว่ามีนักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ในจำนวนที่น้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการที่มีอยู่ในระบบ ปัจจุบัน อีกทั้งโครงการนักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่มีใช้ระบบ Fast Track เหมือนในต่างประเทศ เมื่อนักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เข้าสู่หน่วยงานราชการแล้ว นักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เหล่านั้น ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากต้องการแข่งขันการกับข้าราชการคนอื่นๆ ซึ่งเป็นวิธีที่จะเปิดโอกาสให้นักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ได้แสดงศักยภาพที่แท้จริงของตนออกมา

ดังนั้น เมื่อระยะเวลาผ่านไป อาจเกิดปัญหาเรื่องนักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่บางคน ไม่สามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตนเลือกลงตอนเริ่มแรกได้ ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ทำให้นักรับราชการการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จำนวนหนึ่งเลือกที่กลับเข้ามาปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเปรียบเสมือน หน่วยงานต้นสังกัด จึงเป็นประเด็นที่ทำให้สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องกลับมาคิดทบทวนอีกครั้งถึงเจตนารมณ์ ในการผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อป้อนเข้าสู่ระบบราชการและหน่วยงานราชการ ดังคำให้สัมภาษณ์

“พอ นปร. จบไปแล้ว เค้าเข้าไปอยู่กับหน่วยงานที่เค้าเลือกเค้าก็ Fit กับหน่วยงาน อาจจะเพราะ เค้าเคยทำงานและเค้าเลือกหน่วยงานเอง แต่ก็มีที่ทำงานไปซักรั้วแล้วเค้าไม่โอเคเค้าก็กลับมา อย่าง ก.พ.ร. ตอนนี้ก็มี นปร. อยู่สิบกกว่าคน”

ประเด็นที่สอง ความท้าทายในการเชื่อมโยงความต้องการทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการ กับความต้องการในการปฏิบัติงานของ นปร.

นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่บางคน เลือกที่จะไม่ปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนถนัด เช่น นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่หลายคนมาจากสายงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านวิทยาศาสตร์ แต่มองข้าม และไม่เลือกที่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานทางด้านนี้ กลับเลือกไปปฏิบัติงานที่กระทรวงอื่น ทำให้บางกระทรวง มี นปร. ไม่กี่คน หรือบางกระทรวงไม่มี นปร. หรือในบางกรณีก็อาจมี นปร. ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับ ความต้องการของหน่วยงาน ดังคำให้สัมภาษณ์

“มีรุ่น 7 ก็มีน้องมาจากสายวิทยาศาสตร์ค่อนข้างเยอะ แต่เมื่อจบโครงการแล้วก็กลับไม่มีใครไปด้าน วิทยาศาสตร์เลย เค้าบอกว่าเค้าเบื่อ Lab แล้ว ก็มีอธิบดีกรมมาพูดคุยกับ นปร. เหมือนกัน ลงมาเอง แต่ตัว นปร. นั้นไม่ไป และหลังจบโครงการเวลาจะลงหน่วยงานก็จะมีหน่วยงานมาขอตัวก่อน ก็คือการสัมภาษณ์ก่อนนั่นเอง ก็มีที่ นปร. สัมภาษณ์แล้วไม่ผ่าน แต่ก่อนจบโครงการก็มีหน่วยงาน ให้เค้าเลือกสามอันดับ ถ้าไม่ได้ในอันดับหนึ่งก็ดูในอันดับถัดไป”

5.2 ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผลการศึกษาในส่วนที่ 5.2 เป็นการอธิบายถึงแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งตามแนวปฏิบัติ ของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน รวมทั้งมุมมองเกี่ยวกับจุดแข็งและความท้าทายในการขับเคลื่อนระบบ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

5.2.1 การกำหนดคุณสมบัติข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System หรือ HiPPS) นั้น เป็นระบบที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ริเริ่มและกำหนดรูปแบบการพัฒนาข้าราชการ ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จากนั้นในปี พ.ศ. 2549 ได้ขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นๆ มาจวบจน ถึงปัจจุบัน เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงให้ได้รับการพัฒนาต่อเนื่องอย่างเป็น ระบบ โดยผ่านกลไกการเรียนรู้ การพัฒนา การส่งเสริมประสบการณ์ เพื่อใช้แก้ปัญหาเกี่ยวกับคนในภาครัฐ ไม่ว่าจะ เป็นภาวะสมองไหล วิฤตโครงสร้างอายุในหน่วยงาน สภาวะการขาดกำลังคนอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุราชการ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมผู้นำที่มีคุณภาพเพื่อเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง¹⁶⁸ ดังคำให้สัมภาษณ์

¹⁶⁸ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=4271&Itemid=248

“เป็นการเตรียมและพัฒนากำลังคนเพื่ออนาคต เพราะข้อมูลที่ประสบ เช่น การขาดแคลนบุคลากร คนเก่งๆ ที่จะเข้าสู่ระบบราชการและคนที่จะเกษียณมีจำนวนมาก แต่ไม่มีกลไกที่จะมารับในส่วนนี้ ส่วนนี้คงเป็นหลักๆ ซึ่งในตอนแรกทำตั้งแต่ปี 46 เป็นโครงการนำร่อง”

จากการสัมภาษณ์พบว่า โครงการนำร่องเริ่มแรกได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงจากหลาย กรมราชการประมาณ 8 กรม ซึ่งได้มีแนวคิดว่าจะร่วมมือกันพัฒนาไปด้วยกัน หลังจากมีการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นในสองรุ่นแรก สำนักงาน ก.พ. ได้นำเสนอผลการดำเนินงานแก่คณะรัฐมนตรี รวมทั้งการเสนอให้มีการขยายผลไปยังส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ด้วยแนวคิดของโครงการ HiPPS คือ เป็นระบบสมัครใจ ดังนั้นเมื่อมีการขยายผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2549 ทางสำนักงาน ก.พ. จึงได้เน้นความร่วมมือแบบสมัครใจ ระหว่างส่วนราชการและตัวข้าราชการในการเข้าสู่ระบบ ทั้งนี้ ในปัจจุบันการเข้าสู่ระบบ HiPPS ยังคงเป็นระบบสมัครใจ ทางสำนักงาน ก.พ. จะมีหนังสือเวียนเพื่อแจ้งส่วนราชการที่ถือปฏิบัติ และหากส่วนราชการ ต้องการพัฒนากลไกหรือระบบการบริหารคนเก่งของตนเองได้ก็ให้พึงปฏิบัติ โดยทางสำนักงาน ก.พ. ยังคงเป็นหน่วยงานที่ดูแลภาพรวมและมาตรฐานของ HiPPS ของระบบราชการทั้งหมด ดังคำให้สัมภาษณ์

“ว่าจะสมัครใจก็ไม่เชิง คือ เรามีหนังสือเวียนที่แจ้งส่วนราชการถือปฏิบัติ ส่วนราชการอาจไม่จำเป็นต้องใช้ระบบ HiPPS แต่ถ้าพัฒนากลไกของตัวเองได้ก็ทำไป ก.พ. ก็ยังคงดูภาพรวมของมาตรฐาน คนที่เป็น Talent ของระบบราชการทั้งหมด แต่ว่าถ้าส่วนราชการคิดว่าเค้ามีกำลังคนคุณภาพ ใน Version ของเค้าเองก็สามารถดูแลต่อไปได้ เพราะว่าการพยายามที่จะส่งคนเข้าสู่ระบบ HiPPS แต่ก็มาติดขัดเรื่องการสอบ แต่ไม่ยากให้ละเอียดคนกลุ่มนี้ ก็ให้มีระบบดูแลเค้า”

แรกเริ่มโครงการนำร่อง HiPPS ไม่ได้มีกลไกใดในการคัดเลือกข้าราชการเข้าสู่ระบบ แต่เปิดโอกาสให้ส่วนราชการนั้นเป็นคนคัดเลือกกลุ่มคนเก่งของตนเอง จากนั้นมาในรุ่นที่ 3 เป็นต้นมาได้เริ่มใช้ผลการทดสอบ TOEFL มาประกอบการพิจารณาเข้าโครงการ ทั้งนี้ เกณฑ์ผลคะแนนการทดสอบภาษาอังกฤษในช่วงระยะนี้ค่อนข้างจะหย่อน คือ สำนักงาน ก.พ. เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS โดยมีผลการทดสอบ TOEFL ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน แต่ข้าราชการสามารถใช้ผลการทดสอบที่ 450 คะแนนเพื่อเข้าร่วมโครงการ และให้ระยะเวลา 1 ปี ในทดสอบภาษาอังกฤษให้ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนน และเนื่องจากข้าราชการหลายคนไม่สามารถทดสอบ TOEFL ให้มีผลคะแนนตามที่กำหนดไว้ได้ ส่งผลให้ข้าราชการหลายคนต้องออกจากโครงการไป จากนั้นจึงมีการเข้มงวดเกี่ยวกับผลการทดสอบภาษาอังกฤษมากขึ้น โดยกำหนดให้ข้าราชการต้องมีผลการทดสอบภาษาอังกฤษหรือ TOEFL ไม่ต่ำกว่า 500 คะแนนตั้งแต่วันที่สมัครเข้าร่วมโครงการ และสำนักงาน ก.พ. ได้เพิ่มทางเลือกในการทดสอบภาษาอังกฤษให้มีมากขึ้น เช่น ผลการทดสอบภาษาอังกฤษ IELTS หรือ ผลการทดสอบภาษาอังกฤษของกระทรวงต่างประเทศ อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ได้มีการปรับปรุงการทดสอบ

การเข้าร่วมโครงการให้มีประสิทธิภาพมาโดยตลอด ตั้งแต่รุ่นที่ 7 มีการใช้เครื่องมือที่วัดสมรรถนะ และมีการใช้กลไกของระบบ Assessment Center Method (ACM) ในการคัดเลือกดั่งคำให้สัมภาษณ์

“ทำวิจัยในรุ่น 5 ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนที่จะมาเป็น HiPPS ก็คือเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งได้อาจารย์จากมหิดลช่วยทำ ถ้ามองความคิดเห็นจากผู้บริหาร คนที่ไม่ได้อยู่ในระบบหัวหน้างาน คนที่ไม่ใช่ Talent แต่เป็นเพื่อนร่วมงานกับกลุ่ม Talent ก็คือถามความคิดเห็นค่อนข้างเยอะ ก็เลยได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือว่าแบบความคาดหวัง ก็ประมาณ 11 ตัว ตั้งแต่รุ่น 7 เป็นต้นมา พอเริ่ม Competency Model System ก็ค้นหาเครื่องมือที่จะมาวัด Competency เราเลยใช้กลไกพวก Assessment Center มากขึ้น . . . ใน 11 ตัวจะมี 5 ตัวหลัก ที่เป็น Core Competency ของข้าราชการอยู่แล้ว 6 ตัว ที่เพิ่มเข้ามาจะเป็นมองภาพรวม ในรายงานประจำปี มีนะคะ ก็มี Creative มุ่งมั่นเรียนรู้พัฒนา อุทิศตนเพื่อสังคม ความผูกพันต่อระบบราชการ เหล่านี้เป็นตัวที่เพิ่มเข้ามา”

สำหรับการทดสอบ Competency ในช่วงประมาณสองปีแรก สำนักงาน ก.พ. ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้ออกแบบวิธีการประเมินสมรรถนะและวัดระดับ หลังจากนั้นได้ร่วมมือกับคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยยังคงตัวแบบสมรรถนะไว้ดั้งเดิม แต่รูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการวัดสมรรถนะเปลี่ยนไป

5.2.2 การสรรหาคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

การสรรหาข้าราชการเพื่อเข้าร่วมโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีด้วยกัน 2 วิธี คือ วิธีที่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นเป็นผู้เสนอรายชื่อข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสำนัก ระดับกองหรือส่วนราชการอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองเพื่อให้ความเห็นชอบ และอีกหนึ่งวิธีคือตัวข้าราชการนั้นๆ เป็นผู้สมัครเข้าร่วมเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาในระดับสำนัก ระดับกองหรือส่วนราชการอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ

แรกเริ่มระบบการคัดเลือก HiPPS มีเพียงขั้นตอนเดียว คือ การคัดเลือกโดยส่วนราชการ แต่นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา มีการปรับปรุงระบบการคัดเลือกใหม่เพิ่มมาเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการคัดเลือกโดยส่วนราชการ (Short – List) โดยส่วนราชการเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรของตน และขั้นตอนการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. (Final – List) เป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้มั่นใจว่าได้ตัวแทนจากในแต่ละส่วนราชการที่มีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีหลักเกณฑ์และมาตรฐานดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการคัดเลือกโดยส่วนราชการ

- 1.1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ
- 1.2) มีอายุราชการในระดับปริญญาตรี 2 ปี หรือในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก 1 ปี

1.3) ผลการทดสอบภาษาอังกฤษอย่างใดอย่างหนึ่ง อาทิ

1.3.1) ผลการทดสอบ IELTS ในระดับ 6.0

1.3.2) ผลการทดสอบ TOEFL

- ทดสอบโดยระบบ Internet Based 61 คะแนนขึ้นไป

- ทดสอบโดยระบบ Paper Based 500 คะแนนขึ้นไป

- ทดสอบโดยระบบ Computer Based 173 คะแนนขึ้นไป

1.3.3) ผลการทดสอบ CU –TEP 60 คะแนนขึ้นไป

1.3.4) ผลการทดสอบ DVIFA (กรมวิเทศ) 60 คะแนนขึ้นไป

1.4) คุณสมบัติอื่นๆ เช่น ศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา ความประพฤติดี ปฏิบัติตน อยู่ในจรรยาและมีระเบียบวินัย

2) ขั้นตอนการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ.

2.1) การทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Test) โดยได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50

2.2) การประเมินคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Assessment Center Methods)

3) การยกเว้นการทดสอบในบางกลุ่มวิชา

สำหรับกระบวนการคัดเลือกในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับใช้เครื่องมือการคัดเลือกโดยแบ่งตามกลุ่มกำลังคนคุณภาพต่างๆ อาจจะมีการยกเว้นการทดสอบในบางกลุ่มวิชา เช่น กรณีที่ข้าราชการกลุ่มนั้นเคยผ่านกระบวนการทดสอบหรือคัดเลือกที่เข้มข้นและมีระบบการรับรองที่ได้มาตรฐาน อาทิ กลุ่มนักเรียนทุนรัฐบาลจะได้รับการยกเว้นการทดสอบวิชาความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Test) กลุ่มผู้นำคลื่นลูกใหม่ หรือนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จะได้รับการยกเว้นการประเมินคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Assessment Center Methods) หรือได้รับการยกเว้นการทดสอบภาษาอังกฤษหากกลุ่มข้าราชการเหล่านั้นมีผลการสอบภาษาอังกฤษที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เช่น CU–TEP, TOEFL, IELTS หรือ DVIFA (กรมวิเทศ) เป็นต้น¹⁶⁹

จากข้อมูลจำนวนของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รุ่นที่ 1–9 ซึ่งจำแนกและสรุปได้ 8 ด้าน คือ จำแนกตามสถานภาพ จำแนกตามเพศ จำแนกตามช่วงอายุ จำแนกตามระดับ จำแนกตามตำแหน่งเป้าหมาย จำแนกตามการศึกษาสูงสุด จำแนกตามความเชี่ยวชาญ 10 ลำดับแรก และจำแนกตามสถานภาพการเป็นกำลังคนคุณภาพกลุ่มอื่นๆ โดยสามารถสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

¹⁶⁹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2558. การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2558 จาก www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=3669 &catid=45

ตารางที่ 5.6 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-9 จำแนกตามเพศ¹⁷⁰

เพศ	จำนวน (คน)
ชาย	250
หญิง	304
รวม	554

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากตารางที่ 5.6 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-9 มีจำนวนทั้งสิ้น 554 คน โดยมีเพศหญิงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่เป็นผู้หญิงจำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และเป็นเพศชาย 250 คน คิดเป็นร้อยละ 45

ตารางที่ 5.7 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)
41 – 50 ปี	51
31 – 40 ปี	307
21 – 30 ปี	57
ไม่ระบุข้อมูล	139
รวม	554

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากตารางที่ 5.7 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-9 ทั้งสิ้น 554 คน ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 307 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาคือช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 9 ตามลำดับ ทั้งนี้ ไม่สามารถระบุข้อมูลได้จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 25

¹⁷⁰ รายงานประจำปีระบบบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

ตารางที่ 5.8 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามระดับการศึกษา

ช่วงอายุ	จำนวน (คน)
ปริญญาเอก	95
ปริญญาโท	369
ปริญญาตรี	90
รวม	554

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากตารางที่ 5.8 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-9 ทั้งสิ้น 554 คน จบการศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 67 รองลงมาคือระดับปริญญาเอกจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 17 และในระดับปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 16

ตารางที่ 5.9 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามตำแหน่ง

ระดับ	จำนวน (คน)
เชี่ยวชาญ	2
ชำนาญการพิเศษ	32
ชำนาญการ	287
ปฏิบัติการ	233
รวม	554

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากตารางที่ 5.9 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-9 มีจำนวนทั้งสิ้น 554 คน อยู่ในระดับชำนาญการมากที่สุด จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 52 รองลงมาคือ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 42 และในระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 5 และน้อยที่สุดคือระดับเชี่ยวชาญจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1

ตารางที่ 5.10 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามความเชี่ยวชาญ 10 ลำดับแรก

สาขาวิชา	จำนวน (คน)
เศรษฐศาสตร์	88
วิศวกรรมศาสตร์	84
รัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์	45
บริหารธุรกิจ/พาณิชยศาสตร์	41
นิติศาสตร์	37
วิทยาการสิ่งแวดล้อม/ทรัพยากรธรรมชาติ	25
เภสัชศาสตร์	22
การบัญชี	17
วิทยาศาสตร์ประยุกต์	17
สารสนเทศศาสตร์/คอมพิวเตอร์	17
รวม	393

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากตารางที่ 5.10 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1–9 ทั้งสิ้น 393 คน เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์มากที่สุด จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22 รองลงมาคือวิศวกรรมศาสตร์ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และในด้านรัฐศาสตร์/รัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.11 จำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจำแนกตามสถานภาพการเป็นกำลังคนคุณภาพกลุ่มอื่นๆ

กำลังคนคุณภาพ	จำนวน (คน)
นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่	43
ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย	46
นักเรียนทุนรัฐบาล	143
รวม	232

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากจากตารางที่ 5.11 ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1–9 ตามกลุ่มกำลังคนคุณภาพทั้งสิ้น 232 คน เป็นนักเรียนทุนรัฐบาลมากที่สุด จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาคือผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 18

ทั้งนี้ จากตารางที่ 5.11 จะเห็นได้ว่ามีการเชื่อมต่อการรับกลุ่มคนเก่งจากรูปแบบอื่นๆ เข้าสู่ระบบ HiPPS โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่เป็นนักเรียนทุนรัฐบาล ดังคำให้สัมภาษณ์

“ก็พยายามจะบูรณาการกับทาง ก.พ.ร. ว่าจริงๆ แล้วไม่ว่าจะเป็น Talent กลุ่มไหน Source ที่เข้ามา อย่างเช่นนักเรียนทุนที่เรา Invest เข้าไปแล้ว กลุ่ม นปร. ที่เรา Invest กับเค้าไปเรียบร้อยแล้ว กลุ่มอื่นๆ อย่างเช่นหลักสูตร New Wave, Leadership ที่เป็นการพัฒนาที่เคยมีการลงทุนคัดเลือกคนกลุ่มนี้ ให้มาฝึกอบรมหรือพัฒนาหรือที่ถูก Identify ว่าเป็นกลุ่ม Talent มาแล้ว ก็พยายามต่อต่อให้เค้า ลงส่วนราชการ อันนี้ก็เป็นการต่อต่อจาก นปร. เช่น นปร. เคยสอบ Assessment Center เราก็จะ Wave ตรง Assessment Center เข้ามาสู่ HiPPS เมื่อเข้ามา HiPPS ยังไม่เคยสอบ Aptitude ไซ้ใหม่ ก็มาสอบ Aptitude ซะ ก็พยายามลด Process ในการคัดเลือกและลดต้นทุนในการคัดเลือกด้วย ก็ถือว่ายังไงเค้าก็เคยถูก Identify มาแล้ว”

ตารางที่ 5.12 สรุปจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้ง 10 รุ่น แยกตามกระทรวง/ทบวงและสังกัดอื่นๆ¹⁷¹

สังกัด	จำนวน (คน)
กระทรวงการคลัง	164
สำนักนายกรัฐมนตรี	122
กระทรวงสาธารณสุข	60
กระทรวงพลังงาน	56
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	54
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	38
กระทรวงคมนาคม	37
กระทรวงมหาดไทย	28
กระทรวงแรงงาน	26
กระทรวงอุตสาหกรรม	25
กระทรวงยุติธรรม	24
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	22
กระทรวงพาณิชย์	15
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	11
กระทรวงศึกษาธิการ	10
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	9
กระทรวงวัฒนธรรม	5
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	4
ส่วนราชการอื่นๆ ที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง	9
รวม HiPPS ทั้งหมด	719

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

¹⁷¹ รายงานประจำปีระบบบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

จากตารางที่ 5.12 มีข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รุ่นที่ 1-10 ทั้งสิ้น 719 คน สังกัดกระทรวงการคลังมากที่สุดอยู่ที่ 164 คน คิดเป็นร้อยละ 23 รองลงมา คือ สำนักงานกฤษฎมนตรี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 17 และกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ตามลำดับ

จากข้อมูลในตารางข้างต้นสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งให้ข้อมูลว่า กรมที่นำระบบ HiPPS ไปปฏิบัติอย่างเต็มระบบและต่อเนื่องมากที่สุดตั้งแต่เริ่มโครงการนำร่อง คือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง เนื่องจากได้ปฏิบัติตามกลไกที่มีของโครงการร่วมกับทางสำนักงาน ก.พ. มาตั้งแต่เริ่มต้น หน่วยงานมีเข้าใจระบบ HiPPS มาโดยตลอด ใช้ประโยชน์จากตัวระบบ รวมไปถึงการต่อยอดและพัฒนา ระบบ HiPPS อีกทั้งฝ่ายบริหารเองก็มีความเข้าใจกลไกและการทำงานของตัวระบบนี้เช่นกัน และสำหรับกรมที่มีจำนวนข้าราชการที่อยู่ในระบบ HiPPS มากที่สุด คือ กรมสรรพากร กระทรวงการคลังเช่นกัน โดยในปัจจุบันกรมสรรพากรมีจำนวนข้าราชการในหน่วยงานที่เข้าสู่ระบบ HiPPS เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังคำให้สัมภาษณ์

“คนที่ เป็น HiPPS ที่อยู่เศรษฐกิจการคลังที่เติบโตสูงสุดก็เป็น ผอ.สำนัก ก็เป็น HiPPS รุ่นแรก ซึ่งตอนนี้เค้าก็เป็นเหมือนพี่เลี้ยงน้องๆ HiPPS มากมาย เพราะเค้าเป็น ผอ. อายุประมาณ 40 อย่าง HiPPS ก.พ. ที่เป็นชำนาญการพิเศษก็เร็ว คือเกิด พ.ศ. 2521 ก็เป็นชำนาญการพิเศษแล้ว”

จากข้อค้นพบในข้างต้น ผู้วิจัยสังเกตว่าส่วนราชการที่มี นปร. มากที่สุดคือกระทรวงพาณิชย์เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีความมั่นใจในภาพลักษณ์ของโครงการ ขณะที่ความนิยมของส่วนราชการที่มีต่อระบบ HiPPS นั้นแตกต่างกัน โดยส่วนราชการที่สนับสนุนระบบนี้มากที่สุดคือ กระทรวงการคลัง แต่เมื่อสอบถามถึงเหตุผลทำให้ทราบว่าเป็นเหตุผลเดียวกันกับโครงการ นปร. โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยพบว่า กระทรวงการคลังมีกลไกที่ส่งเสริมระบบดังกล่าวซึ่งได้รับการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“กรมที่เวิร์คที่สุดที่เริ่มมาตั้งแต่ต้นนำร่อง ก็จะมีเศรษฐกิจการคลัง ที่บอกว่าเวิร์คเพราะเค้ามีกลไกซึ่งเค้าได้เริ่มกับเรามาตั้งแต่ต้น เค้าก็จะมีใจและความเข้าใจและพัฒนาปรับปรุงมาเรื่อยๆ แล้วเค้าใช้กลไกสิทธิประโยชน์จากตัวระบบ การให้ผลต่อยอดและฝ่ายบริหารมีความเข้าใจ สำหรับกรมที่มีจำนวน HiPPS เยอะที่สุดก็คือเศรษฐกิจการคลังนี่แหละ แต่ว่าได้เริ่มเติบโตไปบ้างแล้ว คือระบบเราถ้าเติบโตเป็นชำนาญการพิเศษก็จะออกจากระบบ สรรพากรก็ทยอยมา”

5.2.3 การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

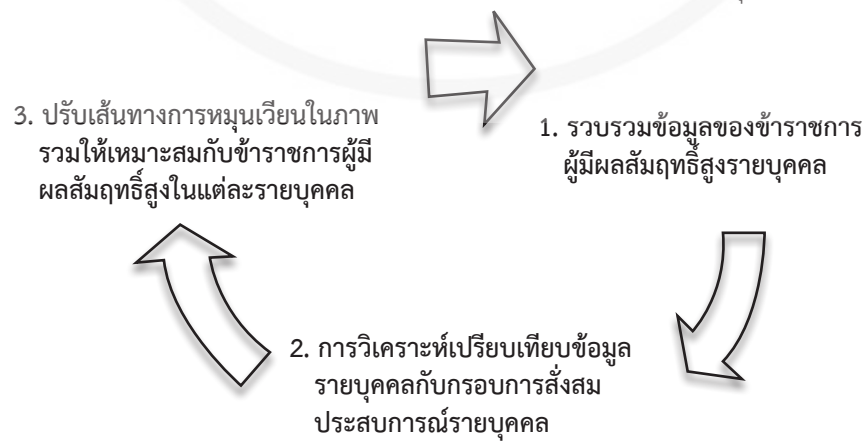
การพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ การพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล หรือ Individual Experience Accumulation Framework (I – EAF) และการอบรมและพัฒนา (Training & Development) โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาตามกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล หรือ Individual Experience Accumulation Framework (I – EAF)

เป็นแผนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง บูรณาการระบบการปฏิบัติงาน การบริหารงานและการหมุนเวียนงานเข้าด้วยกันอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ เพื่อให้ความสอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ซึ่งส่วนราชการจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงาน และศักยภาพของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง คำนึงถึงลักษณะเฉพาะของหน่วยงานและกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางของการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง รวมไปถึงการพิจารณาว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนั้นๆ ควรมีความสามารถ ทักษะ และความรู้ในด้านใดและในระดับใด

สำหรับกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล หรือ Individual Experience Accumulation Framework (I – EAF) นั้น เมื่อข้าราชการได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแล้ว ส่วนราชการที่รับผิดชอบจะมีการทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล เพื่อเป็นการเริ่มต้นการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคน โดยผ่านการหมุนเวียนงาน การสอนงานของหัวหน้างานผ่านระบบ Coaching การติดตามงานผ่านระบบพี่เลี้ยง หรือการพัฒนาในชั้นเรียน (In – Class Training) นอกจากนี้ การบริหารผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงแต่ละคนก็ต้องพิจารณาจากกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคลเป็นหลัก ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ภาพที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์รายบุคคล¹⁷²



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555. คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณ – คอมพิวเตอร์การพิมพ์.

