

## ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาครัฐไทย

### Talent Management System of Thai Government Sector

เทวฤทธิ์ วิญญา (Tawarit Winya)<sup>1</sup>

รัชดาพร หวลอารมณ (Ratchadaporn Hualarom)<sup>2</sup>

วิศัท เศรษฐกร (Wit Sattakorn)<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Faculty of Humanities and Social Sciences Lampang Rajabhat University

E-mail: Tawarit.winya@gmail.com,<sup>1</sup> ratchada1199@hotmail.com,<sup>2</sup> w\_sattakorn@hotmail.com<sup>3</sup>

Received: 18 March 2021

Revised: 9 July 2021

Accepted: 22 July 2021

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมแนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ ภายใต้แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) และการนำแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) มาใช้ในระบบราชการไทย บทความนี้เป็นบทความวิชาการที่มีวิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documents) ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ในยุคปัจจุบันที่องค์กรภาครัฐต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสาเหตุให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรใดที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ และสามารถดูแลรักษา Talent People ที่เป็นทุนมนุษย์ขององค์กรไว้ได้ องค์กรนั้นก็จะได้เปรียบในเชิงแข่งขันและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและวิกฤติต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบ HiPPs ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นระบบในการคัดกรองข้าราชการที่มีคุณภาพสูง โดยมีพื้นฐานหลักมาจากการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การประเมินที่เป็นระบบ มีความเป็นธรรม และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงานหลากหลายประการทั้งเรื่อง การได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีมุมมองในการทำงานที่ดี เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระบบราชการ มีแนวทาง

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น มีการแข่งขันการสร้างผลงาน ทั้งนี้การนำแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) มาใช้ในระบบราชการไทยสามารถนำมาใช้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าอบรมฝึกฝนการปฏิบัติแบบเป็นทีม มีกิจกรรมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์ ซึ่งมีความโดดเด่นในเรื่องความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร และการมีผลผลิต ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ, ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง, ราชการไทย

## Abstract

This academic article aims to collect the concept of talent management system of Thai government sector under the concept of High Performance and Potential System (HiPPs) and the adoption of the concept of High Performance and Potential System (HiPPs) in Thai government system. The documents related to the concept of High Performance and Potential System (HiPPs) and the implementation of such concept were studied and the data were analyzed by content analysis. The results showed that government organizations are faced with changes at present, and human resource management has to be adapted to accommodate the changes. The organizations emphasizing management and being able to maintain the talent people who are the human capital of the organization will have a competitive advantage and be able to effectively overcome various obstacles and crises, both present and future. HiPPS was developed as a system for screening high quality civil servants. It primarily focuses on people-centered achievement, systematic and fair assessment and teamwork. It has positive impacts on organizations, including acquiring quality personnel with positive views towards work and motivation to work in the government system as well as having guidelines for more advancement in work and competing to create works. However, the concept of High Performance and Potential System (HiPPs) in Thai government system can be applied for creating concreting benefits by focusing on selecting the personnel of organizations to attend trainings and practices on teamwork and organizing the activities to create exchanges, learning, working to create experience which is outstanding in the continuity of personnel development and concrete productivity and outcomes.

**Keywords:** Talent management, System high performance and potential system, Thai government sector

## บทนำ

ยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงมาก องค์กรที่ประสบความสำเร็จและก้าวไปได้ไกลกว่าองค์กรอื่นนั้นมักจะมีบุคลากรที่เรียกว่า “คนเก่งที่มีพรสวรรค์ (Talent)” อยู่เบื้องหลัง ดังนั้นองค์กรไหนที่สามารถดึงคนเก่งไปร่วมงานด้วยได้มากเท่าไรก็ยิ่งทำให้องค์กรนั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงเท่านั้น ในขณะเดียวกันหากองค์กรนั้นได้คนเก่งไปแล้วแต่ไม่สามารถรักษาคคนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้ โอกาสที่องค์กรจะก้าวสู่ขาลงก็มีได้มากเช่นกัน

ระบบราชการยุคปัจจุบันจึงระดับความสามารถมากกว่าอดีต มีวิธีการจัดการ และการวิเคราะห์ที่ดีกว่า รวมไปถึงการสรรหาและเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งทำให้การจัดการภาครัฐฉลาดขึ้น โดยเฉพาะเมื่อนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าใช้ หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ถือว่าไม่มีใครมีความสามารถพิเศษ จึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ดีกว่าเมื่อก่อน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2554)