¹⁷² สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555. คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณ – คอมพิวเตอร์ การพิมพ์. หน้า 62.

ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายเพิ่มเติมว่า กรอบสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework หรือ EAF) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารพัฒนาและวางแผนทางการเติบโต (Career Path) ของข้าราชการในระบบ HiPPS โดยส่วนราชการต้นสังกัดของข้าราชการมีหน้าที่ในการบริหารจัดการตามแนวทางนี้ เนื่องจากส่วนราชการคือผู้กำหนดตำแหน่งเป้าหมายของเหล่าข้าราชการที่เป็น HiPPS บางครั้งผู้บริหารในส่วนราชการที่นำระบบ HiPPS ไปปฏิบัติก็มีการปฏิบัติตามแนวทางอย่างเข้มงวด การปฏิบัติที่เข้มงวดนี้เองที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและตัวข้าราชการ อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า การปฏิบัติตามกรอบอย่างเข้มงวดคือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือการไม่ปฏิบัติตามกรอบคือวิธีการที่แย่ที่สุด เนื่องจากการปฏิบัติตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ของส่วนราชการมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในหน่วยงานหรือโครงสร้างต่างๆภายในด้วย ข้าราชการระบบ HiPPS ในบางหน่วยงานอาจจะเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างรวดเร็ว แต่ในบางหน่วยงานอาจจะเติบโตช้า ดังนั้น ผู้ที่จะมาดูแลกรอบสั่งสมประสบการณ์ต้องมองเห็นภาพรวมของส่วนราชการทั้งหมด สำนักงาน ก.พ. มีหน้าที่เพียงแนะนำและส่งเสริมให้ปฏิบัติเท่านั้น ดังคำให้สัมภาษณ์

“บางครั้งคนเตรียมกรอบก็คือ ผอ. และทำให้กรอบของ HiPPS เต็ม Max คือใส่เต็มที่เลยอัดฉีดเน้นน้องต้องรู้ทุกเรื่อง ทำให้แต่ละที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งไม่ได้มีอันไหนที่จะบอกว่า Pattern ไหนที่จะดีหรือดีที่สุด อันไหนที่ไม่ใช่ ราชการบางที่ขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง บางคนขึ้นเร็วโตเร็วเพราะอาจได้รับจากฝ่ายบริหาร แต่ในบางคนก็มีเส้นทางของเค้าแต่ก็โตเหมือนกัน กรอบ EAF จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ขึ้นอยู่กับแต่ละกรม . . . หลังปี พ.ศ. 2551 ก.พ. กระจายอำนาจให้ส่วนราชการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลค่อนข้างเยอะ พอให้อำนาจส่วนราชการไปแล้ว ก.พ. เป็นเพียงผู้แนะนำ ผู้ Consult แต่คนตัดสินใจหลักอยู่ที่ส่วนราชการ”

2) การอบรมและพัฒนา (Training and Development)

เป็นการเสริมสร้างทักษะ เพิ่มพูนระดับความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานราชการให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานราชการในแต่ละช่วงระยะเวลานั้นๆ ซึ่งส่วนราชการต้องเป็นผู้ดำเนินการและจัดส่งข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าร่วมการฝึกอบรมและผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นพื้นฐานให้เกิดการดำเนินงานแบบองค์รวมสำหรับการเตรียมกำลังคนที่มีคุณภาพของส่วนราชการภายใต้ระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง¹⁷³

¹⁷³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555. คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณ - คอมพิวเตอร์ การพิมพ์. หน้า 62.

จากการสัมภาษณ์พบว่าการพัฒนาตามระบบ HiPPS ในช่วงแรกเป็นการลงทุนเกี่ยวกับการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ ระยะเวลาในแต่ละครั้งประมาณสองสัปดาห์ และให้ทาง Development Dimensions International หรือ DDI นำเครื่องมือที่วัดคุณลักษณะ เช่น 7 Habits และ DISC เพื่อวัดและพัฒนา HiPPS โดยทางสำนักงาน ก.พ. ต้องการให้หลักสูตรการพัฒนาเป็นแบบ Premium Package ค่าใช้จ่ายในระยะแรกนั้น จึงค่อนข้างสูงมาก แต่หลังจากนั้นมาทางสำนักงาน ก.พ. ได้ใช้วิธีการบริหารจัดการเอง โดยใช้วิธีการจัดหลักสูตร เป็นแบบ Training Roadmap ประมาณ 15 หลักสูตรต่อปี ข้าราชการสามารถเลือกว่าจะลงพัฒนาในหลักสูตรใด ได้ประมาณ 3-5 หลักสูตรต่อปี

เมื่อประมวลกิจกรรมการพัฒนาตลอดทั้งปีจะพบว่ากิจกรรมการพัฒนา HiPPS มีความหลากหลาย และเน้นที่การพัฒนาทักษะที่เรียกว่า Soft Skills ดังตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 แสดงประมวลกิจกรรมสำคัญในระบบ HiPPS ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557¹⁷⁴

กิจกรรมสำคัญในระบบ HiPPS ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	
เดือน พฤษภาคม 2556	
วันที่	หัวข้อ
13-15	กิจกรรม HiPPS Camp
17-30	หลักสูตรพัฒนา HiPPS รุ่นใหม่
เดือน กุมภาพันธ์ 2557	
วันที่	หัวข้อ
4	หลักสูตร “การคิดเชิงสร้างสรรค์”
4-6	หลักสูตรนักรับพยากรณ์บุคคลมีอาชีพ (HR Pro)
9	ผู้รับทุน HiPPS นำเสนอ Project จากการศึกษาดูงาน
24	หลักสูตร “Effective Presentation”
26	หลักสูตร “Advanced Presentation”
เดือน มีนาคม 2557	
วันที่	หัวข้อ
4	หลักสูตร “การบริหารความขัดแย้ง”
7	กิจกรรม Site Visit @ ธนาคารไทยพาณิชย์
10	หลักสูตร “DISC สำหรับคัดเลือกบุคลากร”
17	หลักสูตร “Effective Communication”
21	หลักสูตร “Creative Leadership”
26	กิจกรรม CEO Visit

¹⁷⁴ รายงานประจำปีระบบบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

ตารางที่ 5.13 แสดงประมวลกิจกรรมสำคัญในระบบ HiPPS ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 (ต่อ)

กิจกรรมสำคัญในระบบ HiPPS ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557	
เดือน เมษายน 2557	
วันที่	หัวข้อ
4	หลักสูตร “ภาวะผู้นำและการบริหารทีมงาน”
เดือน พฤษภาคม 2557	
วันที่	หัวข้อ
16-17	กิจกรรม “คิด” การเสวนาและสร้างเครือข่ายนักบริหาร
26 พ.ค.-6 มิ.ย.	ทุนหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและความเป็นผู้นำ
30	สิ้นสุดกระบวนการคัดเลือก HiPPS รุ่นที่ 10 โดยส่วนราชการ
เดือน มิถุนายน 2557	
วันที่	หัวข้อ
16-17	สอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude test) เพื่อคัดเลือก HiPPS รุ่น 10
เดือน กรกฎาคม 2557	
วันที่	หัวข้อ
16-18	ประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อคัดเลือก HiPPS รุ่นที่ 10
30	ประกาศผลรายชื่อ HiPPS รุ่นที่ 10
เดือน สิงหาคม 2557	
วันที่	หัวข้อ
14	กิจกรรมปฐมนิเทศ HiPPS รุ่นที่ 10
15	กิจกรรมสัมมนาวิชาการประจำปีกลุ่มกำลังคนคุณภาพ
15-16	กิจกรรมวันดีดี
19	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำกรอบ EAF รายบุคคล

ที่มา: รายงานประจำปีระบบบริหารผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HiPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf

5.2.4 การให้ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนของข้าราชการในระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง จะได้ค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติมจากกรณีการเลื่อนเงินเดือนในกรณีปกติ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ข้าราชการในระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นในแต่ละส่วนราชการ ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติ ในอัตราร้อยละ 1 ของฐานในการคำนวณต่อรอบการประเมิน
- 2) การเลื่อนเงินเดือนกรณีปกติกับกรณีพิเศษรวมกันต้องไม่เกินร้อยละ 6 ของฐานในการคำนวณ
- 3) แต่ละส่วนราชการจะมีจำนวนข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง หากมีเศษจากการคำนวณเป็น 0.5 หรือมากกว่าให้ปัดเป็น 1 คน

4) ส่วนราชการที่มีจำนวนข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงน้อยกว่า 4 คน ให้มีโควตาการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจำนวน 1 คน

5) ส่วนราชการที่มีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงนอกเหนือจากโควตาปกติ จะต้องเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลในระดับดีเด่นทุกคน สำหรับการเป็นการสร้างแรงจูงใจในภาพรวมอย่างเป็นธรรมของส่วนราชการ เมื่อส่วนราชการได้พิจารณาดำเนินการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ให้ส่วนราชการนั้นๆ แจ้งผลการปฏิบัติให้สำนักงาน ก.พ. ทราบ¹⁷⁵

นอกจากคำตอบที่กล่าวมาแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เพิ่มเติมว่าสิ่งจูงใจที่ HiPPS จะได้รับคือการได้พัฒนาศักยภาพซึ่งเชื่อมโยงกับกรอบสัมประสมการณ ดั่งคำให้สัมภาษณ์

“จุดเน้นก็เลยเปลี่ยนมาที่การพัฒนา จนมีกรอบสัมประสมการณที่อย่างน้อยก็จะได้รู้ว่าพัฒนาอะไรได้รับทุนรัฐบาล การฝึกอบรมระยะสั้น เป็น Package การพัฒนา”

5.2.5 จุดแข็งของระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จุดแข็งของระบบ HiPPS มีใช้การเติบโตตามเส้นทางอาชีพอย่างรวดเร็วเฉกเช่นอังกฤษหรือสิงคโปร์ ดังคำให้สัมภาษณ์

“จุดแข็งของระบบ HiPPS ตอนนี่ก็คือ ไม่ใช่การเติบโตเร็วแน่ๆ อย่างอังกฤษ Fast Stream ก็เร็ว สิงคโปร์ก็เร็ว แต่พอมาถึงตอนที่ทำโครงการนำร่องและเสนอต่อ ครม. ว่าจะขยายระบบก็มานั่งทบทวนว่า คำว่า Fast คงขยไม่ได้ในระบบราชการไทย เพราะแม้กระทั่งนายก็ไม่ยอมรับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น เพื่อนร่วมงานก็ไม่ยอมรับในการโตเร็ว”

เนื่องจากการเจริญเติบโตเร็วขึ้นเป็นปัจจัยอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ Fast Track ไม่ได้รับการยอมรับสำนักงาน ก.พ. จึงเน้นไปที่การพัฒนาข้าราชการตาม Training Roadmap ที่ได้วางไว้ Package การอบรมระยะสั้นที่กำหนดเป็นหลักสูตรเพื่อการพัฒนาโดยเฉพาะ และบางกรณีเช่นทางสำนักงาน ก.พ. การันตีการเติบโตความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้ถึงในระดับชำนาญการพิเศษ บางกรมมีการกำหนดตำแหน่งชำนาญการพิเศษไว้จำนวนจำกัด การที่ข้าราชการจะขึ้นสู่ตำแหน่งนี้ได้จึงต้องเป็นไปตามลำดับหรือโควตา ซึ่งหากข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ก็จะมีโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่งชำนาญการพิเศษได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรอลำดับหรือโควตาใดๆ

¹⁷⁵ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555. คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณ – คอมพิวเตอร์ การพิมพ์. หน้า 98.

ในบางกรมหรือบางสายอาชีพอย่างเช่นนักวิทยาศาสตร์หรือแพทย์นั้นสามารถเติบโตได้ด้วยตัวเองจนถึงชำนาญการพิเศษ แต่ที่ข้าราชการเหล่านี้เลือกเข้าสู่ระบบ HiPPS เพราะต้องการ Package การพัฒนาต่างๆ ซึ่งหลายหลักสูตรผู้ที่เป็น HiPPS เท่านั้นจึงจะมีสิทธิ์เข้าร่วม อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้าราชการหลายคนเลือกที่จะเข้าสู่ระบบ HiPPS นอกเหนือจาก Package การอบรมข้างต้นคือความสัมพันธ์ด้านเครือข่าย การที่ข้าราชการเข้าสู่ระบบ HiPPS ทำให้เหล่าข้าราชการได้พบปะและเจอเพื่อนข้าราชการต่างกรม หรือบางกรมเองมีสำนักงานอยู่ทั่วประเทศอย่างกรมชลประทาน ในการทำงานปกติข้าราชการร่วมกรมอาจจะไม่ได้พบปะหรือเจอกัน แต่กลับได้มาเจอกันระหว่างเข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้ ยังมีการสร้างเครือข่ายของเหล่าข้าราชการที่เป็น Talent ในโครงการอื่นๆ ด้วย เช่น กิจกรรมวันดีที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. จะเชิญนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ หรือ นปร. เข้าร่วมกิจกรรมด้วย เป็นการสร้างเครือข่ายกลุ่มกำลังคนคุณภาพ โดยการปฏิบัติกิจกรรม CSR ร่วมกัน สำหรับอีกหนึ่งกิจกรรมระหว่างเครือข่าย คือ เวทีสัมมนาวิชาการประจำปี ซึ่งจะเชิญ Talent เช่น นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ New Wave และนักเรียนทุนรัฐบาลร่วมด้วย เป็นต้น

5.2.6 ประเด็นความท้าทายในการขับเคลื่อนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

1) ความท้าทายเกี่ยวกับตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ชี้ให้เห็นถึงประเด็นท้าทายเกี่ยวกับตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไว้ดังต่อไปนี้

1.1) Assignment (การมอบหมายงาน) บางครั้งการปฏิบัติงานตามกรอบสั่งสมประสบการณ์ ผู้บังคับบัญชาอาจจะมอบหมายงานที่ไม่ได้มีความสำคัญหรือมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่ ส่งผลให้ข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.2) Acception (การได้รับการยอมรับ) หากผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับข้าราชการหรือ Talent เหล่านี้ ส่งผลให้การปฏิบัติไม่เกิดประสิทธิภาพ และการปฏิบัติตามกรอบ EAF อาจจะไม่ประสบความสำเร็จตามไปด้วย

1.3) Attitude (ทัศนคติ) ของภาพรวมของระบบ HiPPS ซึ่งสะท้อนจากภาพลักษณ์ของระบบและตัวข้าราชการที่อยู่ในระบบ แม้ว่าข้าราชการจะอยู่ในระบบ HiPPS แต่บางครั้งก็มิได้มีความเชื่อมั่นต่อตัวระบบมากนัก

ทั้งนี้ สามปัจจัยข้างต้นส่งผลกระทบต่อเนื่องซึ่งกันและกัน หากไม่มีการมอบหมายงาน การได้รับการยอมรับก็จะไม่เกิดขึ้น อาจส่งผลต่อทัศนคติในแง่ลบ หรือหากได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การมอบหมายงานก็จะเกิดขึ้น ข้าราชการที่เป็น HiPPS เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

นอกจากปัญหาดังข้างต้นแล้ว การลาออกจากระบบ HiPPS ก็เป็นประเด็นท้าทายอย่างหนึ่งด้วยระบบ HiPPS เองมีการกำหนดให้ข้าราชการที่เป็น HiPPS ได้หมุนเวียน (Rotation) การปฏิบัติงาน ซึ่งระบบที่กำหนดขึ้นมาบางครั้งไม่เกิดความสอดคล้องกันกับการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลให้ข้าราชการลาออกจากระบบ HiPPS เช่น ศึกษาต่อ แต่งงาน การต้องการย้ายไปปฏิบัติงานต่างจังหวัด

เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการลาออกจากระบบ ดังที่สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากทางสำนักงาน ก.พ. ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“มีเยอะ คือเข้า HiPPS มา พอเริ่มได้สิทธิประโยชน์ เริ่มมีการหมุนเวียนงาน จากนั้นก็เป็นเรื่องของตัวข้าราชการกับทางกรมแล้ว บางครั้งกรมจะ Strict กับเรื่องกรอบการสั่งสมประสบการณ์ ในขณะที่ตัวข้าราชการไม่ Happy แต่ในบางกรณีก็เป็นเรื่องของปัจจัยอื่นๆ รายบุคคลด้วย”

2) ความท้าทายเกี่ยวกับระบบ HiPPS โดยภาพรวม

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือ HiPPS เข้าสู่ปีที่ 11 ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าที่ผ่านมามีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารงานภายในโครงการอยู่ตลอดว่าโครงการจะต้องก้าวไปในทิศทางใด การเชื่อมโยง Talent ในส่วนราชการนอกเหนือจากข้าราชการในโครงการ HiPPS ให้มีความราบรื่นมากขึ้น เช่น ทำอย่างไรในการนำนักเรียนทุนรัฐบาลซึ่งผ่านการลงทุนด้วยงบประมาณที่ค่อนข้างสูงมาเข้าสู่ระบบ HiPPS รวมไปถึงกลไกการประเมินเพื่อส่งข้าราชการที่เป็น HiPPS เข้าสู่หลักสูตรหรือโครงการผู้บริหารในระดับสูงอื่นๆของสำนักงาน ก.พ. และใช้วิธีการใดที่จะส่งต่อเหล่าข้าราชการรุ่นใหม่ไปทดแทนข้าราชการที่กำลังจะเกษียณอายุให้มีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในอดีตสำนักงาน ก.พ. เปิดรับให้ข้าราชการระดับต้น (ระดับปฏิบัติการ) เท่านั้น ที่สามารถเข้า HiPPS ได้ แต่ในรุ่นที่ 7 เป็นต้นมาได้ปรับปรุงการพัฒนาข้าราชการ โดยการเปิดโอกาสให้ข้าราชการในระดับชำนาญการ (บริหารระดับกลาง) มีโอกาสได้เข้าสู่ระบบ HiPPS เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนและทดแทนช่องว่างของกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบราชการในอนาคต ดังคำให้สัมภาษณ์

“ปีนี้ปีที่ 11 แล้ว อย่างที่บอกไป ก็คงรับไปทุกปี ปีนี้เราก็ตบทวน 10 รุ่น เริ่มมาตั้งแต่ 46 ช่วงแรกๆ คือนำร่อง ขยายผลเมื่อปี 49 ตอนนั้นก็สิบรุ่น ก็ปรับปรุงระบบอยู่ว่าทิศทางต่อไปยังไปไหนมันก็ต้องต่อท่อให้มัน Smooth มากขึ้น ตั้งแต่กลุ่มที่ Entry เข้ามาคือนักเรียนทุนรัฐบาลที่ Invest ไปเยอะแล้ว จะมาต่อท่ออย่างไรให้เป็น HiPPS”

“กลไกในการติดตามการใช้ประโยชน์การประเมินผลระหว่างทางตรงนี้ก็คงต้องเกิด ก็คงต่อท่อไปจนถึงระดับ S, SCS หรือไม่ก็อย่างน้อยในระดับ Middle Manager ก็คงต้องให้ถึง ต้องมีกลไกมาอย่าง HiPPS ตอนแรกนำร่องมาจนถึงรุ่น 5 รุ่น 6 ก็รับเฉพาะปฏิบัติการ ระดับที่แบบเพิ่งเข้าใหม่ พอมารุ่นหลังๆ รุ่น 7 ก็รับระดับชำนาญการคือระดับตรงกลางด้วย เพราะว่าคนกลุ่มนี้จริงๆ แล้วจะเป็น Layer ต่อไปที่จะโต เพราะว่า Gap เราไม่ทันพีที่ที่จะเกษียณออกไปแน่ๆ คนที่เข้ามาก็เลยทบทวนคนที่เข้าสู่ระบบว่าไม่ใช่ New Entry เท่านั้นนะ ตรงกลางๆ ก็ควรที่จะเข้ามาเตรียมการพัฒนาอย่างเป็นระบบด้วย”

5.3 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย 2 ระบบ อันได้แก่ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จะพบว่าระบบคนเก่งทั้ง 2 รูปแบบมีความแตกต่างกันดังตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 เปรียบเทียบโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง¹⁷⁶

โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง(HIPPS)
<p>การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มบุคคลผู้พึงสำเร็จการศึกษา กลุ่มบุคคลภายนอกจากภาคเอกชนหรือองค์การระหว่างประเทศ และกลุ่มข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทต่างๆ - ต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปอายุไม่เกิน 30 ปี - หากสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี 	<p>การกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - เลือกจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุให้รับราชการแล้ว - ในกรณีสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจะต้องรับราชการมาไม่น้อยกว่า 2 ปี และในกรณีที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและเอกจะต้องรับราชการมาไม่น้อยกว่า 1 ปี
<p>การสรรหาคัดเลือก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การทดสอบความรู้พื้นฐาน <ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบวิชาความสามารถทางภาษาไทย (เน้นความสามารถทางด้าน การสื่อสาร) - ทดสอบวิชาความถนัดทางเขาวนปัญญา - ทดสอบวิชาความสามารถทางภาษาอังกฤษ (CU-TEP) หรือยื่นผลการทดสอบจากสถาบันที่ได้รับรองมาตรฐาน (TOEFL Paper-based Testing 550 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Computer-based Testing 213 คะแนนขึ้นไป, IELTS คะแนน 6.0 ขึ้นไป) 2. ทดสอบข้อเขียนและการทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์ <ul style="list-style-type: none"> - วัดความรู้ความเข้าใจทางด้านความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้ความคิดเชิงเหตุผลและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหาร การต่างประเทศ ในประเด็นร่วมสมัยของประเทศไทย - ทดสอบวัดสภาวะทางจิตใจและอารมณ์ 3. ประเมินความเหมาะสมทางบุคลิกภาพ พฤติกรรม และเขาวนอารมณ์ <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินพฤติกรรมด้วยวิธี Assessment Center ซึ่งจัดทดสอบโดย คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - การประเมินบุคลิกภาพด้วยการสอบสัมภาษณ์ โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางสาขาวิชาต่างๆ 	<p>การสรรหาคัดเลือก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คัดเลือกโดยส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none"> - เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการ - มีอายุราชการในระดับปริญญาตรี 2 ปี หรือในระดับปริญญาโท, เอก 1 ปี - ผลการทดสอบภาษาอังกฤษอย่างใดอย่างหนึ่ง (IELTS ในระดับ 6.0, TOEFL Internet Based 61 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Paper Based 500 คะแนนขึ้นไป, TOEFL Computer Based 173 คะแนนขึ้นไป, CU –TEP 60 คะแนนขึ้นไป, DVIFA (กรมวิเทศ) 60 คะแนนขึ้นไป - คุณสมบัติอื่นๆ เช่น ศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา ความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยา และมีระเบียบวินัย 2. ขั้นตอนการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. <ul style="list-style-type: none"> - ทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป (Aptitude Test) โดยได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 - การประเมินคุณสมบัติที่พึงประสงค์ (Assessment Center Methods)

¹⁷⁶ ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2558) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557)

ตารางที่ 5.14 เปรียบเทียบโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (ต่อ)

โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.)	ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง(HIPPS)
<p>การพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อสอบคัดเลือกเข้าโครงการได้แล้วจะต้องเข้าโครงการพัฒนาเป็นเวลา 22 เดือน - การเรียนรู้ภาควิชาการ 9 เดือน ครอบคลุมเนื้อหาการบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บริบทและความท้าทายต่อการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายสาธารณะ การบริหารจัดการภาครัฐและการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำ ทักษะและความเป็นข้าราชการที่ดี - การเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเป็นระยะเวลา 13 เดือน 	<p>การพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อผ่านการประเมินแล้วจะมีสิทธิเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยสำนักงาน ก.พ. - หลักสูตร HiPPS (ปีงบประมาณ 2557) ประกอบด้วยหลักสูตรย่อยดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> o หลักสูตรการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) o หลักสูตร Effective Presentation Skill o หลักสูตร Advanced Presentation Skill o หลักสูตรการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) o กิจกรรมศึกษาดูงาน o หลักสูตร DISC สำหรับคัดเลือกบุคลากร o หลักสูตร Effective Communication o หลักสูตร Creative Leadership o หลักสูตรภาวะผู้นำและการบริหารทีมงาน o กิจกรรม “คิด” การเสวนาและสร้างเครือข่ายนักบริหาร - ระยะเวลาในการอบรมประมาณ 13 วัน (รวมศึกษาดูงานในประเทศ) โดยจัดการฝึกอบรมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลา 2-3 เดือน
<p>การจูงใจและการรักษาไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้แรงจูงใจโดยการเทียบประสบการณ์ทำงานจึงทำให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ - เมื่อเข้าสู่โครงการฯ จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่ง นักพัฒนาระบบราชการ สังกัดสำนักงาน ก.พ.ร. และต้องเลือกหน่วยงานที่สังกัด (ที่ระบุความต้องการไว้กับ ก.พ.ร.) โดยผู้ที่สอบได้คะแนนดีกว่าระหว่างที่อยู่ในโครงการจะมีสิทธิได้เลือกส่วนราชการที่จะไปปฏิบัติงานได้ก่อน - โครงการฯ จะดูแล นปร. จนกระทั่ง นปร. ได้ปฏิบัติงานที่ส่วนราชการต้นสังกัด 	<p>การจูงใจและการรักษาไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเส้นทางพิเศษแต่มีกลไกการหมุนเวียนงาน (Rotation) และการมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทาย เน้นการพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมให้คนเก่งได้วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ - เปิดโอกาสให้คนเก่งจากระบบอื่นๆ อาทิ นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย และนักเรียนทุนรัฐบาลสามารถเข้าร่วมโครงการ HiPPS ได้ (ภายใต้การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาและส่วนราชการต้นสังกัด)

ที่มา: เกี่ยวกับ นปร. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://psedthai.com/index.php/about-psed> และ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การคัดเลือกข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2558 จาก www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=3669&catid=45

จากตารางที่ 5.14 เปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเห็นได้ว่าโครงการ นปร. เป็นโครงการที่ให้คำนิยามของคนเก่งไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะกระบวนการกำหนดคุณสมบัติและการสรรหาคัดเลือกซึ่งเป็นด่านแรกในการบริหารคนซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าโครงการไว้ทั้งทางด้านวุฒิการศึกษาและอายุ รวมทั้งเน้นกระบวนการพัฒนาในส่วนต้นทางโดยใช้เวลาในการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะลงปฏิบัติราชการเป็นเวลาเกือบ 2 ปี ซึ่งถือว่ามีการพัฒนาที่เป็นระบบและมีความเข้มข้น ขณะที่ระบบ HiPPS เน้นให้คนที่เข้าสู่ระบบราชการแล้วได้โอกาสในการเข้าสู่ระบบการบริหารคนเก่งของภาครัฐและเน้นความสอดคล้องระหว่างคนเก่งกับบุคลากรส่วนอื่น โดยให้ผู้บังคับบัญชาได้เป็นผู้มีส่วนร่วมในการประเมินและใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการคัดกรองอีกครั้ง

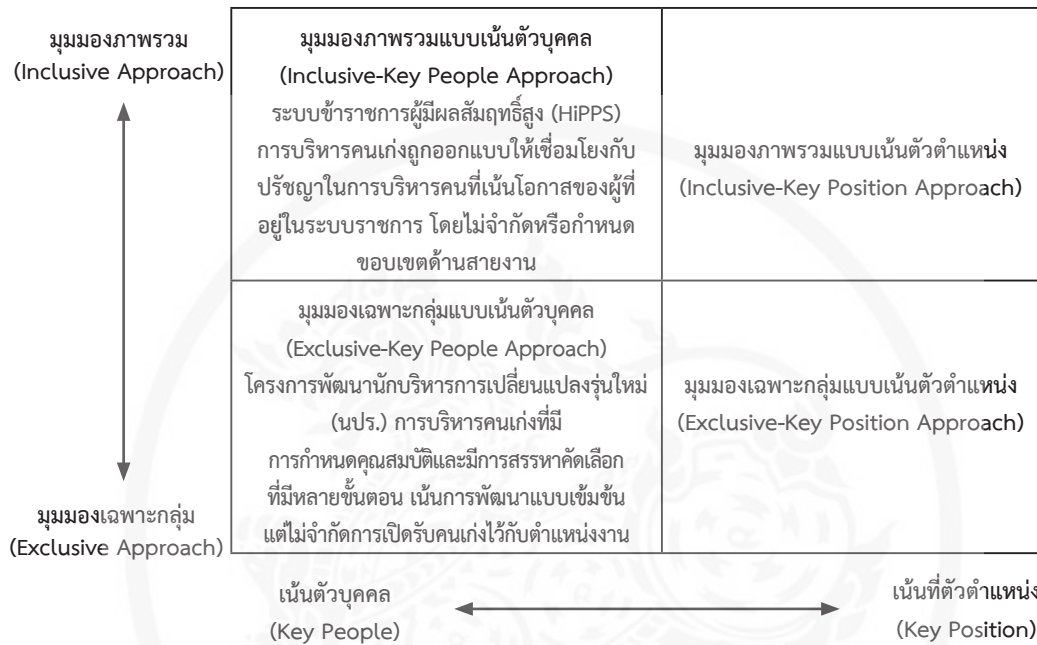
ทั้งนี้ ถ้าเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของทั้งสองระบบจะสังเกตได้ว่า เนื้อหาของตัวหลักสูตร นปร. เน้นเนื้อหาในการปฏิบัติราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะทางการจัดการ ขณะที่หลักสูตร HiPPS จะเน้นการพัฒนาคุณสมบัติใต้น้ำของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและทีมงาน (Soft Skills)

เมื่อ นปร. เข้าไปปฏิบัติงานในส่วนราชการแล้วก็อาจจะต้องเข้าสู่โครงการ HiPPS เพื่อรักษาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนอย่างเป็นระบบ ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบทั้งสองระบบอาจกล่าวได้ว่าโครงการ นปร. เป็นการค้นหาคนและสร้างคนเก่งให้พร้อมต่อการไปปฏิบัติงานในส่วนราชการต่างๆ แต่คนเก่งจะต้องดูแลตนเองได้ ขณะที่ระบบ HiPPS เป็นการส่งเสริมคนเก่งให้ได้พัฒนาศักยภาพและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและเพิ่มทักษะในการวางแผนและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของทั้งสองระบบ คือ การสร้างระบบค่าตอบแทนรูปแบบพิเศษให้กับคนเก่งได้ยาก อาจจะเป็นด้วยข้อจำกัดทางงบประมาณและแนวคิดที่เกี่ยวกับตรรกะถึงความเสมอภาคภายในองค์กรจึงไม่เอื้อต่อการสร้างระบบค่าตอบแทนพิเศษภายใต้บริบทของราชการไทย ดังนั้นสิ่งที่จะช่วยจูงใจได้คือการส่งเสริมและผลักดันให้คนเก่งได้เจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพได้เร็วขึ้นภายใต้เงื่อนไขของคุณสมบัติประจำตำแหน่ง

เมื่อใช้กรอบแนวคิดในการมองแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (AFTM) มาพิจารณาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย (นปร. และ HiPPS) จะได้ข้อสรุปดัง ภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง



ภาพที่ 5.2 แสดงมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการ นปร. และ ระบบ HiPPS เป็นการตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของไทย ทั้งสองระบบเป็นระบบที่เน้นตัวบุคคล (Key People) ซึ่งตามมุมมองดังกล่าวสนใจว่า ใครคือคนที่เป็นคนเก่งขององค์กรและคนเหล่านี้มีลักษณะแบบใด เมื่อเปรียบเทียบทั้งสองระบบที่เน้นตัวบุคคลจะพบว่ามี ความแตกต่างกัน โดยโครงการ นปร. ซึ่งมีจุดเด่นที่การกำหนดคุณสมบัติและมีการประเมินผลแบบเข้มข้น มีระบบการบริหารคนเก่งที่ชัดเจนแตกต่างจากระบบปกติ โดยไม่ได้จำกัดตำแหน่งงาน (ตามความชำนาญ วิชาชีพ) และไม่ได้อิงกับแผนกลยุทธ์ทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการ แนวปฏิบัติของโครงการ นปร. ที่กล่าวมานี้ตรงกับมุมมองการบริหารคนเก่งเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล (Exclusive-Key People Approach) ซึ่งระบบการบริหารคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่มตามโครงการ นปร. นั้น แตกต่างจากระบบที่ใช้ ในประเทศสิงคโปร์ซึ่งมีระบบเส้นทางความก้าวหน้าและค่าตอบแทนแบบพิเศษของกลุ่มคนเก่ง แต่โครงการ นปร. จะทำหน้าที่ในการคัดเลือกและพัฒนาคนเก่งก่อนการบรรจุแต่งตั้งในการปฏิบัติงานในส่วนราชการแม้ว่า คนเก่งจะได้รับการแต่งตั้งเมื่อผ่านการคัดเลือกให้ร่วมโครงการก็ตาม แต่การบรรจุเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในส่วน ราชการจะเริ่มต้นเมื่อโครงการพัฒนาสิ้นสุดตามระยะเวลา 2 ปี หลังจากนั้น นปร. ก็จะต้องปรับตัวเข้าสู่ระบบ การบริหารงานและการบริหารคนตามเส้นทางปกติเหมือนข้าราชการทั่วไป โดยสามารถพัฒนาตนเองเพื่อ เข้าสู่ระบบหรือโครงการในการบริหาร/พัฒนาคนเก่งในภาครัฐ อาทิ การเข้าสู่ระบบนักเรียนทุน หลักสูตร การพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave) รวมทั้งระบบ HiPPS

ขณะที่ระบบ HiPPS เน้นมุมมองภาพรวม (Inclusive–Key People Approach) เพราะระบบการบริหารคนเก่งได้ถูกออกแบบมาให้ให้เชื่อมโยงกับปรัชญาในการบริหารคนที่เน้นโอกาสของผู้ที่อยู่ในระบบราชการ โดยไม่จำกัดหรือกำหนดขอบเขตด้านสายงานหรือส่วนราชการที่สังกัด หากแต่ต้องอาศัยการส่งเสริมจากส่วนราชการที่จะส่งบุคลากรเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ระบบ

สิ่งที่น่าสังเกต คือ การตีความคนเก่งแบบเน้นตัวบุคคล (Key People) ตามแนวทางของ นปร. และ HiPPS นั้นแตกต่างกัน โครงการ นปร. ให้ความสนใจคนเก่งโดยเน้นศักยภาพ (Potential) ในอนาคต เพราะตัวระบบเปิดโอกาสให้ผู้ที่ยังไม่ได้บรรจุตำแหน่งในระบบราชการได้สอบคัดเลือกเข้าสู่ระบบ แม้ว่าตามโครงการ นปร. จะเปิดโอกาสให้มีการเทียบประสบการณ์จากเอกชนก็ตาม แต่ประสบการณ์ดังกล่าวก็ไม่ใช่ประสบการณ์ที่สะท้อนผลงานในบริบทของการปฏิบัติงานในภาครัฐ จุดนี้จึงเป็นข้อแตกต่างจากระบบ HiPPS ที่ผู้มีสิทธิเข้าสู่ระบบจะต้องมีประสบการณ์ในภาครัฐอย่างน้อย 1 ปี (ในกรณีผู้สมัครบรรจุรับราชการด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท) หรือ 2 ปี (ในกรณีผู้สมัครบรรจุรับราชการด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี) สะท้อนให้เห็นว่าระบบ HiPPS ให้ความสำคัญกับคนเก่งโดยอิงจากตัวผลงาน (Performance) ที่ปรากฏในระบบราชการ ซึ่งต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมคนเก่งของส่วนราชการให้เข้าสู่ระบบ HiPPS

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยที่กล่าวมาในข้างต้นมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน และทั้งสองระบบก็อาจจะเป็นเส้นทางที่เชื่อมต่อกันของระบบคนเก่งเพราะมี นปร. ถึง 43 คนที่เข้าสู่ระบบ HiPPS (จากจำนวน HiPPS ทั้งหมด 232 คน) ความเชื่อมต่อนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามของภาครัฐในการสร้างระบบการบริหารคนเก่งที่มีความหลากหลาย และความท้าทายคือการสร้างทางเชื่อมต่อของแต่ละระบบเข้าด้วยกันภายใต้ข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยนเรื่องค่าตอบแทนเฉพาะกลุ่มที่ไม่สามารถออกแบบให้แตกต่างกันดังในภาครัฐของต่างประเทศ (อาทิ สิงคโปร์และอังกฤษ) ได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

6

กรณีศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย: โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

บทที่ 6 เป็นการนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของกรณีศึกษาการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยรูปแบบในการบริหารคนเก่งที่รัฐวิสาหกิจแห่งนี้นำมาใช้เรียกว่าโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (High Performance and Potential Staffs: HiPPS) โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงที่เข้าร่วมโครงการอบรม “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558 ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อความเข้าใจโครงการการบริหารคนเก่งในภาครัฐจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในมุมมองของคนเก่งผ่านการทำความเข้าใจของผู้วิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปรากฏการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ตั้งเป้าหมายในการศึกษากรณีศึกษาเพื่อทำความเข้าใจมุมมองของคนเก่งที่มีต่อระบบ/โครงการบริหารคนเก่ง (เน้นระบบการพัฒนาคนเก่ง) โดยอาศัยกรอบ AFTM เป็นแนวทางประกอบการวิเคราะห์เช่นเดียวกับการวิเคราะห์แนวปฏิบัติของการบริหารคนเก่งในบทที่ผ่านมา

โดยสรุปแล้ว การนำเสนอผลการศึกษาในบทที่ 6 มีลำดับการนำเสนอต่อไปนี้

- 6.1 บริบทของกรณีศึกษา: โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
- 6.2 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS
- 6.3 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่จะส่งมอบให้องค์การในฐานะคนเก่ง
- 6.4 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและการพัฒนาโครงการ HiPPS
- 6.5 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: กรณีศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

6.1 บริบทของกรณีศึกษา: โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

รัฐวิสาหกิจที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาได้เริ่มนำเอาระบบการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงาน นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 โดยเริ่มต้นระบบการพัฒนาพนักงานด้วยการจัดตั้ง “โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ” หรือที่รัฐวิสาหกิจแห่งนี้เรียกว่า High Performance and Potential Staffs (HiPPS)¹⁷⁷ ซึ่งองค์การได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาต่างชาติแห่งหนึ่งมาให้คำปรึกษาและจัดระบบการคัดเลือกผู้ที่มีสิทธิเข้าร่วมโครงการ โครงการนี้เปิดโอกาสให้พนักงานตั้งแต่ระดับ 3–6 ได้สมัครเข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้ผู้ที่สมัครเข้าร่วมโครงการจะต้องได้รับการรับรองจากผู้บังคับบัญชาด้วย สำหรับกระบวนการคัดเลือกประกอบไปด้วยขั้นตอนการทดสอบข้อเขียนปรนัยและการสัมภาษณ์ที่ออกแบบโดยบริษัทที่ปรึกษา จนนำไปสู่การคัดเลือกผู้ที่เป็น HiPPS จำนวน 18 คน (จากจำนวนผู้สมัครประมาณ 200 คน)¹⁷⁸ หลังจากผ่านกระบวนการคัดเลือกพนักงาน HiPPS ได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการอีกครั้ง รวมทั้งมีการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมนอกจากเงื่อนไขการดำเนินงานตามภาระงานปัจจุบัน

พนักงานที่เป็น HiPPS จะได้รับโอกาสในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นโครงการพิเศษที่จัดให้เฉพาะกลุ่ม โครงการพัฒนาในปีแรกคือปี พ.ศ. 2556 มีจุดเน้นของโครงการเพื่อให้พนักงาน HiPPS ได้พัฒนาศักยภาพด้านการบริหารโครงการ และในปีถัดมาคือปี พ.ศ. 2557 จุดเน้นของโครงการได้เน้นเรื่องการเสริมศักยภาพด้านการคิดวิเคราะห์และการตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทั้งนี้ในช่วงท้ายของโครงการทั้งสองปี พนักงาน HiPPS จะต้องนำเสนอโครงการที่ช่วยพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยในการนำเสนอแต่ละครั้งจะมีผู้บริหารและผู้บังคับบัญชามารับฟังและให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งมีการให้คะแนนและให้รางวัลแก่พนักงาน HiPPS ที่สามารถนำเสนอโครงการที่จะนำไปต่อยอดได้จริงในหน่วยงาน

ในปีที่สามของการดำเนินโครงการ ผู้วิจัยได้เข้าไปสังเกตการณ์การจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาพนักงาน HiPPS ซึ่งรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ได้ใช้ชื่อโครงการว่า โครงการอบรม “การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558 จัดขึ้นระหว่างวันที่ 5 มิถุนายน–20 สิงหาคม พ.ศ. 2558 มีระยะเวลาในการอบรมทั้งสิ้น 15 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวมจำนวนชั่วโมงในการอบรมทั้งสิ้น

¹⁷⁷ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่ดูแลโครงการและพนักงานที่เป็น HiPPS ได้อธิบายว่า S ย่อมาจาก Staffs

¹⁷⁸ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานที่เป็น HiPPS

90 ชั่วโมง สำหรับในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องนำเสนอโครงการเพื่อพัฒนา ส่วนงาน¹⁷⁹ ทั้งนี้ การอบรมในปีนี้มีรายชื่อของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 18 คน¹⁸⁰

จากเอกสารเกี่ยวกับตัวโครงการได้อธิบายหลักการและเหตุผลในการจัดทำโครงการ “การเสริมสร้าง ศักยภาพและสมรรถนะ” สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ประจำปีงบประมาณ 2558 ไว้ว่าเป็นระบบ ที่เน้นการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างกำลังคนที่จะพัฒนาเป็นผู้บริหารในอนาคต ดังคำอธิบายต่อไปนี้

“ . . . เป็นระบบที่เตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรขององค์การให้เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องผ่านกลไกการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและประสบการณ์ อย่างเข้มข้น . . . โดยเตรียมความพร้อมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ในหลายๆ ด้าน มุ่งเน้นการเชื่อมโยงกระบวนการคิดที่เป็นระบบ ภาวะผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพการวางตัวและการนำเสนอผลงาน เพื่อให้สามารถก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหารขององค์การ ที่มีศักยภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้เป็นอย่างดี”

นอกจากหลักการเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในตัวโครงการยังได้อธิบายความสามารถพิเศษใน 4 ประเด็น ที่พนักงาน HiPPS จะต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่

“ความสามารถในการมองอนาคต เข้าใจอนาคต เน้นภาพใหญ่ มองเห็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม . . . ความสามารถในการดึงเอาคนอื่นให้เก่งตามไปด้วย . . . ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มี Creativity and Innovation ใฝ่รู้ รอบรู้ รู้กว้าง ต้องการพัฒนาและแสวงหาโอกาสใหม่ๆ . . . ความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค ฉลาดในการแก้ไขปัญหา มีการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม กับปัญหาที่เกิดขึ้น”

จากการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่พนักงาน HiPPS ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในปัจจุบัน พบว่า มีความหลากหลายแตกต่างกันดังข้อมูลในตารางที่ 6.1

¹⁷⁹ จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบโครงการ ทำให้ทราบว่าโครงการที่มอบหมายให้พนักงาน HiPPS ในปี พ.ศ. 2558 แตกต่าง จากสองปีก่อนหน้านั้นเพราะ โครงการในปีนั้นจุดเน้นคือ การกระตุ้นให้พนักงาน HiPPS ได้ส่งมอบคุณค่าให้กับ ส่วนงาน ที่ตนสังกัดเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับบุคลากรส่วนอื่นๆ อีกทั้งการพัฒนากระบวนการหรือระบบที่เกี่ยวข้องกับ ส่วนงานที่พนักงาน HiPPS สังกัดยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการนำโครงการไปใช้จริงเพราะพนักงานเหล่านี้ได้พัฒนาโครงการ บนพื้นฐานของประสบการณ์ตรง

¹⁸⁰ โปรดดูรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างในบทที่ 3 (ตารางที่ 3.1) เมื่อเปิดโครงการฝึกอบรมมีผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจำนวน 16 คน มีผู้ลาออกจากโครงการ 2 คน โดยเหตุผลของการลาออก คือ ลาก่อนและอีกคนไม่ระบุเหตุผล (อธิบายเพียงว่าเป็นเหตุผลส่วนตัว)

ตารางที่ 6.1 ลักษณะงานที่พนักงาน HiPPS ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