ดังนั้น การบริหารจัดการกำลังคนเก่ง หรือกำลังคนคุณภาพ (Talent management) เป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับภาครัฐแล้ว การบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐภาครัฐ ภายใต้แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HIPPS) เป็นระบบที่มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีคุณภาพสูง เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐ พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการวางแผนและติดตามประเมินผลการใช้กำลังคน ได้นำแนวทางการดำเนินการในการพัฒนาสมรรถนะกำลังคนภาครัฐให้เหมาะสม เพื่อเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนภาครัฐแนวใหม่ที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูง (Talent Pool) นอกจากนี้แล้ว มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2563 ได้มีมติเห็นชอบมาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562 – 2565) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐในเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการกำลังคนเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีเป้าหมายว่ากำลังคนภาครัฐมีประเภทและขนาดที่เหมาะสม ให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน การติดตามประเมินผลและการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ., 2562)

ระบบ HiPPS มีแนวคิดมาจากเรื่องการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสูง (Select) การธำรงรักษา (Retain) การพัฒนา (Develop) การจูงใจ (Motivate) และการมอบหมายงาน (Delegate) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูงและจะช่วยให้ส่วนราชการมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารงานและการบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงในอนาคต บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมแนวคิดการบริหารจัดการกำลังคนในภาคราชการไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดระบบข้าราชการ



2560 ที่อายุเฉลี่ยคือ 42.97 ปี โดยอายุเฉลี่ยของข้าราชการชายมากกว่าหญิง คือ ชาย 44.68 ปี และหญิง 42.42 ปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีจำนวน 111,969 คน (ร้อยละ 28.48 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด) ดังนั้น ในช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่มนี้จะทยอยกันออกจากระบบราชการตามวาระเกษียณอายุปกติ ในการบรรจุข้าราชการ พบว่า ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (1 ตุลาคม 2559 – 30 กันยายน 2560) มีการบรรจุบุคคลเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ รวม 20,068 คน คิดเป็นอัตราการบรรจุร้อยละ 5.22 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด โดยส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.54 เป็นการบรรจุในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนอีกร้อยละ 21.46 เป็นการบรรจุในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มีการสูญเสียข้าราชการพลเรือนสามัญออกไปจากระบบราชการ รวมทั้งสิ้น 13,784 คน หรือร้อยละ 3.58 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นการสูญเสียในกรณีการเกษียณอายุมากที่สุดคือ ร้อยละ 47.39 (จำนวน 6,532 คน) รองลงมาเป็นกรณีการลาออก ร้อยละ 47.31 (6,521 คน) กรณีการออกด้วยเหตุผิดวินัย ร้อยละ 3.58 (494 คน) และน้อยที่สุดเป็นกรณีเสียชีวิต ร้อยละ 1.72 (237 คน) (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562) ซึ่งจากข้อมูลการวิจัยดังกล่าวทำให้เห็นปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนภาครัฐ 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

**ประเด็นที่หนึ่ง** การสร้างกำลังคนทดแทน เนื่องจากอายุเฉลี่ยของข้าราชการที่ค่อนข้างสูง โดยเป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับตัดสินใจหรือผู้บริหารระดับสูงเกษียณอายุในจำนวนค่อนข้างสูง หากหน่วยงานราชการไม่ได้เตรียมกำลังคนไว้จะทำให้เกิดวิกฤติขาดกำลังคนคุณภาพซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานในระดับนโยบาย

**ประเด็นที่สอง** ความแตกต่างของกำลังคนรุ่นใหม่และกำลังคนที่มีอยู่ในระบบราชการในช่วงอายุ ในส่วนราชการหลายแห่ง พบว่า มีความแตกต่างในวัยค่อนข้างมาก ซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจในความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นเรื่องความคาดหวัง แนวคิด และทัศนคติในการทำงาน

## การพัฒนาระบบ HiPPS

จากภาพรวมกำลังคนที่เข้าสู่ภาคราชการที่มีคุณภาพด้อยลง รวมถึงการสูญเสียข้าราชการที่เกิดการเคลื่อนย้ายไปสู่ภาคเอกชน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบการพัฒนา เพื่อให้ระบบราชการเป็นองค์กรทางเลือกสำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตระบบ HiPPS จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นระบบในการคัดกรองข้าราชการที่มีคุณภาพสูง โดยในระบบกลไกการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นระบบที่กำหนดให้ข้าราชการต้องพัฒนาตนเองในด้านสมรรถนะและผลงาน โดยเป็นระบบที่วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) เทคนิคการ

ตั้งสมมติฐาน (EAF : Experience Accumulation Framework) เพื่อให้ข้าราชการเติบโตอย่างมีศักยภาพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศูนย์บริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ., 2563)

การพัฒนาแบบ HiPPS มีพื้นฐานมาจากหลักการ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาพรวม และช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. เป็นระบบที่มีการสรรหาและการประเมินที่เป็นระบบ เข้มข้นและแข่งขันสูง
3. เป็นระบบที่มีความเป็นธรรม
4. เป็นระบบที่มีการพัฒนาเชิงบูรณาการ เป็นการผสมผสานระหว่างการปฏิบัติจริง การฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งในภาพกว้างและเชิงลึก
5. เป็นระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่เน้นการทำงานเป็นทีม

การบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นเครื่องมือการบริหารงานบุคคลที่องค์กรนำมาใช้ เพื่อรักษา กำลังคนคุณภาพไว้ในองค์กร สร้างความได้เปรียบขององค์กร ขับเคลื่อนกลยุทธ์และเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร โดยประโยชน์ของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพในระบบราชการไทย จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

#### ประโยชน์ต่อระบบราชการ

1. ระบบราชการไทยมีแนวทางการสร้างคลังกำลังคนคุณภาพ (Talent Pool) ที่มีปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อการทดแทนตำแหน่งระดับสูง
2. การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพรูปแบบต่าง ๆ ในระบบราชการไทยมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ
3. เป็นการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานภาครัฐรูปแบบใหม่ที่มีการเรียนรู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นกลไกขับเคลื่อนความสำเร็จ

#### ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

1. มีการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพด้วยกลยุทธ์ ประกอบด้วยการวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ (Planning) การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting & Selection) การพัฒนา (Developing) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Evaluation)
2. เป็นองค์กรแห่งทางเลือกของคนที่มีคุณภาพและศักยภาพ
3. มีเครือข่ายกำลังคนคุณภาพ

### ประโยชน์ต่อตัวข้าราชการ

1. มีโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย ตรงกับความรู้ความสามารถ
2. มีแผน/เส้นทางในอนาคตในการทำงานและได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ
3. มีระบบผู้สอนงานและพี่เลี้ยงทำหน้าที่สอน แนะนำและให้คำปรึกษาทั้งงานและวัฒนธรรมในการทำงาน

ตารางที่ 1 จุดเด่นของระบบ HiPPs

คัดเลือกอย่างมีมาตรฐาน	สร้างกลไกการคัดกรองอย่างเข้มข้น โปร่งใส และเป็นธรรม
เติบโตอย่างมีคุณภาพ	มุ่งพัฒนาข้าราชการผู้มีศักยภาพสูง ให้มีคุณภาพสูงสามารถเติบโตภายในระยะเวลาขึ้นตำแหน่งตามมาตรฐาน
พิสูจน์ด้วยผลงานและศักยภาพ	การพิสูจน์ตนเองทั้งด้านสมรรถนะและผลงาน
ขับเคลื่อนผ่านกลไกแรงจูงใจ	กลไกสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลงานและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
พัฒนาสู่เป้าหมายของส่วนราชการ	การวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยเทคนิคการสั่งสมประสบการณ์ (EAF: Experience Accumulation Framework) เพื่อให้ข้าราชการในระบบนี้เติบโตอย่างสอดคล้องกับศักยภาพตนเอง และเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพ
แตกต่างแต่ไม่แปลกแยก	สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาพรวม โดยระบบ HiPPs จะช่วยขับเคลื่อนให้กลไกต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมุ่งไปสู่การบริหารผลสัมฤทธิ์โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

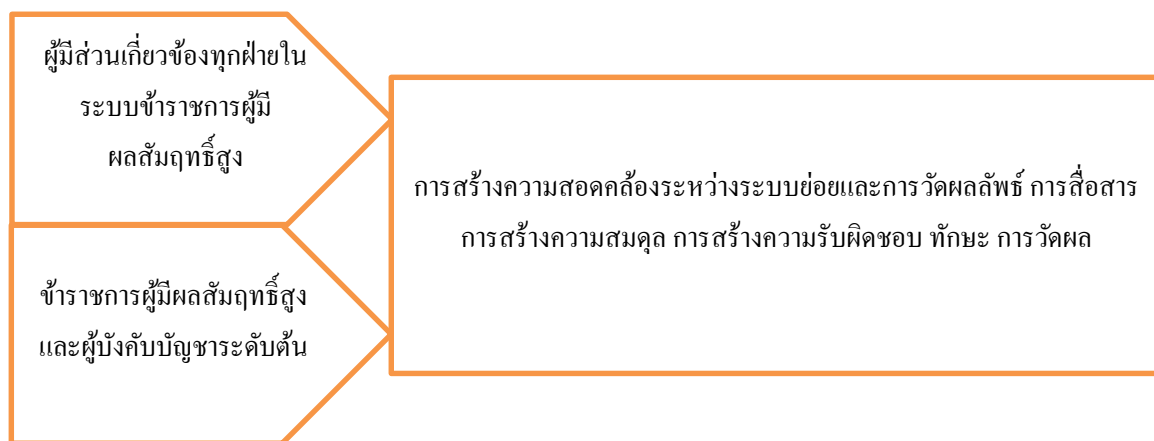
ที่มา: สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์, 2559

### กรอบการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS Development Framework)

ระบบการพัฒนาสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ระดับ ได้แก่

1. ระดับมหภาค เป็นการสร้างความสอดคล้องกันระหว่างระบบย่อยต่างๆภายใต้ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับการวัดผลของการพัฒนา (Alignment & Outcome Measures)

2. ระดับปฏิบัติการ เป็นการสร้างกระบวนการพัฒนาที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาระดับต้น



#### ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการกรอบการพัฒนาตนเองสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

ที่มา: ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2563

การดำเนินการตามกรอบแนวทางการพัฒนาตนเองสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การสื่อสาร เป็นการเน้นการสร้าง “พันธกิจ” ขององค์กรในการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
2. ความสมดุล เป็นการสร้างความสมดุลและความสอดคล้องของระบบย่อย เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในการพัฒนา เช่น ระบบการสรรหา คัดเลือกต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผู้ที่เข้าสู่ระบบเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการพัฒนา
3. ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ เป็นการระบุบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงตัวข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
4. ทักษะ การพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคลมีความสำคัญในการพัฒนา เช่น การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร
5. การวัดผล จัดให้มีการวัดผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเปลี่ยนแปลง โดยวัดทั้งผลลัพธ์ระหว่างการดำเนินการ (Lead Outcome) และผลลัพธ์สุดท้ายหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการ (Lag Outcome)



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management)

แนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกนำมาใช้ โดยหลักการของการดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพ (Talent) ไว้ในองค์กร โดยดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร (Competitive Advantage) และขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการบริหารกำลังคนเชิงคุณภาพ มีดังนี้

1. การกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนคุณภาพ โดยการให้คำจำกัดความของกำลังคนคุณภาพ เพื่อให้รู้ถึงลักษณะของกำลังคนคุณภาพ โดยกำหนดคุณลักษณะสมรรถนะที่พึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ (Competency Modeling) เพื่อลดปัญหาการเกิดอคติหรือการใช้ระบบอุปถัมภ์

2. การประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ เป็นการออกแบบรูปแบบการประเมิน (Assessment Method) ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสบนกระบวนการประเมินและคัดเลือก

3. การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสีย โดยการพิจารณาว่าองค์กรได้มีการวางแผนทดแทน/ การวางตัวผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในกรณีที่ต้องมีการสูญเสียผู้บริหาร รวมถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับตำแหน่งที่สำคัญ (Succession plan)

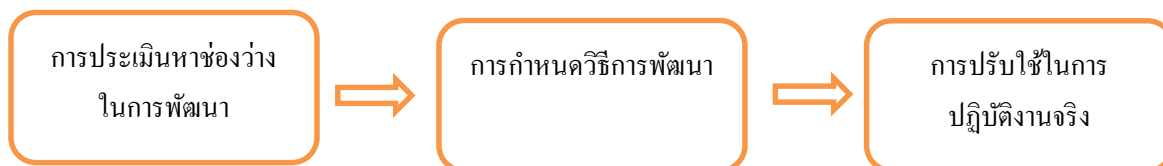
4. การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหาร เป็นการพัฒนาระบบการสอนงาน การให้คำแนะนำ (Coaching and Mentoring) รวมถึงการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action-Based Learning) โดยเน้นการมอบหมายงานที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจหรือทดสอบให้ปฏิบัติหน้าที่หรือรักษาการตำแหน่งผู้บริหาร เป็นต้น

5. การรักษาและใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพ โดยดึงดูดและจูงใจให้กำลังคนคุณภาพปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยปรับปรุงระบบค่าตอบแทน การจัดสรรสิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับการะงาน หรือการพิจารณามอบอำนาจการตัดสินใจในระดับหนึ่ง หรือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เช่น ทีมงาน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

## แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลคุณภาพที่หน่วยงานเห็นว่ามี “ศักยภาพสูง (High Potential)” มีความพร้อมที่จะพัฒนาเพื่อเป็นกำลังคนคุณภาพของหน่วยงาน โดยการพัฒนาข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะแตกต่างจากระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยปกติ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงจะต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล โดยแผนดังกล่าวจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง “แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงให้เป็นไป

2. **อย่างมีประสิทธิภาพ** การสร้างแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานและความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการ องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนา จากการศึกษากระบวนการพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) พบว่า กระบวนการพัฒนาที่สมบูรณ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่



**องค์ประกอบที่ 1 การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนา (Assess)** เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนา การประเมินหาช่องว่างในการพัฒนาในส่วนของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง คือการเปรียบเทียบระหว่าง ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของแต่ละคนที่ควรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริง จากผลการปฏิบัติงาน การกำหนดประเด็นในการพัฒนาควรประกอบด้วย “จุดแข็ง (Strength)” และ “สิ่งที่ต้องพัฒนา (Development)” เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นการพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาจุดแข็งนั้น เพื่อให้ข้าราชการผู้นั้นมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากการพัฒนาสิ่งที่สามารถทำได้คืออยู่แล้ว ย่อมเป็นเรื่องง่ายที่จะประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในจุดอ่อน แม้จะเป็นสิ่งที่ยากและต้องใช้เวลา งบประมาณ และทรัพยากรมากกว่าปกติ แต่การพัฒนาในสิ่งที่ข้าราชการเป็นจุดอ่อน จะช่วยให้ข้าราชการผู้นั้นเป็นผู้ที่มีคุณภาพสูงและทำงานเพื่อหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

**องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดวิธีการพัฒนา (Acquire)** การกำหนดวิธีการพัฒนาซึ่งไม่ได้หมายความว่าเพียง การฝึกอบรม เท่านั้น กระบวนการกำหนดวิธีการพัฒนานั้นมาจาก การพิจารณาถึง “ความถนัด” หรือ “วิธีการเรียนรู้” ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการพัฒนาที่แตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น การเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่ถนัด และเลือกวิธีการที่เหมาะสม มีความคุ้มค่าทั้งในแง่ของทรัพยากร และลดความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวของการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 3 การปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง (Apply) เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจของการพัฒนา เพราะเป็นการตอบคำถามถึงความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร ภายหลังจากกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแล้ว ผู้ได้รับการพัฒนาต้องมีโอกาสในการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง เพื่อผลของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งถือว่าเป็นผลสำเร็จของการพัฒนา

## การบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS)

การบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง มีหลักการแนวคิดคล้ายคลึงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานทั่วไปแตกต่างกันที่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง นำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ รวมถึงแสดงความเชื่อมโยงกับระบบย่อยอื่น ๆ ในระบบการบริหารข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเป้าหมายอยู่ที่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นระหว่าง “ผล” ของการปฏิบัติงาน กับ “การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน” ของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะในเรื่องการวัดผลในตอนท้ายของการทำงานเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่พิจารณาตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โปร่งใส สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้กับการบริหารในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ เชื่อมโยงกัน คือ

**1. การวางแผนการปฏิบัติงาน** เป็นการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร โดยเป้าหมายงานในระดับต่าง ๆ ต้องนำไปสู่เป้าหมายกลยุทธ์องค์กร อย่างไรก็ตามในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงงานที่ได้รับมอบหมายนอกจากเป็นงานสำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรแล้ว งานที่ได้รับมอบหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาที่กำหนดตามกรอบของการบริหารในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย

**2. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน** เป็นกระบวนการในการวางแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การวางแผนพัฒนาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาอาจเลือกสมรรถนะที่เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสมควรได้รับการพัฒนามากที่สุด โดยอาจเป็นสมรรถนะที่เป็นจุดเด่น หรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อย จากนั้นกำหนดกิจกรรมในการพัฒนา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้วย

**3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน** หลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายการพัฒนาในระดับบุคคล และการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการดูผลงานความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน

การติดตามผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ใกล้ชิด และเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาอาจใช้คำชมหรือสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coaching) โดยเน้นให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาข้าราชการให้สามารถสร้างผลงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นการประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาในด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการให้ออกจากระบบราชการ นอกจากนี้ การประเมินผลยังแสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น สมรรถนะในงาน กระบวนการทำงาน หรือสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตารางที่ 2 สรุปองค์ประกอบและตัวชี้วัดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
การวางแผนการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล</li> <li>- ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับบุคคลกับผลผลิต และผลลัพธ์ขององค์กร</li> <li>- ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายระดับต่าง ๆ กับกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>- ความสอดคล้องระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์กร</li> <li>- ความสอดคล้องระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับการพัฒนา</li> </ul>
การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น</li> <li>- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- การวิเคราะห์สมรรถนะที่เป็นจุดเด่นหรือสมรรถนะที่เป็นจุดด้อย</li> <li>- การพัฒนาผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ</li> <li>- การกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมการพัฒนา</li> </ul>
การติดตามผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</li> </ul>