คนที่	ลักษณะงานที่ HiPPS ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
1	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว - จัดทำและทบทวนนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีและแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เหมาะสม - จัดทำและทบทวนคู่มือหลักธรรมาภิบาลและเผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร
2	<ul style="list-style-type: none"> - ประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอผลการตรวจสอบ ทำความเข้าใจและหารือร่วมกันในข้อสังเกตหรือประเด็นที่ตรวจพบซึ่งหน่วยงานต้องมีการปรับปรุง - สอบทานเอกสาร รายงาน วิธีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือแนวการปฏิบัติงานที่ดี¹⁸¹
3	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบข้อเท็จจริงและประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้นในกรณีที่พนักงานในองค์การทำทรัพย์สินของบุคคลภายนอกให้เกิดความเสียหาย - จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัย - ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการกระทำผิดทางวินัย การร้องทุกข์และความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
4	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของใบกำกับภาษี - บันทึกบัญชีตั้งหนี้ในระบบ - จัดทำรายงานภาษีซื้อประจำเดือน
5	<ul style="list-style-type: none"> - บริหาร จัดการ ควบคุมงบประมาณ/งบทำการของสำนักงาน - ตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละประเภท - เปรียบเทียบการเบิกจ่ายงวดปัจจุบันเปรียบเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพื่อตรวจสอบความผิดปกติของการเบิกจ่าย - รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน
6	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนและให้ความช่วยเหลืองานด้านบริการ - ตั้งงบลงทุน เบิก รับ โอน ยกเลิก ครุภัณฑ์ - ตั้งงบทำการ จัดทำรายงานสิ้นปีงบประมาณ - ระบบงานการควบคุมภายในด้วยตนเอง
7	<ul style="list-style-type: none"> - รับคำร้องและติดตามเรื่องร้องเรียนให้ได้รับการแก้ไข - จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ประชาชนผู้รับบริการ - จัดทำข่าวและประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
8	<ul style="list-style-type: none"> - รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับเรื่องการให้บริการ - ให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดเตรียมเอกสารเพื่อขอเข้ารับบริการ - จัดกิจกรรมพบปะกับประชาชน - กิจกรรมสาธารณประโยชน์อื่นๆ
9	ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการเนื่องจากลาคลอด
10	ลาออกจากโครงการด้วยเหตุผลส่วนตัว

¹⁸¹ ลาออกจากโครงการหลังจากเข้ารับการฝึกอบรมได้เพียง 2 วัน เนื่องจากประสบอุบัติเหตุ (อุบัติเหตุไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการเข้าร่วมโครงการอบรม)

ตารางที่ 6.1 ลักษณะงานที่พนักงาน HiPPS ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (ต่อ)

คนที่	ลักษณะงานที่ HiPPS ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
11	<ul style="list-style-type: none"> - ดูแลรักษาระบบ Network ภายในหน่วยงาน - ดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์และระบบต่อพ่วงต่างๆ - ซ่อมบำรุงอุปกรณ์รวมไปถึงงานที่ได้รับมอบหมายอื่นๆ
12	<ul style="list-style-type: none"> - รายงานการใช้งบทำการ งบลงทุน ทุกสิ้นเดือน - จัดทำรายงานประจำเดือน - จัดทำรายงานสอบถามความพึงพอใจ - จัดทำรายงาน Roadmap
13	<ul style="list-style-type: none"> - ประมาณราคางานก่อสร้าง - ประเมินราคาตามความขออนุญาตจากหน่วยงานต่างๆ
14	<ul style="list-style-type: none"> - บำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง - ดำเนินการซ่อมอุปกรณ์ที่เกิดความชำรุดเสียหาย - จัดทำแผนการลงทุนเปลี่ยนเครื่องจักรที่มีอายุการใช้งานเป็นระยะเวลานาน - ดำเนินงานและควบคุมงานตามที่ได้รับมอบหมาย
15	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินงานบำรุงรักษา ปฏิบัติงานซ่อมบำรุง การจ้างบำรุงรักษาและปรับปรุงเครื่องวัด - ศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนวทางการแก้ไข และปรับปรุงวิธีการซ่อมบำรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - ติดตามและรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา
16	<ul style="list-style-type: none"> - ประสานงานการดำเนินงานของฝ่ายผลิต - วางแผนการดำเนินงานในกรณีฝ่ายผลิตหยุดการปฏิบัติงาน - วางแผนและติดตั้งเครื่องซ่อมบำรุง
17	<ul style="list-style-type: none"> - ดูแลและตรวจสอบเครื่องวัดคุณภาพของวัตถุดิบ - จัดกิจกรรม CSR ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและมาตรฐานของวัตถุดิบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร
18	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบงาน CIS - แก้ปัญหาและให้คำปรึกษา User - ทดสอบระบบ CIS - งานเลขาคณะทำงานต่างๆ

จากตารางที่ 6.1 จะเห็นได้ว่าพนักงาน HiPPS ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตในระดับปฏิบัติการ งานสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการรับเรื่องโดยทั่วไป งานประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน รวมไปถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการวางระบบในภาพรวมให้กับหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการไม่ได้เน้นเฉพาะสายงานหลัก หากแต่เปิดโอกาสให้พนักงานในทุกสายงานได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ

6.2 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS

จากการสังเกตการณ์ของผู้วิจัยพบว่า ตั้งแต่วันแรกของการฝึกอบรมจนกระทั่งระยะเวลาการฝึกอบรมสิ้นสุดลง ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานและระดับที่รองลงมา รวมทั้งผู้บังคับบัญชาแต่ละส่วนงานให้ความสำคัญกับโครงการ HiPPS เป็นอย่างมาก ตั้งแต่การให้ความสนใจในการเข้าร่วมพิธีเปิดและพิธีปิด การให้ความสนใจในการร่วมศึกษาดูงานและรับฟังการนำเสนอผลงาน

ระหว่างการสังเกตการณ์ ประเด็นคำถามสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการทราบ คือ “อะไรคือคุณค่าที่พนักงาน HiPPS ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ” โดยคำถามสำคัญที่ผู้วิจัยได้สอบถามจากพนักงาน HiPPS คือ อะไรคือแรงจูงใจในการตัดสินใจการเข้าร่วมโครงการและอะไรคือสิ่งที่พนักงาน HiPPS ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในแต่ละปี คำถามเหล่านี้ถามพนักงาน HiPPS ก่อนเข้าร่วมโครงการฝึกอบรม โดยคำถามแรกนั้นผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการเขียนตอบตั้งแต่ก่อนเริ่มคาบแรกในการฝึกอบรม และคำถามที่สองผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการตอบคำถามดังกล่าวโดยใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 13 (จากทั้งหมดเป็นระยะเวลา 15 วัน) คำตอบที่ผู้วิจัยได้รับจากคำถามแรก คือ พนักงาน HiPPS ส่วนมากต้องการได้รับโอกาสพิเศษในการพัฒนาตนเองรวมทั้งได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่มีเพียง 1 คน (ลำดับที่ 12) เท่านั้นที่ระบุว่าต้องการมีความก้าวหน้าในอาชีพด้วยความรวดเร็ว ส่วนคำตอบที่ได้รับจากคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับในแต่ละปีพบว่ามีความสอดคล้องกับแรงจูงใจในการเข้าโครงการ กล่าวคือ พนักงาน HiPPS ส่วนมากมองว่าตนได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการบริหารโครงการ การคิดวิเคราะห์และการพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ (Soft Skills) ดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อแรงจูงใจและสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ

คนที่	แรงจูงใจในการเข้าสู่โครงการ HiPPS	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีแรก	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีที่สอง	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีที่สาม
1	ต้องการพัฒนาตนเอง อยากมีประสบการณ์ ที่หลากหลายขึ้น	การทำงานเป็นทีม การบริหารโครงการ	ได้เพิ่มมุมมองในภาพใหญ่ ลงมาถึงภาพเล็ก ได้ฝึกความคิด เชื่อมโยง	ได้พัฒนาตนเองด้าน Soft Skill ได้ฝึกทักษะด้านการนำเสนอ
2	ประสบอุบัติเหตุ			
3	ต้องการพัฒนา ศักยภาพ ในการทำงาน	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับ การบริหารจัดการ โครงการ	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการคิดอย่าง เป็นระบบ การวางแผน การจัดการองค์การ	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับ Soft Skill ได้เรียนรู้การคิดเชิงบวก
4	ต้องการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง และเสริมสร้าง ทักษะด้านอื่นๆ	ได้ทราบถึงวิธี การบริหารโครงการ	เปิดมุมมองให้กว้างไกลขึ้น มอง ภาพกว้างไปถึงระดับโลก	มุ่งเน้นการพัฒนา Soft Skill ตระหนักถึงคุณค่าของ องค์การ

ตารางที่ 6.2 มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อแรงจูงใจและสิ่งที่ได้รับการเข้าร่วมโครงการ (ต่อ)

คนที่	แรงจูงใจในการเข้าสู่โครงการ HiPPS	สิ่งที่ได้รับการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีแรก	สิ่งที่ได้รับการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีที่สอง	สิ่งที่ได้รับการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีที่สาม
5	ต้องการพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ให้ดีกว่านี้	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ	ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้าน Soft Skill
6	ต้องการพัฒนาตนเองอยากมีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้ออื่นๆ ที่น่าสนใจ	ได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม	ได้เรียนรู้ภาพกว้างของโลกและกระแสโลกในปัจจุบัน	ได้รับการฝึกฝนและพัฒนาศักยภาพต่างๆ ด้วยตัวเอง ได้ฝึกทักษะการคิด
7	อยากรู้ว่าโครงการ HiPPS คืออะไร และคิดว่าน่าจะมีสิ่งใหม่ให้เรียนรู้	การเรียนรู้เรื่อง Project Management	การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก	การคิดวิเคราะห์ที่แหลมคม การสร้างความสอดคล้องในการทำงานกับผู้อื่น
8	ต้องการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีมมากขึ้น	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระแสโลกและวิธีการคิดอย่างมีระบบมากขึ้น	- ได้พัฒนา Soft Skill - เห็นคุณค่าและความสำคัญของตัวเองในบทบาท HiPPS
9	ลาคลอด			
10	ลาออกจากโครงการ			
11	ระบบ HiPPS ช่วยให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง	เรียนรู้เรื่อง Project Management	ได้เรียนรู้เกี่ยวกับ Trends ของโลก	ได้เรียนรู้เรื่องการคิดอย่างแหลมคม การทำงานเป็นทีม
12	ต้องการเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงและโดดเด่น มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่รวดเร็ว	เรียนรู้การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ	ทำให้ทราบว่าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองกันอย่างไร และเรียนรู้ว่าจะสามารถพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าได้อย่างไร	ได้ดึงศักยภาพที่มีอยู่ภายในออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
13	ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	การบริหารโครงการและการวิเคราะห์โครงการ	การมองมุมกว้าง การคิดอย่างเป็นระบบ	การพัฒนาบุคลิกภาพ การสื่อสาร การทำงานภายใต้เงื่อนไขเวลา
14	ลาหยุดในช่วงเวลาที่ผู้วิจัยลงเก็บข้อมูลส่วนนี้			
15	ต้องการพัฒนาตนเอง	พื้นฐานของการบริหารโครงการ	เปิดโลกทัศน์และการคิดอย่างเป็นระบบ	ได้พัฒนาเรื่อง Soft Skill

ตารางที่ 6.2 มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อแรงจูงใจและสิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ (ต่อ)

คนที่	แรงจูงใจในการเข้าสู่โครงการ HiPPS	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีแรก	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีที่สอง	สิ่งที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ HiPPS ในปีที่สาม
16	ต้องการพัฒนาศักยภาพทั้งภายในและภายนอก	การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก	ได้ฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง หาความรู้เพิ่มเติม ทำงานแบบมองเป้าหมายใหญ่และเชื่อมกับเป้าหมายเล็กกับหน่วยงาน	พัฒนาตนเองจากภายในผ่าน 7 Habits, เข้าใจผู้อื่นมากขึ้นผ่าน DISC
17	อยากทราบถึงศักยภาพของตนเอง	การฝึก Project Management	การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม	คุณค่าของตนเองในฐานะที่เป็น HiPPS
18	ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพในการทำงาน	ความรู้เรื่องการบริหารโครงการและวิธีการนำเสนองานที่ถูกต้อง	กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมไปถึงทักษะการดำเนินธุรกิจแบบต่อเนื่อง	การพัฒนาตนเองจากภายในสู่ภายนอกอย่างต่อเนื่อง

หลังจากได้รับคำตอบของข้อคำถามในข้อ 1 (ตารางที่ 6.2) ผู้วิจัยมีคำถามว่า นอกจากโอกาสในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพแล้ว อะไรคือเหตุผลอื่นๆ ในการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ HiPPS และพนักงาน HiPPS มีความรู้สึกอย่างไรต่อโครงการนี้ จากการสอบถามพนักงาน HiPPS ทำให้ผู้วิจัยได้รับคำอธิบายเพิ่มเติมซึ่งพบว่า แรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการก็ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ลองทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังคำให้สัมภาษณ์

“ที่ทำงานอยู่ค่อนข้างจะรู้เรื่องงานมากพอสมควร มีปัญหาอะไรเข้ามาสามารถรับมือได้หมดแล้ว จนรู้สึกว่างานไม่มีความท้าทายแล้ว และการเข้าสู่ HiPPS สามารถ Rotate งานได้ จึงขอ Rotate ไปอยู่ส่วนงานหนึ่ง . . . ซึ่งตามความคิดของตนนั่นคิดว่าส่วนงานนี้เป็นส่วนงานที่ยากที่สุดแล้ว ทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ แม้ว่าจะออกจาก Comfort Zone มา แต่ก็ได้รับความรู้เยอะมากจากงานนี้”

“ก่อนทำงานที่นี่ ทำงานธนาคารเอกชนอยู่ปีครึ่ง . . . ต้องปรับตัว การลดลงของเงินเดือนจากการเปลี่ยนงาน สุดท้ายก็พบความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ทำให้ตัวเองก้าวหน้า คือ การได้เข้าร่วมโครงการ HiPPS ซึ่งถือเป็นโอกาสที่ดีที่ทำให้ได้พัฒนาตัวเอง ได้เรียนรู้จากหลักสูตรต่างๆ ที่หลากหลาย ชอบที่ได้เรียนรู้เยอะๆ แม้ว่าจะมีคนรู้จักชักชวนไปทำงานที่องค์กรเอกชนใหญ่แห่งหนึ่งก็ได้ปฏิเสธไป คิดว่าหากเราเติบโตและสามารถทำให้กลับคืนให้แก่หน่วยงานได้ก็อยากจะทำ”

“จบจากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ก่อนจบก็ไม่คิดว่าจะได้มาทำงานราชการเพราะอยากมีเงินเดือนเยอะๆ แต่สุดท้ายก็มาสมัครสอบที่นี่ ได้ทำงานด้านวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับคุณภาพของ Product ของหน่วยงาน ปฏิบัติงานด้านนี้มาประมาณ 5 ปี และได้เข้าร่วมโครงการ HiPPS จึงโดน Rotate งานไปปฏิบัติงานด้านอื่น ความรู้สึกครั้งแรกที่ต้อง Rotate งานคือไม่อยากไป แต่เมื่อมาไตร่ตรองดูอีกครั้งหนึ่ง นี่อาจจะเป็นโอกาสที่ดีในการเรียนรู้งานใหม่ๆ”

“การเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ได้รับโอกาสในการพัฒนาตัวเองตลอดระยะเวลา 3 ปี และได้รับโอกาสในการไปศึกษาดูงานต่างประเทศหนึ่งครั้ง อย่างที่ทราบกันดีว่าบุคลากรที่อยู่ในสายงานบริการและไม่ใช่สาขาวิชาชีพหลัก มีโอกาสน้อยมากที่ได้รับโอกาสในการไปดูงานที่ต่างประเทศ แต่หลังจากที่เข้าโครงการได้รับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้กับเพื่อนๆ ในที่ทำงาน เพื่อนหลายคนรู้สึกตื่นเต้นกับหลักสูตร หลายคนมาถามถึงรายละเอียดโครงการเกณฑ์ในการคัดเลือก บางคนรู้สึกตื่นเต้นที่มีโอกาสได้ไปดูงานต่างประเทศ หลายคนตื่นเต้นกับโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเองบ้าง”

ขณะที่ผู้เข้าร่วมโครงการบางคนได้อธิบายว่าสิ่งที่เป็นแรงจูงใจ คือ การเชื่อมโยงระหว่างกันได้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพกับโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพ รวมทั้งการได้มีโอกาสได้ข้อเสนอแนะใกล้ชิดจากผู้บริหารระดับสูง ดังคำให้สัมภาษณ์

“จุดสำคัญของการเข้าร่วมโครงการ HiPPS คือการพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่การเป็นนักบริหารระดับสูงหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณภาพพร้อมด้วยประสบการณ์ โดยผ่านกลไกการพัฒนาที่บูรณาการสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง”

“การเข้าร่วมโปรแกรม HiPPS มีโอกาสในการเรียนรู้วิธีการจัดการ ศึกษาดูงานและการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ โดยมีพี่เลี้ยงที่เป็นผู้บริหารให้คำปรึกษาทำให้มองเห็นภาพรวมของการทำงานได้ดีขึ้น สามารถบูรณาการงานจากหลายๆส่วนงานได้”

ข้อสังเกตสำคัญที่ได้จากการสนทนากับพนักงาน HiPPS พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันว่าโครงการ HiPPS คือ การพัฒนาศักยภาพและเป็นการสร้างโอกาสในเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพให้กับตนเอง แต่ก็ยังมีพนักงานบางคนที่มีข้อสงสัยในประเด็นหลัง เพราะแม้ว่าจะมีการพัฒนาศักยภาพตามโครงการฝึกอบรมในแต่ละปีหรือมีการมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ แต่ผลการประเมินและ

การเลื่อนขั้นก็ยังคงเป็นไปตามระบบปกติ ไม่มีระบบค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติม แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยได้ตั้งคำถามต่อไปว่า ทำไมจึงยังคงอยู่กับโครงการ HiPPS ทั้งๆที่โครงการมีข้อจำกัดในการออกแบบเส้นทาง และค่าตอบแทนพิเศษให้กับอาชีพ คำตอบที่ได้รับก็วนกลับมาที่โอกาสในการได้พัฒนาศักยภาพที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่นๆ ดังมุมมองของพนักงาน HiPPS ต่อไปนี้

“ . . . ได้รับโอกาสอีกหลายครั้งจาก HiPPS ไม่ว่าจะเป็นการดูงานที่ต่างประเทศ การดูงานที่หน่วยงานภายนอกอื่นๆ การเข้าร่วมฟังบรรยาย สัมมนา หรือการเวียนงานในหน่วยงานต่างๆ ที่ทำให้ได้แนวความคิดใหม่ๆ และมองเห็นภาพรวมในกระบวนการทำงานที่กว้างขึ้น . . . การได้เข้าร่วมงานสัมมนาที่ประเทศสิงคโปร์ การดูงานที่บริษัท เบทาโกร จำกัด และอีกหลายที่ . . . ”

“โดยทั่วไปพนักงานจะมุ่งเน้นการทำงานประจำให้สัมฤทธิ์ผล จึงมักจะมีมุมมองไม่กว้างมากนัก ค่อนข้างกับสิ่งเดิมๆ รอบตัว ในขณะที่พนักงาน HiPPS มีโอกาสในการเรียนรู้รอบด้าน”

“การบริหารเวลาทั้งในเรื่องของการเข้ารับการอบรม การปฏิบัติงานประจำ การนำเสนอผลงานต่างๆ ทั้งในและนอกหลักสูตร จะต้องทำควบคู่กันไป ต้องมีการบริหารจัดการเวลาที่ดี อดทนและเสียสละเวลาเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงต้องสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพราะเวลาในการทำงานมีน้อยกว่า ต้องสามารถบริหารให้งานเสร็จทันเวลาและงานต้องมีประสิทธิภาพ โดยคิดค้นกระบวนการที่ช่วยลดเวลาในการทำงาน การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและประหยัดทรัพยากร”

6.3 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อคุณค่าที่จะส่งมอบให้องค์กรในฐานะคนเก่ง

การนำเอาระบบหรือโครงการในการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงาน นอกจากจะเป็นการสร้างแรงดึงดูดและการจูงใจให้คนเก่งยังคงอยู่กับหน่วยงานแล้ว ประเด็นสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการนำเอาระบบดังกล่าวมาใช้ คือ คนเก่งเหล่านี้ได้ส่งมอบมูลค่าให้กับองค์กรอย่างไรบ้าง จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 13 (จากระยะเวลาทั้งหมด 15 วัน) ในการสนทนากับพนักงาน HiPPS โดยตั้งคำถามว่า HiPPS จะมีส่วนช่วยส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงานได้อย่างไร ได้ข้อสรุปของคำตอบตามตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 มุมมองของพนักงาน HiPPS ที่มีต่อการส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

คนที่	มุมมองของ HiPPS ที่มีต่อการส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงาน
1	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างทัศนคติในการมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน - คิดวิเคราะห์อย่างมีกลยุทธ์ รอบคอบและเฉียบคม สามารถแยกแยะและกรองข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายได้ - คิดแบบองค์รวม มองรอบด้านและเชื่อมโยงความคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถวางแผนและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที
2	ประสบอุบัติเหตุ
3	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พยายามถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อดึงศักยภาพทั้งของตนเองและเพื่อนร่วมงานออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างทัศนคติเชิงบวกทั้งต่อตนเองและต่อการปฏิบัติงาน ไม่พรั้งตำหนิผู้อื่นซึ่งนอกจากไม่เกิดประโยชน์ต่อกันแล้วยังอาจจะก่อให้เกิดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย - สร้างความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานเพื่อพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ
4	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งเน้นการสร้างสรรค์กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน - เป็นต้นแบบในการทำให้เห็นความสำคัญของการตรงต่อเวลา - มุ่งเน้นพัฒนากระบวนการเบิกจ่ายให้มีความถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อสร้างความคล่องตัวแก่องค์กร - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ เป็นการสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนของปัญญา ส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (การฟังและการนำเสนอ) ส่งผลให้เกิดประโยชน์เมื่อเข้าร่วมประชุม/สัมมนาต่างๆ - การพัฒนาบุคลิกภาพให้ดี เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร - การแก้ไขปัญหาและการคิดเชิงกลยุทธ์ ประยุกต์แนวความคิดต่างๆให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมา - ภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัวและสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน
6	<ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสร้างผลงานที่ดีอยู่ตลอดเวลา หาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ - จัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานรุ่นต่อไป - บริหารพื้นที่สำนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี - หลังจากเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการ HiPPS ทำให้เกิดการคิดเพื่อต่อยอดและคิดวิธีการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
7	<ul style="list-style-type: none"> - มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ - กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ - ปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบ มีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ คุณภาพของงาน การใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด - มีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ สังคมและสิ่งแวดล้อม ช่วยเหลือผู้รับบริการด้วยความจริงใจ ปฏิบัติงาน ดำเนินและติดตามงานด้วยความรับผิดชอบ
8	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาดนให้สอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงาน มีปณิธานที่จะปฏิบัติตามจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน ยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม เช่น เคยมีกรณีผู้รับบริการมาติดต่อร้องเรียนและพนักงานดำเนินการให้และสำเร็จตามขั้นตอน โดยผู้รับบริการได้สดอชนบัตรฉบับละหนึ่งพันบาทมาได้เอกสารด้วย แต่พนักงานได้นำเงินคืนแก่ผู้รับบริการ และอธิบายว่าเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยพนักงานปฏิบัติแก่ผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สร้างค่านิยมใหม่แก่หน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสุจริตโปร่งใส ปราศจากประเด็นแอบแฝง - ปรับปรุงกระบวนการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบเพื่อลดโอกาสในการเกิดความผิดพลาด และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
9	ลาคลอด
10	ลาออกจากโครงการ

ตารางที่ 6.3 มุมมองของพนักงาน HiPPS ที่มีต่อการส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงาน (ต่อ)

คนที่	มุมมองของ HiPPS ที่มีต่อการส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงาน
11	ส่งเสริมความสำเร็จให้แก่หน่วยงานด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้ริเริ่มแห่งการเปลี่ยนแปลง - เป็นตัวเชื่อมช่องว่างของพนักงานในแต่ละ Generation - สร้างเครือข่าย - เป็นความหวังและเป็นตัวแทนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้น - นำ Innovation เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน รวมถึงการต่อยอดในโครงการอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป
12	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงและลดขั้นตอนการบริการลง เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว ยึดหลักที่ว่าผู้รับบริการเข้ามาติดต่อที่หน่วยงานให้น้อยที่สุดในทุกๆ เรื่อง - มี Service Mind ให้บริการด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม แสดงกิริยาอ่อนน้อม ไม่ได้แข็ง ไม่ได้ตอบผู้รับบริการด้วยอารมณ์โกรธ - รวบรวมองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและเผยแพร่แก่บุคลากรในองค์กร
13	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้สามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พร้อมทั้งจะยอมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทำให้สามารถเห็นช่องโหว่หรือหนทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานเพื่อลดความเสี่ยงและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด - นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ทดแทนเทคโนโลยีแบบเก่า - พัฒนาการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จ - เป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความทุ่มเทในการทำงานและตั้งใจสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพ
14	<ul style="list-style-type: none"> - นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้อื่นหรืออาจจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ - ร่วมมือกันพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้ได้เป้าหมายในการปฏิบัติที่ตรงตามวัตถุประสงค์และมีความชัดเจน - แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
15	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ตนเองเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่ดีต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการแสดงออกถึงภาพลักษณ์อื่นๆ เช่น บุคลิกภาพ การตรงต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมุ่งสู่ค่านิยมที่ดีขององค์กร - ประยุกต์การสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน - พัฒนาการอย่างต่อเนื่องและถ่ายทอดความรู้ต่างๆสู่ผู้อื่น เพื่อผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้
16	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและพัฒนากิจการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาระบบการทำงาน ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนลง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น - ผลักดันให้เกิด KM/LO ให้หน่วยงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
17	<ul style="list-style-type: none"> - นำการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ - เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ มีจรรยาบรรณ ยึดถือคุณธรรมและมีศีลธรรมแก่ผู้ร่วมงานอื่นๆ - สร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความคิดริเริ่ม/ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้
18	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการและจัดเตรียมข้อมูลแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ - ประสานงานและตรวจสอบกับผู้ขอข้อมูลว่าได้รับข้อมูลแล้วหรือยัง - รับเรื่องร้องเรียนและประสานงานเจ้าหน้าที่ รวมไปถึงการติดตามการดำเนินงานกับผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง - ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล

จากคำตอบในตารางที่ 6.3 จะเห็นได้ว่ามุมมองของพนักงาน HiPPS ที่มีต่อการส่งเสริมความสำเร็จให้กับองค์กรส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พนักงาน HiPPS จะส่งมอบความสำเร็จให้กับองค์กร โดยการปรับมุมมอง ทักษะคิดและพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้เป็นแบบอย่างแก่พนักงานคนอื่น รวมทั้งความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการให้ดียิ่งขึ้น

เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามเพิ่มเติมว่า “นอกเหนือจากงานที่ต้องปฏิบัติตามภาระหน้าที่ในปัจจุบันแล้ว สิ่งที่ส่งมอบให้กับองค์กรและกลุ่มงานของท่านตั้งแต่เข้าร่วมโครงการ HiPPS มีอะไรบ้าง” โดยคำตอบที่ได้รับ คือ การได้นำเสนอโครงการและการได้เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาระบบงานในภาพรวมของหน่วยงาน ทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มงานที่สังกัดอยู่และงานที่ต้องทำข้ามสายงาน ดังมุมมองของพนักงาน HiPPS ต่อไปนี้

“รู้สึกใจและเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่จะได้เป็นคณะผู้เขียนส่งประกวดรางวัลคุณภาพ TQA ขององค์กร ในหมวด 6 เรื่องระบบงาน โดยก่อนหน้านั้นเป็นผู้ช่วยเขียนส่งเข้าประกวดฝ่ายตีเด่นและได้รับรางวัลในปี 2557 และในปี 2558 ได้รับมอบหมายหลักให้เขียนส่งเข้าประกวดฝ่ายตีเด่น แต่ตอนที่เขียนอยู่นี้ได้รับการคัดเลือกเป็นที่หนึ่งของสายการผลิตแล้ว”

“ได้ดูแลระบบข้อมูลลูกค้า ทำให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและคิดว่าต้องได้รับการแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์กว่าเดิม ดิฉันจะผลักดันและให้ความร่วมมือกับผู้รับจ้างในการพัฒนาโครงการที่กำลังพัฒนาอยู่ ให้สามารถรองรับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรธุรกิจ . . . ได้มีส่วนในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ 2559 โดยกำหนดให้มีแผนการศึกษาระบบ Inventory ของฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบ Inventory หลังจากโครงการพัฒนาระบบข้อมูล ติดตั้งใช้งานเรียบร้อยแล้ว”

“การทำโครงการพัฒนาในส่วนของตนเองอยู่เสมอๆ ตั้งแต่ได้รับคัดเลือกเป็นหนึ่งในสมาชิกของโปรแกรม HiPPS ในปี 1 ได้มีการอบรม (วิธีการทำโครงการ วิเคราะห์การทำโครงการ การเชื่อมโยงส่วนงานต่างๆ) การศึกษาดูงาน (ทั้งภายในและต่างประเทศ) ความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ ยกตัวอย่าง เช่น การประกวดการปรับปรุงกระบวนการ ได้รับมอบหมายงานสำคัญในส่วนงาน ร่วมกันทำโครงการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่อาจจะไม่ใช่ส่วนงานของตน”

“ได้รับโอกาสหลายๆ ครั้งในการนำเสนอโครงการต่างๆ แก่ผู้บริหาร เช่น โครงการจัดทำของที่ระลึกของหน่วยงาน เพื่อสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรและสร้างรายได้เสริมให้กับหน่วยงาน โครงการนวัตกรรมการเรียกเก็บค่าบริการผ่านทางธนาคาร เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์จากการได้รับเงินจากการชำระค่าบริการที่เร็วขึ้น ซึ่งสามารถนำเงินดังกล่าวไปลงทุนเพื่อหาประโยชน์เชิงเศรษฐกิจได้เร็วขึ้นตามหลักการของเงินมีค่าตามเวลา อีกทั้งยังช่วยลดภาระในการติดตามทวงหนี้”

6.4 มุมมองของคนเก่งที่มีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและการพัฒนาโครงการ HiPPS

สำหรับประเด็นคำถามในส่วนสุดท้าย ผู้วิจัยได้ใช้เวลาสองชั่วโมงสุดท้ายของการอบรมวันที่ 14 (จากระยะเวลาทั้งหมด 15 วัน) ในการตั้งคำถามกลับไปยังพนักงาน HiPPS ว่า พนักงานเหล่านี้มีมุมมองต่อการพัฒนาตนเองและโครงการ HiPPS อย่างไรบ้าง โดยให้วิเคราะห์จุดเด่นของตัวเองและสิ่งที่คุณคิดว่าจะพัฒนาเพิ่มเติม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาพนักงานที่เป็น HiPPS ในปีถัดไป ซึ่งได้คำตอบตั้งข้อสรุปในตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.4 มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและข้อเสนอต่อการพัฒนาพนักงาน HiPPS

ลำดับ	จุดเด่นของตัวเอง	สิ่งที่คุณคิดว่าจะพัฒนาเพิ่มเติม	ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาพนักงาน HiPPS
1	มีวิจรรย์ญาณและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ	ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น	ให้ HiPPS ได้ประกบผู้บริหารที่เก่ง เพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน การตัดสินใจและประสบการณ์ต่างๆ จาก Role Model
2	ประสบอุบัติเหตุ		
3	เป็นผู้ฟังที่ดี	ทักษะการพูดในที่สาธารณะ ความมั่นใจในตนเองและทักษะภาษาต่างประเทศ	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรภาษาต่างประเทศ
4	สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจได้ง่าย	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	สอดแทรกเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมให้เข้าถึงตัวบุคคล
5	การทำงานเป็นทีม และมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ	การพูดในที่สาธารณะ การเรียนรู้ศึกษาความรู้รอบตัว	สร้างการทำงานเป็นทีมและเรียนรู้จากการปฏิบัติ
6	พร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความมั่นใจในตนเอง	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ การสร้างวินัยในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ให้หลักสูตรและเนื้อหาการฝึกอบรมในปีนี้เป็นต้นแบบแก่ HiPPS ในรุ่นถัดไป
7	มุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จ	ทักษะในการนำเสนอผลงาน ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	จัด Team Building หรือ Outing

ตารางที่ 6.4 มุมมองของพนักงาน HiPPS มีต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองและข้อเสนอต่อการพัฒนาพนักงาน HiPPS (ต่อ)

ลำดับ	จุดเด่นของตัวเอง	สิ่งที่คิดว่าจะพัฒนาเพิ่มเติม	ข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาพนักงาน HiPPS
8	เป็นคนคิดดี มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ	ทักษะด้านการสื่อสารเชิงบวก ทักษะด้านการใช้ภาษา ต่างประเทศ	ให้พนักงาน HiPPS ในปีถัดไปได้รับการฝึกอบรม มีเนื้อหาและความเข้มข้นเช่นเดียวกับปี 2558 เพื่อการเตรียมความพร้อมในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต
9	ลาคลอด		
10	ลาออกจากโครงการ		
11	เป็นกันเอง กล้าแสดงออก	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับด้าน Innovation
12	ใส่ใจและรับฟังคนรอบข้าง ช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	ปลูกฝังความจงรักภักดีต่อองค์กร
13	การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	การพัฒนาด้าน Soft Skill การสื่อสาร เรียนรู้การปฏิบัติงานจากผู้บริหาร
14	ลาหยุดในช่วงเวลาที่ผู้วิจัย ลงเก็บข้อมูลส่วนนี้		
15	การคิดอย่างเป็นระบบ	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ แนวคิด เชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์	ส่งเสริมกิจกรรมด้านการเสริมสร้างคุณธรรม
16	คิดบวก สร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ สามารถมองภาพรวม ได้อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง ภาพใหญ่กับภาพเล็กได้ดีมาก	ทักษะทางด้านภาษา เพิ่มเติม บุคลิกภาพให้มีความโดดเด่น	คนที่มีประสบการณ์การทำงานแค่ 1 ปี ก็เห็นสมควรให้ได้รับคัดเลือกเพื่อ เข้าร่วมโครงการนี้
17	มองโลกในแง่ดี คิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ	ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ	ถ่ายทอดวัตถุประสงค์ของโครงการ HiPPS ให้พนักงานได้เห็นภาพในมุมกว้าง
18	การคิดอย่างเป็นระบบ	ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	เน้นการฝึกอบรมด้าน Soft Skill เพื่อความ เป็นเลิศควบคู่ไปทั้ง IQ และ EQ

จากตารางที่ 6.4 ผู้วิจัยพบจุดร่วมที่เป็นมุมมองของพนักงาน HiPPS นั่นคือ พนักงานเหล่านี้มองว่าตัวเองมีจุดเด่นที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง และด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น และพนักงานกลุ่มนี้ยังมีมุมมองต่อสิ่งที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมคล้ายกันด้วย นั่นคือ ต้องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและการสื่อสาร ขณะที่มุมมองที่มีต่อแนวทางในการพัฒนาพนักงาน HiPPS ในปีถัดไปมีความแตกต่างกัน พนักงาน HiPPS ส่วนมากเสนอให้มีการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับคนอื่น (Soft Skills) บางคนเสนอให้มีการพัฒนาพนักงาน HiPPS โดยการให้โอกาสได้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร และให้เรียนรู้จากการปฏิบัติมากขึ้น ประเด็นที่น่าสนใจคือพนักงาน HiPPS หลายคนให้เหตุผลว่า ทักษะทางด้านภาษาอังกฤษสามารถพัฒนาได้ด้วยตัวเองและ

หน่วยงานมีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอยู่หลายหลักสูตร ดังนั้น สิ่งที่น่าเสนอให้มีการปรับปรุงดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าจะช่วยเหลือส่งเสริมให้โครงการ HiPPS ได้รับการยอมรับจากสมาชิกคนอื่นๆ ในหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมให้พนักงาน HiPPS ได้ส่งมอบมูลค่ากับหน่วยงานได้มากขึ้น

มุมมองของพนักงาน HiPPS ดังข้างต้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เมื่อได้ฟังมุมมองดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเกิดข้อสงสัยว่ามุมมองนี้เป็นมุมมองที่ติดตัวพนักงาน HiPPS มาตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมโครงการหรือเป็นมุมมองที่ได้รับเพิ่มเติมระหว่างกระบวนการพัฒนา หลังจากได้ทำการทบทวนเหตุการณ์ระหว่างการพัฒนาในหลักสูตร ปี พ.ศ. 2558 พบว่า วิทยากร 2 ท่านได้ลองนำเอาแบบประเมินที่ใช้ในการจำแนกบุคลิกภาพ (DISC Model) มาให้พนักงาน HiPPS ได้ทำการทดสอบ ทั้งนี้ วิทยากรทั้ง 2 ท่าน ใช้รูปแบบคำถามและรูปแบบการเมินที่แตกต่างกัน แต่ผลการทดสอบที่ได้กลับตรงกันนั่นคือ พนักงาน HiPPS ส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบเน้นการควบคุมผลงาน (Dominance) และมีบุคลิกภาพแบบผู้ที่ชอบจูงใจผู้อื่น (Influence) แต่มีเพียงส่วนน้อยที่มีบุคลิกภาพแบบอนุรักษ์นิยม (Steadiness) และบุคลิกภาพแบบเน้นกฎระเบียบ (Conscientiousness)

ตัวอย่างมุมมองของพนักงาน HiPPS ที่มีบุคลิกภาพแบบเน้นการควบคุมผลงาน เช่น

“ถึงแม้จะเป็นแค่เพียงตัวเล็กๆ แต่เป็นเพียงตัวเล็กๆ ที่จะหมุนอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่เป้าหมาย”

“ระดับหน่วยงาน เมื่อเราได้รับโอกาสในการพัฒนาตัวเองสู่ความเป็นบุคลากรมืออาชีพในฐานะ HiPPS แล้วสามารถพัฒนาสู่การเป็นคนต้นแบบ หรือ Role Model การประสบความสำเร็จของตัวเราก่อให้เกิดการจุดประกายฝันกับเพื่อนร่วมงาน อาจเรียกได้ว่าช่วยสร้างแรงบันดาลใจกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นแรงส่งสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคลากรอย่างไร้ขีดจำกัด”

ตัวอย่างมุมมองของพนักงาน HiPPS ที่มีบุคลิกภาพแบบผู้ที่ชอบจูงใจผู้อื่น เช่น

“HiPPS สามารถเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้ เป็นแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ HiPPS ต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในด้านการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความขยัน ความรับผิดชอบและความเป็นผู้นำที่ดีได้ รวมถึงการมีภาพลักษณ์ที่ดี”

คำถามสุดท้ายที่ผู้วิจัยได้สอบถามจากพนักงาน HiPPS คือ พนักงาน HiPPS มีมุมมองอย่างไรต่อการพัฒนาโครงการ HiPPS ในปีถัดไป คำตอบที่ได้สะท้อนมุมมอง 4 ประการดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในการผลักดันผลงานของคนเก่ง

“สิ่งที่จะตอบสนองต่อการพัฒนาทางด้านนี้ มองเห็นเป็นรูปธรรมคือการที่ได้ทำโครงการคนละหนึ่งโครงการ ในโครงการนี้เราต้องมองตั้งแต่ปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ในการเสนอผลงาน การนำ Innovation เข้ามาช่วยให้โครงการของเราสำเร็จ สามารถนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดได้ . . . โครงการที่สามารถทำได้จริง ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาในส่วนที่ยังเป็นปัญหาได้ และโครงการที่ได้ทำยังเป็นจุดเริ่ม เมื่อมีการทำโครงการนี้แล้ว เราได้พัฒนาฝีมือสามารถต่อยอดในโครงการอื่นต่อไปได้”

2) เครือข่ายระหว่างคนเก่งจะต้องช่วยผลักดันความสำเร็จให้องค์การ

“ในการอบรมแต่ละคลาส การที่ได้ร่วมทำ Workshop ได้แสดงความรู้ความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เรารู้ถึงกระบวนการทำงานของสายงานต่างๆ เช่น พี่จากฝ่ายระเบียบวินัย . . . จากสายวิศวกร . . . จากสาย CG เป็นต้น ทำให้เรารู้ว่าในแต่ละสายงานมี กระบวนการทำงาน ความคิดในส่วนของตัวเอง บางอย่างเราเพิ่งได้เรียนรู้ว่าแต่ละสายงานมีความสำคัญอย่างนี้เอง . . . สามารถนำมาใช้กับงานของเราหรือเป็นความรู้ที่อยู่ภายใน รอวันที่จะนำความรู้พวกนั้นออกมาใช้”

3) การพัฒนาคนเก่งให้มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น

“HiPPS ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจผู้อื่น รวมทั้งมีการประเมินผลของตนเองว่าแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ของตนนั้นมีผลสัมฤทธิ์เป็นเช่นไร จึงเป็นการยอมรับ Feedback ทางหนึ่ง . . . การพัฒนา HiPPS ต้องทราบว่าการพัฒนาระบบหรือบุคคลต่างๆ มีความก้าวหน้าเพียงใด เพื่อที่หาแนวทางในการพัฒนาต่อไป รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆ ที่ได้ด้วย”

4) การพัฒนาระบบอื่นคู่ขนานไปพร้อมกัน

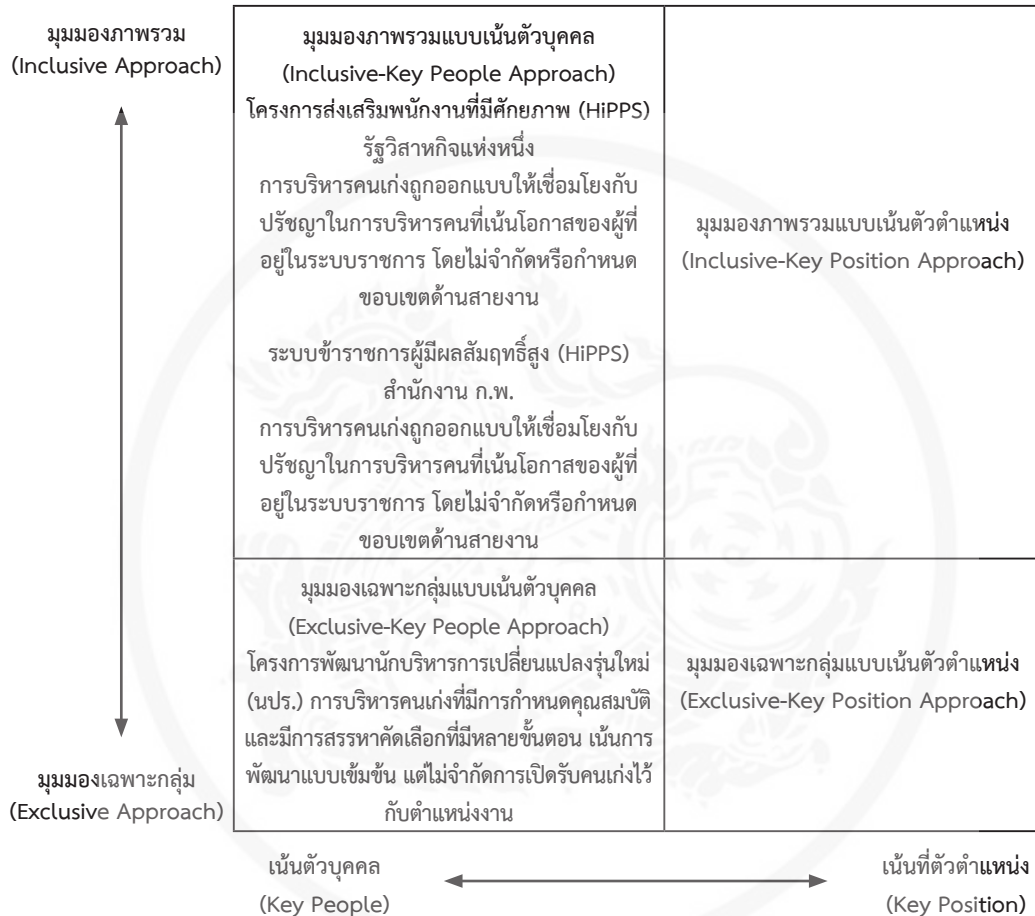
“โครงการพัฒนาพนักงานที่มีประสิทธิภาพนี้ ไม่ได้มีความหมายเพียงตัวบุคคลที่ได้รับคัดเลือกเท่านั้น แต่ยังหมายถึงระบบที่จะได้รับการพัฒนาแบบคู่ขนานไปกับการพัฒนารายบุคคลนี้ด้วย”

ประเด็นเพิ่มเติมที่ได้จากการพูดคุยนอกรอบ ซึ่งพนักงาน HiPPS บางคนได้สะท้อนมุมมองว่า รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการนี้และต้องการให้ตัวโครงการมีพัฒนาการ รวมทั้งเพิ่มความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาให้เป็นระบบ เชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ จากการสอบถามเพิ่มเติมกับผู้รับผิดชอบโครงการได้ให้ข้อมูลว่าในปีถัดไป (พ.ศ. 2559) จะมีการเชื่อมโยงระหว่างโครงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน HiPPS โดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจะเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการประเมินดังกล่าว พร้อมกับการผลักดันให้มีพนักงาน HiPPS รุ่นที่ 2 ในปีต่อไปเช่นกัน

6.5 บทวิเคราะห์มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: กรณีศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

กรณีศึกษาการบริหารคนเก่งในบทที่ 6 นี้ สะท้อนภาพการนำเอาระบบคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยหน่วยงานเป็นผู้ออกแบบระบบด้วยตนเองตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกที่ใช้บริษัทที่ปรึกษาต่างชาติมาเป็นผู้สรรหาคัดเลือก จนกระทั่งได้ผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวน 18 คน เพื่อเข้ารับการพัฒนาภายใต้โครงการที่ชื่อว่า “โครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ” มีการฝึกอบรมและพัฒนาผ่านมาเป็นระยะเวลา 3 ปี การพัฒนาในแต่ละปีจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน กล่าวคือ **ปีแรก** เน้นการพัฒนาการจัดทำโครงการ **ปีที่สอง** เน้นการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ และ**ปีที่สาม** เน้นการพัฒนาทักษะการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น โครงการพัฒนาในแต่ละปีได้เปิดโอกาสให้พนักงาน HiPPS ได้แสดงผลงาน และผลงานของพนักงาน HiPPS ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้นำไปประยุกต์ใช้จริงในหน่วยงาน แม้ว่าที่ผ่านมาโครงการพัฒนา HiPPS ที่ผ่านมาจะยังไม่ได้ถูกนำไปเชื่อมโยงกับระบบการบริหารคนในส่วนอื่นๆ อาทิ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และระบบเส้นทางความก้าวหน้าของสายอาชีพ แต่ผู้บริหารก็ได้ให้แนวทางและผลักดันให้เกิดการเชื่อมโยงของโครงการพัฒนากับระบบการประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้เมื่อใช้กรอบแนวคิดในการมองแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง (AFTM) มาพิจารณากรณีศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง จะได้ข้อสรุปดังภาพที่ 6.1

ภาพที่ 6.1 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติของโครงการพัฒนานักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่กับโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ



ภาพที่ 6.1 แสดงมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: กรณีศึกษาโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารคนเก่งที่ใช้ในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้เป็นระบบที่เน้นตัวบุคคล (Key People) เพราะการคัดเลือกพนักงาน HiPPS ไม่ได้กำหนดสัดส่วนของตำแหน่งไปที่สายงานใดสายงานหนึ่งหรือตำแหน่งระดับใดระดับหนึ่ง แต่จากการสังเกตผลการประเมินบุคลิกภาพของวิทยากรในหลักสูตร HiPPS ในปีที่ผ่านมาทำให้ทราบว่าพนักงาน HiPPS ส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพที่โดดเด่นใน 2 ลักษณะ คือ บุคลิกภาพแบบเน้นการควบคุมผลงานและบุคลิกภาพแบบผู้ที่ชอบจูงใจผู้อื่น สะท้อนให้เห็นถึงระบบการสรรหาคัดเลือกและระบบการพัฒนาที่เน้นการส่งเสริมศักยภาพของคนเก่งให้มีคุณลักษณะที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จให้กับหน่วยงาน ข้อสังเกตอีกประการที่สนับสนุนข้อสรุปว่ารัฐวิสาหกิจแห่งนี้ใช้ระบบการบริหารคนเก่งแบบเน้นตัวบุคคล คือ ชื่อของระบบที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า High Performance and Potential Staffs จะสังเกตได้ว่าอักษร S ตัวสุดท้ายแปลว่า พนักงาน แตกต่างจากระบบของสำนักงาน ก.พ. ที่อักษรตัวสุดท้ายย่อมาจากภาษาอังกฤษคำว่า System ซึ่งแปลว่าระบบ มุมมองดังกล่าวสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับตัวคนเก่งมากกว่าตัวตำแหน่ง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของคนเก่งโดยการวางโครงการพิเศษให้กับคนเก่งได้พัฒนาและแสดงความสามารถ แต่ระบบการบริหารคนเก่งที่ใช้ในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ก็ยังคงเป็นแบบเน้นภาพรวม (Inclusive Approach) ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะเป็นช่วงเริ่มแรกของการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งมาใช้ ดังนั้นโครงการที่เกิดขึ้นจึงเน้นการพัฒนาเป็นหลัก โดยที่ยังไม่ได้นำไปเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ แต่เมื่อเปรียบเทียบระบบการบริหารคนเก่งของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้กับระบบที่วางไว้โดยสำนักงาน ก.พ. จะเห็นได้ว่าตัวโครงการ HiPPS มีแนวทางในการพัฒนาที่ค่อนข้างคล้ายกัน จุดเน้นของการพัฒนานั้นการส่งเสริมให้คนเก่งมีทักษะในการคิดและส่งเสริมความสัมพันธ์กับบุคลากรคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในระบบคนเก่ง แต่ถ้าเปรียบเทียบในด้านพัฒนาการจะพบว่าระบบการบริหารคนเก่งในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้มีความก้าวหน้าเร็วกว่าระบบที่ขับเคลื่อนโดยหน่วยงานกลางอย่างสำนักงาน ก.พ. หรือสำนักงาน ก.พ.ร. เพราะอาจด้วยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับขนาด โครงสร้างอำนาจหน้าที่และงบประมาณในการพัฒนาระบบที่จะใช้และขับเคลื่อนจริงในส่วนราชการ

7

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทสรุปท้ายเป็นการสรุปและอภิปรายผลการศึกษาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ใน 3 บทก่อนหน้า ตั้งแต่ผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐในหลากหลายระดับและหลากหลายมุมมอง ระดับแรกเป็นการนำเสนอมุมมองการบริหารคนเก่งในระดับมหภาค ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากประเทศที่มีระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีความโดดเด่นทั้งสิ้น 3 ประเทศ ได้แก่ การบริหารจัดการคนเก่งของประเทศสหรัฐอเมริกา การบริหารจัดการคนเก่งของประเทศอังกฤษ และการบริหารจัดการคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ การนำเสนอในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการค้นคว้าผ่านเอกสารและฐานข้อมูลของหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของแต่ละประเทศ ในส่วนถัดมายังคงเป็นการสะท้อนภาพการบริหารคนเก่งในระดับมหภาค แต่มุ่งนำเสนอเฉพาะบางแนวปฏิบัติที่ใช้ในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย โดยโครงการและระบบที่ผู้วิจัยได้เลือกมานำเสนอในเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ขณะที่ผลการศึกษาล่าสุดท้ายเป็นการนำเสนอเพื่อสร้างความเข้าใจพร้อมกับขยายภาพในเชิงปฏิบัติให้มีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐของไทยผ่านมุมมองของพนักงานที่ถูกเรียกว่าเป็นคนเก่งหรือผู้มีศักยภาพของหน่วยงาน

จากผลการศึกษาด้วยภาพสะท้อนหลากหลายมิติและหลากหลายมุมมองนำมาสู่การสรุปและอภิปรายผลในบทสรุปท้าย ซึ่งผู้วิจัยได้วางลำดับการนำเสนอไว้ ดังต่อไปนี้

- 7.1 บทสรุปและอภิปรายผลเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ
- 7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย
- 7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

7.1 บทสรุปและอภิปรายผลเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาสรุปและอภิปรายผลไว้ 3 หัวข้อย่อย ได้แก่ การสรุปและอภิปรายผลแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในประเทศไทย และการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศและประเทศไทยผ่านกรอบ AFTM

7.1.1 บทสรุปและอภิปรายผลการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ

การสรุปและอภิปรายผลในหัวข้อ 7.1.1 เป็นการตอบคำถามการวิจัยที่ว่า การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของต่างประเทศ (ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์) มีแนวทางปฏิบัติอย่างไร โดยผู้วิจัยได้เปรียบเทียบบริบทและแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งทางด้านการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทน

1) บริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศ

หากพิจารณาในภาพรวม การบริหารคนเก่งในภาครัฐของต่างประเทศมีจุดร่วมที่คล้ายกัน กล่าวคือ ต้องการตอบสนองต่อทิศทางและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามในการปรับปรุงการให้บริการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น หากมองบริบทที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาจะเห็นได้ว่าแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งมาพร้อมกับการใช้ระบบการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในภาครัฐการเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนที่มีความท้าทายอยู่ 4 ประการที่สำคัญ คือ **ประการแรก** การจำกัดการเพิ่มของอัตรากำลัง **ประการที่สอง** การรับมือกับการเปลี่ยนทางประชากรที่จะมีข้าราชการเกษียณอายุจากจำนวนข้าราชการ 1 ใน 3 ของทุก ๆ ปี (ค.ศ. 2012-2018) **ประการที่สาม** การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่เป็นคนเก่งจากภาวะการณ์ที่ภาครัฐกำลังเผชิญเกี่ยวกับปัญหาการแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชน¹⁸² และ **ประการที่สี่** การเติมช่องว่างทางสมรรถนะและภาวะผู้นำ¹⁸³ ส่งผลให้การบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาต้องเชื่อมโยงกับแผนอัตรากำลังทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยในเชิงคุณภาพจะใช้เกณฑ์สมรรถนะของแต่ละวิชาชีพและสมรรถนะสำหรับผู้นำเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนา

ส่วนการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษนั้นได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (Capability Reviews) ในมิติที่สอง คือ มิติด้านบุคลากรและทรัพยากร (People and Resources) ตามระบบดังกล่าว เป็นการเน้นย้ำความสำคัญของการบริหารคนเก่งในฐานะ

¹⁸² สอดคล้องกับงานวิจัย Silzer, R. and Dowell, B.E. 2010. Strategic Talent Management Matters. In Silzer and Dowell (eds), Strategy – Driven Talent Management, 2–72.

¹⁸³ เป็นไปตามคำอธิบายของ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32–33.

ที่เป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันให้กับหน่วยงาน¹⁸⁴ ข้อสังเกตที่สำคัญ คือ การบริหารคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับการจ้างงานระยะสั้นในภาครัฐ การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งถูกโยงไว้กับความต้องการด้านกำลังคนตามตำแหน่งงาน ซึ่งมีการคำนวณความต้องการไว้เรียบร้อยแล้ว เป็นการสร้างความยืดหยุ่นของระบบการไหลเข้าและไหลออกของคนในภาครัฐ

ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์ไม่ได้อธิบายถึงบริบทที่เกี่ยวข้องมากนัก แต่ถ้าหากพิจารณาในภาพรวมจะเห็นได้ว่าระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์ถูกออกแบบให้รองรับต่อการแข่งขันที่ค่อนข้างสูง¹⁸⁵ และมีรูปแบบที่หลากหลาย เน้นการขยายฐานอัตรากำลังของคนเก่งให้กว้างขึ้น โดยมีการคัดกรองคุณสมบัติอย่างเข้มข้นและเน้นให้มีการสอบแข่งขันเพื่อชิงทุนการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาจนกระทั่งเติบโตในระดับผู้บริหาร

2) มุมมองที่มีต่อการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐในต่างประเทศ

แม้ว่าในทางวิชาการยังคงเป็นที่ถกเถียงกันว่าอะไรคือนิยามของคำว่า “คนเก่ง” ซึ่งคำนี้จะหมายถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) หรือ ศักยภาพ (Potential) และศักยภาพหมายถึงศักยภาพด้านใดบ้าง ถ้าพิจารณาจากแนวปฏิบัติที่ใช้ในภาครัฐแต่ละประเทศก็จะพบว่ามีแตกต่างกัน อาทิ ในสหรัฐอเมริกาเป็นการวางกติกาในระบบการสรรหาบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานที่ต้องเปิดโอกาสให้คนจากทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้าสู่ระบบการสรรหา และการคัดเลือกคนต้องแน่ใจว่าจะได้คนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายใต้ระบบการบริหารงานบุคคล ต้องมีความเป็นมืออาชีพและต้องอิงกระบวนการสรรหาคัดเลือกกับสมรรถนะของตำแหน่ง¹⁸⁶ นั่นหมายความว่า การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

ขณะที่มุมมองในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษให้ความสำคัญกับศักยภาพของคนเก่ง โดยการกำหนดคุณสมบัติเป็นไปอย่างเข้มข้นตั้งแต่การจำกัดเรื่องสัญชาติ การกำหนดคุณสมบัติด้านการศึกษาที่ต้องมีผลการเรียนรวมไม่ต่ำกว่าเกียรตินิยมอันดับสอง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้สมัครเข้าโครงการจะต้องผ่านการประเมินสมรรถนะของการเป็นข้าราชการตามที่กำหนดไว้ ในโครงการ Civil Service Fast Stream ผู้สมัครจะต้องเลือกว่าจะสมัครเข้าคัดเลือก

¹⁸⁴ สอดคล้องกับงานวิจัย Silzer, R. and Dowell, B.E. 2010. Strategic Talent Management Matters. In Silzer and Dowell (eds), Strategy – Driven Talent Management, 2–72. และ Collings, D. and Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, 19, 304–313.

¹⁸⁵ สอดคล้องกับแนวคิดสงครามแย่งชิงคนเก่งโดย Michaels, E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Boston: Harvard Business Press.

¹⁸⁶ เป็นไปตามมุมมองของ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32–33.

ในตำแหน่งนักบริหารที่ต้องอาศัยความรู้รอบด้าน (Generalist Fast Stream) หรือจะสมัครเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่อาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist Fast Stream)

ส่วนการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์นั้นแตกต่างจากสองประเทศข้างต้น เพราะสิงคโปร์เน้นการลงทุนในคนเก่งตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาจนกระทั่งวัยทำงาน โดยการให้ทุนการศึกษามีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การให้ทุนการศึกษาก่อนเข้าระบบราชการ (Pre-Service Scholarships) โครงการผู้บริหารภาครัฐรุ่นใหม่ (Management Associate Program หรือ MAP) โครงการผู้นำคัลล์สมองของภาครัฐ (Administrative Service หรือ AS) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในการให้บริการภาครัฐ (Public Service Leadership Program หรือ PLS) และโครงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือนจากแนวปฏิบัติในประเทศสิงคโปร์สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับคำว่าศักยภาพของคนเก่ง ซึ่งสิงคโปร์ใช้วิธีการลงทุนเพื่อเก็บเกี่ยวและต่อยอดโดยพิจารณาคนเก่งจากความสามารถที่จะเติบโตได้ในอนาคต¹⁸⁷

3) แนวปฏิบัติสำหรับการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐในต่างประเทศ

หากเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งของภาครัฐจะพบว่าการสรรหาคัดเลือกที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อนและเฉพาะเจาะจง (มีขั้นตอนถึง 7 ขั้นตอน) และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นตัวสนับสนุนมากที่สุดคือ แนวปฏิบัติของประเทศอังกฤษ โดยในขั้นตอนการสรรหา ทางโครงการ Fast Stream ได้ใช้ช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์โครงการ คือ ช่องทางอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางหลัก โดยรูปแบบของการประชาสัมพันธ์จะเน้นการจูงใจให้คนรุ่นใหม่รู้สึกถึงความท้าทายในการเป็นส่วนหนึ่งของการเน้นการจูงใจจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้ที่กำลังอยู่ในโครงการ Fast Stream เพื่อถ่ายทอดแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานกับภาครัฐ เสี่ยงสะท้อนข้างต้นเป็นความพยายามในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer Branding)¹⁸⁸ ผ่านช่องทางการสมัครที่หลากหลายจากทางอินเทอร์เน็ตและเว็บไซต์ของภาครัฐ ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าในเว็บไซต์ของหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบเรื่องทุนการศึกษาสำหรับคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ก็มีการปรับรูปแบบให้ทันสมัยและมีการแทรกข้อความจูงใจจากคนที่อยู่ในระบบราชการเพื่อดึงดูดให้คนรุ่นใหม่อยากรับราชการ

ทั้งนี้ ข้อสังเกตประการสำคัญในกระบวนการคัดเลือกคนเก่งของภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศอังกฤษและสิงคโปร์ คือการให้ความสำคัญกับผลการเรียนและเน้นการวัดความฉลาดหรือปฏิภาณไหวพริบมากกว่าคุณลักษณะในด้านอื่น¹⁸⁹ จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการทดสอบทางจิตวิทยาและการวัดศักยภาพ

¹⁸⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของ Aráoz, C.F. 2005. Getting the Right People at the Top. MIT Sloan Management Review, 46(4), 67–72.

¹⁸⁸ สอดคล้องกับแนวคิดภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer Branding) ของ Gromark, J. and Melin, F. 2013. From Market Orientation to Brand Orientation in the Public Sector. Journal of Marketing Management. 29(9–10), 1099–1123.

¹⁸⁹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin, J. and Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. Harvard Business Review, 88(5), 54–56.

ในด้านภาวะผู้นำ ขณะที่กระบวนการคัดเลือกคนเก่งภาครัฐของสหรัฐอเมริกาจะให้ความสำคัญกับการวัดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะหน่วยงาน¹⁹⁰

4) แนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐในต่างประเทศ

เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาคนเก่งจะพบว่า แนวทางการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นไปแบบกว้างกว่า แต่ได้ให้แนวทางไว้ว่าการพัฒนาคนเก่งคือการสร้างทางเลือกที่หลากหลายเป็นการสร้างและเตรียมความพร้อมให้คนเก่งสามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของหน่วยงาน รวมทั้งการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ที่สำคัญคือต้องให้โอกาสกับบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าสู่ระบบคนเก่งโดยการประเมินจากผลงานและสมรรถนะ¹⁹¹ โดยเฉพาะสมรรถนะตามสายวิชาชีพและสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ

ขณะที่การพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษ ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐไว้อย่างตายตัว โดยใช้วิธีการมอบหมายให้ทำงานที่ทำหายเป็นระยะเวลา 4 ปี การพัฒนาและการมอบหมายงานในช่วง 2 ปีแรกจะใช้ระยะเวลาการปฏิบัติงานใน 4 ภารกิจ แต่ละภารกิจงานครั้งละประมาณ 6 เดือน หลังจากนั้นจึงเป็นการเรียนรู้การปฏิบัติงานนอกหน่วยงาน เช่น องค์กรการกุศล หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานประเภทอื่นๆ หลังจากนั้นจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอีก 2 ภารกิจงาน โดยใช้ระยะเวลาในแต่ละภารกิจงานประมาณ 12 เดือน โดยให้เลือกปฏิบัติงานกับหน่วยงาน 2 หน่วยงานจาก 3 หน่วยงานที่เคยได้ลงไปเรียนรู้ปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาสองปีแรก เน้นให้คนเก่งได้มองเห็นภาพในการปฏิบัติงานในภาครัฐที่มีความหลากหลายและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานที่ทำหาย¹⁹²

ขณะที่แนวทางการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์นั้นแตกต่างจากสองประเทศที่กล่าวมา เพราะประเทศสิงคโปร์ใช้วิธีการพัฒนาระยะยาวคล้ายกับการเรียนในสถานศึกษา (Schooling)¹⁹³ โดยการสนับสนุน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรก การให้ทุนการศึกษาก่อนเข้ารับราชการซึ่งประกอบไปด้วย

¹⁹⁰ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32 – 33.

¹⁹¹ สอดคล้องกับแนวคิด Inclusive Approach ในหนังสือของ Sparrow, P., Hird, M. and Cooper, C. 2015. Do We Need HR. New York: Palgrave Macmillan.

¹⁹² สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการพัฒนาคนเก่งโดยการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) ที่อธิบายโดย Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.

¹⁹³ รูปแบบการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์ที่ใช้รูปแบบการพัฒนาระยะยาวตามรูปแบบการเรียนในสถานศึกษา (Schooling) นั้นแตกต่างจากงานวิจัยเกือบทุกชิ้นที่ผู้วิจัยได้ทบทวนในบทที่ 2 แต่มุ่งมองดังกล่าวเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาคนเก่งแบบเฉพาะกลุ่ม (Exclusive Approach) ตามคำอธิบายของ Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia and Thailand. Public Management Review. 15(8), 1185–1207.

ทุนหลากหลายประเภท และรูปแบบที่สอง การจัดตั้งวิทยาลัยและโครงการฝึกอบรมระยะยาว อาทิ โครงการผู้บริหารภาครัฐรุ่นใหม่ (Management Associate Program หรือ MAP) โครงการผู้นำค้ำหลังสมองของภาครัฐ (Administrative Service หรือ AS) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในการให้บริการภาครัฐ (Public Service Leadership Program หรือ PLS) และโครงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน และที่สำคัญคือการสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงการให้บริการระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน

5) แนวปฏิบัติสำหรับการให้ค่าตอบแทนคนเก่งในภาครัฐในต่างประเทศ

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นไปตามแนวทางการให้ค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นเพื่อสร้างแรงดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาทำงานกับหน่วยงาน เป็นการเชื่อมโยงและเกื้อยระหว่างค่าตอบแทนจูงใจ เช่น เงินกองทุน โบนัส เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา รวมไปถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในสายงานวิกฤตกับระบบการจัดการค่าตอบแทนโดยรวม เช่น การลดงบประมาณในส่วนที่เป็นอัตรากำลังส่วนเกินเพื่อนำงบประมาณส่วนดังกล่าวไปเพิ่มค่าตอบแทนที่จูงใจ รวมทั้งการใช้ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินในรูปแบบที่ยืดหยุ่น เช่น การจัดตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องเข้าสำนักงานเสมอไป การดำเนินการนี้สะท้อนให้เห็นความพยายามในการปรับภาพลักษณ์ของภาครัฐให้เป็นนายจ้างที่ดึงดูดให้คนเก่งอยากเข้ามาร่วมทำงานด้วย¹⁹⁴ แนวปฏิบัตินี้สอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจให้กับคนเก่งในภาครัฐของประเทศไทย ที่แม้ว่าจะมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแต่ก็ยังน้อยกว่าภาคเอกชน ดังนั้นสิ่งที่โครงการ Fast Stream พยายามทำ คือ การสื่อสารเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ (Branding) ของการได้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะเป็นประวัติติดตัวผู้เข้าร่วมโครงการไปตลอดชีวิต

แม้ว่าภาครัฐแต่ละประเทศจะมีข้อจำกัดในการสร้างระบบค่าตอบแทนที่จูงใจสำหรับคนเก่ง แต่ประเทศสิงคโปร์กลับสามารถสร้างระบบค่าตอบแทนพิเศษสำหรับคนเก่งในภาครัฐโดยการจ่ายค่าตอบแทนแบบอัตราแข่งขันเทียบกับตลาดแรงงานเพื่อรักษาและดึงดูดคนเก่ง ใช้ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบยืดหยุ่นโดยการกำหนดให้มีการคำนวณมูลค่าของค่าตอบแทนทั้งหมดแบบเป็นแพ็คเกจกว่า หนึ่งคนจะได้ค่าตอบแทนตีค่าออกมาเป็นตัวเงินเท่าไร รวมทั้งการจ่ายด้วยการอิงจากการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน¹⁹⁵

¹⁹⁴ สอดคล้องตามคำอธิบายของ Gromark, J. and Melin, F. 2013. From Market Orientation to Brand Orientation in the Public Sector. *Journal of Marketing Management*. 29(9–10), 1099–1123.

¹⁹⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone? Center for Performance-led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School. แต่ตรงกันข้ามกับแนวคิดของ Pfeffer, J. 2001. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–59.

7.1.2 บทสรุปและอภิปรายผลการบริหารคนเก่งของภาครัฐในประเทศไทย

บทสรุปและอภิปรายผลในหัวข้อนี้เป็นการสรุปเพื่อตอบคำถามที่ว่า การบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐของไทยมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร เปรียบเทียบระหว่างโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ.ร. กับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ ที่ใช้ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

1) บริบทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งของภาครัฐของไทย

โครงการและระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทยถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 นับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการปี พ.ศ. 2546–2550 โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 มาตรการที่ 4.1 มีโครงการและระบบที่สำคัญอยู่ 2 โครงการ ได้แก่ โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System หรือ HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) แม้ว่าทั้ง 2 โครงการจะถูกพัฒนาในเวลาใกล้เคียงกัน แต่แนวปฏิบัติและจุดเด่นของทั้งสองโครงการมีความแตกต่างกันดังข้อสรุปในลำดับถัดไป

2) มุมมองที่มีต่อการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในภาครัฐของไทย

มุมมองที่มีต่อการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งตามโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและศักยภาพที่จะเติบโตได้ในอนาคต¹⁹⁶ โดยในปัจจุบัน โครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ได้กำหนดคุณสมบัติทางด้านวุฒิการศึกษาของผู้ที่มีสิทธิสมัครเข้าโครงการในขั้นต่ำตั้งแต่ระดับปริญญาโท เพื่อแก้ไขปัญหาผู้ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการลาออกเพื่อไปศึกษาต่อ โดยการกำหนดของคุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจะต้องมีอายุไม่เกิน 30 ปี และผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกต้องมีอายุไม่เกิน 35 ปี นอกจากผู้สมัครกลุ่มดังกล่าวแล้วยังมีผู้สมัครอีก 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มาจากภาคเอกชนและผู้ที่เป็นข้าราชการ ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการเทียบประสบการณ์ได้ จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามุมมองในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ค่อนข้างคล้ายของประเทศสิงคโปร์และอังกฤษ แต่แตกต่างกันที่สิงคโปร์ใช้วิธีการลงทุนตั้งแต่คนเก่งเหล่านั้นยังอยู่ในช่วงวัยรุ่นตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา ส่วนอังกฤษได้จำแนกตำแหน่งคนเก่งไว้อย่างชัดเจน คือ ตำแหน่งนักบริหารที่ต้องอาศัยความรู้รอบด้าน (Generalist Fast Stream) และตำแหน่งที่อาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist Fast Stream)

¹⁹⁶ สอดคล้องกับแนวคิดของ Aráoz, C.F. 2005. Getting the Right People at the Top. MIT Sloan Management Review, 46(4), 67–72.

สำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษานั้น เป็นการกำหนดคุณสมบัติโดยเน้นการให้โอกาสบุคลากรในองค์กร โดยทั้งสองหน่วยงานใช้แนวทางที่เหมือนกัน คือ การให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อหรือให้บุคลากร/พนักงานเสนอชื่อตัวเองโดยให้ผู้บังคับบัญชาเซ็นรับรอง¹⁹⁷ มุมมองนี้เป็นการมองคนเก่งโดยพิจารณาคำว่า “ความเก่ง” มากกว่า “ความสามารถ” และ “ความฉลาดทางสติปัญญา” หากแต่ยังให้ความสำคัญกับระบบโดยภาพรวมขององค์กรด้วย¹⁹⁸

3) แนวปฏิบัติสำหรับการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในภาครัฐของไทย

แนวปฏิบัติในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งตามโครงการนักรบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีวิธีการและขั้นตอนในการสรรหาคัดเลือกที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยคนเก่งของทั้งสองโครงการจะต้องผ่านการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้น การทดสอบข้อเขียนวัดความถนัดทางด้านเชาว์ปัญญา การทดสอบสภาวะจิตใจและอารมณ์ และการประเมินความเหมาะสมทางพฤติกรรม¹⁹⁹ โดยวิธีศูนย์การประเมิน (Assessment Center Method) หรือที่เรียกโดยย่อว่า ACM ทั้งนี้ ระบบการคัดเลือกข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการคัดเลือกโดยส่วนราชการเป็นผู้คัดเลือกบุคลากรของตน และขั้นตอนการคัดเลือกดังที่ได้อธิบายไว้ในข้างต้น เป็นการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งในการพิจารณาศักยภาพจะพิจารณาความสามารถประกอบกับความประพฤติและการปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาของผู้เข้ารับการคัดเลือก²⁰⁰

ขณะที่การสรรหาคัดเลือกคนเก่งของโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ในรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาได้ใช้วิธีการให้ผู้บังคับบัญชาเสนอชื่อหรือให้พนักงานเสนอชื่อตัวเองโดยให้ผู้บังคับบัญชาเซ็นรับรอง แต่ในกระบวนการสรรหาคัดเลือก รัฐวิสาหกิจแห่งนี้ได้ว่าจ้างบริษัทปรึกษาเป็นผู้สรรหาคัดเลือก จนกระทั่งได้ผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวน 18 คน แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่สัมภาษณ์จะไม่ได้ให้รายละเอียดเรื่องกระบวนการสรรหาคัดเลือก แต่จากการสังเกตการณ์ผลการประเมินโดยวิทยากรที่เกิดขึ้นระหว่างการอบรมในโครงการพบว่า พนักงาน HiPPS ส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพแบบผู้นำที่เน้นการควบคุมผลงาน (Dominance) และมีบุคลิกภาพแบบผู้ที่ชอบจูงใจผู้อื่น (Influence) ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า คุณลักษณะเหล่านี้อาจจะติดตัวมาตั้งแต่ก่อนเข้าโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ซึ่งหมายความว่า

¹⁹⁷ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.