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดตามผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ใกล้ชิด และเหมาะสม</li> <li>- การสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา (Coaching)</li> <li>- การส่งเสริมข้าราชการให้สามารถสร้างผลงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>- ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล</li> <li>- การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง</li> <li>- การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ที่มา: ผู้เขียน

### การประเมินผลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554) ได้ศึกษาแนวทางการติดตามประเมินผลภาพรวมและศักยภาพในการบริหารระบบ HiPPs ของส่วนราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการระบบ โดยจำแนกระดับความสำเร็จของส่วนราชการ และนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะมาใช้ในการพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาองค์ความรู้ในรูปกรณีศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างส่วนราชการและเป็นคลังข้อมูลกำลังคนคุณภาพ โดยการประเมินได้จัดทำแบบสอบถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้สอนงาน ผู้รับผิดชอบระบบบริหารกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ และการจัดประชุมระดมความคิดเห็น ซึ่งผลการศึกษาผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงานที่นำระบบบริหารกำลังคนคุณภาพไปใช้ ประกอบด้วย



ภาพที่ 2 ภาพแสดงผลกระทบบังคับหน่วยงานที่นำระบบกำลังคนคุณภาพไปใช้  
ที่มา: อังสินันท์ อินทรกำแหง และวนริสรา พิงค์โพธิ์สกล, 2556

นอกจากนี้แล้ว บริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป องค์กรด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล ได้จัดทำโครงการวิจัย ผู้นำไทยในอนาคต (Future of Leadership in Thailand) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการสร้างวิถีและขีดความสามารถของผู้นำไทยยุคใหม่ จากการระดมสมองของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ตามแนวทางการวิจัยการสรรหาลักษณะของผู้นำในอนาคต จากผลการวิจัยทำให้ทราบถึงคุณลักษณะ 6 ประการที่พึงประสงค์ของผู้นำไทยในปี 2020 ได้แก่

1. Appraisal of Change คือ การเป็นผู้นำที่มั่นคง แม้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน คลุมเครือ พร้อมประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอนาคต
2. Innovation and Improvisation คือ การเป็นผู้นำที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างฉับพลัน และหาทางออกได้อย่างสร้างสรรค์ในสถานการณ์ที่คับขัน
3. Equality of Participation คือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกับคนต่างรุ่น จนเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมทำให้เห็นหลากหลายมุมมอง
4. Transparent Decision-Making คือ การเป็นผู้นำที่สามารถเรียกศรัทธา ความมั่นใจ ความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความโปร่งใสในการตัดสินใจ
5. Collective Wisdom คือ การเป็นผู้นำที่พร้อมก้าวสู่อนาคตด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถยอมรับ “ความยังไม่รู้” ได้

6. Balancing Purpose, People, Profit & Planet คือ การเป็นผู้นำที่สามารถบริหารจัดการงานในระยะสั้นและคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวควบคู่กันไปด้วย

### HiPPs กับการนำมาใช้ในระบบราชการไทย

เมื่อพิจารณาการนำไปใช้หลักการ HiPPs ในระบบราชการไทย จะพบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีบทบาทในการผลักดันนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ในการปฏิบัติ ได้เริ่มพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 พัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง หรือ HiPPS ขึ้นเพื่อสร้างความพร้อมให้กับข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ โดยเน้นที่การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง (Workplace Learning) และเสริมด้วยกลไกการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน และการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลให้สามารถเติบโตเป็นข้าราชการระดับสูงได้อย่างมีคุณภาพในเวลาที่เหมาะสม

เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติ ปรากฏผลการนำไปปฏิบัติผ่านการฝึกอบรม อาทิ การฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะการทำงานสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งได้มีการอบรมในมิติต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของระบบการทำงานของข้าราชการ ทั้งนี้ข้อสังเกตที่สำคัญคือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้พัฒนาตามหลักการ HiPPs ที่มุ่งเน้นให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง การอบรมในแต่ละรุ่นที่ดำเนินการนั้น ได้มีการสร้างข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์จากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่ม การเสริมสร้างเทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ นำไปสู่แผนการพัฒนากิจการของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อพิจารณาการประเมินผลในกรณีของการนำแนวทางดังกล่าวมาพัฒนาใช้ในระบบบริหารราชการ พบว่า มีงานวิจัยที่ได้ประเมินผลไว้ได้แก่ อังสินันท์ อินทรกำแหง และคณะ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ: กรณีศึกษาระบบราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า ส่วนราชการต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการสรรหา และคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เข้มข้น จัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง เป็นต้น ผลของงานวิจัยนี้สามารถใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ พฤติกรรม และประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของส่วนราชการไทย ซึ่งเมื่อพิจารณากับข้อมูลงานวิจัยดังกล่าวในเชิงคุณภาพ พบว่า ส่วนราชการจะต้องมีการจัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) โดยการประมาณอัตรากำลังคนทดแทนระยะยาว กำหนด



คุณลักษณะของผู้สืบทอด สรรหาและพิจารณาคัดเลือกผู้สืบทอด จากนั้นจึงพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอด ทั้งนี้ผู้สืบทอดจะไม่ทราบว่าตนเองได้รับการคัดเลือกเพื่อให้ผู้สืบทอดไม่หยุดพัฒนาตนเอง

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การนำไปใช้หลักการ HiPPs ในระบบราชการไทย มีการพัฒนาตามแนวทางดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง มีโครงการอบรมที่ส่งเสริมการทำงานที่พัฒนาในอนาคต การวิเคราะห์งานเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งผลการประเมินได้ปรากฏว่ามีการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้กระบวนการตามระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) นั้น จากเนื้อหาบทความข้างต้นได้รวบรวมแนวทางดังกล่าวไว้หลากหลายแนวทางซึ่งสามารถนำมาปรับใช้เพิ่มเติมเพื่อให้การพัฒนาข้าราชการไทยสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทสรุป

จากสถานการณ์กำลังคนภาครัฐ พบว่า เกิดวิกฤติขาดกำลังคนคุณภาพซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับนโยบาย และความแตกต่างของบุคคลส่งผลกระทบต่อทัศนคติในการทำงาน รวมถึงการสูญเสียข้าราชการที่เกิดการเคลื่อนย้ายไปสู่ภาคเอกชน ทำให้ระบบ HiPPS ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นระบบในการคัดกรองข้าราชการที่มีคุณภาพสูง โดยมีพื้นฐานหลักมาจากการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การประเมินที่เป็นระบบ มีความเป็นธรรม และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นเครื่องมือในการเตรียมกำลังคนคุณภาพในภาคราชการไทย เมื่อส่วนราชการต่าง ๆ มีการวางระบบกำลังคนคุณภาพตามความต้องการของส่วนราชการ จะส่งเสริมให้ส่วนราชการไทยมีการบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการ และส่วนราชการสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้ โดยกลไกการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเชิงรุก ประกอบด้วย

1. การวางแผนกำลังคนคุณภาพ (Planning) เพื่อให้ส่วนราชการเห็นความจำเป็นของการวางแผนกำลังคนและมีส่วนร่วมในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาคราชการ

2. การสรรหาและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ (Recruiting and Selecting) เพื่อให้ส่วนราชการมีคลังข้อมูลกำลังคนคุณภาพอย่างเพียงพอ มีขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาข้าราชการที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ข้าราชการกลุ่มอื่นได้รับการพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง

3. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมให้กับส่วนราชการ (Institutionalizing) เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วม สามารถดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมกำลังคนคุณภาพสำหรับภาคราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4. การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Developing) เพื่อให้กำลังคนคุณภาพของส่วนราชการเป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5. การติดตามการใช้ประโยชน์จากกำลังคนคุณภาพ (Evaluating and Monitoring) เพื่อให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในระบบราชการ และให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์จากศักยภาพของอย่างราชการกลุ่มดังกล่าวสูงสุด

ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้มีการพัฒนาและนำไปใช้ในหน่วยงาน ซึ่งพบว่า ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงานหลากหลายประการทั้งเรื่อง การได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีมุมมองในการทำงานที่ดี เกิดแรงจูงใจในการทำงานในระบบราชการ มีแนวทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น มีการแข่งขันการสร้างผลงาน เมื่อพิจารณาผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่า สภาพปัญหาการบริหารกำลังคนภาครัฐที่บทความได้กล่าวไว้ข้างต้นสามารถแก้ไขได้จากการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งนี้การนำแนวคิดดังกล่าวไปในหน่วยงานมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาเรียนรู้ ปรับใช้ให้มีความเหมาะสมของหน่วยงานของตนเอง เพื่อการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การนำไปใช้หลักการ HiPPs ในระบบราชการไทย จะพบว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้พัฒนาตามแนวทางดังกล่าวตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาที่เกิดผลเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้จากผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องระบุว่าส่วนราชการต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการสรรหา และคัดเลือกกลุ่มกำลังคนคุณภาพที่เข้มข้น จัดเตรียมแผนการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง

## อภิปรายผล

ระบบ HiPPs ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นระบบในการคัดกรองข้าราชการที่มีคุณภาพสูง โดยมีพื้นฐานหลักมาจากการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบราชการที่มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะต่อประชาชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และตรงต่อความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ซึ่งเมื่อพิจารณาแนวทางดังกล่าวจะพบว่า ระบบ HiPPs มีความสอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐในแนวทางการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) กล่าวคือ ปกรณ์ศิริประกอบ (2559) ได้กล่าวถึง แนวความคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ว่ามีแนวคิดรากฐานเรื่องตัวแบบชุมชนและประชาสังคม ซึ่งกล่าวถึงการทำงานภาครัฐจะต้องมองเห็นความสำคัญของประชาชน ร่วมกันสร้างความร่วมมือการพัฒนาาร่วมกัน เป็นกลไกในการร่วมมือกันของชุมชนและประชาสังคมในการร่วมแก้ปัญหา

จากผลการศึกษาการนำไปใช้หลักการ HiPPs ในระบบราชการไทย พบว่า มีการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาที่เกิผลเป็นรูปธรรม และมีความต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาผลการประเมินจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาที่ควรให้ความสำคัญ กล่าวคือ อังศินันท์ อินทรกำแหง และคณะ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ: กรณีศึกษาระบบราชการไทย ได้มีผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่เป็นข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์มีประเด็นการพัฒนาที่สำคัญและควรนำไปสู่การออกแบบเพื่อพัฒนาตามแนวทางดังกล่าว อาทิ การสร้างคนเพื่อทดแทนตำแหน่งในหน่วยงานด้วยการพัฒนาในหลายมิติ เช่น การประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลลัพท์ เป็นต้น

ผลการศึกษาจากการรวบรวมแนวคิดการบริหารกำลังคนคุณภาพในภาครัฐ ภายใต้แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) พบว่ามีหลักการแนวคิดและกระบวนการที่มีความหลากหลาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนานุคลากรภาครัฐสามารถนำไปปรับใช้โดยการสังเคราะห์แนวทางที่เหมาะสมของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนานุคลากรที่ดีมีคุณภาพต่อไป

ในส่วนของแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดทฤษฎีทางนโยบายสาธารณะ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน พบว่า แนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) นำเสนอผลกระทบเชิงบวกต่อหน่วยงานที่นำระบบกำลังคนคุณภาพไปใช้ ได้แก่ การกระตุ้นการเรียนรู้ และการแข่งขันด้วยผลงาน เป็นแรงจูงใจให้อยู่ในระบบราชการ เป็นต้น จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงระบบดังกล่าวที่มีความเป็นธรรมาภิบาล โปร่งใสในการทำงานที่มีผลต่อนุคลากร และนำไปสู่การทำงานร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังที่ วรเดช จันทรศร (2554) ได้กล่าวถึง ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การเป็นตัวอย่างที่เน้นการศึกษาปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติในมุมมองที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภายในองค์การในแง่ความสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในด้านดังต่อไปนี้ คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม การผูกพันและยอมรับ การมีส่วนร่วม ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ จะมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะฉะนั้นแนวคิดระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPs) จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การทำงานในระบบราชการประสบผลสำเร็จ

## รายการอ้างอิง

- ปกรณฺ์ ศิริประกอบ. (2559). 3 พาราไคม่ทางรัฐประศาสนศาสตรฺ์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์นั้กบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ศูนย์นั้กบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). รายงานประจำปีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ปีงบประมาณ 2562. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตรฺ์. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์ จำกัด.
- วรเดช จันทรศร. (2554). ทฤษฎีการนํานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). กำลังคนภาครัฐ 2561: ข้าราชการพลเรือนสามัญ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการแพทย์. (2559). คู่มือข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง. กรุงเทพฯ: กรมการแพทย์.
- สำนักพัฒนาระบบจําแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). มาตรการบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2562 – 2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และคณะ. (2563). การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ: กรณีศึกษาระบบราชการไทย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 12(1), 56-73.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และวนริสรา พิงโพธิ์สภ. (2556). การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.