¹⁹⁸ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32–33.

¹⁹⁹ สอดคล้องกับแนวคิดการพิจารณาศักยภาพของคนเก่งที่ต้องพิจารณาจากหลากหลายแง่มุม ตามแนวคิดของ Odiorne, G.S. 1984. Human Resources Strategy: A Portfolio Approach. San Francisco: Jossey – Bass Inc.

²⁰⁰ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. Workforce Management. September, 32–33.

การพิจารณาว่าบุคคลนั้นมีศักยภาพหรือไม่จะดูเพียงผลการปฏิบัติงานไม่ได้ หากแต่ต้องพิจารณาจากความสามารถที่จะเติบโตได้ในอนาคต²⁰¹ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ตั้งข้อสังเกตอีกประการ คือ การกำหนดตัวคนเก่งในรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ไม่ได้มีการจำกัดสายงาน ซึ่งแนวทางที่กล่าวมานี้เป็นไปตามมุมมองที่เน้นภาพรวมและเป็นการเปิดโอกาสให้กับบุคลากรหลากหลายกลุ่มได้มีโอกาสเข้าสู่ระบบคนเก่งของหน่วยงาน²⁰²

4) แนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของไทย

จุดเด่นของแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย คือ การพัฒนาศักยภาพของคนเก่งซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติที่ใช้ในโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ หรือ นปร. (สำนักงาน ก.พ.ร.) ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS (สำนักงาน ก.พ.) และโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง) จะพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยแนวทางการพัฒนาคนเก่งของโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ จะใช้วิธีการเรียนรู้ระยะยาวอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 22 เดือน²⁰³ ก่อนเข้าสู่การปฏิบัติงานในส่วนราชการ ระหว่างกระบวนการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะได้เรียนรู้ในภาควิชาการและเรียนรู้การบริหารจัดการจากการปฏิบัติราชการในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งมีการประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาและการสอบประเมินเป็นผู้ผ่านโครงการ เมื่อสิ้นสุดโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่สามารถเลือกลงหน่วยงานราชการที่ตนต้องการได้ ทั้งนี้ผู้ที่เข้าโครงการที่ได้คะแนนในลำดับต้นจะมีสิทธิ์เลือกหน่วยงานที่ตนต้องการสังกัดได้ก่อน

ส่วนการพัฒนาข้าราชการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ. จะเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่อง บูรณาการระบบการปฏิบัติงาน การบริหารงาน และการหมุนเวียนงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ความสอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)²⁰⁴ ซึ่งส่วนราชการจะเป็นผู้รับผิดชอบหลัก แต่หากพิจารณาเฉพาะหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมโดยสำนักงาน ก.พ. จะพบว่าทางสำนักงาน ก.พ. ได้ใช้วิธีการจัดหลักสูตรประมาณ 15 หลักสูตรต่อปี ซึ่งข้าราชการสามารถ

²⁰¹ สอดคล้องกับแนวคิดของ Aráoz, C.F. 2005. Getting the Right People at the Top. MIT Sloan Management Review, 46(4), 67–72.

²⁰² สอดคล้องกับแนวคิดของ CIPD. 2014. Talent Management: An Overview. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved January 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>

²⁰³ คล้ายกับรูปแบบการพัฒนาคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษ

²⁰⁴ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องอาชีพแบบใหม่ (New Career Concepts) ที่มองว่าการเจริญเติบโตในอาชีพไม่ใช่เพียงระยะเวลาในการทำงานเท่านั้น หากแต่หมายถึงการสั่งสมประสบการณ์และผลงานที่ผ่านมามาตามแนวคิดของ Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone?. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School. และ Odiome, G.S. 1984. Human Resources Strategy: A Portfolio Approach. San Francisco: Jossey – Bass Inc.

เลือกว่าจะลงพัฒนาในหลักสูตรใด ได้ประมาณ 3–5 หลักสูตรต่อปี เมื่อเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของทั้งสองระบบจะพบว่า หลักสูตรนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เน้นเนื้อหาในการปฏิบัติราชการ ทักษะการคิดวิเคราะห์และทักษะทางด้านการจัดการ แต่หลักสูตรข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) จะเน้นการพัฒนาคุณสมบัติได้นำของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ทักษะและคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและทีมงาน (Soft Skills)

ขณะที่การพัฒนาคนเก่งในรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาจะเน้นการพัฒนาที่ช่วยตอบโจทย์หน่วยงาน โดยในช่วงท้ายของโครงการฯ คนเก่งต้องนำเสนอโครงการเพื่อพัฒนาระบบงานทั้งในภาพรวมและในภาพย่อย ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาในแต่ละปีจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ในปีแรกเน้นการพัฒนาความสามารถในการจัดทำและบริหารโครงการ ปีที่สองเน้นการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และปีที่สามเน้นการพัฒนาทักษะ Soft Skills²⁰⁵ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพโดยการเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Rotation)

5) แนวปฏิบัติสำหรับการให้ค่าตอบแทนคนเก่งในภาครัฐของไทย

แนวปฏิบัติที่เป็นจุดอ่อนในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย คือ เรื่องการให้ค่าตอบแทนจูงใจพิเศษ ดังนั้น หน่วยงานกลางอย่างสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. รวมทั้งรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาจึงใช้โอกาสในการได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษ การได้เรียนรู้งานจากผู้บริหารระดับสูงและการได้ประสบการณ์จากเครือข่ายที่หลากหลายเป็นสิ่งจูงใจให้คนเก่งตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ อย่างไรก็ตามในรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาซึ่งได้ขับเคลื่อนโครงการ HiPPS มาเป็นปีที่ 3 ได้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างโครงการฯ กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) โดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานจะเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการประเมินในระยะถัดไป

เมื่อนำแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามาเปรียบเทียบจะได้ข้อสรุปที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังตารางที่ 7.1

²⁰⁵ สอดรับกับแนวคิดเรื่องศักยภาพของคนเก่งที่ประกอบด้วยความสามารถทางปัญญา ความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คน และความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า โดย Martin, J. and Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. Harvard Business Review, 88(5), 54–56.

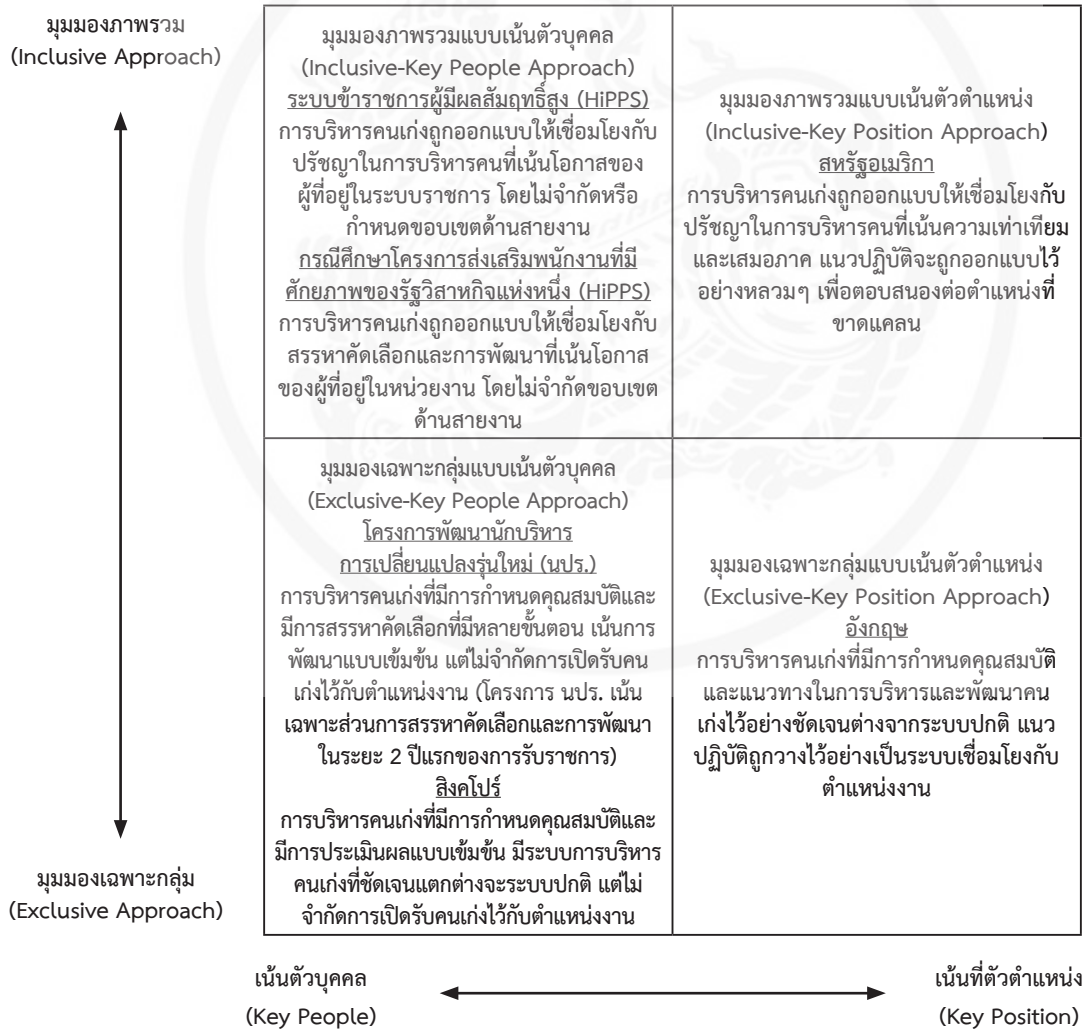
ตารางที่ 7.1 เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐ

แนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระบบบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกา	ระบบบริหารคนเก่งในภาครัฐของอังกฤษ	ระบบบริหารคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์	ระบบบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย		
				นปร.	HIPPS (ก.พ.)	HIPPS (รัฐวิสาหกิจ)
1. การกำหนดคุณสมบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ในการบริหารคน (HC Scorecard) และแผนอัตรากำลัง - การกำหนดคุณสมบัติเชื่อมโยงกับสมรรถนะสำหรับแต่ละวิชาชีพ (MOSAIC) และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> - เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ในการบริหารคน (HCAAF) และแผนอัตรากำลัง - ให้ความสำคัญกับผลการศึกษามากกว่าเกียรตินิยมอันดับสอง (2:2) - ผู้ที่ถูกระบุว่าคนเก่งมีหลายด้าน มีทั้งคนที่เก่งในด้านการบริหารและคนเก่งเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดคุณสมบัติเน้นการขยายขอบเขตของคนเก่ง (Talent Pool) ให้กว้างขึ้นเพื่อแข่งขันกับภาคเอกชน - ให้ความสำคัญกับผลการศึกษาคู่ที่ถูกระบุว่าคนเก่งมีหลายด้าน มีทั้งคนที่เก่งในด้านการบริหารและคนเก่งเฉพาะทาง 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านระดับการศึกษา อายุ (ระดับปริญญาโท อายุไม่เกิน 30 ปี และระดับปริญญาเอกอายุไม่เกิน 35 ปี) และภาษาอังกฤษ (TOEFL Paper-based Testing 550) - คนเก่งถูกยึดโยงกับความสามารถทางด้านการจัดการและภาวะผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับการปรับตัวกับระบบราชการโดยต้องมีการปฏิบัติราชการ (บรรจุด้วยวุฒิ ป.ตรี) ต้องรับราชการอย่างน้อย 2 ปี และวุฒิ ป.โท ต้องรับราชการอย่างน้อย 1 ปี) - คนเก่งถูกยึดโยงกับความสามารถทางด้านการจัดการและภาวะผู้นำ 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดคุณสมบัติเป็นแบบเปิดกว้างสำหรับบุคลากรภายในหน่วยงานที่อยู่ในระดับ 3-6 - คนเก่งถูกยึดโยงกับความสามารถทางด้านการจัดการและภาวะผู้นำ
2. การสรรหาคัดเลือก	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาคนเก่งจากนอกและภายในองค์กร - ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการคัดเลือกได้เอง ทั้งนี้ตามแผน กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ใน HC Scorecard และวัดผลตามสมรรถนะที่กำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาคนเก่งจากภายนอกองค์กร - กำหนดขั้นตอนไว้ชัดเจน 7 ขั้นตอน - ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกแบบใหม่ เช่น E-Tray และการทดสอบการทำงานตามบริบทการทำงานจริงเช่น การโต้ตอบอีเมลล์ข้อร้องเรียน - เน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ (Branding) เพื่อดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาคนเก่งจากภายนอกและภายในองค์กร - คนเก่งเสนอทางเลือกและใช้การสรรหาเชิงรุก - เน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ (Branding) เพื่อดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาคนเก่งจากภายนอก - คนเก่งเสนอตัวและแสดงศักยภาพเพื่อเข้าสู่เส้นทางพิเศษ - ขั้นตอนการคัดเลือกถูกกำหนดไว้ และเป็นระบบและใช้รูปแบบหลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาคนเก่งจากภายในองค์กร - ผู้บังคับบัญชาต้องเล็งเห็นความสามารถและสนับสนุน - สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบในการทดสอบคัดเลือก - ขั้นตอนการคัดเลือกถูกกำหนดไว้ และเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - มองหาคนเก่งจากภายในองค์กร - คนเก่งเสนอตัวโดยต้องมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุน - ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาดำเนินการคัดเลือก
3. การพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการเชื่อมโยงกับตัวแบบสมรรถนะแต่ละวิชาชีพ (MOSAIC) และสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ลงปฏิบัติงานจริงเป็นเวลา 4 ปี 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรระยะยาวและการให้ทุนการศึกษา - การพัฒนานั้นทั้งในด้านภาวะผู้นำและความชำนาญเฉพาะสาขา 	<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรฝึกอบรมเน้นการพัฒนา Hard Skills - ได้โอกาสปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูง - เน้นการพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ 	<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรฝึกอบรมเน้นการพัฒนา Soft Skills - ใช้ระบบความก้าวหน้าในอาชีพเช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่นในองค์กร แต่เน้นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพตามกรอบสัมประสการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรฝึกอบรมเน้นการพัฒนาทั้ง Hard Skills และ Soft Skills - ให้โอกาสสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน - มอบหมายงานที่ท้าทาย
4. การให้ค่าตอบแทน	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนราชการสามารถกำหนดค่าตอบแทนพิเศษให้กลุ่มคนเก่งได้ โดยต้องบริหารค่าตอบแทนโดยรวมของส่วนราชการเอง และต้องมีการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรต่อความเป็นธรรมในการให้ค่าตอบแทน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดช่วงของค่าตอบแทนสำหรับกลุ่มคนเก่งที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกับผลการประเมิน 	<ul style="list-style-type: none"> - การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดและรักษาคคนเก่งในภาครัฐของสิงคโปร์ - มีหลายรูปแบบ เน้นการจัดการค่าตอบแทนแบบแพ็คเกจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้แรงจูงใจโดยการเทียบประสการณ์ทำงานจึงทำให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าระดับปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเส้นทางพิเศษแต่มีกลไกการหมุนเวียนงาน (Rotation) และการมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายเน้นการพัฒนา รวมทั้งส่งเสริมให้คนเก่งได้วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - กำลังพัฒนาระบบการให้ค่าตอบแทน โดยให้การประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือนแยกจากบุคลากรกลุ่มอื่น

7.1.3 บทสรุปและอภิปรายผลเปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐ
ในต่างประเทศและประเทศไทยผ่านกรอบ AFTM

จากตารางสรุปที่ 7.1 ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่ง
ได้ตามภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 7.1 มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐ
ในต่างประเทศและประเทศไทย



จากภาพที่ 7.1 อธิบายมุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งตามกรอบ AFTM: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในต่างประเทศและประเทศไทย สังเกตได้ว่า การบริหารคนเก่งในประเทศไทย ทั้งสามระบบที่ถูกนำมาวิเคราะห์ในงานวิจัยฉบับนี้ รวมทั้งการบริหารคนเก่งในประเทศสิงคโปร์เป็นไปตาม มุมมองการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) ซึ่งตามมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับคำถามสำคัญ คือ ใครคือคนที่เป็นคนเก่งขององค์กร คนเหล่านี้มีลักษณะแบบใด ตามมุมมองนี้จะจำแนกคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) และ/หรือศักยภาพ (Potential) ในการเติบโตในอนาคต ทั้งนี้ ในรายละเอียดของแนวปฏิบัติในแต่ละระบบหรือโครงการมีความแตกต่างกัน อาทิ มุมมองพื้นฐานในการบริหารคนเก่งของภาครัฐประเทศสิงคโปร์ที่เป็นไปตามมุมมองเฉพาะกลุ่มแบบเน้นตัวบุคคล จะใช้การกำหนดคุณสมบัติ และมีการประเมินผลแบบเข้มข้น มีระบบการบริหารคนเก่งที่ชัดเจนแตกต่างจากระบบปกติ แต่ไม่จำกัดการเปิดรับคนเก่งไว้กับตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง เพื่อเป็นการเปิดระบบให้คนเก่งได้เข้ามาสอบแข่งขันให้ได้มากที่สุด รวมทั้งมีการวัดและประเมินผลตลอดเวลา มีระบบการพัฒนาเพื่อให้คนเก่งได้ก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแบบก้าวกระโดด ส่วนการตีความคนเก่งตามมุมมองแบบเน้นตัวบุคคล (Key People) ในภาครัฐของไทยนั้นก็ไม่เหมือนกัน โดยโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ให้ความสนใจกับศักยภาพ (Potential) ในอนาคต เพราะตัวระบบเปิดโอกาสให้ผู้ที่ยังไม่ได้บรรจุตำแหน่งในระบบราชการได้สอบคัดเลือกเข้าสู่ระบบ แตกต่างจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่ผู้มีสิทธิ์เข้าสู่ระบบจะต้องมีประสบการณ์การทำงานในภาครัฐ

ส่วนอีกด้านของกรอบ AFTM จะเห็นได้ว่า การบริหารคนเก่งตามแนวปฏิบัติในประเทศสหรัฐอเมริกา และอังกฤษจะเป็นไปตามมุมมองที่อิงกับตัวตำแหน่ง (Key Positions) เพราะระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของทั้งสองประเทศถูกเชื่อมโยงด้วยตัวแบบการบริหรคนเชิงกลยุทธ์²⁰⁶ โดยในสหรัฐอเมริกา การบริหารคนเก่งถือเป็นส่วนหนึ่งของมิติการประเมินตามกรอบการประเมินความสำเร็จและความพร้อมรับผิดชอบในการบริหารทุนมนุษย์ (HCAAF) โดยตัวระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐของสหรัฐอเมริกามีจุดแข็งที่ความยืดหยุ่นในการสรรหาคัดเลือกและการให้ค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นสูงและอิงกับผลการปฏิบัติงาน และระบบสมรรถนะของตำแหน่งวิกฤต ขณะที่ระบบการพัฒนาคคนเก่งไม่ได้มีการวางระบบที่ตายตัว ส่วนการบริหารคนเก่งในภาครัฐของประเทศอังกฤษนั้นมีความแตกต่างจากระบบของสหรัฐอเมริกา การออกแบบระบบและแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในอังกฤษได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับระบบการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ (Capability Reviews) ในมิติที่สอง คือ มิติด้านบุคลากร และทรัพยากร (People and Resources) โดยมีการวางระบบไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทน

²⁰⁶ เป็นไปตามแนวคิด Key Positions ของ Huselid, M.A., Beaty, R.W. and Becker, B.E. 2005. A Player or A Position? The Strategic Logic of Workforce Management. Harvard Business Review, 83(12), 110 – 17.

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย

จากผลการศึกษาที่ได้ในงานวิจัยฉบับนี้ นำมาสู่ข้อเสนอแนะในการพัฒนาแนวปฏิบัติสำหรับการบริหารคนเก่ง 4 ประการ ได้แก่

7.2.1 ข้อเสนอในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนอัตรากำลังกับการวางแผนการบริหารคนเก่ง
ที่มาของข้อเสนอนี้มาจากประเด็นความท้าทายที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในบทที่ 4 เรื่องปัญหาการเชื่อมโยงความต้องการทางด้านอัตรากำลังของส่วนราชการกับความต้องการในการปฏิบัติงานของนักบริหาร การเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ที่เกิดจากการเลือกที่จะไม่ปฏิบัติงานตามสายงานที่ตนถนัด ทำให้บางกระทรวง มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เพียงไม่กี่คน หรือในบางกระทรวงก็ไม่มีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่เลย และในบางกรณีก็อาจมีนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งข้อสังเกตที่ผู้วิจัยพบจากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และโครงการส่งเสริมพนักงานที่มีศักยภาพ (HiPPS) ในรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษา ไม่ได้มีการเชื่อมโยงการเติมเต็มช่องว่างของสมรรถนะทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางของหน่วยงาน ทั้งนี้ จากบทเรียนที่ได้ในการบริหารคนเก่งของภาครัฐในสหรัฐอเมริกาสะท้อนให้เห็นถึงประเด็นความท้าทายซึ่งภาครัฐของไทยอาจจะนำมาเป็นกรอบสำหรับการพิจารณาการปรับปรุงแนวปฏิบัติการบริหารคน โดยบทเรียนดังกล่าวได้แก่

- 1) การพิจารณาข้อจำกัดด้านการเพิ่มของอัตรากำลังทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2) การรับมือกับการเปลี่ยนทางประชากร โดยแรงงานที่อยู่ในภาครัฐในปัจจุบันที่สูงอายุมีมากกว่าแรงงานที่อยู่ในภาคเอกชน รวมทั้งการพยากรณ์อัตราการเกษียณอายุที่กำลังเกิดขึ้น
- 3) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่เป็นคนเก่งซึ่งเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง มีความท้าทายในการแย่งชิงคนเก่งกับภาคเอกชนซึ่งมีศักยภาพในการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า
- 4) การเติมเต็มช่องว่างทางสมรรถนะและภาวะผู้นำ เนื่องด้วยข้าราชการที่เกษียณอายุส่วนใหญ่คือ ผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการในตำแหน่งงานทางเทคนิค ซึ่งในบางตำแหน่งเป็นเรื่องยากที่จะทดแทนความสามารถได้ด้วยระยะเวลาอันสั้น

จากบทเรียนดังกล่าว ผู้วิจัยเสนอให้ภาครัฐของไทยต้องนำข้อมูลและแนวโน้มด้านอัตรากำลัง (Workforce Facts and Figures) ทั้งในภาครัฐและในภาคเอกชนมาเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดทิศทางสำหรับการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องเริ่มให้ความสำคัญกับตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) ซึ่งการมองจากตัวตำแหน่งสามารถมองได้ทั้งมุมมองตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป (Generalization) กับตำแหน่งที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

7.2.2 การส่งเสริมให้คนเก่งเป็นผู้ขับเคลื่อนผลงานและความเปลี่ยนแปลง

นอกจากความพยายามในการส่งเสริมศักยภาพของคนเก่งแล้ว สิ่งที่ภาครัฐควรจะต้องตระหนัก คือ

การส่งเสริมให้คนเก่งได้ขับเคลื่อนผลงานหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ข้อเสนอที่เป็นไปได้สำหรับการขับเคลื่อนผลงานในช่วงแรกของการนำเอาระบบ/โครงการบริหารคนเก่งมาใช้ ควรเริ่มจากการเพิ่มโอกาสในระหว่างการจัดหลักสูตรการพัฒนา โดยให้นำเสนอโครงการหรือผลงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของส่วนงานหรือหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังตัวอย่างที่ได้จากรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่น่ามาเป็นกรณีศึกษา ซึ่งรัฐวิสาหกิจแห่งนี้เปิดโอกาสให้คนเก่ง ได้นำเสนอโครงการและผลงานในช่วงสุดท้ายของการอบรมในแต่ละปี ที่สำคัญคือทุกครั้งที่มีการนำเสนอ ก็จะมีผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชามาร่วมรับฟังการนำเสนอ มีการให้คะแนน รวมทั้งมีการนำเอา โครงการบางโครงการไปประยุกต์ใช้จริงในหน่วยงาน ตลอดจนมีการกำหนดระบบการติดตามผลที่เกิดขึ้น จากการประยุกต์ใช้โครงการดังกล่าว

อีกด้านหนึ่ง การบริหารคนเก่งก็ควรจะต้องมีการประเมินผลศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ โดยต้องพิจารณาว่าคนเก่งเหล่านี้ได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงาน อย่างไรบ้าง การกำหนดตัวชี้วัดการส่งมอบมูลค่าเพิ่มของผลงานที่กล่าวมานี้ อาจจะได้มาจากสองส่วน คือ จากงานในหน้าที่ปัจจุบันและจากงานหรือโครงการพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นภารกิจพิเศษ

นอกจากนี้ หากการนำเอาระบบการบริหารคนเก่งเข้ามาใช้ในหน่วยงานโดยจุดประสงค์เพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพของหน่วยงานให้ดีขึ้นในภาพรวม ประเด็นนี้ถือได้ว่าเป็นความท้าทาย ในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของไทย ซึ่งจากวิเคราะห์ที่ได้ข้อสรุปว่าแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งในภาครัฐ เป็นไปตามมุมมองที่เน้นตัวคน (Key People) ซึ่งตามแนวทางนี้มีข้อจำกัดตามคำวิพากษ์ของเฟฟเฟอร์ ว่ายิ่งการบริหารคนเก่งมีความเข้มข้นมากขึ้นเท่าไร ก็อาจจะนำมาซึ่งปัญหาบางประการ อาทิ การขัดขวาง การเรียนรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและทีมงาน แนวคิดในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอาจจะมาจากพนักงาน ที่อยู่กลุ่มปีหรือกลุ่มซีก็ได้ กลุ่มพนักงานกลุ่มซีจะรู้สึกว่าจะไม่ต้องแสดงผลการปฏิบัติงานหรือศักยภาพเพิ่มเติม แต่อย่างไรก็ดี ปล่อยให้พนักงานกลุ่มเอขับเคลื่อนองค์การเพียงกลุ่มเดียว ดังนั้น เพื่อลดช่องว่างของปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้น หน่วยงานภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น การปรับตัวและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรที่ถูกคัดเลือกให้เป็นคนเก่งเหล่านี้ เป็นผู้ช่วยส่งเสริมความสามารถของบุคลากรกลุ่มอื่นด้วย

7.2.3 การออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเชื่อมโยงและยืดหยุ่น

ความท้าทายประการสำคัญในการนำเอาแนวปฏิบัติด้านการบริหารคนเก่งมาใช้ในภาครัฐของไทย คือ การสร้างทางเชื่อมระหว่างระบบหรือโครงการที่ขับเคลื่อนโดยสำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. เข้าด้วยกัน เช่น การสร้างทางเชื่อมระหว่างโครงการนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่และระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) หรือการสร้างทางเชื่อมของโครงการนักเรียนทุนรัฐบาลซึ่งผ่านการลงทุน ด้วยงบประมาณที่ค่อนข้างสูงมาเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) รวมไปถึงการสร้างกลไก

การประเมินเพื่อส่งข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เข้าสู่หลักสูตรหรือโครงการผู้บริหารในระดับสูงอื่นๆ ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมกำลังคนและทดแทนช่องว่างของกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบราชการในอนาคต

นอกจากความท้าทายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ข้อสังเกตสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาการลาออกจากโครงการ ซึ่งส่วนราชการควรจะมีการติดตามหรือเก็บข้อมูลที่เป็นสาเหตุของการลาออก ในส่วนนี้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า การลาออกอาจจะมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยส่วนบุคคล เช่น จากกรณีศึกษาในรัฐวิสาหกิจ จะเห็นได้ว่า มีผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งได้อย่างต่อเนื่องตามที่โครงการกำหนด เพราะตั้งครุฑและประสบอุบัติเหตุในช่วงต้นของการเข้าร่วมโครงการ สาเหตุของการไม่สามารถเข้าร่วมโครงการหรือการตัดสินใจลาออกจากโครงการดังที่ได้กล่าวไปอาจจะเป็นเรื่องที่พบเจอในอีกหลายหน่วยงาน เนื่องด้วยช่วงอายุของคนเก่งเป็นช่วงต้นของการประกอบอาชีพ (ระหว่างอายุ 20 ตอนต้นถึง 30 ตอนกลาง) ในช่วงวัยนี้เป็นการเปลี่ยนผ่านของชีวิตในหลากหลายด้าน สิ่งเหล่านี้อาจจะส่งผลกระทบต่อจิตใจไม่ให้เข้าร่วมโครงการ ดังนั้นการออกแบบโครงการให้มีความยืดหยุ่นบางส่วนจะเป็นทางเลือกที่ช่วยรักษาคนเก่งให้อยู่กับโครงการ/ระบบ ทั้งนี้ การกำหนดแนวทางในการสร้างความยืดหยุ่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อส่วนราชการได้ทำการสำรวจข้อมูลที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่และการตัดสินใจลาออกของคนเก่ง แล้วนำข้อมูลส่วนนี้มาประกอบการออกแบบแนวปฏิบัติและระบบการบริหารคนเก่งให้มีความเหมาะสม

7.2.4 การส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ

บทเรียนจากข้อค้นพบในการบริหารคนเก่งในภาครัฐของต่างประเทศพบข้อสรุปที่คล้ายคลึงกัน ในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อดึงดูดคนเก่งเข้าสู่ภาครัฐ นั่นคือ การส่งเสริมภาพลักษณ์ (Branding) ของตัวระบบการบริหารคนเก่งซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับตัวระบบได้ดังนี้

1) บทเรียนจากประเทศอังกฤษ เน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งผ่านช่องทาง การสรรหาที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางหลักในการประชาสัมพันธ์ เน้นการจูงใจให้คนรุ่นใหม่รู้สึกถึงความท้าทายในการเป็นส่วนหนึ่งของการได้เข้าโครงการ การให้ผู้บริหารระดับสูงออกมาระบุถึงความท้าทายในการทำงานในภาครัฐ รวมทั้งการให้กลุ่มผู้ที่กำลังอยู่ในโครงการคนเก่งของภาครัฐได้บอกเล่าเรื่องราว ถ่ายทอดแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่อาจจะกลายเป็นคนเก่งของภาครัฐในอนาคต การส่งเสริมภาพลักษณ์ของระบบคนเก่งยังเป็นความพยายามในการส่งเสริมภาพลักษณ์ของภาครัฐในฐานะนายจ้างแห่งทางเลือก (Employer of Choice) สำหรับคนรุ่นใหม่ เนื้อหาของการสื่อสารจึงควรสะท้อนความท้าทายในการทำงาน ความน่าตื่นเต้นและโอกาสในการได้ทำงานในภาครัฐซึ่งไม่สามารถหาความท้าทายเหล่านี้ได้จากองค์การประเภทอื่น รวมถึงการสร้างแรงดึงดูดด้วยภาพลักษณ์

2) บทเรียนจากประเทศสิงคโปร์ ใช้ความพยายามในการสร้างแรงดึงดูดเพื่อให้คนรุ่นใหม่หันมาสนใจที่จะรับทุนจากภาครัฐ โดยเน้นการปรับปรุงสิ่งที่มองเห็นได้ด้วยตาและรับรู้ได้ด้วยการได้ยิน ตั้งแต่ประโยค

ที่ถูกระบุไว้ในหน้าฐานข้อมูลของหน่วยงานกลางที่ทำเรื่องนี้ โดยในหน้าฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของหน่วยงานกลางจะขึ้นต้นประโยคด้วยอักษรตัวใหญ่เห็นได้ชัดเจนว่า “What does your idea career provide?” และด้านข้างของประโยคดังกล่าวมีคำตอบให้เห็นอยู่สามวงที่สะท้อนว่าการได้ทุนเพื่อปฏิบัติงานในภาครัฐได้ให้สิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ความหมาย (Meaning) ความท้าทาย (Challenge) และโอกาส (Opportunity) โดยเน้นการใช้คำและวลีเพื่อสื่อสารถึงคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะ

3) บทเรียนจากประเทศสหรัฐอเมริกา เน้นการกระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐสร้างความสัมพันธ์กับองค์การวิชาชีพและมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการสรรหาคัดเลือกเชิงรุก ตลอดจนการจัดทำแผนปฏิบัติการสัมพันธ์และใช้เครื่องมือทางการตลาดอื่นๆ

7.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งในภาครัฐดังต่อไปนี้

1) ประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเปรียบเทียบ อาทิ (1) การศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐและภาคเอกชนของไทย โดยการเลือกศึกษาจากหน่วยวิเคราะห์ที่มีขนาดไม่แตกต่างกันมากนัก (2) การศึกษาแนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งที่ใช้ในภาครัฐ: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน

2) ประเด็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลความคุ้มค่าจากการลงทุนในระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ อาทิ (1) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในการบริหารคนเก่งในภาครัฐกับประสิทธิภาพของส่วนงาน (2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าการลงทุนในคนเก่งกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

3) ประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลระบบการบริหารคนเก่งจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง อาทิ (1) การศึกษามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อคนเก่งโดยวิธีการประเมินแบบ 360 องศา (2) การศึกษาภาพลักษณ์ของระบบการบริหารคนเก่งในฐานะปัจจัยที่ช่วยสร้างแรงดึงดูดบุคลากรผู้มีศักยภาพในอนาคต

4) ประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหัวข้อการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบแนวปฏิบัติและระบบในการบริหารคนเก่ง (1) การศึกษาความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้แนวปฏิบัติในการบริหารคนเก่งแบบเน้นตัวตำแหน่ง (Key Position Approach) ในภาครัฐของไทย (2) การศึกษาความท้าทายด้านอัตรากำลังในภาครัฐกับการออกแบบระบบการบริหารคนเก่งในภาครัฐ

รายการอ้างอิง

- นิสตาตร์ เวชยานนท์. 2551. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ปฐมพงษ์ โทพานิชสุรีย์. 2553. การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. วารสารบริหารธุรกิจ. 33(127).
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2556. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- วีรวัดณ์ ปันนิตามัย. 2552. การศึกษาแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารผู้มีวุฒิสามารถขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจของไทย. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 49(1) (พิเศษ).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2555. คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบูรณ - คอมพิวเตอร์ การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2557. ระบบบริหารราชการของสาธารณรัฐสิงคโปร์. กรุงเทพมหานคร: กรณการพิมพ์.
- สุดารัตน์ โยธาภิบาล. 2557. สิงคโปร์กับสงครามการแย่งชิงคนเก่งทั่วโลกสู่ศูนย์กลางคนเก่ง สิงคโปร์: บทเรียนและความท้าทายสู่แนวทางสร้าง “ศูนย์กลางคนเก่งภาครัฐไทย” ในบริบทอาเซียน. มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์, 31(2).
- American Productivity and Quality Center. 2004. Talent Management: From Competencies to Organizational Performance. Final Report. Houston, TX: American Productivity and Quality Center.
- Ansoff, I. 1957. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5), September – October.
- Aráoz, C.F. 2005. Getting the Right People at the Top. MIT Sloan Management Review, 46(4).
- Axelrod, B., Handfield – Jones, H. and Michaels, E. 2002. A New Game Plan for C Players. Harvard Business Review, 80.
- Campion, M.A., Campion, J.E. and Hudson, J.P., Jr. 1994. “Structured Interviewing: A Note on Incremental Validity and Alternative Question Types”, Journal of Applied Psychology, 79.
- Collings, D. and Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review, 19.
- E. G., Foulon, M., Handfield – Jones, H., Hankin, S. M. and Michaels III, E. G. 1998. The War for Talent. The McKinsey Quarterly, 3.
- Gromark, J. and Melin, F. 2013. From Market Orientation to Brand Orientation in the Public Sector. Journal of Marketing Management. 29(9 – 10).

- Groysberg, B., Nanda, A. & Nohria, N. 2004. The Risky Business of Hiring Stars. *Harvard Business Review*, 82.
- Guthridge, M., Domm, A. B. & Lawson, E. 2006. The People Problem in Talent Management. *McKinsey Quarterly*, 2.
- Hiltrop, J.M. (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*. 17(4).
- Huselid, M.A., Beaty, R.W., and Becker, B.E. 2005. A player or A position? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12).
- Huselid, M.A., Becker, B.E. and Beatty R.W. 2005. *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Longman Dictionary of Contemporary English. 2006. *Longman Dictionary of Contemporary English*. London: Pearson ESL.
- Lunn, Terry. 1992. *The Talent Factor: Key Strategies for Recruiting, Rewarding and Retaining Top Performers*. London: Kogan Page Limited.
- Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. 1995. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park. CA: Sage.
- Martin, J. & Schmidt, C. 2010. How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*, 88(5).
- Meyers, M.C. and Van Woerkom, M. 2014. The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49(2).
- Meyers, M.C., Woerkom, M.V., and Dries, N. 2013. Talent – Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*, 23.
- Michaels, E., Handfield – Jones, H. & Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Michaels, E., Handfield – Jones, H., and Axelrod, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. 2012. Structure in 5's: A Dyntesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3).

- Neo, B. and Chen, G. 2007. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Toh Tuck Link, Singapore: World Scientific.
- Odiome, G.S. 1984. *Human Resources Strategy: A Portfolio Approach*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. 2000. Cisco Systems: Acquiring and Retaining Talent in Hypercompetitive Markets. *Human Resource Planning*. 23(3).
- Pfeffer, J. 2001. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4).
- Philip Nathanson. 2005. Putting Strategic in Human Capital Management. *Public Manager*. 34 (3).
- Poocharoen, O. and Lee, C. 2013. Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*. 12(8).
- Sadangharn, P. 2010. *The Determinants of Talent Retention in the Thai Public Sector*. Doctoral Dissertation. Bangkok: School of Public Administration National Institute of Development Administration.
- Silzer, R. and Dowell, B.E. 2010. Strategic Talent Management Matters. In Silzer and Dowell (eds), *Strategy – Driven Talent Management*.
- Sparrow, P., Hird, M. and Cooper, C. 2015. *Do We Need HR?*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sparrow, P.R., Hird, M. and Balain, S. 2011. *Talent Management: Time to Question the Tablets of Stone*. Center for Performance – led HR White Paper 11/01. Lancaster University Management School.
- Tansley, C. 2011. What Do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management?. *Industrial and Commercial Training*, 43.
- Ulrich, D. 2006. The Talent Trifecta. *Workforce Management*. September.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. 2012. What is Talent? *Leader to Leader*. Iss. 63 (Winter).
- Watson Wyatt Worldwide. 2009. 5 Rules for Talent Management in the New Economy. *Watson Wyatt.com*, 5.
- Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic Books: Chambers.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2557. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2558 จาก http://www.opdc.go.th/uploads/files/ena1_5update.zip
- กรอบครวั นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psedmemorable>
- คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมโครงการฯ. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/about-psed>
- เครือข่าย นปร.. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/psed-alumni/psed-network>
- นปร. - เรา คือ โครงการพัฒนานักคิดนักบริหารเพื่อเป็นข้าราชการรุ่นใหม่. 2016. In Facebook [Fan Page]. <https://www.facebook.com/psednetwork/?fref=ts>
- นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 5. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/about-psed>
- นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ รุ่นที่ 5. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก <http://www.psedthai.com/index.php/faq#Q4>
- รายงานประจำปีระบบบริหารผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2557. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/HIPPS/2557/Annual%20Forum%20and%20One%20DD/Annual_Report__HiPPS_2014.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2558. ระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS). สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน - 31 พฤษภาคม 2558 จาก http://www2.ocsc.go.th/search_api/hipps
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ระบบข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS). สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=4271&Itemid=248
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2558. การคัดเลือกข้าราชการผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง. สืบค้นเมื่อ 27 เมษายน 2558 จาก www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=3669&catid=45
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2558 จาก http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=269

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน – 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.psedthai.com/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. นักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.). สืบค้นเมื่อ 3 เมษายน – 31 พฤษภาคม 2558 จาก <http://www.opdc.go.th/>
- Cabinet Office. 2015. Civil Service Fast Stream: Annual Report 2014. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2014>
- Cabinet Office. 2015. Civil Service Fast Stream: Annual Report 2014. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2014>
- Cabinet Office. 2015. Corporate Report. Retrieved September 25, 2015 from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-report>
- CIPD. 2014. Talent Management: An Overview. Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved January 15, 2015 from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx>
- Civil Service College. 2015. Talent Management. Retrieved March 10 – July 31, 2015 from <https://www.cscollege.gov.sg/Search/results.aspx?k=talent%20management>
- Civil Service Fast Stream (UK). 2015. In Facebook [Fan Page]. Retrieved January 14, 2016 from https://www.facebook.com/faststream/photos_stream
- Civil Service Fast Stream (UK). 2016. In Facebook [Fan Page]. Retrieved December 15, 2015 – January 16, 2016 from <https://www.facebook.com/faststream/?fref=ts>
- Civil Service Resourcing. 2015. Civil Service Resourcing: What We Do. Retrieved August 23, 2015 from <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-resourcing/about>
- Civil Service. 2015. Civil Service Fast Stream...What could you achieve. Retrieved January 14, 2016 from <https://faststream.blog.gov.uk/2015/12/14/life-as-a-central-departments-fast-streamer/>
- Civil Service. 2015. Civil Service Fast Stream: How to apply. Retrieved September 28, 2015 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-how-to-apply>
- Civil Service. 2015. Civil Service Fast Stream: Who Can Apply. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-who-can-apply#your-qualifications>

- Civil Service. 2015. There's only a few days left to apply for the Digital and Technology Fast Stream. Retrieved January 14, 2016 from <https://faststream.blog.gov.uk/2015/11/26/theres-only-a-few-days-left-to-apply-for-the-digital-and-technology-fast-stream/>
- Civil Service. 2015. Training and Development: Join the Fast Stream. Retrieved September 15, 2015 from <https://www.gov.uk/guidance/training-and-development-opportunities-in-the-civil-service#join-the-fast-stream>
- Civil Service. 2016. Civil Service Fast Stream: Graduate Schemes. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-graduate-schemes>
- Civil Service. 2016. Civil Service Fast Stream: Who Can Apply. Retrieved January 31, 2016 from <https://www.gov.uk/guidance/civil-service-fast-stream-who-can-apply#your-qualifications>
- Devine, M. and Powell, M. 2008. Talent Management in the Public Sector. The Ashridge Journal. Retrieved November 24, 2014 from [http://www.ashridge.org.uk/website/%20IC.nsf/wFARATT%20Talent%20Management%20in%25%20the%20Public%20Sector/\\$file/TalentManagementInThePub%20licSector.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/%20IC.nsf/wFARATT%20Talent%20Management%20in%25%20the%20Public%20Sector/$file/TalentManagementInThePub%20licSector.pdf)
- Government Communication Service. 2015. Capability Reviews. Retrieved August 23, 2015 from <https://gcn.civilservice.gov.uk/capability-reviews/>
- Government of the United Kingdom. 2015. Fast Stream. Retrieved March 10 – May 31, 2015 from <https://www.gov.uk/search?q=fast+stream>
- Government of the United Kingdom. 2015. Talent Management. Retrieved March 10 – May 31, 2015 from <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream>
- HiPPS OCSC. 2016. In Facebook [Fan Page]. Retrieved December 2, 2015 – January 28, 2016 from <https://www.facebook.com/hipps.ocsc?fref=ts>
- Public Service Commission. 2016. Candidate Fit. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/application/candidate-fit>
- Public Service Commission. 2016. Public Service Commission Scholarship. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/>
- Public Service Commission. 2016. Public Service Leadership Programme. Retrieved January 25, 2016 from <http://www.pscscholarships.gov.sg/development-programmes/public-service-leadership-programme>
- Saraly., Sg. 2015. Civil Service Salary Scales in Singapore (2015). Retrieved January 25, 2016 from <http://www.salary.sg/2015/salary-scale-civil-service-servant-singapore/>

- Schensul, Stephen L.; Schensul, Jean J. & LeCompte, Margaret D. 1999. Essential Ethnographic Methods: Observations, Interviews, and Questionnaires (Book 2 in Ethnographer's Toolkit). Newyork: Rowman and Littlefoeld Publishing.
- Scopus. 2015(a). Title-Abs-Key (Talent Management in public sector). Retrieved March 5, 2015 from [http://www.scopus.com/term/analyzer.url?sid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.%20Cn%20vicAmOODVwpVrjSeqQ%3A50&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY\(talent+management\)&sort=plf-%20f&sdt=b&sot=b&sl=32&count=3599&analyzeResults=Analyze+results&txGid=9D727%205BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvicAmOODVwpVrjSeqQ%3A11](http://www.scopus.com/term/analyzer.url?sid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.%20Cn%20vicAmOODVwpVrjSeqQ%3A50&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY(talent+management)&sort=plf-%20f&sdt=b&sot=b&sl=32&count=3599&analyzeResults=Analyze+results&txGid=9D727%205BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvicAmOODVwpVrjSeqQ%3A11)
- Scopus. 2015(b). Title-Abs-Key (Talent Management in public sector). Retrieved March 5, 2015 from [http://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=talent+manageme%20nt+in+public+sector&sid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvicAmOODVwpVrjSeqQ%3A160&sot=b&sdt=b&sl=49&s=TITLE-ABS-%20KEY\(talent+management+in+public+sec%20tor\)&origin=searchbasic&editSaveSearch=&txGid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvicAmOODVwpVrjSeqQ%3A16](http://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=talent+manageme%20nt+in+public+sector&sid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvicAmOODVwpVrjSeqQ%3A160&sot=b&sdt=b&sl=49&s=TITLE-ABS-%20KEY(talent+management+in+public+sec%20tor)&origin=searchbasic&editSaveSearch=&txGid=9D7275BFD9623FB868131F7FCD870D75.CnvicAmOODVwpVrjSeqQ%3A16)
- United States Office of Personnel Management. 2015. Assessment and Selection (Competencies). Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Assessment and Selection (Leadership Competencies). Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/proficiency-levels-for-leadership-competencies.pdf>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Data, Analysis & Documentation (Personnel Documentation) Retrieved June 27, 2015 from <https://www.opm.gov/data/index.aspx>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Overview). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Leadership and Knowledge Management). Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/leadership-knowledge-management/>

- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics: Section V Talent Management System). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp
- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Talent Management). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Talent Management: Recruitment). Retrieved June 25, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/#url=Recruitment>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (HCAAF Systems, Standards and Metrics: Section V Talent Management System). Retrieved June 25, 2015 from http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp
- United States Office of Personnel Management. 2015. Human Capital Management (Leadership and Knowledge Management). Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/leadership-knowledge-management/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Public Sector Talent Challenges. Retrieved June 30, 2015 from <https://www.opm.gov/search/#1402/Public%20Sector%20Talent%20Challenges>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Senior Executive Service. Retrieved July 10, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Talent Management. Retrieved March 10 – May 31, 2015 from <https://www.opm.gov/search/#1402/talent%20management>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Workforce Restructuring (Voluntary Early Retirement Authority). Retrieved July 2, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/voluntary-early-retirement-authority/>
- United States Office of Personnel Management. 2015. Workforce Restructuring (Voluntary Separation Incentive Payments). Retrieved July 2, 2015 from <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/voluntary-separation-incentive-payments/>





พิมพ์ที่

โรงพิมพ์แห่งจุฬาฯ ลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-3549-50

<http://www.cuprint.chula.ac.th>

